

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Beberapa dekade terakhir telah terjadi pergeseran signifikan dalam dinamika lingkungan korporasi global. Globalisasi pasar, perkembangan teknologi yang pesat, dan meningkatnya kompleksitas persaingan organisasi merupakan indikator dari hal ini. Perusahaan harus secara tidak langsung mempertahankan daya saing yang berkelanjutan agar dapat bertahan dan berkembang sebagai hasil dari perkembangan ini. Menurut Trianasari dkk. (2018), daya saing telah muncul sebagai elemen penting, jika bukan prasyarat, untuk mendapatkan pengakuan yang menguntungkan, yang dapat menghasilkan pangsa pasar terbesar. Selain menyoroti pentingnya inovasi produk dan taktik pemasaran, daya saing korporasi yang cepat juga menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai pembeda yang krusial.

Karyawan memainkan peran penting dalam departemen sumber daya manusia perusahaan dan diharapkan dapat membantu organisasi mencapai tujuannya (Suwena, 2021). Selain dipandang sebagai tenaga kerja, sumber daya manusia juga dipandang sebagai aset strategis yang penting bagi kelangsungan dan arah organisasi. Karena setiap orang memiliki ciri, keterampilan, dan pengalaman yang berbeda, SDM dipandang sebagai aset yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Keberhasilan organisasi akan ditentukan oleh sumber daya manusianya, yang merupakan aset paling berharga (Heryanda, 2019). Hal ini karena kinerja karyawan merupakan aspek kunci dalam mencapai tujuan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola

dan mengembangkan sumber daya manusia secara berkesinambungan melalui pelatihan, pengembangan, serta pemberian motivasi yang tepat.

Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor strategis yang tidak dapat diabaikan dalam suatu perusahaan atau organisasi, karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada sejauh mana karyawan dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara efektif (Rifandani et al., 2023). Bagi organisasi yang ingin bertahan di era persaingan global harus mampu mengelola, mengembangkan, dan meningkatkan kinerja karyawannya secara berkelanjutan. Tuntutan terhadap karyawan kini tidak dapat dipungkiri berada dalam situasi yang semakin kompleks. Karyawan tidak hanya dituntut untuk produktif tetapi juga harus memiliki kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru, keterampilan berpikir kritis, serta menerapkan budaya organisasi untuk menunjukkan kinerja karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan secara umum didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan yang dimiliki (Mangkunegara, 2017). Definisi ini tidak hanya menekankan pada pencapaian output yang terukur, tetapi juga memperhatikan aspek kualitas kerja, kecepatan pelaksanaan, dan kesesuaian hasil dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Maka dari itu, peningkatan kinerja karyawan bukanlah sekadar suatu pilihan, melainkan merupakan keharusan strategis yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing di lingkungan kerja yang semakin dinamis.

Menurut Siagian et al. (2023), kinerja karyawan tidak hanya memengaruhi pencapaian target organisasi, tetapi juga menjadi indikator

keberhasilan strategi manajemen. Tingginya kinerja karyawan akan tercermin dalam produktivitas, inovasi, kepuasan pelanggan, hingga keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan eksternal. Maka dari itu, urgensi kinerja karyawan semakin nyata karena organisasi modern menghadapi tiga tantangan utama. Tantangan utama tersebut meliputi yaitu kompleksitas tugas yang meningkat, di mana perkembangan teknologi dan digitalisasi menuntut karyawan untuk selalu siap belajar dan menyesuaikan diri dengan proses baru, tuntutan inovasi berkelanjutan karena keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada efisiensi tetapi juga pada kemampuan menciptakan ide dan solusi baru, persaingan global di mana kinerja karyawan berfungsi sebagai indikator utama daya saing organisasi di panggung internasional.

Kinerja karyawan umumnya diukur melalui berbagai indikator, antara lain kualitas kerja (*accuracy*, detail, dan standar mutu), kuantitas kerja (jumlah output dalam periode tertentu), ketepatan waktu (efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya), kerja sama tim (kolaborasi dalam pencapaian tujuan), dan inisiatif (tindakan proaktif untuk mengatasi masalah) (Mangkunegara, 2017) dan (Mathis & Jackson, 2011). Apabila sudah memahami indikator-indikator tersebut, maka organisasi dapat menyusun strategi pengembangan yang lebih terarah untuk meningkatkan performa karyawan secara holistik. Kinerja karyawan tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi berbagai aspek penting seperti motivasi, pelatihan, kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan etika sedangkan faktor eksternal meliputi sistem *reward* dan kompensasi (Yolanda et al., 2022) (Rofiliana & Rofiuddin, 2021).

Berdasarkan faktor-faktor di atas, dalam penelitiannya Salsabilla et al. (2025) mengatakan bahwa pelatihan dan budaya organisasi menjadi faktor yang paling dominan dibahas dalam memengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan merupakan salah satu bentuk investasi organisasi dalam mengembangkan kompetensi karyawan. Pelatihan yang efektif dan rutin apabila dilakukan secara berkala, akan menciptakan perasaan karyawan yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan pekerjaan yang secara langsung dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Motivasi ini akan mendorong karyawan untuk berperilaku dan bekerja dengan giat sesuai tugas dan kewajiban yang menjadi budaya mereka dalam bekerja. Penelitian Abbas et al. (2020) menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat budaya terhadap organisasi.

Budaya organisasi adalah sekumpulan norma, nilai, kebiasaan, dan keyakinan yang diterima dan dijalankan bersama oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi. Umumnya budaya organisasi diterapkan di semua perkantoran atau perusahaan mulai dari sektor perdagangan, sektor pendidikan, sektor perbankan, dan lainnya. Khusus di sektor perbankan, budaya organisasi menjadi salah satu faktor internal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki peran krusial dalam membentuk perilaku kerja, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Budaya organisasi dijadikan sebagai pembentuk integritas dan profesionalisme karyawan. Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan kepatuhan terhadap regulasi menjadi inti dari budaya kerja yang sehat di dunia perbankan.



Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai salah satu lembaga perbankan tertua dan terbesar di Indonesia yang memegang teguh budaya organisasi, menjadikan budaya organisasi sebagai landasan utama dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Tahun 2025 BRI mengusung budaya organisasi ke dalam lima nilai yang disebut “Brilian Way” dengan 5 bagian yakni *Integrity, Collaborative, Accountability, Growth Mindset, Customer Focus*. Budaya organisasi di BRI berperan sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, solutif, dan berlandaskan pada nilai-nilai perusahaan yang kuat yang menjadi landasan kinerja karyawan. Semua aktivitas kerja yang dilakukan baik *support* ataupun operasional berlandaskan budaya organisasi termasuk dalam melaksanakan kegiatan pelatihan karyawan. Program pelatihan yang dirancang menekankan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi oleh karyawan sebagai dasar pedoman utama dalam bekerja.

Berdasarkan fenomena di lapangan, adapun tantangan yang dialami oleh karyawan BRI khususnya BRI Cabang Singaraja yakni tidak stabilnya kinerja karyawan *Frontliner* yang dicerminka dari perolehan bintang CoE setiap bulannya. Bintang CoE merupakan salah satu parameter strategis yang dapat dijadikan acuan oleh *Frontliner* (*Teller, Customer Service, Security*) Bank Rakyat Indonesia (BRI) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten setiap bulan. Parameter ini berfungsi sebagai standar kinerja sekaligus alat ukur untuk memastikan pelayanan prima yang optimal, serta mendorong peningkatan profesionalisme dan efektivitas operasional *Frontliner* dalam menghadapi dinamika kebutuhan nasabah dan perkembangan produk perbankan. CoE ini dapat diperumpamakan seperti bintang yang harus diperoleh oleh jabatan

*Frontliner*. Semakin banyak bintang yang diperoleh maka semakin bagus penilaian yang diperoleh oleh unit kerja. Adapun aspek yang telah ditetapkan sebagai indikator pencapaian *Frontliner* di tahun 2025 sebagai berikut.

Tabel 1.1 Parameter CoE *Frontliner*

| No. | Aspek                        |
|-----|------------------------------|
| 1.  | <i>People</i>                |
| 2.  | <i>Product</i>               |
| 3.  | <i>Process</i>               |
| 4.  | <i>Premises</i>              |
| 5.  | <i>Customer Perspectives</i> |

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia (Perser) Tbk

Tingkat bintang *Certificate of Excellence* (CoE) ditentukan dan dipengaruhi oleh berbagai aspek yang tercantum pada Tabel 1.1 setiap aspek tersebut menjadi indikator penting dalam menilai kinerja karyawan di unit kerja operasional. *Frontliner* dalam konteks ini sebagai representasi utama perusahaan di hadapan nasabah dan publik memiliki peran yang sangat strategis, karena mereka menjadi garda terdepan dalam menciptakan citra dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, *Frontliner* baik yang bertugas sebagai *teller*, *customer service*, maupun *security* dituntut untuk memiliki kesiapan yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, dan responsif terhadap kebutuhan nasabah. *Frontliner* wajib memahami secara menyeluruh seluruh aspek penilaian yang memengaruhi tingkat bintang CoE, serta memastikan bahwa kelima komponen utama tersebut telah diimplementasikan secara optimal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bagian operasional. Penerapan yang konsisten terhadap komponen-komponen tersebut menjadi faktor penentu keberhasilan dalam mencapai standar kinerja yang diharapkan perusahaan. Berdasarkan data pada semester I tahun 2025 yakni

periode Januari hingga Juni, perolehan tingkat bintang CoE menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.2 Bintang CoE BRI Cabang Singaraja dalam Waktu 6 Bulan

| No. | Bulan    | Jumlah Bintang CoE |
|-----|----------|--------------------|
| 1.  | Januari  | 3                  |
| 2.  | Februari | 4                  |
| 3.  | Maret    | 3                  |
| 4.  | April    | 4                  |
| 5.  | Mei      | 4                  |
| 6.  | Juni     | 4                  |

Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia (Perser) Tbk

Berdasarkan data di atas, perlu diketahui bahwa apabila memperoleh bintang 1 artinya sangat kurang, bintang 2 kurang, bintang 3 cukup/standar minimal, bintang 4 baik, dan bintang 5 sangat baik/unggul. Bulan Januari hingga Juni pada tabel menandakan terjadinya ketidakstabilan kinerja *Frontliner* yang tercermin dari fluktuasi perolehan bintang *Certificate of Excellence* (CoE) di BRI Cabang Singaraja. Ketidakstabilan kinerja tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Salah satunya adalah latar belakang pendidikan sebagian karyawan yang berasal dari jurusan non-perbankan, sehingga kurang memiliki dasar pengetahuan yang relevan dengan bidang kerja mereka. Pesatnya perkembangan produk dan fitur digital perbankan juga menjadi tantangan tersendiri bagi *Frontliner* dalam mengikuti perubahan sistem dan prosedur kerja yang semakin kompleks. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu target yang telah ditetapkan. Kurang familiarnya terhadap istilah, fitur, dan mekanisme kerja baru membuat mereka harus mempelajari banyak hal dari awal (*from zero*). Kurangnya pemahaman ini berimplikasi pada

keterlambatan penyelesaian tugas, yang pada akhirnya menimbulkan penumpukan pekerjaan di unit operasional.

Kondisi di lapangan juga menunjukkan bahwa *Frontliner* cenderung harus bertanya kepada atasan terlebih dahulu untuk mengatasi masalah nasabah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemandirian dan kepercayaan diri *Frontliner* dalam mengambil keputusan masih perlu ditingkatkan. Ketergantungan yang tinggi kepada atasan dapat memperlambat proses pelayanan dan menurunkan kepuasan nasabah, terutama dalam situasi yang membutuhkan respon cepat. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat kesenjangan pengetahuan dan keterampilan antara *Frontliner* dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Jika dikaitkan dengan indikator kinerja lainnya, permasalahan tersebut juga berdampak pada menurunnya kuantitas output yang dihasilkan karyawan. Tidak hanya dari sisi jumlah, kualitas kerja yang dihasilkan pun menjadi kurang optimal. Hal ini tercermin dari meningkatnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas, baik secara lisan maupun tulisan, yang sebagian besar disebabkan oleh keterbatasan pemahaman terhadap produk, layanan, serta sistem kerja yang berlaku di bank.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka diperlukan program pelatihan kompetensi yang berkelanjutan agar *Frontliner* memiliki pemahaman yang mendalam mengenai produk, prosedur, serta kemampuan komunikasi dan *problem solving*. Output yang dihasilkan nantinya yakni *Frontliner* dapat memberikan pelayanan yang lebih mandiri, cepat, dan profesional, sejalan dengan citra BRI sebagai bank yang mengutamakan kepuasan nasabah. Maka dari itu pelatihan merupakan solusi yang tepat bagi karyawan untuk mengatasi masalah tersebut

sebagai bekal awal untuk menjalani pekerjaan sehari-hari untuk menyelesaikan tantangan-tantangan yang dihadapi. Pelatihan dirancang untuk memperkuat kemampuan komunikasi, penanganan masalah, serta pemahaman terhadap prosedur operasional sehingga *Frontliner* dapat menjalankan tugasnya dengan profesionalisme, menciptakan pengalaman pelanggan yang positif, dan mendukung pencapaian tujuan strategis BRI secara keseluruhan. Pelatihan saja akan tetapi tidak cukup untuk menyelesaikan masalah. Penanaman budaya organisasi sebagai fondasi karyawan dalam bekerja juga tidak kalah pentingnya untuk dibangun dan dapat dibarengi dengan program pelatihan yang dilaksanakan. Apabila kedua faktor tersebut sudah terpenuhi, maka akan menciptakan motivasi kerja yang lebih tinggi. Ketika motivasi kerja tinggi, karyawan akan lebih proaktif, bersemangat, dan berkomitmen dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, sehingga secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja dan kualitas layanan BRI sebagai bank yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Menurut Margono & Kuspriyono (2024) pada penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial, pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan, pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Martahadi et al. (2024) dalam penelitiannya mengatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wirama et al. (2022) pada penelitiannya mengatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Siswanto (2023) dalam penelitiannya mengatakan bahwa pelatihan karyawan, kepuasan kerja, dan budaya

organisasi memiliki dampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dalam industri teknologi. Siagian et al. (2023) menegaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, karena pelatihan mampu memperkuat keterampilan teknis, meningkatkan pengetahuan, serta membentuk perilaku kerja yang lebih produktif. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwigita & Muslikh (2023) yang mengatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Inkonsistensi hasil penelitian di atas mengindikasikan bahwa masih terdapat kesenjangan yang perlu dikaji lebih mendalam melalui penelitian lanjutan. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan belum sepenuhnya konsisten, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melibatkan variabel mediasi tambahan yang berpotensi memperkuat atau justru memperlemah pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Variabel mediasi berperan sebagai perantara atau penghubung antara variabel independen (bebas) dan variabel dependen (tergantung), sehingga mampu menjelaskan mekanisme hubungan yang terjadi di antara variabel-variabel tersebut. Variabel mediasi dapat menunjukkan hubungan kausalitas dapat dipahami secara lebih sistematis. Oleh karena itu, penerapan pelatihan dan budaya organisasi merupakan solusi yang dapat ditawarkan untuk mengatasi permasalahan ini dengan mengacu pada motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang mendorong ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Karyawan di BRI Cabang Singaraja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu berawal dari perkembangan produk dan fitur digital BRI yang pesat. Perkembangan produk dan fitur digital BRI yang terjadi secara pesat menuntut kesiapan dan kompetensi sumber daya manusia yang mumpuni untuk mengadopsi teknologi tersebut secara efektif. Berbeda dengan kondisi di lapangan yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BRI, khususnya di Cabang Singaraja, berasal dari latar belakang pendidikan non-perbankan yang secara fondasi kurang memberikan bekal pengetahuan teknis dan keahlian spesifik industri perbankan. Kesenjangan kapabilitas ini menjadi hambatan utama dalam proses adaptasi dan optimalisasi penggunaan produk digital, sehingga menimbulkan kebutuhan mendesak akan pelatihan intensif dan program pengembangan kapasitas. Hal ini tercermin dari perolehan Bintang CoE yang masih belum maksimal di BRI Cabang Singaraja, yang menjadi indikator langsung kualitas dan efektivitas pelayanan serta manajemen internal cabang. Oleh karena itu penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk menggali solusi strategi peningkatan kapasitas karyawan melalui pelatihan dan budaya organisasi di BRI Cabang Singaraja.



### 1.3 Batasan Masalah

BRI Cabang Singaraja dalam berupaya untuk memahami pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BRI Cabang Singaraja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi maka ditetapkan batasan masalah yang jelas dan terukur. Hal ini bertujuan untuk memastikan fokus yang tepat dalam analisis dan memberikan kejelasan dalam interpretasi hasil. Pertama, subjek penelitian akan difokuskan pada karyawan BRI Cabang Singaraja yang telah mengikuti program pelatihan. Selanjutnya, variabel penelitian akan berfokus pada pelatihan (X1), budaya organisasi (X2), dan kinerja karyawan (Y) dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan variabel X dan Y. Penelitian ini akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu, yaitu selama enam bulan, yang mencakup pengumpulan data, analisis, dan penyusunan laporan. Berdasarkan batasan masalah yang telah ditetapkan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan hasil yang lebih terfokus dan relevan, serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman tentang pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BRI Cabang Singaraja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

### 1.4 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dapat dirumuskan berdasarkan pemaparan di atas antara lain:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja di BRI Cabang Singaraja?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja di BRI Cabang Singaraja?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BRI Cabang Singaraja?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BRI Cabang Singaraja?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BRI Cabang Singaraja?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang diterapkan di BRI Cabang Singaraja?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang diterapkan di BRI Cabang Singaraja?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian dari penelitian ini adalah untuk menguji:

1. Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja di BRI Cabang Singaraja.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja di di BRI Cabang Singaraja.
3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di BRI Cabang Singaraja.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BRI Cabang Singaraja.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di BRI Cabang Singaraja.
6. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang diterapkan di di BRI Cabang Singaraja.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang diterapkan di di BRI Cabang Singaraja.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain di bagi dua yakni teoritis dan praktis.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dalam memperdalam pemahaman tentang pelatihan dan budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia dengan menghadirkan bukti empiris yang menguatkan keterkaitan langsung dan tidak langsung antara faktor-faktor tersebut dalam konteks perbankan, khususnya di BRI Cabang Singaraja. Selain itu, penelitian ini menjadi pijakan yang kokoh bagi para akademisi dan peneliti selanjutnya untuk mendalami berbagai variabel yang memengaruhi kinerja karyawan, serta menyesuaikan model-model teoritis dalam berbagai situasi perusahaan. Hasil penelitian juga diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian yang mempelajari mediasi lain yang dapat memengaruhi berbagai situasi.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen BRI Cabang Singaraja untuk mengembangkan dan meningkatkan program

pelatihan serta budaya organisasi yang ada, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik dan produktif. Selain itu, penelitian ini juga memberi pemahaman kepada karyawan tentang pentingnya motivasi kerja yang dipengaruhi oleh pelatihan dan budaya organisasi, sehingga mereka dapat meningkatkan performa kerjanya secara optimal. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sarana evaluasi yang berguna bagi perusahaan dalam mengambil keputusan dalam menentukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di masa depan.

