

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Era globalisasi dan digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam dunia bisnis, termasuk industri asuransi yang kini dihadapkan pada tuntutan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih (Pratama & Suryani, 2020). Perusahaan asuransi dituntut untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar mampu bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif (Wijaya et al., 2021). PT. Asuransi Bhakti Bhayangkara (PT. ABB) sebagai salah satu perusahaan asuransi di Indonesia perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya agar dapat mempertahankan eksistensinya di industri asuransi nasional (Firdaus, 2022).

PT. ABB merupakan salah satu perusahaan asuransi umum yang bergerak di sektor asuransi kerugian dan telah beroperasi sejak tahun 1988. PT. ABB memiliki visi "Menjadi Perusahaan Asuransi Umum Menengah Yang Sehat", serta misi menyelenggarakan usaha asuransi umum dengan reputasi yang sangat bagus di pasar domestik melalui peningkatan modal setor, peningkatan pangsa pasar, pelayanan prima dan tetap menjaga tingkat kemampulabaan (ROE) serta memenuhi harapan stakeholder. Dalam implementasinya, pencapaian visi dan misi PT. ABB tidak dapat dipisahkan dari kinerja pegawai sebagai salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan (Hasibuan dan Silvya, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk menggali bagaimana pengaruh adopsi teknologi, pelatihan, motivasi, dan inovasi terhadap kinerja pegawai di PT. ABB. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji bagaimana budaya kerja di perusahaan ini dapat memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut. Budaya kerja yang kuat dan positif diharapkan dapat mempengaruhi cara pegawai beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong penerapan inovasi dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

Namun, dalam kenyataannya, tidak semua pegawai dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Budaya kerja yang ada dalam perusahaan dapat menjadi salah satu faktor yang memoderasi hubungan antara adopsi teknologi, pelatihan, motivasi, dan inovasi terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang mendukung dan menciptakan lingkungan yang positif dapat mempercepat proses adopsi teknologi dan meningkatkan efektivitas pelatihan serta motivasi kerja.

Penelitian ini berfokus pada PT. ABB untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh adopsi teknologi, pelatihan yang diterima, motivasi, dan inovasi terhadap kinerja pegawai, serta bagaimana budaya kerja di perusahaan ini dapat memoderasi hubungan antara variabel-variabel tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan manajemen SDM dan peningkatan kinerja pegawai di perusahaan asuransi, serta memberikan rekomendasi yang berguna bagi pengambilan keputusan di tingkat manajerial.

Kinerja pegawai PT. ABB secara umum dipengaruhi oleh berbagai faktor terkait operasional dan situasi industri asuransi. PT. ABB merupakan perusahaan yang memiliki hubungan *captive* dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) dan menawarkan produk asuransi kecelakaan diri bagi pemegang SIM, serta berbagai produk lainnya seperti asuransi kebakaran, kendaraan, kargo, dan penjaminan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2021). Kinerja pegawai yang optimal menjadi aspek penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan & Silvy, 2023). Berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai, di antaranya adalah adopsi teknologi, pelatihan yang diterima, motivasi, dan inovasi (Prasetyo et al., 2022).

Fenomena Ketidakmerataan kinerja pegawai PT. ABB yaitu PT. ABB menghadapi tantangan signifikan dalam hal ketidakmerataan kinerja pegawai antar divisi dan unit kerja. Fenomena ini tercermin dalam kesenjangan performansi yang mencolok antara kantor pusat dan kantor cabang, di mana kantor pusat menunjukkan tingkat kinerja yang lebih superior dibandingkan dengan kantor-kantor cabang di berbagai daerah. Ketidakmerataan ini berdampak pada pencapaian target perusahaan secara keseluruhan dan mempengaruhi daya saing PT. ABB di industri asuransi nasional.

