

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN  
(STUDI DI KANTOR DANA PENSIUN TELKOM)**

**THE EFFECT OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE  
(STUDY IN TELKOM PENSION FUND OFFICE)**

**Putri Infantriani Tanjung Furi<sup>1</sup>, Alex Winarno<sup>2</sup>**

Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi Bisnis, Universitas Telkom

[1putriinvan@gmail.com](mailto:putriinvan@gmail.com), [2winarno6@gmail.com](mailto:winarno6@gmail.com)

**ABSTRAK**

Pengelolaan kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom difokuskan pada upaya untuk meningkatkan produktivitas dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian target perusahaan. Hal ini sejalan dengan strategi perusahaan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan harus didukung oleh kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fakta empiris bahwa kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom belum sesuai target perusahaan karena masih ada karyawan yang mendapatkan nilai kinerja P3 pada kurun waktu tahun 2017 sampai dengan 2019, dimana perusahaan menargetkan nilai kinerja karyawannya minimal pada kategori P2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hubungan pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan metode analisis deskriptif. Pengambilan sampling menggunakan metode sampling jenuh dengan jumlah responden 50 karyawan Dana Pensiun Telkom Bandung. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS ver 24. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 17,4%. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 19,3%. Hasil secara simultan menunjukkan bahwa pelatihan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor Dana Pensiun Telkom Bandung sebesar 36,7% dan sisanya sebesar 64,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

**Kata Kunci : Pelatihan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan**

**ABSTRACT**

*Managing employee performance at the Telkom Pension Fund is focused on efforts to increase employee productivity and contribution towards achieving company targets. This is in line with the company's strategy that to achieve company goals must be supported by high employee performance. This research is motivated by the empirical fact that the performance of Telkom's Pension Fund employees is not in line with the company's target because there are still employees who get P3 performance scores from 2017 to 2019, where the company targets the performance value of its employees at a minimum in the P2 category. This research aims to determine and analyze the relationship of training and organizational culture on employee performance at Telkom Bandung Pension Fund Office. The research method used is a quantitative method and descriptive analysis method. Sampling uses saturated sampling method with the number of respondents 50 employees of the Telkom Pension Fund. The technique used is multiple linear regression analysis using SPSS ver 24. The results of this study indicate that training partially affects the performance of employees by 17.4%. Organizational culture partially influences employee performance by 19.3%. Simultaneous results show that training and organizational culture together have a positive and significant effect on employee performance in the Telkom Bandung Pension Fund office of 36.7% and the remaining 64.3% is influenced by other variables.*

**Keywords: Training, Organizational Culture, Employee Performance**

## PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya zaman, perusahaan dituntut untuk terus tumbuh dan berkembang ditengah lingkungan yang terus berubah secara cepat, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu asset perusahaan yang harus selalu dikembangkan agar dapat menjalankan perannya secara optimal yaitu mendorong peningkatan efektivitas perusahaan atau organisasi. Menurut [5] pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan SDM secara efektif dapat menjadi sebuah kekuatan perusahaan dalam menjalankan strateginya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada peran strategis SDM sebagai asset penting sekaligus sebagai pelaksana strategi perusahaan. Untuk menjalankan peran strategis tersebut maka kompetensi SDM menjadi faktor yang menentukan, dan oleh karenanya perusahaan perlu melakukan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kompetensi SDM secara berkelanjutan. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi akan mampu mengerjakan tuntutan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tingkat kompetensi tersebut akan mempengaruhi kinerja individu yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan melakukan evaluasi kinerja individu untuk mengukur kinerja karyawan yang dilakukan secara periodik. Begitu pula yang dilakukan oleh Dana Pensiun Telkom, secara periodik setiap tahun melakukan evaluasi pengukuran kinerja karyawan. Informasi hasil evaluasi pengukuran kinerja tersebut digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan tentang SDM. Pada tahun 2018 Dana Pensiun Telkom terjadi penurunan kinerja yang sangat signifikan yaitu ada sebanyak 63 orang atau sebesar 96 % karyawan yang mendapatkan nilai evaluasi kinerja pada kategori P3. Hal ini sangat tidak diharapkan oleh perusahaan karena kinerja individu karyawan yang rendah mengindikasikan kinerja perusahaan yang juga rendah pada periode tahun tersebut. Kinerja perusahaan yang rendah dapat diartikan tujuan perusahaan belum dicapai secara optimal sebagaimana yang diinginkan.

