

## Pengaruh *Coaching* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung

Zain Riyadh Nashrullah<sup>1</sup>, Romat Saragih<sup>2</sup>  
Universitas Telkom, Bandung<sup>1,2</sup>  
zain.riyadh13@gmail.com<sup>1</sup>, saragih@ypt.or.id<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Karyawan yang bekerja dengan baik biasanya dimiliki oleh perusahaan yang sumber daya manusianya berkualitas. *Coaching* dan komitmen organisasi merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui pengaruh *coaching* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Metode kuantitatif dengan dengan metode analisis deskriptif dan kausal adalah suatu metode yang digunakan serta regresi linear berganda merupakan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Jumlah responden sebanyak 55 orang merupakan sampel dengan menggunakan sampel jenuh. *Coaching*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dari hasil penelitian memiliki kategori yang sangat baik. Hasil penelitian juga menunjukkan secara parsial maupun simultan *coaching* dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Coaching*, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

### ABSTRACT

*Employees who work well are usually owned by companies with high quality human resources. Coaching and organizational commitment are factors that can affect employee performance. This study aims to determine the effect of coaching and organizational commitment to employee performance at the Telkom Bandung Pension Fund Office. The quantitative method with the descriptive and causal analysis method is a method used and multiple linear regression is an analysis technique used in this study. The number of respondents as many as 55 people were sampled using saturated samples. Coaching, organizational commitment and employee performance from the results of the study have very good categories. The results also showed partially or simultaneously coaching and organizational commitment had a positive and significant effect on employee performance.*

*Keywords: Coaching, Organizational Commitment, Employee Performance*

### PENDAHULUAN

Peran sumber daya manusia adalah penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Dalam mencapai keberhasilan tersebut, perusahaan harus memiliki pengelolaan yang baik untuk mencapai efektifitas dan efisiensi suatu organisasi yang terampil. Menurut

Wardhana (2014:3) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjelaskan bagaimana secara positif dan ekonomis sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik. Sedangkan menurut Kasmir dalam Umi & Nurnida (2018) manajemen sumber daya manusia menjelaskan mengenai teknik mengelola, merencanakan, penerimaan, pengembangan karir, imbalan, keamanan dalam bekerja serta memelihara ikatan dalam organisasi hingga berhenti bekerja agar tujuan organisasi dapat dicapai. Hal tersebut berpengaruh terhadap pencapaian organisasi. Aspek penting untuk mencapai keefektifan, keefisienan dan tujuan organisasi dapat diukur dengan suatu kinerja perusahaan. Untuk mengukur kinerja perusahaan yang dapat mengelola hasil kinerja dengan baik maka diperlukan adanya evaluasi secara tahunan dan periodik dalam suatu organisasi atau perusahaan. Demikian yang dilakukan oleh Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung untuk mengukur tingkat kinerja suatu organisasi. Hal tersebut selaras dengan Dharma (2013:25) yang mengungkapkan manajemen kinerja merupakan cara bagaimana memperoleh hasil yang bermanfaat bagi individu, kelompok maupun organisasi dengan menguasai kinerja yang dikelola berdasarkan target, standar dan kemampuan sesuai persyaratan yang ditentukan sebelumnya.

Kinerja perusahaan dapat dipengaruhi beberapa faktor di suatu organisasi, kinerja karyawan merupakan faktor yang berpengaruh pada kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan mampu di kendalikan dengan baik jika organisasi tersebut mempunyai kemampuan dan keahlian tertentu dalam karyawannya. Sinambela dalam Kadir *et al* (2014) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan dengan keahlian tertentu dimana seorang tenaga kerja memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya. Mangkunegara dalam penelitian Ramadhan (2019) menyatakan bahwa sangat penting organisasi memiliki sumber daya terutama karyawan, karena dengan kreatifitas, kemampuan, serta tenaga karyawan perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi.

Menurunnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya pembinaan yang dilakukan atasan dalam memberikan suatu penyelesaian masalah atau solusi yang ada di suatu organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Wilson dalam Pratama (2019) *coaching* adalah proses dimana seorang pegawai mendapatkan solusi untuk melakukan sesuatu yang menurutnya pantas dalam melaksanakan tindakan yang dilakukan. *Coaching* dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan

seseorang karyawan dari sebelumnya. Menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung melakukan *coaching* ketika suatu perusahaan membutuhkannya dan tidak dilakukan secara rutin. Berikut terlampir data kuesioner kepada 15 staff senior.

Dari hasil Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa total skor pada persentase tingkat performa mengenai *coaching* sebesar 88,4% dan total skor persentase mengenai tingkat urgensi berada pada 90,2%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *coaching* sangat penting dilakukan secara rutin bagi karyawan untuk mempermudah dan memecahkan suatu permasalahan dalam pengambilan keputusan. Kinerja karyawan yang baik tidak cukup dari suatu pembinaan yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan saja, oleh karena itu kesuksesan kinerja karyawan dapat diukur dengan komitmen organisasi yang dimiliki oleh individu. Neale & Northcraft dalam Sudarmanto (2014:102) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi terkait dengan keterlibatan dan kekuatan identifikasi individu dalam organisasi. Untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung penulis melakukan pra penelitian mengenai variabel komitmen organisasi yang disebar melalui kuesioner terhadap 15 responden.

Dari hasil Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa total skor persentase pada tingkat performa berada pada 81,3% dan total skor persentase mengenai tingkat urgensi berada pada 85,1%. Hal tersebut sangat penting dimiliki oleh individu karena pegawai yang mempunyai rasa memiliki perusahaan yang tinggi biasanya memiliki kinerja yang tinggi.

Dari uraian di atas mengenai *coaching*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom Bandung, dengan demikian penulis menentukan untuk melaksanakan penelitian ini dengan judul “Pengaruh *Coaching* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung”.

## TINJAUAN LITERATUR HIPOTESIS

### Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang didefinisikan Boxall & Purcell dalam Ramadhan (2019) adalah kegiatan yang dilakukan suatu organisasi dalam membentuk karyawan dan menghasilkan kinerja perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan.

## Kinerja Karyawan

Kaswan dalam Syamsir *et al* (2018) berpendapat kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil dari partisipasi yang dilakukan oleh tenaga kerja terhadap suatu institusi untuk membantu mencapai tujuannya yang disalurkan melalui kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Menurut Griffin dalam Fitriani & Sadarman (2018) bahwa kinerja merupakan *output* yang didapatkan dari seorang karyawan dan dimiliki oleh seorang karyawan.

Menurut Bernadin dalam Pratama (2019) ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur nilai kinerja pegawai, berikut enam dimensi tersebut:

1. Kualitas

Kualitas dapat dinilai dari seberapa besar karyawan mendapatkan hasil dalam menjalankan aktivitas sesuai yang ditentukan, dapat dilihat dari kesamaan dengan melaksanakan suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Kuantitas dapat dilihat dari seberapa banyak jumlah yang didapatkan, dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Seberapa cepat seorang karyawan dapat menyelesaikan aktivitasnya, atau *output* yang dihasilkan, terhadap waktu yang ditetapkan lebih awal dari perspektif koordinasi dengan hasil yang dapat memaksimumkan waktu untuk kepentingan lain.

4. Efektivitas biaya

Dalam hal ini efektifitas biaya dilihat dari besarnya karyawan memperoleh *profit* yang lebih tinggi dan meminimalisir pengeluaran sumber daya suatu organisasi.

5. Kebutuhan untuk supervisi

Seberapa tanggap seseorang karyawan mampu menyelesaikan tugas dalam bekerja dengan tidak meminta pertolongan rekan kerja atau membutuhkan campur tangan orang lain untuk meminimalisir hasil buruk.

6. Dampak interpersonal atau kontekstual kinerja

Seberapa mampu karyawan memiliki niat serta bekerjasama dengan rekan kerja baik junior atau senior.

## ***Coaching***

Downey dalam Aziz & Mayowan (2018) bahwa *coaching* dapat diartikan sebagai suatu keterampilan untuk menyediakan pembelajaran, kinerja, dan meningkatkan kemampuan orang. Lebih lanjut O'cornor & Lages dalam Dewi & Nafiuddin (2017) menyatakan *coaching* dapat diartikan dengan menolong individu dengan berbagai cara yang dimaksudnya serta membantu pada arah yang ingin dituju. *Coaching* dapat membantu individu di setiap tingkatan dengan tujuan agar mereka kedepannya mengetahui ingin menjadi apa sehingga mereka dapat menjadi yang terbaik.

Kaswan dalam Pratama (2019) mengemukakan ada empat dimensi *coaching* diantaranya:

### 1. Perubahan

Perubahan dapat menunjukkan arah dan perkembangan yang dimiliki oleh individu, dapat bergerak menuju ke arah yang lebih baik, dimana dengan adanya *coaching* kita dapat mengetahui apakah karyawan tidak menyukai dengan apa yang dimiliki oleh karyawan, atau karena karyawan tertarik terhadap sesuatu yang lebih baik. Karena itu mereka harus mengelola perubahan tersebut dengan cara-cara yang terbaik dimana atasan memberikan perubahan-perubahan pada karyawan.

### 2. Keprihatinan

Keprihatinan dapat ditunjukkan dengan rasa takut yang dimiliki oleh seorang karyawan, seperti tidak seimbangny kehidupan mereka, berbagai macam permasalahan, objek atau rumor yang mereka ingin capai. Berbagai macam tuntutan banyak yang tidak bisa dipenuhi oleh kebiasaan berfikir seseorang, merasa tidak baik dalam perilakunya yang sekarang. Banyak karyawan yang paham dan mengerti jika mereka tidak mempunyai tujuan dan arah yang jelas.

### 3. Hubungan atau Relasi

*Coaching* membangun relasi kemitraan yang tinggi. Karyawan dapat dikatakan asset perusahaan apabila ada di dalam perusahaan tersebut, serta memandang mereka dengan berbeda harus dilakukan oleh pembina. Hubungan dalam hal ini adalah suatu kepercayaan, faktor kesuksesan *coaching* biasanya pengaruh dari hubungan yang berkualitas. Tidak menjadi suatu permasalahan apabila pembina bersosialisasi langsung terhadap karyawan.

### 4. Pembelajaran

*Coaching* yang dilakukan oleh atasan membantu karyawan belajar dan meningkatkan kualitas yang lebih bagus dari sebelumnya dengan cara memahami berbagai macam keterampilan serta bagaimana menciptakan sesuatu dan belajar mengenai pemecah suatu masalah. *Coaching* dapat meningkatkan daya serap untuk belajar secara individu dan meningkatkan pertumbuhan serta membantu para karyawan dalam memecahkan suatu permasalahan, dapat membuat keputusan atau mencapai sasaran.

### **Komitmen Organisasi**

Luthans dalam Inayah (2016) bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai gambaran loyalitas karyawan terhadap organisasi dimana karyawan tersebut mempunyai perhatian tinggi terhadap suatu organisasi. Menurut Mathis Jackson dalam Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018:190) komitmen organisasional adalah : “Tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi”.

Menurut Kreitner & Kinicki dalam Dewi (2019) ketiga dimensi komitmen organisasi diantaranya:

1. Afektif komitmen (*affective commitment*)

Suatu perasaan yang dimiliki individu terhadap organisasi yang memiliki keyakinan terhadap nilai yang terdapat dalam organisasinya. Komitmen afektif merupakan perasaan yang dimiliki seorang karyawan untuk merasakan permasalahan yang ada di suatu organisasi menjadi bagian tanggung jawabnya. Keinginan karyawan yang besar untuk menetap di suatu organisasi biasanya dapat terpengaruh oleh komitmen afektif. Karyawan yang merasa suatu organisasi adalah bagian keluarganya biasanya mempunyai tingkat komitmen afektif yang besar.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Suatu hasil yang dapat diperhitungkan dari tetap tinggal dibandingkan meninggalkan organisasinya. Komitmen berkelanjutan dapat diartikan sebagai suatu komitmen dimana karyawan merasa dirugikan apabila meninggalkan suatu organisasi, serta merasa bahwa untuk mendapatkan pekerjaan yang baru memiliki tingkat kesulitan yang tinggi, dalam arti lain bahwa karyawan dapat merasa beruntung apabila tetap tinggal di suatu organisasinya.

3. Normatif komitmen (*normative commitment*)

Suatu keharusan dalam menetap pada perusahaan dalam berbagai alasan mengenai moral dan etis. Komitmen normatif yaitu komitmen yang dimiliki oleh karyawan berdasarkan norma-norma yang dianut untuk tetap peduli dan memiliki tingkat perasaan yang besar terhadap organisasinya. Komitmen normatif ini berpengaruh pada karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

### **Hubungan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Jacques & Clement dalam Pratama (2019) *coaching* merupakan suatu kegiatan secara sistematis dengan memanfaatkan informasi mengenai kinerja seseorang antara seorang bawahan atau secara pribadi dengan seorang atasan dengan tujuan agar mendapatkan hasil yang lebih baik. Nuryanti *et al* (2019) dari hasil penelitiannya menyatakan *coaching* dikategorikan baik dan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut April dalam Dewi (2019) apabila organisasi mempunyai tingkat kualitas komitmen organisasi yang besar dari pegawai maka semakin meningkat pula kualitas kerja seorang pegawai dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut Sapitri (2016) dari hasil penelitiannya dapat dikatakan kinerja pegawai dapat dipengaruhi komitmen organisasi yang positif serta signifikan.

### **Kerangka Pemikiran**

Terdapat kerangka pikir dari penelitian ini dengan tujuan mempermudah dalam melihat gambaran penelitian. Berikut adalah kerangka pemikiran yang terdapat pada Gambar 1.

### **Hipotesis Penelitian**

Penulis merumuskan hipotesis dari penelitian ini diantaranya:

1. Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh *Coaching* secara parsial dan signifikan.
2. Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi secara parsial dan signifikan.
3. Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh *Coaching* dan Komitmen Organisasi secara simultan dan signifikan.

## METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan jenis deskriptif dan asosiatif/hubungan kausal. Menurut Sujarweni dalam Pratama (2019) penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai riset yang berguna untuk melihat nilai antar satu variabel dengan lainnya yang bersifat bebas tidak saling memiliki keterkaitan dengan variabel lain. Regresi linear berganda ialah suatu analisis teknik yang dipakai. Penelitian ini memiliki beberapa variabel diantaranya:

1. Variabel dependen (terikat)

Variabel terikat atau dependen dalam penelitian ini ialah Kinerja Karyawan yang memiliki dimensi sebagaimana Bernadin dalam Pratama (2019) menjabarkan antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan untuk supervisi, dan dampak interpersonal.

2. Variabel Independen (bebas)

Variabel bebas atau independen dalam penelitian ini ialah *Coaching* dan Komitmen Organisasi, dimana dimensi variabel *Coaching* menurut Kaswan dalam Pratama (2019) adalah perubahan, keprihatinan, hubungan, dan pembelajaran. Sedangkan variabel Komitmen organisasi memiliki dimensi menurut Kreitner & Kinicki dalam Dewi (2019) diantaranya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

### Populasi dan Sampel

Populasi Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung sebanyak 78 orang dan akan digunakan oleh penulis pada penelitian ini. Seluruh populasi dijadikan sebagai sampel, oleh karena itu digunakanlah teknik *non probability sampling* atau sampel jenuh sebagai teknik sampling. Berdasarkan pertimbangan populasi yang ada di Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung yang memiliki populasi sebanyak 78 karyawan atau dibawah 100 orang dengan jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 55 kuesioner maka dapat diputuskan menggunakan sampel jenuh.