Kesenjangan kinerja ini terlihat dari berbagai aspek operasional, mulai dari pencapaian target premi, tingkat retensi nasabah, kecepatan penanganan klaim, hingga implementasi inovasi teknologi. Kantor cabang cenderung mengalami kendala dalam mengadopsi teknologi baru, kurangnya program pelatihan yang memadai, motivasi kerja yang rendah, dan minimnya inisiatif inovasi dibandingkan dengan kantor pusat.

Tabel 1.1 Analisis Kinerja Pegawai PT. ABB

Perbandingan Kinerja Kantor Pusat vs Cabang

Lokasi Kantor	Jumlah Pegawai	Rata-rata Produktivitas (%)	Target Penjualan (Miliar)	Realisasi (Miliar)	Pencapaian (%)	Kategori Kinerja	Gap Analysis (Selisih dari Target)
Kantor Pusat Jakarta	102	88%	Rp.125	Rp.110	88%	Tinggi	-12% (Rp.15 M)
Cabang Jakarta I	10	82%	Rp.28.5	Rp.23.4	82%	Sedang	-18% (Rp.5.1 M)
Cabang Jakarta II	8	75%	Rp.22.4	Rp.16.8	75%	Sedang	-25% (Rp.5.6%)
Cabang Bandung	8	71%	Rp.19.2	Rp.13.6	71%	Sedang	-29% (Rp.5.6 M)
Cabang Semarang	8	64%	Rp.15.4	Rp. 9.9	64%	Rendah	-36% (Rp.5.5 M)
Cabang Surabaya	11	67%	Rp.18	Rp.12.1	67%	Sedang	-33% (Rp.5.9 M)
Cabang Medan	6	59%	Rp.22	Rp.13	59%	Rendah	-41% (Rp.9 M)
Kantor Pemasaran Makassar	2	45%	Rp.8	Rp. 3.6	45%	Rendah	-55% (Rp.4.4 M)
Kantor Pemasaran Palembang	4	52%	Rp.12	Rp. 6.2	52%	Rendah	-48% (Rp.5.8 M)

Kantor Pemasaran Pekanbaru	3	48%	Rp.9	Rp.4.3	48%	Rendah	-52% (Rp.4.7 M)
Kantor Pemasaran Solo	2	43%	Rp.6	Rp.2.6	43%	Rendah	-57% (Rp.3.4 M)
TOTAL	164	63.1%	Rp.265.5	Rp.215.5	63.1%	-	-36.9% (Rp.50 M)

Sumber : Laporan Tahunan Tahun 2025, PT. ABB

Dilihat dari tabel 1.1 bahwa fenomena ketidakmerataan kinerja pegawai PT. ABB pada tahun 2025 menunjukkan kesenjangan performansi yang signifikan antara kantor pusat dan kantor cabang di berbagai wilayah operasional perusahaan.

Perbandingan Kinerja Antar Lokasi Kantor seperti Kantor Pusat Jakarta menunjukkan kinerja yang paling optimal dengan pencapaian target 88% dari target penjualan Rp.125 miliar, dengan realisasi mencapai Rp.110 miliar. Produktivitas pegawai di kantor pusat mencapai 88% dengan jumlah pegawai sebanyak 102 orang, sehingga dikategorikan sebagai kinerja "Tinggi". Gap analysis menunjukkan selisih -12% atau Rp.15 miliar dari target yang ditetapkan.

Kantor Cabang Jakarta I dan Jakarta II menunjukkan kinerja yang moderat, dimana Cabang Jakarta I mencapai 82% dari target Rp.28,5 miliar dengan realisasi Rp.23,4 miliar, dan produktivitas 82% dengan 10 pegawai. Gap analysis menunjukkan selisih -18% atau Rp.5,1 miliar, dikategorikan sebagai kinerja "Sedang". sementara Cabang Jakarta II mencapai 75% dari target Rp.22,4 miliar dengan realisasi Rp.16,8 miliar, produktivitas 75% dengan 8 pegawai, gap analysis

menunjukkan selisih -25% atau Rp.5,6 miliar, sehingga dikategorikan sebagai kinerja "Sedang".