Apabila seorang karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup baik maka akan sangat mudah untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal. Dana Pensiun Telkom memfokuskan upaya peningkatan kinerja karyawan dengan melakukan efisiensi ketenagakerjaan dan efektivitas organisasi, yaitu dengan cara meningkatkan *ability* karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan. Kebijakan pengembangan SDM dituangkan dalam road map pengembangan SDM yang sarasannya adalah mengembangkan kompetensi karyawan yang bersertifikasi secara berkelanjutan dan penerapan nilai budaya perusahaan. Dalam hal meningkatkan kompetensi karyawannya Dana Pensiun Telkom menerapkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi. Sistem ini mengedepankan kompetensi dan kinerja serta prestasi individu karyawan dalam pengembangan karirnya.

Selain faktor pelatihan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja salah satunya adalah budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat menurut [2] beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Budaya organisasi dapat berjalan secara optimal apalagi semua karyawan dapat menaati nilai norma yang ada di perusahaan. Nilai-nilai yang dianut Dana Pensiun Telkom dalam mengelola dana pensiun yang dapat memberikan makna lebih bagi setiap insan Dana Pensiun terdiri dari 3S & 3K: Solid – Speed – Smart – Ketepatan – Keterbukaan – Komitmen. Pemahaman nilai budaya ini perlu dipahami oleh setiap karyawan Dana Pensiun Telkom agar dapat diimplementasikan secara maksimal. Budaya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini.

## KAJIAN PUSTAKA

Menurut [5] Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan

Menurut [2] menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder. Menurut [4] kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja

(*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang diraih seseorang dengan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya..

Menurut [3] ada enam kategori hasil yang digunakan untuk mengukur nilai kinerja pegawai atau fungsi pekerjaan

a. *Quality*

Seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas. *Quality* merupakan tingkat baik buruknya suatu proses yang disesuaikan dengan mutu atau standar yang telah ditetapkan atau diharapkan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas berbeda yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai dengan ketentuan.

b. *Quantity*

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan. *Quantity* merupakan sebuah tolak ukur yang menyatakan sebuah jumlah atau nilai yang dapat dihitung secara pasti. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

c. *Timeliness*

Seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain. Apabila pekerjaan pada suatu divisi tertentu tidak selesai tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan pada divisi lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

d. *Cost-effectiveness*

Seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

e. *Need supervision*

Seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

f. *Interpersonal impact/ contextual or citizenship performance*

Seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga-diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan. Tingkatan di mana seorang karyawan mampu mengembangkan perasaan saling menghargai dan mampu bekerja sama antara karyawan satu dengan karyawan lainnya ataupun antara karyawan dengan atasan.

Menurut [9] mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna Bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Menurut [9] karakteristik budaya organisasi terdairi dari:

a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Tingkat seberapa jauh karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil risiko guna terwujudnya visi.

b. Perhatian pada hal – hal rinci/detail

Tingkat seberapa jauh karyawan diharapkan menjalankan kecermatan atau *precision*, analisis dan perhatian pada hal- hal detail

c. Orientasi hasil.

Tingkat Seberapa jauh pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada Teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi orang

Tingkat seberapa jauh keputusan – keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi

e. Orientasi tim

Tingkat Seberapa jauh kegiatan – kegiatan kerja di organisasi pada tim dari pada individu – individu .

f. Keagresifan atau *aggressiveness*

Tingkat Seberapa jauh orang bersikap agresif dan kompetitif dari pada santai.

g. Stabilitas

Tingkat Seberapa jauh kegiatan – kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan

Ada tiga tipe budaya, yaitu budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, dan budaya agresif-defensif, serta masing-masing tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda [9].

- a. Budaya konstruktif  
Budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.
- b. Budaya pasif-defensif  
Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Tipe budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
- c. Budaya agresif-defensif  
Budaya ini mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis

Menurut [2] pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendahi oleh organisasi, usaha tersebut dilakukan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap [1]

