

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK
PEMBANGUNAN DAERAH BALI**



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN (S2)
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
2026**



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.





- 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. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Pembimbing II	Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si. 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 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 Putu Putri Indah Sriani 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 22 April 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Anggota	Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si. NIP.197611102014042001
Anggota	Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si. NIP.198502202010121007
Anggota	Dr. Ni Nyoman Yulianthini, S.E., M.M. NIP.198207292010122003

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 Pendidikan dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnyamerupakan 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, 04 Mei 2026
Yang memberi pernyataan



(Putu Putri Indah Sriani)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister pada program studi yang penulis tempuh.

Penyusunan tesis ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi perbankan daerah, khususnya PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Di tengah tuntutan transformasi digital dan peningkatan kualitas pelayanan publik, kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*), tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*), serta kekuatan budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan penyelesaian karya ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak berikut: Bapak Made Suartada dan Ibu Ketut Rediasi sebagai orang tua yang telah memberikan *support* dalam menempuh studi ini untuk meraih Gelar Magister; Dr, Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M sebagai pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna, sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam perjalanan studi dan penyelesaian tesis ini; Dr. Ni Luh Sayang Telagawathi, S.E., M.Si sebagai pembimbing II, yang senantiasa dengan sabar membimbing disela sela kesibukan beliau, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan; Dr. I

Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si dan Dr. Ni Nyoman Yulianthini, S.E., M.M sebagai penguji yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini; Direktur Utama PT Bank BPD Bali Kepala yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT. Bank BPD Bali; Kepala PT Bank BPD Bali Cabang Negara yang telah memberikan izin dan bantuan administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan menyelesaikan tesis ini; Koordinator Program Studi S2 Ilmu Manajemen dan staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini; Direktur Program Pascasarjana Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini; Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian ini di masa yang akan datang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta manfaat praktis bagi PT Bank Pembangunan Daerah Bali dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Singaraja, 04 Mei 2026

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian.....	14
1.3. Pembatasan Masalah Penelitian.....	14
1.4. Rumusan Masalah Penelitian.....	14
1.5. Tujuan Penelitian.....	15
1.6. Manfaat Penelitian.....	16
1.7. Rencana Publikasi.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	17
2.1. Kajian Teori.....	17
2.2. Kinerja Karyawan.....	19
2.3. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	24
2.4. <i>Employee Engagement</i>	26
2.5. Budaya Organisasi.....	28
2.6. Kajian Penelitian Relevan.....	30
2.7. Kerangka Berpikir.....	37
2.8. Hipotesis Penelitian.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	45

3.1	Jenis Penelitian.....	45
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	45
3.3	Populasi Penelitian.....	45
3.4	Variabel Penelitian.....	46
3.5	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	50
3.6	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	51
3.7	Metode dan Teknik Analisis Data.....	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		57
4.1	Hasil Penelitian.....	57
4.2	Pembahasan.....	70
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		81
5.1	Simpulan.....	81
5.2	Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....		84
LAMPIRAN.....		92



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Realisasi dan Target Peningkatan Penyaluran Kredit PT Bank Pembangunan Daerah Bali 2022-2024.....	1
Tabel 1.2 Indeks Kinerja Karyawan Bagian Kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali.....	9
Tabel 1.3 Indeks <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Karyawan Bagian Kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali	10
Tabel 1.4 Indeks <i>Employee Engagement</i> Karyawan Bagian Kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali	11
Tabel 1.5 Indeks Budaya Organisasi PT Bank Pembangunan Daerah Bali.....	12
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Relevan.....	30
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Variabel Terikat.....	48
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Variabel Bebas.....	49
Tabel 3.3 Skor Skala Likert.....	50
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	58
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	59
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	60
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	60
Tabel 4. 7 Uji Normalitas.....	61
Tabel 4. 8 Uji Multikolinearitas.....	62
Tabel 4. 9 Uji Heterokedastisitas.....	63
Tabel 4. 10 Uji Regresi Linear Berganda.....	64
Tabel 4. 11 Uji Koefisien Determinasi.....	66

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Pikir..... 38



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	92
Lampiran 2 Hasil Survei Pendahuluan.....	95
Lampiran 3 Tabulasi Data Kuesioner.....	102
Lampiran 4 Hasil Uji Statistik SPSS.....	113