Kantor Cabang Bandung menunjukkan pencapaian 71% dari target Rp.19,2 miliar dengan realisasi Rp.13,6 miliar, produktivitas 71% dengan 8 pegawai. Gap analysis menunjukkan selisih -29% atau Rp.5,6 miliar, sehingga dikategorikan sebagai kinerja "Sedang".

Kantor Cabang Semarang mengalami penurunan kinerja dengan pencapaian hanya 64% dari target Rp.15,4 miliar, realisasi Rp.9,9 miliar, dan produktivitas 64% dengan 8 pegawai. Gap analysis menunjukkan selisih -36% atau Rp.5,5 miliar, sehingga dikategorikan sebagai kinerja "Sedang".

Kantor Cabang Surabaya dan Medan menunjukkan kinerja yang rendah, dimana Cabang Surabaya mencapai 67% dari target Rp.18 miliar dengan realisasi Rp.12,1 miliar, produktivitas 67% dengan 11 pegawai. Gap analysis menunjukkan selisih -33% atau Rp.5.9 miliar, sehingga dikategorikan sebagai kinerja "Sedang". Cabang Medan mencapai 59% dari target Rp.22 miliar dengan realisasi Rp.13 miliar, produktivitas 59% dengan 6 pegawai. Gap analysis menunjukkan selisih -41% atau Rp.9 miliar, sehingga dikategorikan sebagai kinerja "Rendah".

Kantor Pemasaran menunjukkan kinerja yang paling memprihatinkan dengan pencapaian berkisar antara 43% hingga 52%. Kantor Pemasaran Makassar mencapai 45% dari target Rp.8 miliar, realisasi Rp.3,6 miliar, produktivitas 45% dengan 2 pegawai. Gap analysis -55% atau Rp.4,4 miliar. Kantor Pemasaran Palembang mencapai 52% dari target Rp.12 miliar, realisasi Rp.6,2 miliar,

produktivitas 52% dengan 4 pegawai. Gap analysis -48% atau Rp.5,8 miliar. Kantor Pemasaran Pekanbaru mencapai 48% dari target Rp.9 miliar, realisasi Rp.4,3 miliar, produktivitas 48% dengan 3 pegawai. Gap analysis -52% atau Rp.4,7 miliar dan Kantor Pemasaran Solo hanya mencapai 43% dari target Rp.6 miliar, realisasi Rp.2,6 miliar, produktivitas 43% dengan 2 pegawai. Gap analysis -57% atau Rp.3,4 miliar. Semua kantor pemasaran dikategorikan sebagai kinerja "Rendah" (Dokumentasi Internal PT. ABB, 2025).

Analisis Ketimpangan Kinerja seperti periode 2025 menunjukkan bahwa kinerja pegawai PT. ABB mengalami ketidakmerataan yang signifikan dengan rentang pencapaian target berkisar antara 43% hingga 88%. Kinerja pegawai yang kurang optimal ini tercermin dari ketidakmampuan kantor cabang dan kantor pemasaran untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan, baik dari sisi produktivitas maupun realisasi penjualan.

Kesenjangan antara kantor pusat dan kantor pemasaran mencapai 45 poin persentase, dimana kantor pusat Jakarta mencapai 88% sementara kantor pemasaran terendah (Solo) hanya mencapai 43%. Kesenjangan antara kantor pusat dan rata-rata kantor cabang mencapai 18,3 poin persentase (88% vs 69,7%), sedangkan kesenjangan antara rata-rata kantor cabang dan kantor pemasaran mencapai 22,7 poin persentase (69,7% vs 47%). Hal ini mengindikasikan adanya disparitas dalam penerapan adopsi teknologi, efektivitas pelatihan yang diterima, tingkat motivasi pegawai, dan inisiatif inovasi antar lokasi kantor.

