

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan budaya organisasi, pelatihan, komitmen organisasi, teknologi, motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan budaya organisasi pelatihan, komitmen organisasi, teknologi, motivasi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Budaya Organisasi

Kata budaya berasal dari bahasa Sansekerta yaitu *Buddhayah*, yang merupakan jamak dari kata buddi yang berarti budi atau akal. Kata budaya ini diambil dari Bahasa latin *Colere* yang berarti mengolah atau mengerjakan. Sedangkan dalam Bahasa Inggris disebut dengan kata *Culture*. Budaya secara umum adalah cara hidup yang mengatur agar setiap manusia mengerti dan memahami bagaimana mereka harus bertindak, berlaku, berbuat dan menentukan sikap saat berhubungan dengan orang lain.

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2016:120) mengemukakan bahwa, "Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama ,prinsip,tradisi dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak".

Menurut Susanto (2019:553) mengemukakan bahwa, “Budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi.

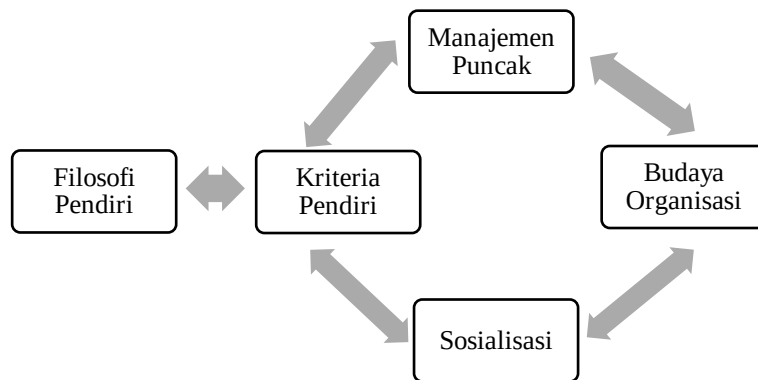
Menurut Schein (2016:120) Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dijelaskan, budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai sekumpulan nilai dan norma perilaku yang disepakati serta dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam menetapkan aturan dan tata cara berperilaku di dalam organisasi..

2.1.1.2 Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk melalui proses panjang yang melibatkan nilai-nilai, kebiasaan, serta pola perilaku yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Robbins (2016:130) berpendapat bahwa dibutuhkan waktu

yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manager untuk mengubahnya.



Sumber : Robbins (2016:130)

Gambar 2.1
Terbentuknya Budaya Organisasi

Dari gambar diatas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendiri, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut atau mempekerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai staf baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi. Sehingga dalam hal ini budaya organisasi meliputi 2 hal : *Visible Artifact* (tampak/kelihatan) dan *Invisible* (tidak tampak).

Unsur budaya yang tampak mencakup segala hal yang dapat dilihat secara kasat mata, seperti: Cara orang berperilaku, berpakaian, berbicara, simbol, ritual

logo organisasi, *figure hero*, dan cerita yang sering dibicarakan anggota organisasi. Unsur budaya yang tidak tampak : nilai, asumsi, filosofi, kepercayaan, proses berpikir yang hakikatnya akan mempengaruhi unsur *visible* tadi.

Proses terbentuknya budaya organisasi merupakan sebuah proses yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Budaya bisa dilihat sebagai “fenomena” yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan ruang lingkupnya ke tingkat organisasi atau bahkan ke kelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya direayasa, diatur dan diubah.

Budaya diturunkan dari filsafat pendirinya. Filsafat tersebut memiliki asumsi, persepsi atau artifak dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Seleksi ini bertujuan untuk menentukan kriteria yang sesuai. Hasil seleksi akan menjadi karakteristik budaya organisasi. Setelah adanya karakteristik tersebut manajemen puncak akan menentukan mana yang sesuai untuk dilaksanakan dan mana yang harus dihilangkan. Selanjutnya proses internalisasi kepada karyawan melalui tahapan proses sosialisasi.

Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada tingkat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi dan metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam mengimplementasikannya. Selain itu juga tergantung pada relevansi kepercayaan filosofi para pendiri terhadap kesempatan saat ini dan hambatan-hambatan yang menghalangi organisasi. Oleh karena itu, perilaku *top level leader* menjadi simbol budaya baru suatu organisasi.

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk identitas, membimbing perilaku anggota, serta menciptakan rasa kebersamaan di lingkungan kerja. Budaya organisasi memiliki fungsi yang beragam, Kreitner dan Kinicki (2017:28-29) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

1. *Organizational Identity*

Memberikan identitas organisasi kepada pegawainya. Identitas ini diberikan kepada pegawai dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi. Inovasi adalah pengembangan karya baru.

2. *Facilitate Collective Commitment*

Memudahkan komitmen kolektif, pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasinya. Pegawai merasa banyak memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dan meningkatkan karier serta menguji kehebatan organisasinya.

3. *Social System Stability*

Mempromosikan stabilitas system social. Stabilitas sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan dikelola dengan efektif.

4. Membentuk perilaku dengan membantu atasan merasakan keberadaannya.

Fungsi budaya ini membantu para pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana organisasi bermaksud mencapai tujuan jangka panjang.

Berikut merupakan fungsi organisasi yang kuat adalah sebagai berikut :

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain serta memberikan kesan dan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata publik maupun konsumen.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada didalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya kearah pemikiran konstruktif berkontribusi positif,dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan.
4. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

2.1.1.4 Tingkat Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbagi menjadi beberapa tingkatan, menurut Jex (2016:121) Budaya Organisasi adalah konsep yang jauh lebih mudah dialami daripada untuk didefinisikan. Pada tingkat yang paling umum,budaya dapat dianggap sebagai ‘memandang dunia’ di mana anggota organisasi beroperasi. Dengan ‘memandang dunia’ berarti budaya hakikatnya merupakan ‘lensa’ dimana karyawan dari sebuah organisasi belajar untuk menafsirkan lingkungannya.” Edgar H.Schein (2016:121) membagi budaya dalam 3 (tiga) tingkatan yaitu : Artefak, keyakinan dan nilai-nilai yang dianut dan asumsi dasar.

1. Artefak

Schein menyebutkan bahwa artefak berisi semua fenomena yang dapat dilihat,didengar dan dirasakan ketika kita menjumpai suatu kelompok baru yang

tidak biasa. Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik dalam organisasi maupun orang luar organisasi.

