

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI BRI CABANG SINGARAJA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**

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 BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetak dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.



Balai
Sertifikasi
Elektronik

TESIS

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



Pembimbing I	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002
Pembimbing II	Dr. Made Ary Meitriana, S.Pd., M.Pd. NIP.198005032006042003



- 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 Made Risma Yuliani 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 03 Juni 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	Dr. Made Ary Meitriana, S.Pd., M.Pd. NIP.198005032006042003
Anggota	Dr. Fridayana Yudiaatmaja, M.Sc. NIP.197404122010121001

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 bagianbagian 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, 24 Juni 2026



Made Risma Yuliani

PRAKATA

Puji syukur penyusun panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmatNya-lah, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BRI Cabang Singaraja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi". Tesis ini disusun guna memenuhi persyaratan mencapai gelar magister di Universitas Pendidikan Ganesha.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan baik berupa moral maupun material dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd. selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja.
2. Prof.Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, beserta jajarannya atas motivasi serta dan fasilitas yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 Ilmu Manajemen.
3. Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si. selaku Koordinator Program Studi S2 Ilmu Manajemen.
4. Dr. Ni Made Ary Widiastini, S.St.Par., M.Par. selaku Pembimbing Akademik yang telah banyak membimbing dan meluangkan waktunya untuk penulis dalam proses perkuliahan sampai dengan penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan dukungan, bimbingan, arahan, petunjuk, dan motivasi yang sangat berharga kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat pada waktunya.
6. Dr. Made Ary Meitriana, S.Pd., M.Pd. selaku Pembimbing Pendamping yang telah meluangkan waktu untuk memberikan sudut pandang, arahan, dan bimbingan tambahan selama proses penyusunan tesis ini.
7. Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. dan Dr. Fridayana Yudiaatmaja, M.Sc. selaku Penguji yang juga telah memberikan bimbingan, arahan,

masukan, dan saran dalam penyusunan proposal tesis ini sehingga layak untuk dilanjutkan ke tahap tesis.

8. Seluruh Dosen di Pascasarjana khususnya pada Prodi S2 Ilmu Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha atas segala didikan, wawasan ilmu pengetahuan, dan tuntunan yang telah diberikan dari awal hingga akhir perkuliahan Prodi S2 Ilmu Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha.
9. Seluruh staf Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan bantuan serta partisipasinya selama penulis menjalani perkuliahan hingga tesis ini selesai.
10. Wayan Sutarini selaku pihak yang selalu berupaya untuk menemani dan memberikan semangat kepada penulis selama proses penelitian hingga menyelesaikan tesis ini.
11. Nyoman Doni Nispayana yang selalu memberikan motivasi dan bantuan kepada penulis selama kuliah hingga penyelesaian tesis ini yang diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan untuk dapat menempuh pendidikan minimal seperti penulis.
12. Teman-teman yang telah memberikan dorongan, semangat, dan segala bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
13. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah membantu penyusunan tesis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan anugerah dan belas kasihan atas tindakan baik semua orang dalam membantu menyelesaikan tesis ini. Penulis juga menyadari bahwa karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki, hasil akhir dari tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, demi kesempurnaan tesis ini, penulis menerima segala kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi kemajuan dunia pendidikan.

Singaraja, 3 Juni 2026

Made Risma Yuliani

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
PRAKATA	iii
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Batasan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian	13
1.6 Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 Kajian Teori	16
2.2 Penelitian Terdahulu	37
2.3 Kerangka Berpikir	56
2.4 Hipotesis	58
BAB III METODE PENELITIAN	60
3.1 Jenis Penelitian	60
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	60
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	61
3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel Penelitian	62
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	66
3.6 Teknik Analisis Data	68
BAB IV PEMBAHASAN	72
4.1 Hasil Penelitian	72
4.2 Pembahasan	93
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	110

5.1 Simpulan	110
5.2 Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN	119



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Parameter CoE <i>Frontliner</i>	6
Tabel 1.2 Bintang CoE BRI Cabang Singaraja dalam Waktu 6 Bulan	7
Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan	37
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan	63
Tabel 3.2 Indikator Budaya Organisasi	63
Tabel 3.3 Indikator Pelatihan	64
Tabel 3.4 Indikator Motivasi Kerja	65
Tabel 4.1 Kategori penilaian responden	76
Tabel 4.2 Tanggapan Responden <i>Frontliner</i> Variabel Kinerja Karyawan	76
Tabel 4.3 Tanggapan Responden <i>Frontliner</i> Variabel Pelatihan Kerja	78
Tabel 4.4 Tanggapan Responden <i>Frontliner</i> Variabel Budaya Organisasi	80
Tabel 4.5 Tanggapan Responden <i>Frontliner</i> Variabel Motivasi Kerja	82
Tabel 4.6 Outer Loading	85
Tabel 4.7 Cross Loading	87
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas	88
Tabel 4.9 R-Square	89
Tabel 4.10 Q2 Predictive Relevance	90
Tabel 4.11 Uji Hipotesis	91
Tabel 4.12 <i>Indirect Effect</i>	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Sumber: Penulis (2025)	58
Gambar 3.1 Jenis Penelitian Sumber: Penulis (2025)	60
Gambar 3.2 Prosedur Analisis Mediasi	71
Gambar 4.1 Kantor BRI Cabang Singaraja Sumber: Penulis (2026)	73
Gambar 4.2 Karakteristik Responden di Lingkungan Kantor BRI Cabang Singaraja Berdasarkan Jabatan	73
Gambar 4.3 Karakteristik Responden di Lingkungan Kantor BRI Cabang Singaraja Berdasarkan Usia	74
Gambar 4.4 Karakteristik Responden di Lingkungan Kantor BRI Cabang Singaraja Berdasarkan Masa Kerja	75
Gambar 4.5 Outer Model	84
Gambar 4.6 Inner Model	89



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian.....	119
Lampiran 2 Penyebaran Kuisisioner	124
Lampiran 3 Tabulasi Data Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .	125
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	129
Lampiran 5 Tabulasi Data Hasil Penelitian	134
Lampiran 6 Tabel Frekuensi Hasil Penelitian	146
Lampiran 7 Hasil Pengolahan Data Penelitian (Smart PLS)	150
Lampiran 8 Dokumentasi	154

