

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DANA Pensiun TELKOM

### *INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE TELKOM PENSION FUND*

Muhamad Aditya<sup>1</sup>, Romat Saragih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Telkom, Bandung

adityainzaghi@student.telkomuniversity.ac.id<sup>1</sup>, saragih@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>

---

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan menggunakan metode analisis deskriptif dengan jumlah responden 60 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan memiliki presentase sebesar 76,5%, yang termasuk dalam kategori baik, dan variabel budaya organisasi memiliki presentase sebesar 77,3% dan termasuk dalam kategori baik. Kesimpulan penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 94,4%. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi akan berpengaruh juga untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

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

---

#### **ABSTRACT**

*This research aims to determine the influence of organizational culture on the performance of employees of Telkom Pension Fund. This type of research is quantitative and uses descriptive analysis method with the number of respondents 60 employees. The data analysis technique used is simple linear regression analysis. Based on the results of the study, it can be concluded that respondents' responses to employee performance variables have a percentage of 76.5%, which falls into the good category, and organizational culture variables have a percentage of 77.3% and fall into the good category. The conclusion of this study is that organizational culture significantly influenced employee performance by 94.4%. The result can be interpreted that with the increasing culture of the organization will also have an effect to improve the performance of employees in the company.*

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

---

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi telah membuka mata kita untuk melihat ke masa depan yang penuh tantangan dan persaingan. Globalisasi memberikan peluang sekaligus masalah bagi semua orang, baik dalam konteks kehidupan organisasi maupun secara personal. Hal ini sangat tergantung dari antisipasi dan kesiapan semua pihak yang ada dalam organisasi, baik para manajer maupun karyawan.

Menurut Sedarmayati (2017:3) 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. 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.

Salah satu hal yang dapat menjadi tolak ukur perusahaan diantaranya adalah kinerja karyawan. Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi, Rahmisyari (2015). Pada kantor Dana Pensiun Telkom kinerja diukur dengan menggunakan kriteria dan bobot penilaian sebagaimana yang disajikan pada Tabel 1.1 Kriteria tersebut mencakup unsur nilai pencapaian karyawan, kategori dan kesimpulan kinerja karyawan.

TABEL 1.1  
KRITERIA PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Nilai Pencapaian Karyawan	Kategori	Kesimpulan Kinerja Karyawan
>110	P1	Istimewa
103 < s.d. 110	P2	Sangat Baik
96-103	P3	Baik
90 s.d. < 96	P4	Kurang
< 90	P5	Sangat Kurang

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dalam melakukan evaluasi pencapaian kinerja setiap karyawan, Dana Pensiun Telkom memberikan kesempatan kepada karyawan yang dinilai untuk menyampaikan pendapatnya saat proses evaluasi kinerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja salah satunya adalah budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat menurut Kasmir (2016), 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.



Gambar 1.1 The Dapen Telkom Way

Budaya organisasi “The Telkom Way” pada Dana Pensiun Telkom itu yang menjadi landasan dalam setiap melakukan pekerjaan, landasan tersebut meliputi: Philosophy to be the Best, Principles to be the Star,

Practices to be the Winner.

Penilaian implementasi pada budaya organisasi juga dapat dilihat berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh perusahaan terhadap seluruh karyawannya. Pada DanaPensiun Telkom, organisasi menggunakan *entropy (culture health)* sebagai salah satu cara untuk menilai keberhasilan budaya organisasi. Berikut merupakan nilai *entropy (culture health)* Dana Pensiun Telkom dari tahun 2016 hingga tahun 2019.

TABEL 1.2  
ENTROPY (CULTURE HEALTH) DANA PENSIUN TELKOM

Tahun	2016	2017	2018	2019
Target	9,00	9,00	9,00	9,00
Realisasi	9,00	8,00	8,00	8,00
Persentase	100%	88,89%	88,89%	88,89%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Tabel diatas merupakan hasil *entropy (culture health)* Dana Pensiun Telkom dari tahun 2016 – 2019. Dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 hasil *entropy* menunjukkan budaya organisasi 100% terealisasi sesuai target. Pada tahun 2017 hasil *entropy* menunjukkan budaya organisasi 88,89% terealisasi. Selanjutnya, padatahun 2018 hasil *entropy* menunjukkan budaya organisasi Dana Pensiun Telkom 88,89% terealisasi. Selanjutnya, pada tahun 2019 hasil *entropy* menunjukkan budaya organisasi Dana Pensiun Telkom 88,89% terealisasi. Dengan demikian grafik persentase budaya organisasi Dana Pensiun Telkom terjadi penurunan.