2. Keyakinan yang dianut dan Nilai

Keyakinan dan nilai yang dianut diantaranya adalah *ideals, goals, values, aspiration, ideologies* dan *razionalizations*. *Values* adalah sebuah konsep atau keyakinan tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai yang bersifat transsedental untuk situasi tertentu menjadi pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian dan tersusun sesuai dengan arti pentingnya.

3. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*)

Asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir, merasakan. Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan, dan sulit untuk dirubah. Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun manajernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan mempengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi

2.1.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mengukur sejauh mana nilai, norma, dan perilaku dalam organisasi dijalankan secara konsisten.

Menurut Emron Edison (2016:131) untuk menunjang kinerja diperlukan budaya organisasi yang kuat atau konstruktif, dan untuk mencapai itu perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut:

1. Kesadaran diri : anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dan pekerjaan mereka, mengembangkan diri, dan mentaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan : anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.
3. Kepribadian : anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).
4. Performa : anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi Tim : anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

2.1.2 Pelatihan

Pelatihan merupakan penunjang untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Dengan semakin kompleksnya tantangan

di dunia bisnis, maka kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam serta berat pada era milenium ini.

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pelatihan menjadi salah satu aspek penting yang tidak dapat diabaikan . Pelatihan berperan sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Hardjanto dalam Pakpahan et al. (2014: 118) “Pelatihan adalah bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan”.

Selanjutnya Edwin B. Flippo (Hasibuan, 2000: 70) memaparkan bahwa “Pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu”.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (Hamali, 2016: 62) “Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja”.

Berdasarkan pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu aktivitas yang bertujuan untuk mendukung pengembangan karyawan atau pegawai, baik dalam meningkatkan keterampilan, menambah

pengetahuan, maupun mengasah kemampuan mereka, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

2.1.2.2 Manfaat dan Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan akan berhasil jika proses pelatihan dilaksanakan secara optimal, yakni sesuai dengan kebutuhan. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Menurut Rivai dan Sagala (2010: 219) kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis.
3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru.

2.1.2.3 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan dalam situasi pekerjaan ialah mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di

masa yang akan datang. Dengan demikian, menurut Janis Fisher Chan (Akhyadi, 2015: 204) tujuan pelatihan adalah membantu orang mempelajari sesuatu yang mereka perlu ketahui atau yang bisa mereka lakukan untuk tujuan spesifik, mencapai tujuan dan sasaran organisasi, menjalankan tugas khusus, menyiapkan tanggungjawab baru, atau mencapai sasaran karir.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan menurut Nasution (Hamali, 2016: 68) adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki moral kerja karyawan;\
2. Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik;
3. Karyawan diharapkan dapat memelihara/merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik;
4. Karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku;
5. Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan kerja dengan bekerja lebih hati-hati;
6. Pengawasan yang tidak perlu dapat dikurangi dan karyawan diharapkan bekerja lebih mandiri.

2.1.2.4 Metode Dalam Pelatihan

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga hal ini perlu mendapat perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan terhadap karyawan dalam upaya untuk selalu mengoptimalkan kinerjanya. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atas pekerjaan yang karyawan

kerjakan. Menurut Bangun (2012: 210) terdapat metode dalam pelatihan tenaga kerja antara lain:

1. Metode *on the job training*

Merupakan metode yang paling banyak digunakan oleh perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini, lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun 4 (empat) metode yang digunakan, antara lain:

- a. Rotasi pekerjaan (*job rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja;
- b. Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya;
- c. Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menetapkan metode yang digunakan;
- d. Pelatihan posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih

dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2. Metode *off the job training*

Dalam metode ini, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik, antara lain:

- a. *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik;
- b. *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan;

- c. *Case Study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

2.1.2.5 Kapan Pelatihan Diperlukan

Pelatihan merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia, baik dalam konteks organisasi, perusahaan, maupun individu. Menurut Shawn Doyle (Akhyadi, 2015: 202) beberapa situasi dimana pelatihan benar-benar dibutuhkan adalah sebagai berikut:

1. Ketika karyawan baru dipekerjakan. Ketika karyawan baru dipekerjakan, dia harus memperoleh orientasi karyawan baru. Terdapat beberapa alasan untuk hal ini:
 - a. Mengurangi kecemasan/ketegangan;
 - b. Karyawan baru lebih cepat beradaptasi dan menjadi lebih efisien dengan lebih cepat;
 - c. Mereka memutuskan bergabung dengan perusahaan dan menerima posisi yang diberikan, meskipun belum bergabung sepenuhnya;
 - d. Ketika perusahaan membuat komitmen memberi orientasi kepada karyawan baru, mereka merasa dihargai.
2. Ketika ada masalah kinerja. Berulang-ulang seorang karyawan mengalami kegagalan karena mereka ingin melakukan yang terbaik dalam perannya, tetapi tidak diberi pelatihan secukupnya atau mereka tidak tahu bagaimana melakukan pekerjaannya.

3. Ketika pelatihan merupakan bagian dari rencana pengembangan individu. Setiap karyawan harus memiliki rencana pengembangan individu, rencana pengembangan yang dikaitkan dengan sasaran jangka panjang karyawan. Ada banyak manfaat rencana pengembangan itu, diantaranya ialah meningkatnya produktivitas, lebih mudah menemukan talenta untuk mengisi posisi manajerial pada suatu hari.
4. Ketika ada perubahan besar-besaran yang sedang terjadi di dalam organisasi. Jika terjadi perubahan di dalam perusahaan, divisi, atau tim, para pekerja perlu dilatih bagaimana menanganinya. Berilah mereka pelatihan secara berkelompok; hal ini akan memberi kesempatan kepada mereka melakukan diskusi yang mendalam mengenai masalah dan tantangan yang mereka hadapi.
5. Ketika ada produk, proses, atau prosedur baru. Jika ada program/perangkat lunak baru yang diperkenalkan, mereka harus dilatih bagaimana menggunakannya. Jika kebijakan baru SDM diimplementasikan, adakan pelatihan untuk sosialisasi kebijakan baru itu.
6. Ketika organisasi membangun kekuatan cadangan sebagai bagian dari rencana suksesi. Setiap organisasi memiliki talenta di masa yang akan datang-penyelia, manajer dan eksekutif pada setiap departemen. Pertanyaannya adalah apakah organisasi akan merekrut talenta dari dalam atau dari luar organisasi. Keuntungan mengembangkan talenta dari dalam ialah begitu seseorang berhenti, posisi itu diisi dengan cepat oleh talenta yang sudah

disiapkan. Jika dari luar organisasi, akan memakan waktu lama, bisa berbulan-bulan.

