

**DETERMINAN KINERJA ORGANISASI YANG
DIMODERASI BUDAYA ORGANISASI BERBASIS
THK PADA KANTOR REGIONAL X BKN**

TESIS



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN (S2)
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



- 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.



- 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.

TESIS

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



Menyetujui

Pembimbing I	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002
Pembimbing II	Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D. NIP.198002172002122001



- 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.

Tesis oleh Luh Ria Wahyuni 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 06 Maret 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Anggota	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002
Anggota	Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D. NIP.198002172002122001
Anggota	Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd. NIP.198712112018031002
Anggota	Dr. Komang Endrawan Sumadi Putra, S.E., M.M. NIP.198602112019031005

Mengetahui Direktur Program 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 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.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Pascasarjana 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.

Singaraja, 2 Februari 2026

Yang memberi pernyataan,



Handwritten signature of Luh Ria Wahyuni.

Luh Ria Wahyuni

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena atas anugerah-Nya, tesis yang berjudul "Determinan Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Budaya Organisasi Berbasis THK pada Kantor Regional X BKN" ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha. Penulis menyadari bahwa proses perjalanan penelitian ini tidak lepas dari tantangan, namun berkat bimbingan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak, segala hambatan tersebut dapat terlampaui dengan baik.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd., selaku Direktur Program Pascasarjana yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menimba ilmu di perguruan tinggi ini.
2. Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi., S.E., M.Si. dan Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M., selaku Koordinator dan Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Manajemen, atas segala bantuan administratif, kebijakan, serta motivasi yang diberikan selama penulis menempuh studi hingga tahap penyelesaian tesis ini.
3. Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd. dan Dr. Komang Endrawan Sumadi Putra, S.E., M.M., selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik, saran, serta koreksi yang sangat berharga demi penyempurnaan dan kualitas tesis ini.

4. Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. dan Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, kritik konstruktif, dan ilmu yang sangat berharga selama proses penyusunan tesis ini.
5. Kepala Kantor Regional X BKN, beserta seluruh jajaran yang telah memberikan izin penelitian serta bantuan data yang sangat membantu kelancaran penyelesaian studi dan tesis ini.
6. Seluruh Pegawai di lingkungan Kantor Regional X BKN, yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukan untuk berpartisipasi menjadi responden dan membantu penulis selama proses pengumpulan data di lapangan.
7. Keluarga dan Pasangan Tercinta, yang senantiasa menjadi sumber motivasi, memberikan dukungan moral, serta doa yang tidak putus-putusnya.
8. Sahabat-sahabat Terdekat, atas persahabatan yang tulus, dukungan semangat di masa-masa sulit, serta keceriaan yang selalu menyertai perjalanan penulis selama ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Singaraja, 2 Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Pembatasan Masalah.....	13
1.4 Rumusan Masalah.....	14
1.5 Tujuan Penelitian.....	14
1.6 Manfaat Penelitian.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Kinerja Organisasi	17
2.2 Budaya Organisasi	27
2.3 <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	34
2.4 <i>Leader Member Exchange</i>	42
2.5 Kajian Penelitian Relevan.....	48
2.6 Kerangka Pikir.....	60
2.7 Hipotesis Penelitian	64
BAB III METODE PENELITIAN.....	71
3.1 Jenis Penelitian	71
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	71
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	72
3.4 Variabel Penelitian.....	73
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	77
3.6 Teknik Analisis Data	79
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	86
4.1 Hasil Penelitian.....	86
4.2 Pembahasan	110
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	121
5.1 Simpulan.....	121
5.2 Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA.....	126
LAMPIRAN	138

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Capaian IKU Kantor Regional X BKN Pada periode RENSTRA 2020-2024.....	5
Tabel 1.2 Capaian SLA Layanan Kepegawaian Kantor Regional X BKN periode Juli-September 2025.....	7
Tabel 1.3 Persepsi Masyarakat atas Ketepatan Waktu dan Kemudahan Prosedur Layanan Kantor Regional X BKN Periode Juli-September 2025.....	7
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Relevan.....	49
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	72
Tabel 3.2 Definisi Operasional Indikator Kinerja Organisasi.....	73
Tabel 3.3 Definisi Operasional Indikator Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana.....	74
Tabel 3.4 Definisi Operasional Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	76
Tabel 3.5 Definisi Operasional Indikator <i>Leader-Member Exchange</i>	77
Tabel 3.6 Skor Skala Likert.....	78
Tabel 4.1 Persepsi Responden Terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	91
Tabel 4.2 Persepsi Responden Terhadap Variabel <i>Leader Member Exchange</i>	93
Tabel 4.3 Persepsi Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana.....	94
Tabel 4.4 Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Organisasi.....	96
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Konvergen Konstruk <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	99
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Konvergen Konstruk <i>Leader Member Exchange</i>	99
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Konvergen Konstruk Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana.....	100
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Konvergen Konstruk Kinerja Organisasi.....	101
Tabel 4.9 Cross Loading Indikator Terhadap Masing-masing Konstruknya.....	102
Tabel 4.10 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	103
Tabel 4.11 Hasil Pengujian <i>R-Square</i>	105
Tabel 4.12 Hasil Pengujian <i>Q-Square</i>	106
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis.....	107

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	62
Gambar 2.2 Kerangka Model Penelitian	63
Gambar 4.1 Karakteristik Responden di Lingkungan Kantor Regional X BKN Berdasarkan Jenis Kelamin.....	88
Gambar 4.2 Karakteristik Responden di Lingkungan Kantor Regional X BKN Berdasarkan Usia	89
Gambar 4.3 Karakteristik Responden di Lingkungan Kantor Regional X BKN Berdasarkan Jabatan.....	90
Gambar 4.4 <i>Outer Model</i> Indikator ke Variabel	98



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	138
Lampiran 2. Tabulasi Data Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	142
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	144
Lampiran 4. Tabulasi Data Hasil Penelitian.....	148
Lampiran 5. Tabel Frekuensi Hasil Penelitian	153
Lampiran 6. Hasil Pengolahan Data Penelitian (Smart PLS).....	161
Lampiran 7. Dokumentasi Pengumpulan Data.....	165
Lampiran 8. Surat Ijin Permohonan Penelitian	166
Lampiran 9. Surat Persetujuan Permohonan Penelitian	167