Secara keseluruhan, perusahaan mengalami underperformance sebesar 36,9% dengan potensi kerugian revenue mencapai Rp.50 miliar dari total target Rp.265,5 miliar. Pencapaian tujuan kinerja merupakan akumulasi pencapaian kinerja individu seluruh pegawai sedemikian rupa sehingga ketika kinerja pegawai kantor cabang dan kantor pemasaran tidak optimal, maka hal ini berdampak pada pencapaian target perusahaan secara keseluruhan dan mempengaruhi daya saing PT. ABB di industri yang kompetitif. Kesimpulannya yaitu ketidakmerataan kinerja pegawai berdampak signifikan pada pencapaian target perusahaan secara keseluruhan dan mempengaruhi daya saing PT. ABB di industri yang kompetitif. Diperlukan strategi khusus untuk meningkatkan kinerja kantor cabang dan terutama kantor pemasaran yang menunjukkan performa paling rendah.

Maka dari itu, peneliti bermaksud untuk mencari faktor-faktor yang berkenaan dengan kinerja pegawai yang dapat menyebabkan tidak tercapainya target yang diberikan perusahaan, khususnya terkait pengaruh adopsi teknologi (X1), pelatihan yang diterima (X2), motivasi (X3), dan inovasi (X4) terhadap kinerja pegawai (Y) yang dimediasi oleh budaya kerja (M) pada PT. ABB.

Gambar 1.1 Visualisasi Perbandingan Kinerja PT. ABB



Sumber : Laporan Tahunan Tahun 2025, PT. ABB

Dilihat dari grafik 1.1 yang menyertai tabel 1.1 di atas menggambarkan secara visual perbandingan tingkat pencapaian target penjualan di tiap lokasi kantor. Tujuan grafik ini adalah untuk menyajikan data secara lebih komunikatif dan cepat dipahami oleh pembaca.

Beberapa poin penting dari grafik: 1. Tren pencapaian tertinggi terlihat jelas pada Kantor Pusat Jakarta, menandakan kontribusi paling besar terhadap target perusahaan secara keseluruhan, 2. Kantor cabang menunjukkan variasi kinerja, di mana sebagian besar berada di level pencapaian menengah (kategori sedang), dan sebagian lainnya berada di bawah rata-rata (kategori rendah). 3. Perbedaan

pencapaian antar kantor divisualisasikan dengan jelas, sehingga grafik ini memperkuat informasi dalam tabel mengenai dominasi Kantor Pusat dibandingkan cabang-cabangnya. 4. Melalui grafik, pola distribusi pencapaian juga terlihat lebih mudah dianalisis. Kantor-kantor yang berada di ujung bawah grafik menjadi perhatian utama untuk evaluasi dan perbaikan (Dokumentasi Internal PT. ABB, 2025).

Dengan demikian, grafik berfungsi sebagai media visual untuk menegaskan dan memperjelas informasi dalam tabel, serta menjadi alat bantu yang efektif untuk mengidentifikasi masalah kinerja secara cepat.

Kinerja pegawai merupakan aspek fundamental yang menentukan keberlangsungan dan daya saing perusahaan dalam industri yang kompetitif. Perusahaan asuransi yang mengalami penurunan kinerja pegawai cenderung mengalami penurunan dalam perolehan premi dan tingkat retensi nasabah (Hadijah dan Retnowati, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai memiliki korelasi langsung dengan kesuksesan finansial dan operasional perusahaan asuransi. Perusahaan asuransi di Indonesia yang berhasil meningkatkan kinerja pegawainya secara konsisten mengalami pertumbuhan premi rata-rata 12,5% lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang mengalami stagnasi atau penurunan kinerja pegawai (Nurhayati et al., 2021).

Budaya kerja juga memiliki peran strategis sebagai variabel yang dapat memoderasi pengaruh adopsi teknologi, pelatihan, motivasi, dan inovasi terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang kondusif dapat memperkuat pengaruh positif

dari faktor-faktor tersebut, sebaliknya budaya kerja yang tidak mendukung dapat memperlemah pengaruhnya (Wijaya dan Santoso, 2023). Pada PT. ABB, transformasi budaya kerja sedang diupayakan untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Pada PT. ABB, budaya kerja tercermin dalam nilai-nilai perusahaan yang meliputi integritas, profesionalisme, orientasi pelayanan, kerjasama, dan inovasi. Nilai-nilai ini diharapkan dapat terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari pegawai dan menjadi landasan dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas (Dokumentasi Internal PT. ABB, 2025). Namun demikian, internalisasi budaya kerja di PT. ABB masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal konsistensi implementasi di seluruh lini organisasi.