7. Ketika para pekerja meminta. Kebanyakan karyawan yang meminta pelatihan pada umumnya bersemangat dan merasa mereka membutuhkannya. Jika kasusnya seperti itu, pimpinan harus mengabulkan permintaannya selama mereka membutuhkan pengetahuan atau keterampilan untuk pekerjaan saat ini atau di masa yang akan datang.

2.1.2.6 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan penting karena berfungsi untuk mengukur efektivitas program pelatihan yang dijalankan, indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2015: 62) diantaranya:

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan.

3. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *games*, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

5. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6. Kualifikasi Pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

7. Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan merasa terikat dan loyal terhadap perusahaan, yang tercermin dari tingkat keterlibatan, kontribusi,

serta keinginan mereka untuk tetap bekerja di dalamnya. Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan pengembangan karier turut memengaruhi komitmen ini. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi umumnya lebih produktif, berdedikasi, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Meyer & Herskovits (2021: 3010) “Komitmen organisasi adalah kekuatan yang mengikat pegawai dalam melakukan aksi yang sesuai dengan beberapa tujuan organisasi”.

Selain itu Sambung (2020:193) memaparkan bahwa “komitmen organisasi merupakan sesuatu yang dapat dikomparasikan dengan sikap karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan lain, seperti kepuasan kerja dan identifikasi organisasi atau rasa keterlibatan antara pegawai dan organisasinya”.

Selanjutnya Meyer dan Allen (2017:11) memaparkan bahwa ‘Komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang mencerminkan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi”.

Menurut pandangan para ahli, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dorongan yang membuat karyawan tetap terikat pada organisasi serta bertindak sesuai dengan tujuannya. Selain itu, komitmen ini mencerminkan sikap dan tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.2.Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan dan keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Gibson dalam (Supriyanto, 2023:98).

Komitmen organisasi mempunyai (3) aspek utama yaitu antara lain:

1. Aspek Identifikasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi yang dipercaya oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Dengan adanya hal tersebut akan menciptakan suasana yang saling mendukung antara karyawan dengan organisasi. Identifikasi ini dapat diwujudkan melalui bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, menyetujui kebijakan organisasi, memodifikasi tujuan organisasi.
2. Aspek Keterlibatan, yaitu sejauh mana usaha karyawan dalam menerima dan Melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang diberikan oleh organisasi. Salah satu untuk memancing keterlibatan atau partisipasi karyawan yaitu dengan memberikan mereka kesempatan dalam pembuatan keputusan yang akan memberikan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang diputuskan merupakan keputusan bersama. Selain itu karyawan juga bukan hanya melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan tetapi mereka selalu berusaha untuk melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi.
3. Aspek Loyalitas, adalah sebuah keterikatan antara karyawan dengan organisasi serta keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadi dan tidak mengharapkan

imbalan apapun. Loyalitas karyawan ini adalah aspek penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja

2.1.3.3.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah elemen kunci yang menentukan seberapa besar keterikatan anggota organisasi terhadap tujuan dan nilai-nilai yang diusung. Memahami faktor-faktor ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan keterlibatan serta kinerja individu dalam organisasi. Faktor-Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dalam (Hidayati et al., 2021) yaitu:

a. Karakteristik Individu

Karakteristik individu terbagi menjadi dua variable yaitu demografis dan disposisional. Variable demografis meliputi usia, gender, tingkat pendidikan, status pernikahan serta lamanya seseorang dalam bekerja. Sedangkan variabel disposisional meliputi kepribadian serta nilai yang dimiliki organisasi termasuk etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan persepsi mengenai kompetensi dirinya.

b. Karakteristik Organisasi

Beberapa hal yang termasuk dalam komitmen organisasi meliputi struktur organisasi, kebijakan dalam organisasi, dan cara-cara bagaimana kebijakan organisasi dikomunikasikan.

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja ini memberikan kontribusi besar dalam komitmen organisasi. Pengalaman organisasi meliputi kepuasan dan motivasi anggota dalam organisasi, serta norma-norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras.

2.1.3.4. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana anggota organisasi terikat dan berkontribusi pada tujuan serta nilai-nilai yang ada. Memahami indikator-indikator ini sangat penting untuk menilai tingkat keterlibatan karyawan dan efektivitas organisasi. Menurut Meyer & Allen (dalam Edison, dkk., 2022) menyatakan bahwa ada tiga indikator dalam komitmen organisasi yaitu:

i. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah identifikasi emosional dan keterlibatan karyawan dengan organisasinya. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan tetap bertahan di organisasi karena mereka menginginkannya.

ii. Komitmen Kontinyu/Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan mengacu pada berapa biaya atau masalah jika seorang karyawan meninggalkan perusahaan. Karyawan yang tetap berada di organisasi ini didasarkan pada komitmen berkelanjutan terhadap organisasi karena mereka mempertimbangkan dampak dari keluar.

iii. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif menggambarkan seorang karyawan yang merasa berkewajiban untuk terus bekerja. Karyawan dengan komitmen normatif

yang kuat percaya bahwa mereka harus menjaga persatuan dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai hasil terbaik untuknya

2.1.4 Teknologi

Teknologi adalah perluasan dari kapabilitas manusia melalui alat, platform, dan sistem digital yang memungkinkan otomatisasi, inovasi, dan konektivitas global (Erik dan Andrew, 176: 2020). Teknologi sangat penting dalam perusahaan karena meningkatkan efisiensi operasional, mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, mendorong inovasi produk dan layanan, memberikan keunggulan kompetitif, memperbaiki komunikasi dan kolaborasi, menjaga keamanan data, serta memungkinkan fleksibilitas dan aksesibilitas kerja.

2.1.4.1 Pengertian Teknologi

Teknologi merupakan bagian penting dalam kehidupan manusia modern. Sebelum membahas lebih jauh, berikut adalah beberapa pengertian mengenai teknologi.