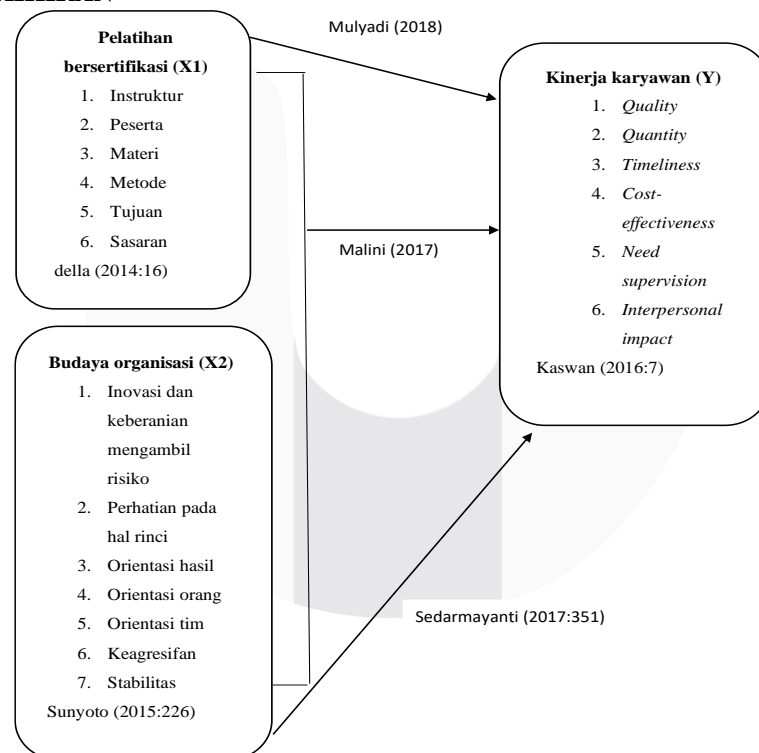
Pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau perusahaan tentu saja mempunyai tujuan dan manfaat bagi tenaga kerja itu sendiri. Menurut [10] beberapa tujuan pelatihan sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kinerja  
karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan  
Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.
- c. Mengurangi waktu belajar  
Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.
- d. Memecahkan masalah operasional  
Persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjur. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilemma yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai
- e. Promosi karyawan  
Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.
- f. Orientasi karyawan terhadap organisasi  
Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai tidak menyenangkan dan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya Bersama supaya secara benar, agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi  
Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Menurut [1] berpendapat bahwa dimensi pelatihan antara lain sebagai berikut :

- a. Instruktur  
Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu Pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan
- b. Peserta  
Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan
- c. Materi  
Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.
- d. Metode  
Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.
- e. Tujuan  
Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.
- f. Sasaran  
Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*)

#### KERANGKA PEMIKIRAN



#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut [7] metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu.

Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif dan explanatory. Menurut [6] penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel

yang lain. *Survey explanatory* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya [7].

Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan tetap kantor dana pensiun telkom dengan jumlah karyawan adalah 78 orang. Dalam penelitian ini Teknik sampling yang digunakan oleh penulis adalah *non probability sampling* dengan menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil istilah lain sampel jenuh ialah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel [8].

## PEMBAHASAN PENELITIAN

### 1. Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil dari tanggapan responden mengenai variabel Pelatihan termasuk ke dalam kategori baik yang menunjukkan bahwa pelatihan di Dana Pensiun Telkom sudah berjalan baik dengan persentase skor sebesar 80,6%, dimensi dengan skor tinggi adalah dimensi metode yang menunjukkan bahwa metode pelatihan yang dilaksanakan di Dana pensiun telkom sudah dinilai baik. Variabel budaya organisasi termasuk ke dalam kategori baik yang menunjukkan bahwa budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom sudah dinilai baik dengan presentase skor sebesar 80,8%, dimensi dengan skor tinggi adalah dimensi orientasi orang yang menunjukkan bahwa orinetasi orang di Dana Pensiun Telkom sudah tergolong sangat baik. Variabel kinerja karyawan termasuk ke dalam kategori baik dengan skor presentase sebesar 80,8%, dimensi dengan skor tertinggi adalah *quality* yang menunjukkan bahwa karawan di Dana Pensiun Telkom memiliki kinerja yang baik.

### 2. Analisis Regresi Linear Berganda

**TABEL 1 Analisis Regresi Linear Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1.467	.619	
	Pelatihan	.344	.123	.351
	Budaya Organisasi	.370	.123	.377

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Data Olahan Penulis menggunakan SPSS Ver.24 2020

$$Y = 1,467 + 0,344 X_1 + 0,370 X_2$$

Dari hasil persamaan regresi tersebut masing-masing variabel dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 1,467, memiliki arti jika pelatihan dan budaya organisasi bernilai 0 (nol) dan tidak ada perubahan, maka diprediksikan kinerja karyawan akan bernilai sebesar 1,467.
- Nilai Pelatihan sebesar 0,344, artinya apabila pelatihan mengalami peningkatan sebesar 1 atau semakin tinggi, maka diprediksi kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,399.
- Nilai Budaya Organisasi sebesar 0,370, artinya apabila budaya organisasi mengalami peningkatan sebesar 1 atau semakin besar, maka diprediksi kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,370.

### 3. Pengujian Hipotesis Secara Parsial ( Uji T)

**Tabel 2 Hasil Uji T**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				T	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.467	.619			2.370	.022
	Pelatihan	.344	.123	.351		2.790	.008
	Budaya Organisasi	.370	.123	.377		3.003	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

*Sumber: Hasil Data Olahan Penulis 2020*

Taraf signifikansi 5% ( $\alpha=0,05$ ) dengan derajat kebebasan  $dk = n - k = 47$ , maka  $t_{tabel}$  yang digunakan adalah

$t_{0,05(47)} = 2,012$ .