Budaya kerja dapat berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh berbagai faktor terhadap kinerja pegawai (Widodo dan Rahmat, 2022). Budaya kerja yang mendukung adopsi teknologi, misalnya, akan memperkuat pengaruh positif implementasi teknologi baru terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, budaya kerja yang rigid dan resisten terhadap perubahan dapat memperlemah efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja (Pratiwi & Sunaryo, 2023).

Dalam konteks PT. ABB, transformasi budaya kerja menjadi agenda penting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Program penguatan budaya kerja yang dilaksanakan sejak tahun 2022 bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang lebih adaptif terhadap perubahan, mendukung

kolaborasi antar unit kerja, dan mendorong perilaku inovatif di kalangan pegawai (Laporan Tahunan PT. ABB, 2025).

Sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini, budaya kerja diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengaruh adopsi teknologi, pelatihan yang diterima, motivasi, dan inovasi terhadap kinerja pegawai PT. ABB. Analisis peran mediasi budaya kerja akan membantu perusahaan dalam mengoptimalkan inisiatif peningkatan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan aspek kontekstual organisasi.

Adopsi teknologi menjadi salah satu faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai di era digital saat ini. Adopsi teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai (Nugroho dan Cahyono, 2020). Perusahaan yang berhasil mengadopsi teknologi terbaru cenderung memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan yang lambat dalam mengadopsi teknologi (Rahmawati et al., 2023). Namun, proses adopsi teknologi tidak selalu berjalan mulus dan sering kali menghadapi resistensi dari pegawai yang telah terbiasa dengan sistem kerja konvensional (Wahyudi & Pratiwi, 2021).

Pelatihan yang diterima pegawai juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai secara signifikan (Sutrisno dan Fathoni, 2022). Pada PT. ABB, program pelatihan telah dilaksanakan secara rutin, namun evaluasi efektivitasnya terhadap peningkatan kinerja pegawai belum dilakukan secara komprehensif.

Pelatihan yang diterima bertujuan untuk memperbaiki kecakapan, keahlian pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja, sehingga tenaga kerja sebagai sumber penggerak dalam menjalankan operasi perusahaan dalam menjalankan aktivitas dengan maksimal. Perusahaan yang bergerak di bidang asuransi umum, dan biasanya karyawan atau tenaga kerja di sektor ini menerima pelatihan yang berkaitan dengan berbagai aspek asuransi, layanan pelanggan, serta regulasi yang relevan. Beberapa jenis pelatihan yang mungkin diterima oleh karyawan PT. ABB antara lain Pelatihan Produk Asuransi, Pelatihan Layanan Pelanggan, Pelatihan Manajemen Risiko, Pelatihan Klaim Asuransi, Pelatihan Kepatuhan dan Regulasi, Pelatihan Teknologi dan Digitalisasi, dan Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan dan Manajemen. Untuk karyawan di level manajerial, pelatihan tentang keterampilan kepemimpinan, pengambilan Keputusan, dan manajemen tim seringkali diberikan untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Motivasi merupakan salah satu faktor penyebab tinggi rendahnya kinerja pegawai. Motivasi adalah dorongan atau kehendak yang menyebabkan seorang berbuat sesuatu. Motivasi dapat berperan sebagai pendorong sehingga mengarahkan karyawan terhadap tujuannya (Faeni, 2022). Motivasi yang rendah dapat membuat individu yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya motivasi yang tinggi dapat membuat individu yang biasa-biasa saja mempunyai kinerja yang menakjubkan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Reza, 2021).