Menurut Chesbrough dan Henry (170: 2020) “Teknologi adalah serangkaian alat, metode, dan proses berbasis ilmu pengetahuan yang digunakan untuk menciptakan produk atau layanan baru dalam konteks inovasi terbuka”.

Morrar dkk (200: 2020) memaparkan "Teknologi modern adalah kekuatan transformasional yang mempercepat perubahan sosial, ekonomi, dan industri melalui integrasi digital dan otomatisasi”.

Selanjutnya Schwab dan Klaus (180: 2020) memaparkan “Teknologi dalam era Revolusi Industri Keempat bukan hanya alat, melainkan sebuah sistem yang

menggabungkan fisik, digital, dan biologis untuk membentuk kembali cara kita hidup, bekerja, dan berinteraksi”.

Menurut Floridi dan Luciano (157:2023) “Teknologi informasi dan komunikasi (ICT) adalah lingkungan baru yang membentuk cara manusia memahami, berinteraksi, dan membangun realitas”.

Maka dari pemaparan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa teknologi merupakan alat, metode, dan sistem yang memperluas kemampuan manusia, mendorong inovasi, serta membentuk perubahan sosial dan ekonomi di era digital.

2.1.4.2 Fungsi Teknologi

Fungsi teknologi tidak hanya terbatas pada kemudahan akses informasi, tetapi juga mencakup peningkatan efisiensi, produktivitas, dan inovasi. Pemahaman tentang berbagai fungsi teknologi sangat penting untuk memaksimalkan potensi yang ditawarkan, serta menghadapi tantangan di era digital yang terus berkembang. Menurut Lia Asmini dan Bambang Suratman (2024: 123) terdapat enam fungsi teknologi, yaitu sebagai berikut:

1. Menangkap (*Capture*), proses penyusunan record aktivitas yang terperinci;
2. Mengolah (*Processing*), proses menganalisis, menghitung, mengumpulkan, dan semua bentuk data atau informasi;
3. Menghasilkan (*Generating*), menghasilkan atau mengorganisasikan informasi ke dalam bentuk yang bermanfaat;
4. Menyimpan (*Storage*), proses merekam atau menyimpan data atau informasi dalam suatu media yang dapat digunakan untuk penggunaan masa mendatang;

5. Mencari kembali (*Retrival*), menelusuri, mendapatkan kembali informasi atau menyalin (*copy*) data dan informasi yang sudah tersimpan untuk pengolahan lebih lanjut;
6. Transmisi (*Transmission*), proses komputer mendistribusikan informasi melalui jaringan komunikasi.

2.1.4.3 Tujuan Teknologi

Teknologi diciptakan untuk menyederhanakan berbagai aktivitas sehari-hari, dari komunikasi, transportasi, hingga pekerjaan. Menurut Sutarman dalam Aprilia (2019: 123), tujuan dari teknologi informasi adalah:

1. Untuk memecahkan masalah;
2. Untuk membuka kreativitas;
3. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.

2.1.4.4 Indikator Teknologi

Dalam konteks perkembangan teknologi yang pesat, pemahaman tentang indikator teknologi menjadi kunci untuk memanfaatkan potensi teknologi secara maksimal. Dalam penelitian dari Haug, Stentoft and Philipsen (2023: 2023) terdapat indikator teknologi yang sering diterapkan seperti:

1. Implementasi teknologi : dalam operasional dan kegiatan bisnisnya. Beberapa aspek yang mungkin menjadi pertimbangan dalam menentukan sejauh mana perusahaan menggunakan teknologi seperti integrasi sistem, ketersediaan perangkat lunak, serta kapabilitas sumber daya manusia;
2. Pemanfaatan teknologi : untuk merangsang inovasi, mengidentifikasi tren pasar, dan mencari peluang bisnis baru. Beberapa aspek yang mungkin

menjadi pertimbangan seperti pemanfaatan data, manajemen pengetahuan, dan keterlibatan tim;

3. Penggunaan teknologi : untuk menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide inovatif yang dapat menjadi peluang bisnis baru. Indikator ini menunjukkan kapasitas perusahaan dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk merangsang proses inovasi dan menghasilkan nilai tambah dalam bentuk produk, layanan, atau proses bisnis.

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong & perilaku seseorang. Motivasi perlu dilaksanakan organisasi, dimana seluruh aktivitas dan tugas-tugas jika didasarkan pada motivasi yang tinggi maka kinerja juga akan menjadi tinggi dan sebaliknya

2.1.5.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan aspek penting yang menentukan tingkat semangat dan produktivitas seorang karyawan. Sebelum membahas lebih jauh, berikut ini beberapa pengertian mengenai motivasi kerja menurut para ahli.

Menurut Harahap dan Khair (2019:75) “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang

diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu”.

Tanjung (2020:91) juga memaparkan bahwa “Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para karyawan agar mau bekerja dengan giat demi terciptanya tujuan perusahaan secara baik”.

Selain itu menurut Mangkunegara “Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Hasibuan mendefinisikan bahwa “Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

Berdasarkan penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi guna mencapai tujuan perusahaan. Motivasi ini berperan sebagai energi yang membimbing perilaku karyawan agar bekerja secara efektif dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

2.1.5.2.Faktor Motivasi Kerja

Berbagai faktor baik internal maupun eksternal, dapat mempengaruhi tingkat motivasi seseorang untuk bekerja dengan baik. Memahami faktor-faktor motivasi kerja ini sangat penting agar organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, meningkatkan kepuasan, serta mendorong karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Peterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut:

1. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

2. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

4. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

2.1.5.3. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Memahami berbagai jenis motivasi ini penting bagi manajer dan organisasi untuk menciptakan strategi yang dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Ada 2 (dua) jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif, diantaranya:

1. Motivasi Positif (*insentif Positive*) : Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif,

semangat kerja bawahan akan meningkat karena umunya manusia senang menerima yang baik-baik saja;

2. Motivasi negatif (*insentif negative*) Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.5.4.Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat beragam, tergantung pada kebutuhan, harapan, dan tujuan individu dalam suatu organisasi. Adapun indikator motivasi kerja menurut Maslow (2017:35) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan dan sebagainya;
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan dan perlengkapan keselamatan kerja;
3. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima di kelompok dan kebutuhan untuk dicintai dan mencintai;
4. Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan dan pimpinan terhadap prestasi kerja;

5. Kebutuhan perwujudan diri, ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut mengarahkan kemampuan, kecakapan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan, sebab dengan begitu perusahaan atau organisasi dapat mengukur kemampuan serta tenaga yang telah dikeluarkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Dengan begitu, perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan efektif di dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.6.1. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sebelum membahas lebih lanjut, berikut adalah beberapa definisi kinerja karyawan menurut para ahli.

Menurut Mangkunegara (2016: 78) “Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan salah satu alat ukur kerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

Menurut Afandi (2018:83) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Sementara Simanjuntak memaparkan (2010:19) “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut”.

Bacal dalam Wibowo (2015:18) memaparkan bahwa “*Employee performance is the process by which individual performance is measured and evaluated*”.

Dari pemaparan ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan atau pekerja dalam melaksanakan tugasnya yang dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.6.2. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh individu atau organisasi untuk mengukur keberhasilan dan efektivitas suatu usaha. Tujuan Kinerja menurut Wibowo (2015:48) adalah menyesuaikan harapan kinerja

individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya dan pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan pada tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Beberapa tingkatan tujuan tersebut antara lain (Wibowo, 2015:50):

1. *Corporate level*, merupakan tingkat dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dalam rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai;
2. *Senior management level*, merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefenisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi;
3. *Business-unit, functional* atau *department level*, merupakan tingkat dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen;
4. *Team level*, merupakan tingkat dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim;
5. *Individual level*, merupakan tingkat dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan focus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

2.1.6.3.Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa baik seorang karyawan atau pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, seperti yang dipaparkan oleh Mangkunegara (2015: 98) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Faktor Kemampuan : Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi : Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.6.4.Indikator Kinerja

Pemahaman tentang indikator kinerja sangat penting untuk memastikan bahwa proses pencapaian tujuan dapat terpantau dengan baik dan diperbaiki bila diperlukan. Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2015:75) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja : Menunjukkan kerapian, ketelitian dan keterikatan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi;

2. Kuantitas kerja : Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi;
3. Tanggung jawab : Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan juga perilaku kerjanya setiap hari;
4. Kerjasama : Ketersediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik;
5. Inisiatif : Inisiatif dari dalam diri untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban seorang pegawai.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara budaya organisasi, pelatihan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan maka dapat dilihat dari tabel penelitian terdahulu dibawah ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1	Priyanka Kumari dan Dr. Ptigompi Das (2024)	<i>This study highlights the importance of creating a positive organizational culture in educational institutions, as it plays a crucial</i>	1.Organizational culture 2. Motivation	1. Emotional Intelligence 2. Metodologi kualitatif 3. CATMA	<i>Journal Of Informatics Education and Research. Vol, 4. Issue 03.</i> ISSN 2192-2058

		<i>role in fostering Employees' motivation and ultimately improving student outcomes</i>			
2	Muhamad Ekhsan (2023)	<i>Overall, the study aims to provide practical recommendations for organizations on how to create a positive culture and enhance employee performance in the post-Covid-19 era</i>	1.Organizational culture 2. Employee Performance 3. Kuantitatif 4.Path Analysis	1.Organizational Support	TSBEC : ransdisciplinary Symposium on Business, Economics, and Communication Volume 2023 ISSN 2341-9651
3	Puguh Cahyo, Nyoma Suspita dan Mohamad Imron (2024)	<i>The results of the research conclude that organizational culture and organizational commitment simultaneously or partially influence employee performance, it's just that the organizational culture variable has a stronger influence on employee performance than the organizational commitment variable</i>	1.Organizational culture 2.Organizational Commitment 3. Employee Performance 4. Kuantitatif 5. Path Analysis	1. human researcjm	International Journal of Social Science and Human Research, Vol. 07, Issue. 01 Online (e-ISSN): 2644-0695..
4	Isaac Ahakwa, Jingzhao yang, Evelyn and Samuel Atingabili (2021)	<i>Practical Implications- Based on the findings, it's recommended that organizations and managers focus on developing the</i>	1.Organizational culture 2. Employee Performance 3. Kuantitatif	1. Job satisfaction 2. SEM & PLS	SEISENSE Journal of Management, Vol. 04, No. 03. (e-ISSN): 2617-5770

		workers' workplace environment in numerous ways.			
5	Klaus siegmar dan Giancarlo Gomes (2020).	With this, it is possible to infer that there is a favorable influence of the organizational culture on the environment of development of innovations and organizational performance in the organization researched	1.Organizational culture 2. Employee Performance 3. Kuantitatif	1.Inovation 2. SEM	Gestao and Producao, Vol. 27, No. 03. ISSN versi daring: 1806-9649
6	Sutoro dan Bambang Niko (2020)	Organizational culture has a positive and significant effect on the performance of BPSDM Provinsi Jambi Regency employees	1.Organizational culture 2. Employee Performance 3. Kuantitatif 4. Path Analysis	1.Leadership	Jurnal Prajiswara, Vol. 03, No. 01. Online (e-ISSN): 2809-6991
7	Lilian Y. Fok, Yun Chen Morgan and Susan M L.Zee (2021)	The findings implied that it is imperative to develop an organizational culture that is supportive of quality and sustainability to ensure the success of the green initiatives.	1.Organizational culture 2.Organizational Commitment 3. Kuantitatif 4. Path Analysis	1. Quality Management et	International Journal of Applied Management and Technology 2021, Volume 20, Issue 1, Pages 106–123. ISSN (Online): 1544-4740.
8	Shin Nien Lee (2021)	The research conducted verification and intermediary verification analysis, and found that it supports the hypothesis of the influence of transformational leadership on organizational emotional commitment	1.Organizational culture 2.Organizational Commitment 3. Kuantitatif 4. Path Analysis	1. leadership style	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ISSN (Online): 2344-4430.