- Variabel Pelatihan ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} (2,790) > t_{tabel} (2,012)$  dan tingkat signifikansi  $0,008 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Pelatihan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
- Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} (3,519) > t_{tabel} (2,012)$  dan tingkat signifikansi  $0,004 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

### 4. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Uji simultan (uji f) digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan variabel pelatihan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

**Tabel 3 Hasil Uji F**

Model		ANOVA <sup>a</sup>				Sig.
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
1	Regression	2.716	2	1.358	13.625	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.684	47	.100		
	Total	7.399	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pelatihan

*Sumber: Hasil Data Olahan Penulis 2020*

Kriteria : Tolak  $H_0$  jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan terima  $H_1$ , Terima  $H_0$  jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan tolak  $H_1$

Pada Tabel 3 Uji F dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 13,625 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena itu, kedua perhitungan, yaitu  $F_{hitung} > F_{tabel} (13,625 > 3,20)$  dan tingkat signifikansinya  $0,000 < 0,05$ , menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya Variabel Independen yang terdiri atas Pelatihan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Dana Pensiun Telkom.

### 5. Koefisien Detreminasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh nilai suatu variabel terhadap nilai variabel lainnya. Berikut adalah hasil pengelolaan untuk koefisien determinasi mengenai hubungan antara pelatihan, budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Tabel 4 Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 <sup>a</sup>	.367	.340	.316

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pelatihan

Sumber: Hasil Data Olahan Penulis 2020

Dari tabel hasil SPSS di atas, diketahui nilai koefisien determinasi sebesar 0,367 atau 36,7%. Jika dihitung berdasarkan rumus manual akan terlihat seperti berikut:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\ &= (0,606)^2 \times 100\% \\ &= 36,7\% \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom dapat dipengaruhi oleh pelatihan dan budaya organisasi dengan total pengaruh sebesar 36,7% sedangkan sisanya sebesar 63,3% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini

#### 6. Koefisien Determinasi Parsial

Dan untuk melihat besar pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terkait dapat dilihat dari hasil perkalian antara nilai *beta* dengan *zero order* sebagai berikut:

Tabel 5 Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	Standardized Coefficients Beta	Correlations Zero-order	Besarnya Pengaruh Secara Parsial	Besarnya Pengaruh Secara Parsial (%)
Pelatihan (X <sub>1</sub> )	.351	.496	.174	17,4%
Budaya organisasi (X <sub>2</sub> )	.377	.512	.193	19,3%
<b>Pengaruh Total</b>			.367	36,7%

Sumber: Hasil Data Olahan Penulis 2020

Dari hasil perhitungan di atas, diketahui bahwa dari total pengaruh sebesar 36,7% ternyata sebesar 17,4% diberikan oleh variabel pelatihan, dan 19,3% dari budaya organisasi. Sehingga dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom.

#### KESIMPULAN

- 1) Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang diperoleh dari hasil responden bahwa pelatihan di Dana Pensiun Telkom pada saat ini masuk dalam kategori baik dengan skor tertinggi pada dimensi metode dengan indikator metode pelaksanaan pelatihan dapat membantu peserta memahami materi pelatihan dengan mudah
- 2) Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang diperoleh dari hasil responden bahwa budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom pada saat ini masuk dalam kategori baik dengan skor tertinggi pada dimensi orientasi orang dengan indikator perusahaan memiliki peraturan yang mengakomodasi hak dan kepentingan karyawan



- 3) Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang diperoleh dari hasil reponden bahwa kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom pada saat ini masuk dalam kategori baik dengan skor tertinggi pada dimensi *quality* dengan indikator karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang dipersyaratkan oleh perusahaan
- 4) Pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total persentase pengaruh sebesar 36,7%, sedangkan sisanya sebesar 63,3% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diteliti diluar penelitian

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Della, A. T. (2014). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. HD Finance Palembang*. Palembang: Universitas IBA Palembang
- [2] Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- [3] Kaswan. (2016). *Peak Performance*. Bandung: Alfabeta
- [4] Mangkunegara, AP. (2006) *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- [5] Sedarmayati. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Bandung: Refika Aditama
- [6] Sugiyono. (2008) cetakan ke-16. *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta
- [7] Sugiyono. (2014) cetakan ke-2. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- [8] Sujarweni. (2015). *Metode Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- [9] Sunyoto & Burhanudin. (2015). *Teori perilaku keorganisasian*. Jakarta: Buku Seru
- [10] Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS