

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen  
Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi Manajemen**



**OLEH:**

**HEFRIZA HERIA SYAFITRI**

**20012010265/FEB/EM**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN  
JAWA TIMUR**

**2025**

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG MALANG**

**SKRIPSI**



**OLEH:**

**HEFRIZA HERIA SYAFITRI**

**20012010265/FEB/EM**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN  
JAWA TIMUR**

**2025**

**SKRIPSI**

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG MALANG**


**Disusun Oleh :**

**HEFRIZA HERIA SYAFITRI**  
**20012010265/FEB/EM**

**Telah Dipertahankan Dihadapan dan Diterima Oleh Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur  
Pada Tanggal : 11 Maret 2025**

**Pembimbing Utama**

**Tim Penguji  
Ketua**

  
**Dra. Ec. Mei Retno Adiwaty, M. Si**  
**NIP. 196605161991032001**

  
**Dra. Ec. Nuruni Ika Kusuma W., M.M.**  
**NIP. 196310091991032001**

**Anggota**

  
**Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CRP**  
**NIP. 196304201991032001**

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur**

  
**Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CRP**  
**NIP. 196304201991032001**



## SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HEFRIZA HERIA SYAFITRI  
NPM : 20012010265  
Program : Sarjana (S1)  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tugas Akhir/Skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga pendidikan tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikia surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mertinya.

Surabaya, 13 Maret 2025

Yang membuat pernyataan



HEFRIZA HERIA SYAFITRI

NPM. 20012010265

## **KATA PENGANTAR**

Dengan mengucapkan puja dan puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya yang melimpah sehingga dapat terselesaikannya skripsi dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Di Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang” dengan baik. Skripsi ini disusun guna memenuhi persyaratan kurikulum yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN “Veteran” Jawa Timur dan dimaksudkan sebagai wadah untuk menambah wawasan serta untuk menerapkan serta membandingkan teori dalam perkuliahan yang telah diterima dengan keadaan sebenarnya di lapangan. Disamping itu juga, diharapkan memberikan bekal tentang hal-hal yang berkaitan dengan disiplin ilmunya sebelum mengadakan penelitian guna penulisan skripsi. Skripsi ini dapat diselesaikan atas bantuan, bimbingan dan motivasi dari beberapa pihak. Maka dikesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada :

1. Allah SWT atas perlindungan, kemudahan, dan kelancaran yang diberikan selama proses penyelesaian skripsi ini dan selalu membersamai setiap langkah yang saya pilih.
2. Orang tua terkhusus Ibu tercinta, Ayuk tersayang, kakak dan keponakan-keponakan terkasih yang telah memberikan dukungan moril serta doa restunya selama ini. Ibu dan ayuk yang tak pernah menyerah pada diri saya, yang tak meinggalkan saya bahkan pada titik terendah. Kalian adalah alasan terbesar saya untuk tidak takut dan tidak menyerah menyelesaikan apa yang sudah saya mulai.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Achmad Fauzi, MMT, selaku Rektor UPN Veteran Jawa Timur.
4. Ibu Dr. Wiwik Handayani, SE, MSi, selaku Koordinator Progdi Manajemen UPN Veteran Jawa Timur

5. Dra.Ec. Mei Retno Adiwaty. M. Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingannya agar penulis dapat melakukan penelitian yang baik dan benar.
6. Semua dosen yang pernah pernah mengajar dari semester satu hingga semester delapan, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, serta membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan semangat, sehingga membantu dalam proses pencapaian laporan penelitian skripsi.
7. Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang kawi yang telah memberikan kesempatan dan pengalaman yang begitu berharga bagi penulis dalam pelaksanaan penelitian. Dukungan baik berupa izin penelitian, izin mengambil data, maupun bimbingan dari pihak perusahaan, sehingga membantu kelancaran proses penelitian.
8. Kepada teman-temanku seperjuangan yang telah memberikan semangat dan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Perlu disadari bahwa dengan segala keterbatasan penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, sehingga masih diperlukan masukan dan kritikan yang membangun untuk penulis demi sempurnanya laporan ini. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Surabaya, 13 Maret 2025

peneliti

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
ABSTRAK .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.4.1 Manfaat teoritis .....	8
1.4.2 Manfaat Praktis .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Landasan Teori.....	12
2.2.1 Pelatihan .....	12
2.2.2 Pengembangan SDM .....	16
2.2.3 Kinerja Pegawai .....	19
2.2.4 Budaya Organisasi .....	22
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	29
2.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai .....	29
2.3.2 Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai .....	30
2.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi .....	30
2.3.4 Pengaruh Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi .....	31

2.4 Kerangka Konseptual .....	32
2.5 Hipotesis.....	32
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	34
3.1.1 Definisi Operasional .....	34
3.1.2 Pengukuran Variabel.....	36
3.2 Teknik Penentuan Populasi dan Sampel .....	37
3.2.1 Populasi.....	37
3.2.2 Sampel.....	37
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	38
3.3.1 Jenis Data .....	38
3.3.2 Metode Pengumpulan Data .....	39
3.3.3 Metode Pengumpulan Data Kuantitatif.....	39
3.4 Teknik Analisis Data.....	40
3.4.1 Uji Validitas .....	40
3.4.2 Uji Reliabilitas .....	41
3.4.3 Teknik Analisis <i>Partial Least Square</i> .....	41
3.4.4 Model Spesifikasi PLS.....	43
3.4.5 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	43
3.4.6 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	45
3.4.7 Konstruksi Diagram Jalur .....	45
3.4.8 Konversi Diagram Jalur ke sistem persamaan .....	46
3.4.9 Uji <i>Goodness of fit</i> .....	47
3.4.10 Analisis Jalur (Path Analysis) .....	48
3.4.11 Uji Hipotesis.....	48
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>50</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	50
4.1.1 Profil PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk .....	50
4.1.2 Logo Perusahaan .....	50
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	51
4.1.4 Budaya Perusahaan .....	52



4.2 Deskriptif Hasil Penelitian .....	52
4.2.1 Analisis Karakter Responden.....	52
4.2.2 Deskripsi Variabel .....	55
4.2.2.1 Deskripsi Pelatihan dan Indikatornya.....	55
4.2.2.2 Deskripsi Pengembangan SDM dan Indikatornya .....	56
4.2.2.3 Deskripsi Budaya Organisasi dan Indikatornya .....	58
4.2.2.4 Deskripsi Kinerja Pegawai dan Indikatornya .....	59
4.3 Analisa Data.....	60
4.3.1 interpretasi Hasil PLS .....	60
4.3.1.1 Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	60
4.3.1.2 Analisis Model (PLS) .....	66
4.3.1.3 Evaluasi Pengujian Struktural Model ( <i>inner Model</i> ) .....	61
4.3.1.4 Pengujian Hipotesis .....	69
4.4 Pembahasan.....	70
4.4.1 Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai .....	70
4.4.2 Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai .....	71
4.4.3 Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi .....	72
4.4.4 Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi .....	72
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN .....	74
4.1 Kesimpulan .....	74
4.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA .....	77
LAMPIRAN .....	84

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data target dan realisasi tabungan nasabah.....	3
Tabel 1.1 Data Pra-survei Efektivitas Pengembangan Kompetensi SDM.....	5
Tabel 3.1 Kriteria skala <i>likert</i> .....	37
Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	53
Tabel 4.2 Penyebaran Responden Berdasarkan Usia .....	53
Tabel 4.3 Penyebaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4.4 Penyebaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	55
Tabel 4.5 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Pelatihan .....	55
Tabel 4.6 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Pengembangan SDM	56
Tabel 4.7 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi....	58
Tabel 4.8 Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Pegawai .....	59
Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i> .....	62
Tabel 4.10 <i>Cross loading</i> .....	63
Tabel 4.11 <i>Avarage Varian Extracted (AVE)</i> .....	64
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i> .....	65
Tabel 4.13 <i>Laten Variabel Corelation</i> .....	66
Tabel 4.14 <i>R-Square</i> .....	68
Tabel 4.15 <i>Path Coefficients</i> .....	69
Tabel 4.16 <i>Specific Indirect Effect</i> .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka konseptual .....	32
Gambar 3.1 Langkah-langkah Analisis PLS .....	42
Gambar 3.2 Diagram Alur.....	45
Gambar 4.1 Logo Perusahaan .....	50
Gambar 3.2 Diagram Alur Hasil <i>Output</i> PLS .....	66

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Gambaran umum survei serta pernyataan responden .....	84
Lampiran 2 Kuesioner.....	85
Lampiran 3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner .....	77
Lampiran 4 Hasil Olah Data .....	86

**PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA  
ORGANISASI DI PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG MALANG**

**OLEH:**

**HEFRIZA HERIA SYAFITRI**

**20012010265/FEB/EM**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Malang, dengan mempertimbangkan peran budaya organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel random sampling, serta analisis data menggunakan SEM PLS (Structural Equation Modeling Partial Least Square). Hasil penelitian dari 85 responden menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai mediator. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan pegawai, sedangkan pengembangan SDM yang tepat dapat meningkatkan kompetensi dan motivasi pegawai. Selain itu, budaya organisasi yang positif turut berperan dalam peningkatan kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini memberikan rekomendasi untuk meningkatkan program pelatihan, pengembangan SDM, dan budaya organisasi guna mendukung kinerja pegawai.

***Kata Kunci:*** *Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai; Pengembangan SDM; Pelatihan.*

**THE IMPACT OF TRAINING AND HUMAN RESOURCE  
DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH  
ORGANIZATIONAL CULTURE AT PT. BANK RAKYAT INDONESIA  
(PERSERO) TBK MALANG BRANCH OFFICE**

**OLEH:**

**HEFRIZA HERIA SYAFITRI**

**20012010265/FEB/EM**

***Abstract***

*Employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Malang Branch, considering the role of organizational culture. The research method used is a quantitative approach with random sampling techniques, and data analysis was performed using SEM PLS (Structural Equation Modeling Partial Least Square). The results from 85 respondents indicate that HRD and training positively impact employee performance, directly and through organizational culture as a mediator. Effective training can enhance employees' skills, while appropriate HRD can improve employee competencies and motivation. Furthermore, a positive organizational culture plays a role in improving employee performance. The implications of this research provide recommendations to enhance training programs, HRD, and organizational culture to support employee performance.*

***Keywords:*** *Organizational Culture; Employee Performance; HRD Development; Training.*