9	Chang Mingi and Kim Yujeing (2022)	Conclusion: To increase male nurses' organizational commitment, it is necessary to create an innovative organizational culture, reduce role conflicts, and improve head nurse super leadership	1.Organizational culture 2.Organizational Commitment	1. leadership style 2. Nursing Organizational	International Journal of Research Studies in Management CollabWritive Special Issue 2023 Volume 11 Issue 9. ISSN Elektronik (Online): 2243-7789.
10	Alexandra Marcos ,Cristina García-Ael and Gabriela Topa (2020)	Overall, findings support the hypothesized model, except there was not a significant effect of demands and support on OCBO (Organizational Citizenship Behavior Organization-oriented). Results of the importance-performance map analysis also show that, in terms of predicted job satisfaction and organizational commitment, control and support are not so important, but both of them perform relatively well compared to the remaining constructs (demands and flexibility-oriented culture).	1.Organizational culture 2.Organizational Commitment 3. Kuantitatif	1. Job satisfaction 2.Citizenship Behaviors 3. SEM	International Journal of Environmental Research and Public Health ISSN (Online): 1660-4601.
11	Musriha and Siti Rosyafah (2022)	Organizational commitment has no significant effect on	1.Organizational commitment 2. Employee Performance		Jurnal Ekonika vol 7 (1) 2022.

		<i>employee performance</i>	3. Kuantitatif 4. Path Analysis		ISSN Elektronik (Online): 2581-2157.
12	Erica O. Opoku, Chang Hongqin, Simon A. Aram (2022)	<i>Conclusion: Training has significant effect on employee performance</i>	1. Training 2. Employee Performance 3. Kuantitatif 4. Path Analysis		<i>European Journal of Business and Management Research</i> ISSN (Online): 2507-1076.
13	Anthony Frank Obeng (2020)	<i>These results suggest that with an effective organizational commitment, organizational support does little to strengthen or weaken employee performance. The practical implication is also discussed</i>	1. Organizational commitment 2. Employee Performance 3. Kuantitatif	1. organizational support 2. SEM	<i>International Journal of Human Resource Studies</i> 2020, Vol. 10, No. 3. ISSN 2162-3058.
14	Vibha Sharma and Dr. Shikha Mishra (2022)	<i>Organizational culture and organizational learning arise from the same family but organizational learning is found to have mediating role in building employee commitment in an organization</i>	1. Organizational commitment 2. Employee Performance 3. Kuantitatif 4. Path Analysis	1. employee commitment	<i>International Journal of Human Resource Studies</i> ISSN Elektronik (Online): 2162-3058.
15	La'aleh Al-Aali (2021)	<i>he results of this study are intended to assist Bahrain Cement Industry in better understanding the role of different dimensions of HRM practices and organizational commitment in improving employee performance</i>	1. Organizational commitment 2. Employee Performance 3. Kuantitatif 4. Path Analysis		<i>Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)</i> Vol. 3, No. 2, 2021. ISSN Elektronik (Online): 2632-7694.

16	Azadeh Amoozegar (2024)	<i>This research contributes to the literature on organizational culture and employee performance by elucidating the mediating role of perceived organizational support and employee engagement in the Iranian context. Its findings hold both theoretical and practical implications, offering valuable insights for organizations aiming to foster employee performance amidst challenging economic conditions.</i>	1. Organizational Culture 2. employee performance 3. Kuantitatif	1. perceived organizational	<i>Limkokwing University of Creative Technology; Sultan Qaboos University; University Putra Malaysia</i>
17	AlAntali Obaid Ali & Zuraidah Zainol (2022)	<i>using an extensive literature survey, this paper presents a logic-based and empirically based conceptual discussion that employee performance, employee motivation, organizational commitment, and employee participation are significant drivers of performance</i>	1.employee performance 2. motivation 3.Organizational commitment	1. employee participation 2. SEM	<i>International Journal of Business and Technology Management : Vol. 4, No. 3</i> ISSN 2682-7646.
18	Hee Chul Choi (2020)	<i>The results demonstrated that among</i>	1.organizational culture	1. perceived organizational	<i>Fire Science and Engineering, Vol.</i>

		organizational culture types, the perception of group culture, rational culture, and organizational support held by firefighters had a significant influence on their organizational commitment. Based on these results, this study suggested various support plans at the organizational level for stimulating group culture and rational culture among firefighters, and improving organizational commitment.	2.organizational commitmenr		34, No. 1, pp. 115-120, 2020 ISSN Elektronik (Online): 2765-088X.
19	Betty Rotich and Lydia J. Maket (2023)	The interaction effect indicated that organizational commitment negatively moderates the relationship between social intelligence competency and employee performance. The paper contributes to knowledge and provides insights into theory and practice.	1.Organizational commitment 2. Employee Performance 3. Kuantitatif	1. social intelligence competency	International Journal of Business and Management Review Vol.11, No.8, pp.17-34, 2023 ISSN Elektronik (Online): 2052-6407.
20	Jasmina Ognjanović, Bojan Krstić, Slavica Popović (2023)	The results show that all components of employee training affect hotel business	1. training 2.Organizational commitment	1. business performance	Ognjanović, J. et al. – Employee training and hotel business performance: The moderating effect

		<i>performance, while the moderating effect of organizational commitment on this relationship has not been proven</i>			<i>of organizational commitment – Hotel and Tourism Management, 2023, Vol. 11, No. 1: 95-112. ISSN Elektronik (Online): 2620-0481.</i>
21	Rizaldi Putra, Nyoto, Suyoni dan Evi Wulandari (2019).	Hasil penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja guru, pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja	1. Motivasi kerja 2. Pelatihan 3. Budaya Organisasi 4. Komitmen Organisasi 5. Kinerja 6. Kuantitatif 7. Analisis Jalur	1. Kepuasan Kerja	Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 07, No.03. ISSN Elektronik (Online): 2527-8215.
22	Enrico Satria Nugraha (2023).	<i>The results obtained from this research show that Organizational culture and compensation have a positive effect on work motivation and organizational commitment, work motivation have a positive impact on</i>	<i>1.Organizational commitment 2. Motivation 3.Organizational culture</i>	1.Kompensi	JIM : Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 11, No. 03.

		<i>organizational commitment.</i>			
23	Andi, Sudarno dan Nyoto (2019).	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, motivasi kerja serta komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variable budaya dan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.	1. Budaya organisasi 2. Motivasi 3. Komitmen Organisasi 4. Kinerja Karyawan 5. Kuantitatif 6. Analisis Jalur	1. Kepuasan Kerja	Kurs : Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis, Vol. 04, No. 01.
24	Radiva Dianda Zahra Putri (2024)	Budaya organisasi yang mendukung kerja tim, inovasi, keadilan, dan transparansi, bersama dengan gaya kepemimpinan yang inspiratif, pemberdayaan, dan adaptif, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan 3. Kuantitatif 4. Analisis Jalur	1. Gaya Kepemimpin an	Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa, Vol. 2 No. 2 April 2024. ISSN Cetak (Print): 2985- 6329.
25	Antaiwan Pranogyo dan Junaedi Hendro (2023)	Analisis yang dilakukan diperoleh hasil bahwa pengembangan sumber daya manusia,	1. Komitmen Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 4. Kuantitatif	1. Lingkung an Kerja	JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), Vol. 09, No. 01.

		lingkungan kerja, Komitmen Organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan atau positif terhadap kinerja karyawan	5. Analisis Jalur		ISSN Elektronik (Online): 2579-5635.
26	Tisa Ayu dan Khairul (2021)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Pelatihan 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan		Jurnal Manajemen, Vol. 15, No. 4. ISSN : 1978-6573
27	Ahmad Fauzan, Zulaspan Tupi, Fajar Pasaribu dan Hasrudy Tanjung (2023)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi	1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Teknologi 5. Analisis Jalur	1. Kepemimpinan Transformasional	JESYA : Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 1, Januari 2023
28	Muhamad Andre dan Ahamd Hermanto (2021)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Kuantitatif 5. Analisis Jalur		Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana, Vol. 1, No. 4.
29	Dewu Astuti (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Kuantitatif 5. Analisis Jalur		JAMAN : Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis, Vol. 02, No. 02.
30	Ika Aprilia Cahyani, Jajuk Herawati dan Epsilandri Septyarini (2021).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Pelatihan 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Kuantitatif 5. Analisis Jalur	1. Gaya Kepemimpinan	J-MAS : Jurnal Manajemen dan Sains, Vol. 06, No. 01. ISSN Elektronik (Online): 2541-6243.

31	Munawir Nasir, Jafar Basalamah dan Zulkifli (2020)	Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Kuantitatif 5. Analisis Jalur	1. Kepemimpinan Situasional	Equilibrium, Vol. 01, No. 02. e-ISSN 2598-9952
32	Welhelmus Daniel Dami, John EHJ FoEh dan Henny A. Manafe (2022).	Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Kuantitatif 5. Analisis Jalur	1. Kepuasan Kerja 2. <i>Employee Engagement</i>	JIM : Jurnal Ilmu Multidisiplin, Vol. 01, No. 02. ISSN Elektronik (Online): 2829-4580.
33	Rina Armiaty dan Zakhyadi Arifin (2024)	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Motivasi 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Kuantitatif 5. Analisis Jalur		Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 02, No. 02. ISSN Elektronik (Online): 2963-5225.
34	Jemi Victor Palpialy, Muhdi B.Hi Ibrahim, Andri Irawan, Ahmad Jusmin (2022)	Hasil penelitian menunjukan bahwa Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi memiliki pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai	1. budaya organisasi 2. komitmen organisasi 3. kinerja pegawai 4. Kuantitatif 5. Analisis Jalur	1. kompensasi	Jurnal Ekonomi Manajemen, 02 (01). ISSN Elektronik (Online): 2685-7057.
35	Yuli, Rois Arifin dan Arini Fitria (2023)	Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja, Pelatihan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	1. pelatihan dan Motivasi 2. komitmen organisasi 3. kinerja pegawai 4. Kuantitatif 5. Analisis Jalur		e- Jurnal Riset Manajemen, Vol 02, No. 3.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia merupakan aset penting yang menentukan keberlangsungan perusahaan. Supaya tujuan perusahaan dapat tercapai, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara efektif. Kesuksesan organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan, di mana kinerja yang baik akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan komitmen yang kuat antara karyawan dan organisasi agar tercipta sinergi dalam mencapai visi yang telah ditetapkan, sehingga budaya organisasi dan komitmen organisasi sangat diperlukan untuk kinerja yang baik.

Budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam membentuk sikap dan tindakan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan efektivitas dan loyalitas mereka. Budaya yang kuat memungkinkan karyawan lebih cepat beradaptasi, memahami arah serta tujuan perusahaan, dan bekerja secara lebih efisien sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (2016:120) mengemukakan bahwa, "Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak".

Emron dan Edison memaparkan bahwa budaya organisasi dapat diukur dengan lima indikator, diantaranya : kesadaram diri, keagresifan, kepribadian,

performa dan orientasi *team*. Sejalan dengan penelian dari Klaus siegmar dan Giancarlo Gomes (2020) “*research results which state that organizational culture has a positive and significant influence on employee performance*”, Didukung oleh penelitian daro Rina Armiaty dan Zakhyadi Arifin (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi juga sama pentingnya dengan budaya organisasi, komitmen organisasi menunjukkan tingkat keterikatan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih setia, berdedikasi, dan termotivasi dalam bekerja. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas, penurunan tingkat pergantian karyawan, serta terciptanya lingkungan kerja yang lebih stabil dan harmonis.

Menurut Meyer & Herskovits “Komitmen organisasi adalah kekuatan yang mengikat pegawai dalam melakukan aksi yang sesuai dengan beberapa tujuan organisasi”. Adapun Meyer & Herskovits memaparkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh tiga indikator yakni: komitmen afektif (*Affective Commitment*), komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*) dan komitmen normatif (*Normative Commitment*). Hal ini sejalan dengan penelian dari La`aleh Al-Aali (2021) yang menyatakan “*the results of this study are intended to assist Bahrain Cement Industry in better understanding the role of different dimensions of HRM practices and organizational commitment in improving employee performance*”. Didukung oleh penelitian dari Priyanka Kumari dan Dr. Pompei Das

(2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan memiliki peran krusial dalam mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat bekerja dengan lebih efisien dan produktif. Program pelatihan yang dirancang dengan baik memungkinkan karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan, meningkatkan mutu pekerjaan, serta mendorong terciptanya inovasi dalam perusahaan.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (Hamali, 2016: 62) “Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja”.

Mangkunegara mengemukakan bahwa pelatihan dapat diukur dengan tujuh indikator, diantaranya jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih dan waktu. Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan produktivitas. Karyawan yang terlatih dapat bekerja lebih efisien, beradaptasi dengan perubahan, serta berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Sejalan dengan penelitian dari Erica O. Opoku, Chang Hongqin, Simon A. Aram (2022) yang menyatakan “*Conclusion: Training has significant effect on employee performance*”. Didukung oleh penelitian dari Rizaldi Putra, Nyoto,

Suyoni dan Evi Wulandari (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Selain itu, perkembangan teknologi juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pemanfaatan teknologi yang tepat memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih cepat, akurat, dan efisien. Teknologi membantu meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya operasional, serta mendukung inovasi dalam proses kerja. Adopsi teknologi informasi, penggunaan perangkat lunak manajemen kerja, dan otomatisasi tugas rutin menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan di era digital.

Menurut Chesbrough dan Henry (170: 2020) “Teknologi adalah serangkaian alat, metode, dan proses berbasis ilmu pengetahuan yang digunakan untuk menciptakan produk atau layanan baru dalam konteks inovasi terbuka”. Teknologi dapat diukur dengan beberapa indikator seperti: kemudahan penggunaan, kecepatan akses, relevansi fungsi terhadap pekerjaan, keamanan sistem, dan dukungan teknis. Sejalan dengan penelitian dari Ahmad Alshibly (2022) yang menyatakan bahwa adopsi teknologi informasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

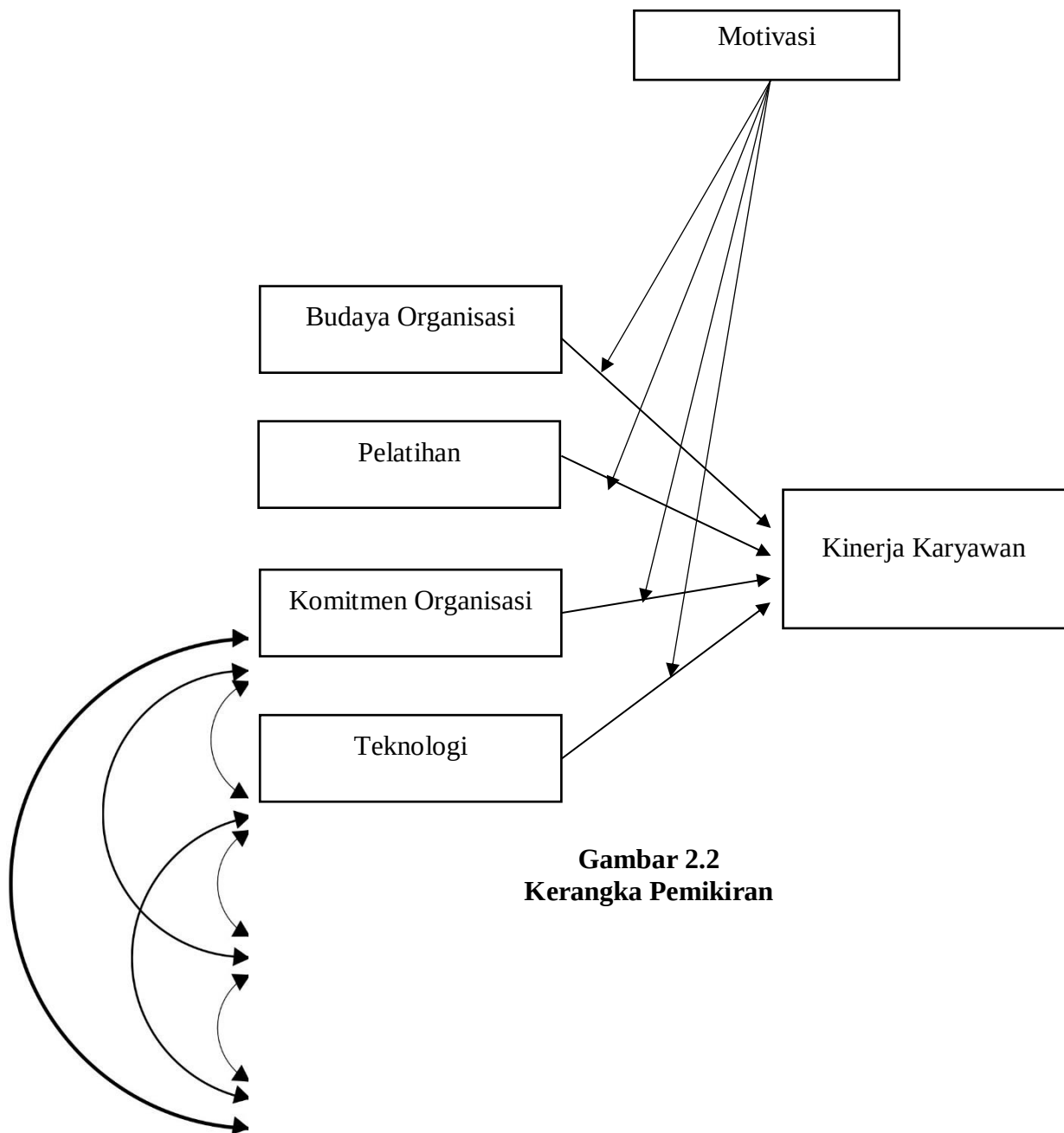
Begitupun dengan motivasi, motivasi memiliki peran yang tak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dapat dilakukan dengan membangun semangat, komitmen, dan produktivitas dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya mencapai hasil terbaik. Selain itu, motivasi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif, meningkatkan loyalitas, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara lebih efisien.

Tanjung (2020:91) memaparkan bahwa “Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para karyawan agar mau bekerja dengan giat demi terciptanya tujuan perusahaan secara baik”. Adapun indikator motivasi menurut Maslow adalah kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan serta kebutuhan perwujudan diri.

Motivasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menekan angka pergantian karyawan, serta meningkatkan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Priyanka Kumari dan Dr. Pompi Das (2024) yang menyatakan *“This study highlights the importance of creating a positive organizational culture in educational institutions, as it plays a crucial role in fostering Employees' motivation and ultimately improving student outcomes”*. Didukung oleh penelitian dari Enrico Satria Nugraha (2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam kerangka ini, motivasi karyawan berperan sebagai variabel moderasi, yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, pelatihan, dan teknologi terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi akan lebih mampu memanfaatkan budaya organisasi, komitmen, pelatihan, serta teknologi yang tersedia untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, tanpa motivasi yang memadai, pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja dapat menjadi kurang optimal.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
2. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
3. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
4. Teknologi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
5. Budaya organisasi, pelatihan, komitmen organisasi dan teknologi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan;
6. Motivasi memoderasi pengaruh budaya organisasi, pelatihan, komitmen organisasi dan teknologi terhadap kinerja karyawan.