

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Kasus Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Kupang)**



**TESIS**

**oleh  
Carolus I Nyoman Mariadi  
NIM 2329131062**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2026**

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Kasus pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Kupang)**



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2026**



**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Kasus pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Cabang Kupang)**

**TESIS**

**Diajukan kepada  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan  
Program Magister Ilmu Manajemen**

**Oleh  
Carolus I Nyoman Mariadi  
NIM 2329131062**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2026**

# TESIS

## DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN

Menyetujui

|               |                                                                            |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Pembimbing I  | Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D.<br>NIP.198002172002122001        |
| Pembimbing II | Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si.<br>NIP.197611102014042001 |



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Tesis oleh CAROLUS I NYOMAN MARIADI telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Ilmu Manajemen (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha  
Pada tanggal 12 Januari 2026

### Dewan Penguji

|         |                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| Ketua   | Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si.<br>NIP.197611102014042001 |
| Anggota | Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D.<br>NIP.198002172002122001        |
| Anggota | Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M.<br>NIP.198309212015041001           |
| Anggota | Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si.<br>NIP.198502202010121007           |

Mengetahui Direktur Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.

NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR E - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR E
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis. Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Denpasar, 31 Juli 2025

Yang memberi pernyataan,



Carolus I Nyoman Mariadi

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmatNya, sehingga penulisan tesis yang berjudul **“Peran *Organizational Citizenship Behavior* Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kupang)”** ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Ilmu Manajemen.

Terselesainya tesis ini telah banyak memperoleh uluran tangan dari berbagai pihak. Untuk itu, ijinkan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut:

1. Rektor Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha atas fasilitas yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan studi dengan baik.
3. Ibu Prof. Putu Indah Rahmawati, SST.Par.,M.Bus.,Ph.D selaku pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing secara detail, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna, sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam perjalanan studi dan penyelesaian tesis ini.
4. Ibu Dr Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si selaku pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing dengan gaya dan pola komunikasi yang khas telah membangkitkan semangat, motivasi, dan harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah laporan tesis ini, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan;
5. Bapak Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M dan Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si., sebagai penguji yang telah banyak memberikan

masuk-masukan dan bimbingan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini;

6. Koordinator Program Studi Magister Ilmu Manajemen Undiksha dan staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini;
7. Segenap Manajemen BNI Kantor Cabang Kupang yang telah memberikan izin dan bantuan administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan menyelesaikan tesis ini;
8. Istri saya Ni Putu Lucia Primadewi serta anak – anak saya Rasya Nareswara Celio, Felisha queen Celio, dan Jonathan Narendra Celio yang selalu memberikan semangat dan doa dalam kelancaran perkuliahan pascasarjana ini sehingga mencapai penyelesaian dengan baik.
9. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Magister Ilmu Manajemen yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membentuk kemandirian penulis selama menjalani studi.
10. Semua teman, rekan kerja dan keluarga yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna. Namun, kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat akademis, terutama mereka yang menyatakan diri bernaung di bawah kebesaran panji-panji pendidikan.

Denpasar, 31 Juli 2025

Carolus I Nyoman Mariadi

## DAFTAR ISI

|                                                                                             | Halaman |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| DAFTAR ISI .....                                                                            | i       |
| DAFTAR TABEL .....                                                                          | ii      |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                                         | iii     |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                                                       | iv      |
| <br>BAB I PENDAHULUAN .....                                                                 | <br>1   |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....                                                            | 1       |
| 1.2 Identifikasi Masalah .....                                                              | 8       |
| 1.3 Pembatasan Masalah .....                                                                | 10      |
| 1.4 Rumusan Masalah .....                                                                   | 11      |
| 1.5 Tujuan Penelitian .....                                                                 | 12      |
| 1.6 Manfaat Penelitian .....                                                                | 14      |
| 1.7 Rencana Publikasi .....                                                                 | 19      |
| <br>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....                                                             | <br>20  |
| 2.1 Kajian Teori .....                                                                      | 20      |
| 2.2 Kerangka Berfikir Konseptual .....                                                      | 52      |
| 2.3 Hipotesis .....                                                                         | 550     |
| <br>BAB III METODE PENELITIAN .....                                                         | <br>60  |
| 3.1 Pendekatan Penelitian .....                                                             | 60      |
| 3.2 Definisi Operasional Variabel .....                                                     | 60      |
| 3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....                                                       | 62      |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....                                                         | 62      |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....                                                           | 63      |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....                                                              | 65      |
| <br>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....                                            | <br>71  |
| 4.1 Hasil Penelitian .....                                                                  | 71      |
| 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....                                                       | 99      |
| 4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....                            | 99      |
| 4.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....                          | 100     |
| 4.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....   | 101     |
| 4.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) ..... | 102     |
| 4.2.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan .....                                          | 103     |
| 4.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui OCB .....                         | 104     |
| 4.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui OCB .....                       | 106     |
| <br>BAB V PENUTUP .....                                                                     | <br>108 |
| 5.1 Simpulan .....                                                                          | 108     |
| 5.2 Saran .....                                                                             | 109     |
| <br>DAFTAR PUSTAKA .....                                                                    | <br>111 |
| LAMPIRAN .....                                                                              | 121     |

## DAFTAR TABEL

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....                      | 61 |
| Tabel 3.2 Tabel Skala Likert .....                                | 64 |
| Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner .....                     | 71 |
| Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner .....                  | 72 |
| Tabel 4.3 Deskripsi Karakteristik Responden .....                 | 73 |
| Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .....    | 75 |
| Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....   | 77 |
| Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi ..... | 79 |
| Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel OCB .....                 | 82 |
| Tabel 4.8 Evaluasi Model Pengukuran .....                         | 86 |
| Tabel 4.9 Ringkasan Hasil Evaluasi <i>Inner Mode</i> .....        | 89 |
| Tabel 4.10 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....             | 95 |
| Tabel 4.11 Pengujian Hipotesis Pengaruh Mediasi.....              | 98 |



## DAFTAR GAMBAR

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....                     | 52 |
| Gambar 4.1 Hasil Estimasi <i>PLS-Algorithm</i> .....     | 84 |
| Gambar 4.2 Hasil Estimasi <i>PLS Bootstrapping</i> ..... | 94 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....                             | 121 |
| Lampiran 2. Item Pengukuran Setiap Variabel .....                 | 124 |
| Lampiran 3. Tabulasi Data Hasil Survei .....                      | 127 |
| Lampiran 4. Output Uji Validitas & Reliabilitas .....             | 137 |
| Lampiran 5. Output Statistik Deskriptif Profil Responden .....    | 140 |
| Lampiran 6. Output Statistik Deskriptif Variabel Penelitian ..... | 141 |
| Lampiran 7. Output PLS <i>Algorithm</i> .....                     | 143 |
| Lampiran 8. Output PLS <i>Predict</i> .....                       | 147 |
| Lampiran 9. Output PLS <i>Bootstrapping</i> .....                 | 152 |