Pemahaman nilai budaya ini perlu dipahami oleh setiap karyawan Dana Pensiun Telkom agar dapat diimplementasikan secara maksimal. Budaya organisasi akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Sasingkelo, et al (2016), menunjukkan bahwa kinerja karyawan akanmeningkat sejalan dengan perbaikan budaya organisasi.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Bagaimana budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom?
- Bagaimana kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom Dana Pensiun Telkom?
- Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dirumuskan tersebut diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom.
- Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pengelolaan organisasional baik individu maupun kolektif terhadap manusia untuk memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran organisasi, dengan cara menghindari sebanyak mungkin perlakuan manusia sebagai aset, namun sebaliknya meningkatkan upaya- upaya perlakuan manusia sebagai partner, Normi (2018:5). Sedangkan menurut Edison, et al (2017:10), bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif danefisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Manajemen sumber daya manusia memfokuskan diri dalam memaksimalkan kemampuan karyawan melalui berbagai langkah strategis guna meningkatkan kinerja karyawan menuju pengoptimal lantujuan organisasi.

### 2.2 Definisi Budaya Organisasi

Menurut Indiyati, Dian (2018), budaya organisasi menurut hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi yang akan berperan sebagai landasan sikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota

organisasi. Atau bisa dikatakan budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi.

### 2.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Sunyoto dan Burhanudi (2015:226), karakteristik pada budaya organisasi terdiri dari:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko  
Tingkat seberapa jauh perusahaan mendorong karyawan agar bersikap inovatif dan berani mengambil risiko guna terwujudnya visi.
- b. Perhatian pada hal – hal rinci/detail  
Tingkat seberapa jauh karyawan dapat menjalankan kecermatan atau *precision*, analisis dan perhatian pada hal- hal detail sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.
- c. Orientasi hasil  
Tingkat Seberapa jauh pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Kondisi dimana perusahaan lebih memperhatikan hasil akhir yang dicapai, tidak terlalu memperhatikan bagaimana cara atau teknik untuk mendapatkan hasil tersebut.
- d. Orientasi orang  
Tingkat seberapa jauh keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi atau perusahaan.
- e. Orientasi tim  
Tingkat Seberapa jauh kegiatan – kegiatan kerja di organisasi pada tim dari pada individu – individu. Keadaan dimana perusahaan memprioritaskan pada pekerjaan yang dikerjakan secara tim dari pada individual agar membangun komunikasi yang baik dengan atasan maupun sesama karyawan.
- f. Keagresifan atau *aggressiveness*  
Tingkat Seberapa jauh orang bersikap agresif dan kompetitif dari pada santai. Perusahaan memotivasi karyawan agar tetap fokus bekerja dan memfasilitasi karyawan agar bekerja melampaui target yang ditetapkan oleh perusahaan.
- g. Stabilitas.  
Tingkat seberapa jauh kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

### 2.4 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan Sinambela (2017:48).

### 2.5 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Edison et.al (2017: 193) memaparkan dimensi kinerja meliputi :

- a. Target  
Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan dan yang telah ditentukan.
- b. Kualitas  
Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kunci dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
- c. Waktu penyelesaian  
Penyelesaian secara tepat waktu membuat kepercayaan semakin tinggi karena bisa diandalkan.
- d. Taat asas  
Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *non-probability sampling* jenis sampel jenuh.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekapitulasi dari keseluruhan tanggapan responden pada setiap dimensi yaitu sebagai berikut:

TABEL 4.1  
REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

No	Dimensi	Skor Total
1	Inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko	464
		77,3%
2	Perhatian pada hal-hal rinci	455
		75,8%
3	Orientasi hasil	457
		76,2%
4	Orientasi orang	486
		81%
5	Orientasi tim	460
		76,7%
6	Agresifitas	460
		76,7%
7	Stabilitas	464
		77,3%
<b>Rata-Rata Budaya Organisasi</b>		<b>77,3%</b>

Sumber : Data Olahan Peneliti (2021)

Tabel 4.9 di atas merupakan hasil rekapitulasi skor total dan persentase secara keseluruhan dari tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa persentase rata-rata skor total budaya organisasi yaitu 77,3%, dimana skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi.

TABEL 4.2  
REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

No	Dimensi	Skor Total
1	Target	868
		72,3%
2	Kualitas	700
		77,8%
3	Waktu Penyelesaian	464
		77,3%
4	Taah Asas	722
		80,2%
<b>Rata-Rata Kinerja Karyawan</b>		<b>76,5%</b>

Sumber : Data Olahan Peneliti (2021)

Tabel 4.14 di atas merupakan hasil rekapitulasi skor total dan persentase secara keseluruhan dari tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa persentase rata-rata skor total kinerja karyawan yaitu 76,5%, dimana skor tersebut termasuk ke dalam kategori tinggi.

Berikut merupakan hasil pengujian hipotesis secara parsial dengan menggunakan uji t dan

menggunakan bantuan SPSS 25.

TABEL 4.3  
UJI T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.531	.184		8.331	.000		
Budaya	.642	.020	.972	31.354	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Olahan Penulis menggunakan SPSS Ver.25 (2021)

Dari Tabel 4.17 diatas hasil uji t (t hitung) adalah sebesar 8,331. Setelah ditemukan hasil uji t (t hitung), maka dibandingkan dengan t tabel dengan tingkat kesalahan (5%). Untuk menghitung t tabel tentukan  $df = n - k$  (tabel distribusi t), dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel (independen dan dependen), yang berarti  $df = 60 - 2 = 58$ , sehingga t tabel adalah sebesar 1,671.

Sehingga t hitung  $8,331 \geq t$  tabel 1,671 yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom.

TABEL 4.4  
UJI KOEFISIEN DETERMINASI

Model	Model Summary <sup>b</sup>			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 <sup>a</sup>	.944	.943	1.268

Sumber: Data Olahan Penulis menggunakan SPSS Ver.25 (2021)

Dari tabel hasil SPSS di atas, diketahui nilai koefisien determinasi sebesar 0,944 atau 94,4%. Jika dihitung berdasarkan rumus manual akan terlihat seperti berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,944 \times 100\%$$

$$= 94,4\%$$

Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dengan total pengaruh sebesar 94,4%, sedangkan sisanya sebesar 5,6% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

#### 4.1 Analisis Hubungan Antara Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi berdasarkan uji t menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung  $8,331 \geq t$  tabel 1,671 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom. Hasil pengujian ini dapat diartikan bahwa dengan adanya budaya organisasi pada perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Dari tabel coefficient dapat dilihat nilai signifikan sebesar 0,000 dimana nilai signifikan penelitian  $< 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi berdasarkan pada hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom. Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 94,4%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa variabel lain yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan Dana Pensiun yang tidak menjadi bagian dari penelitian ini sebesar 5,6%

## 5. KESIMPULAN

- Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang diperoleh dari hasil responden bahwa budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom pada saat ini masuk dalam kategori tinggi.
- Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang diperoleh dari hasil responden bahwa kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom pada saat ini masuk dalam kategori tinggi.
- Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa uji t pada variabel budaya organisasi memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 6. Referensi

- [1] Sedarmayati. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Bandung: Refika Aditama, 2017.
- [2] Rahmisyari. "Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees Development on Performance (Studies in PT. PG. Gorontalo of Tolangohula Unit)." *International Journal of Business and Management Invention*, 2015: 21.
- [3] Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Raja Grafindo Persada, 2016. Normi, s. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama)*. Yogyakarta: Expert, 2018.
- [4] Edison, E, Y Anwar, and I Komariyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi (Cetakan Pertama)*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- [5] Indiyati, Dian. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Keunggulan Bersaing."(Unpad.ac.id) 2018.
- [6] Sunyoto, and Burhanudin. *Teori perilaku keorganisasian*. Jakarta: Buku Seru, 2015. Sinambela. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2017.