

**PERAN KETAHANAN ORGANISASI DALAM
MEMEDIASI PENGARUH KETAHANAN
INDIVIDU DAN KETAHANAN KELOMPOK
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI KANTOR
WILAYAH DJP BALI**

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 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 BSRé - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSRé
- 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



Pembimbing I	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Pembimbing II	Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd. NIP.198712112018031002



- 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 I NENGAH BRATE 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 10 April 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si. NIP.197611102014042001
Anggota	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Anggota	Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd. NIP.198712112018031002
Anggota	Trianasari, M.M., Ph.D. NIP.197006062002122002
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 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, 10 April 2026
Yang memberi pernyataan,



I Nengah Brate

PRAKATA

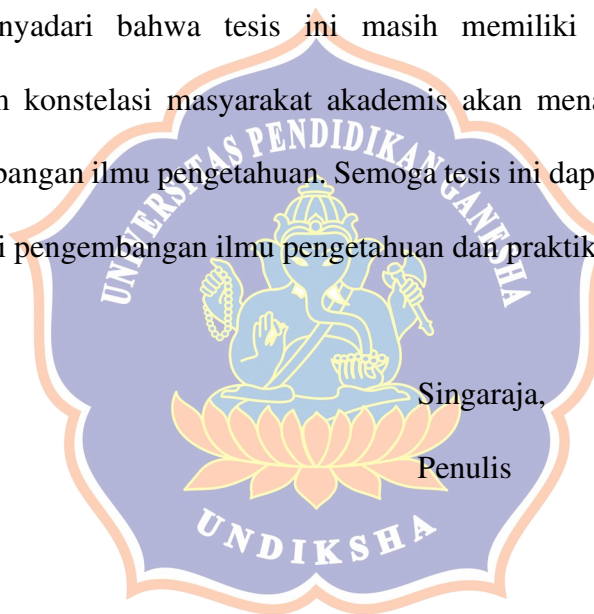
Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah-Nya, sehingga tesis yang berjudul: *“Peran Ketahanan Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Ketahanan Individu Dan Ketahanan Kelompok Terhadap Kinerja Organisasi Di Kantor Wilayah DJP Bali”*, dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi Ilmu Manajemen. terselesaikannya tesis ini telah banyak memperoleh dukungan, bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, ijinakan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

1. Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., MM. dan Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran dalam memberikan arahan serta masukan hingga tesis ini terselesaikan;
2. Trianasari, M.M., Ph.D. dan Dr. Ni Nyoman Yulianthini, S.E., MM. selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran konstruktif dalam sidang proposal tesis, sidang seminar hasil tesis, sidang kelayakan tesis maupun sidang akhir tesis;
3. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, beserta seluruh dosen dan staf akademik atas dukungan dan bantuan selama proses studi;
4. Pimpinan beserta seluruh jajaran pegawai Kantor Wilayah DJP Bali yang telah memberikan dukungan dan kontribusi yang sangat berarti dalam kelancaran proses pengumpulan data penelitian ini;

5. Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha dan Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
6. Istri, Amelia Veronica, beserta keluarga yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan kasih sayang tanpa henti, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan meraih gelar Magister Manajemen;
7. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Pendidikan Ganesha atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menempuh perkuliahan;

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Namun, kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen.



I Nengah Brate

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	ii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Pembatasan Masalah.....	10
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian.....	11
1.6 Manfaat Penelitian.....	11
1.7 Rencana Publikasi.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1 Kajian Teori.....	13
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu.....	38
2.3 Kerangka Pikir.....	42
2.4 Hipotesis Penelitian.....	44
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Jenis Penelitian.....	49
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	50
3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	52
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	58
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	59
3.7 Teknik Analisis Data.....	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	63
4.1 Hasil Penelitian.....	63
4.2 Pembahasan.....	85

4.3	Implikasi Penelitian.....	98
4.4	Keterbatasan Penelitian.....	100
BAB V PENUTUP		102
5.1	SIMPULAN	102
5.2	SARAN	104
DAFTAR PUSTAKA		106
LAMPIRAN.....		118



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian	43
---	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan NKO Kanwil DJP Bali Periode Tahun 2023-2024.....	2
Tabel 2.1 Ringkasan Dimensi-Dimensi Kinerja Organisasi	15
Tabel 2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Organisasi	17
Tabel 2.3 Proses Siklus Ketahanan Organisasi	24
Tabel 2.4 Faktor Pendukung Ketahanan Individu.....	27
Tabel 2.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Ketahanan Kelompok	33
Tabel 2.6 Perbedaan Ketahanan Kelompok dan Ketahanan Organisasi	36
Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu	38
Tabel 3.1 Sebaran Sampel Penelitian.....	51
Tabel 3.2 Jenis Kuisisioner Penelitian.....	59
Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Jenis Kelamin.....	63
Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Usia.....	64
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Unit Kerja.....	64
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Jabatan	66
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Lama Bekerja.....	67
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	67
Tabel 4. 7 Validitas Konvergen & Reliabilitas Konstruk	70
Tabel 4. 8 Validitas Diskriminan – <i>Fornell Larcker</i>	75
Tabel 4. 9 Validitas Diskriminan – HTMT.....	76
Tabel 4. 10 <i>R-Square</i> (R^2).....	77
Tabel 4. 11 <i>F-Square</i>	79
Tabel 4. 12 <i>Path Koefisien</i>	80
Tabel 4. 13 <i>Spesific Indirect Effects</i>	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	118
Lampiran 2. Data Responden Penelitian.....	131
Lampiran 3. Tabulasi Data Penelitian.....	136
Lampiran 4. Hasil Analisis Statistik Deskriptif	144
Lampiran 5. Hasil <i>Outer Model</i> SEM PLS	146
Lampiran 6. Hasil <i>Construct Reliability and Validity</i>	147
Lampiran 7. <i>Discriminant Validity Fornell-Larcker</i>	147
Lampiran 8. <i>Cross Loadings</i>	148
Lampiran 9. Hasil Validitas Diskriminan - HTMT.....	149
Lampiran 10. Hasil <i>R Square (R²)</i>	149
Lampiran 11. Hasil <i>Inner Model</i> SEM PLS.....	150
Lampiran 12. Hasil Gambar <i>Inner Model</i> SEM PLS.....	151