Inovasi secara bahasa yang berasal dari bahasa latin “*innovation*” dengan arti pembaharuan dan perubahan. Sedangkan jika kata kerjanya “*innovo*” dengan arti mengubah atau memperbaharui. Pengertian inovasi merupakan suatu perubahan baru yang akan mengarah pada perbaikan. Oleh karena itu, inovasi adalah dengan dikenalkan cara atau metode baru dari input sampai pada output maka akan menghasilkan perubahan yang nampak dengan suksesnya dalam bidang sosial maupun ekonomi.

Faktor inovasi juga tidak kalah pentingnya dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya inovasi dalam organisasi dapat meningkatkan kreativitas dan performa pegawai secara keseluruhan. PT. ABB telah berupaya mengembangkan budaya inovasi, namun implementasinya belum optimal dan merata di seluruh divisi (Hermawan dan Junaedi, 2022).

Menurut observasi yang dilakukan peneliti di PT. ABB, ada berbagai fenomena yang terjadi.

Tabel. 1.2 Fenomena Penelitian

No.	Variabel	Fenomena yang Terjadi	Permasalahan yang Ditemukan
1	Adopsi Teknologi (X1)	Sebagian pegawai masih mengalami kesulitan dalam mengadopsi sistem digital baru yang diterapkan perusahaan dalam pelayanan nasabah.	Proses kerja menjadi lambat terjadi penumpukan berkas karena pegawai masih bergantung pada sistem manual meskipun sistem digital telah tersedia.

2	Pelatihan yang Diterima (X2)	Program pelatihan digital yang dilaksanakan cenderung bersifat umum dan tidak spesifik pada kebutuhan departemen tertentu.	Pegawai tidak dapat mengaplikasikan materi pelatihan secara optimal karena tidak relevan dengan tugas sehari-hari mereka.
3	Motivasi (X3)	Terjadi penurunan motivasi pegawai terutama pada divisi klaim dan pemasaran yang ditunjukkan dengan tingkat keterlambatan yang meningkat.	Pencapaian target kerja tidak optimal dan terjadi keterlambatan dalam penyelesaian klaim nasabah.
4	Inovasi (X4)	Inisiatif inovasi dari pegawai masih rendah, terlihat dari minimnya usulan perbaikan proses kerja dalam sistem manajemen ide perusahaan.	Proses bisnis cenderung stagnan dan perusahaan lambat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar asuransi.
5	Budaya Kerja (M)	Budaya kerja di beberapa divisi masih bersifat hierarkis dan kaku yang menghambat komunikasi lintas departemen.	Koordinasi antar divisi menjadi terhambat sehingga mengganggu integrasi proses kerja dan layanan kepada nasabah.
6	Kinerja Pegawai (Y)	Ketidakmerataan kinerja pegawai antar divisi dengan kesenjangan performansi yang signifikan antara kantor pusat dan kantor cabang.	Target perusahaan secara keseluruhan sulit tercapai karena ketimpangan kinerja antar divisi dan lokasi kantor.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh adopsi teknologi, pelatihan yang diterima, motivasi, dan inovasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh budaya kerja pada PT. ABB. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka judul tesis yang akan disusun adalah: **Pengaruh Adopsi Teknologi, Pelatihan Yang Diterima, Motivasi Dan Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Budaya Kerja Pada PT. ABB.**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah adopsi teknologi berpengaruh terhadap budaya kerja pada PT. ABB?
2. Apakah pelatihan yang diterima berpengaruh terhadap budaya kerja pada PT. ABB?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap budaya kerja pada PT. ABB?
4. Apakah inovasi berpengaruh terhadap budaya kerja pada PT. ABB?
5. Apakah adopsi teknologi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?

6. Apakah pelatihan yang diterima berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?
8. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?
9. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?
10. Apakah budaya kerja memediasi pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?
11. Apakah budaya kerja memediasi pengaruh pelatihan yang diterima terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?
12. Apakah budaya kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?
13. Apakah budaya kerja memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh adopsi teknologi terhadap budaya kerja pada PT. ABB.
2. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh pelatihan yang diterima terhadap budaya kerja pada PT. ABB.

3. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap budaya kerja pada PT. ABB.
4. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh inovasi terhadap budaya kerja pada PT. ABB.
5. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.
6. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh pelatihan yang diterima terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.
7. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.
8. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.
9. Untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.
10. Untuk mengevaluasi dan menganalisis peran mediasi budaya kerja dalam pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.
11. Untuk mengevaluasi dan menganalisis peran mediasi budaya kerja dalam pengaruh pelatihan yang diterima terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.
12. Untuk mengevaluasi dan menganalisis peran mediasi budaya kerja dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.
13. Untuk mengevaluasi dan menganalisis peran mediasi budaya kerja dalam pengaruh inovasi terhadap kinerja pegawai pada PT. ABB.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di industri asuransi.
2. Memperkaya literatur akademik terkait peran mediasi budaya kerja dalam hubungan antara adopsi teknologi, pelatihan, motivasi, inovasi, dan kinerja pegawai.
3. Menyediakan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami interaksi kompleks antar variabel dalam konteks transformasi digital di industri asuransi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi PT. ABB, hasil penelitian dapat menjadi dasar pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, implementasi teknologi, dan transformasi budaya kerja.
2. Bagi manajemen perusahaan, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi konkret untuk mengoptimalkan program pelatihan dan sistem motivasi guna meningkatkan kinerja pegawai.

3. Bagi industri asuransi secara umum, temuan penelitian dapat menjadi benchmark dalam mengelola adopsi teknologi dan inovasi dalam konteks transformasi digital.

1.4.3 Manfaat Regulator

1. Memberikan landasan empiris bagi regulator industri asuransi dalam mengembangkan kebijakan yang mendorong adopsi teknologi (X1) yang tepat dan bertanggung jawab di sektor asuransi, khususnya pada PT. ABB dan perusahaan sejenis.
2. Menghasilkan wawasan berharga mengenai standar pelatihan (X2) yang efektif, yang dapat digunakan regulator dalam menyusun persyaratan kompetensi dan sertifikasi pegawai di industri asuransi.
3. Membantu regulator dalam merumuskan kebijakan yang menciptakan lingkungan kondusif untuk meningkatkan motivasi pegawai (X3) di industri asuransi, yang pada akhirnya berkontribusi pada layanan konsumen yang lebih baik.
4. Menyediakan data dan analisis tentang peran inovasi (X4) dalam kinerja perusahaan asuransi, sehingga regulator dapat mengembangkan kerangka regulasi yang mendorong inovasi sambil tetap menjaga stabilitas industri.
5. Memberikan pemahaman mendalam tentang interaksi antara budaya kerja (M) dengan variabel-variabel independen, yang dapat

membantu regulator dalam mengembangkan kebijakan terkait tata kelola perusahaan dan manajemen SDM di industri asuransi.

6. Menjadi referensi ilmiah bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan regulator terkait dalam menyusun regulasi yang mendukung peningkatan kinerja pegawai (Y) secara menyeluruh di sektor asuransi.
7. Memberikan gambaran komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di PT. ABB, yang dapat digunakan sebagai studi kasus oleh regulator untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan area pengembangan dalam industri asuransi.

1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari lima bab yang saling berhubungan dan disusun secara terperinci dan sistematis. Gambaran dari masing-masing bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini diuraikan tentang teori-teori yang mendukung topik penelitian dan meliputi hal-hal yang berhubungan dengan penelitian. Baik teori besar (*grand theory*), Teori antara (*Middle Theory*) dan *substantive or applied Theory*.

BAB III METODE RISET

Menjelaskan tentang metode riset yang digunakan dalam menganalisis data, dimana diantaranya terdapat mengenai desain penelitian, tahapan penelitian, model konseptual penelitian, operasionalisasi variable, waktu dan tempat penelitian, metode pengambilan sampel, serta metode Analisa data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada BAB IV berisi penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, deskripsi data dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Pada BAB V berisikan kesimpulan hasil penelitian, dan saran kepada para pihak yang memperoleh manfaat dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