## HASIL DAN DISKUSI

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Keseluruh pertanyaan tergolong valid dalam penelitian dan dapat dipergunakan pada penelitian tersebut dimana  $r$  tabel memiliki nilai 0,361 dan  $r$  hitung memiliki nilai diatas dari  $r$  tabel.

Reliabilitas koefisien variabel kinerja karyawan dengan nilai  $0,951 > 0,60$ , variabel *coaching* dengan nilai  $0,930 > 0,60$ , dan variabel komitmen organisasi dengan nilai  $0,916 > 0,60$ . Dalam hal ini disimpulkan seluruh pertanyaan dapat digunakan karena dinyatakan reliabel.

### Hasil Analisis Deskriptif

Dari hasil rekapitulasi variabel kinerja karyawan dan jawaban responden menunjukkan bahwa skor total mengenai variabel kinerja karyawan sebesar 3.296 atau 85,6% dengan kategori sangat baik, dimensi skor tertinggi yaitu dimensi kuantitas dan dapat diartikan bahwa karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung memiliki kinerja sangat baik. Variabel *coaching* menunjukkan bahwa skor total sebesar 2.845 atau 86,2% dengan kategori sangat baik, dimensi skor tertinggi yaitu dimensi perubahan dan dapat diartikan bahwa karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung memiliki *coaching* sangat baik. Variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa skor total sebesar 2.128 atau 86% dengan kategori sangat baik, dimensi skor tertinggi yaitu dimensi *affective commitmen* dan dapat diartikan bahwa karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung memiliki komitmen organisasi sangat baik.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Dari data olahan yang dihasilkan, dapat memperoleh hasil sebagaimana pada Tabel 3.

$$Y = 2,090 + 0,240 X_1 + 0,302 X_2 + e$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diimplementasikan sebagaimana:

1. 2,090 adalah nilai konstanta, dapat diputuskan bahwa variabel independen ( $X$ ) bernilai 0 (nol), maka variabel dependen ( $Y$ ) bernilai 2,090.
2. Nilai *coaching* sebesar 0,240 memiliki nilai positif, dapat diartikan jika terjadi kenaikan sejumlah satu satuan pada *coaching*, maka dapat diketahui akan terjadi peningkatan sebesar 0,240 pada kinerja karyawan.

3. Nilai komitmen organisasi sebesar 0.302 memiliki nilai positif, dapat diartikan jika terjadi kenaikan sejumlah satu satuan pada komitmen organisasi, maka dapat diketahui akan terjadi peningkatan sebesar 0,302 pada kinerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis Secara Parsial ( Uji T)

Uji ini dapat diartikan sebagai uji statistik dengan tujuan mengukur besaran secara paraisal antara variabel (X) terhadap variabel (Y).

Ketentuan dalam uji parsial dengan taraf signifikansi 5% dengan  $dk = n - k = 52$ , sehingga dapat dihasilkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,007 yang dapat dilihat pada:

1. Jika  $H_0$  dapat diterima dan  $H_1$  di tolak,  $t_{hitung}$  harus memiliki nilai  $<$  dari  $t_{tabel}$
2. Jika  $H_0$  dapat ditolak dan  $H_1$  di terima,  $t_{hitung}$  harus memiliki nilai  $>$  dari  $t_{tabel}$

Dari data olahan yang dihasilkan, dapat memperoleh hasil sebagaimana pada Tabel 3 berikut:

1. Pada variabel *coaching* dapat diartikan secara parsial *coaching* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal itu dikarenakan variabel *coaching* memiliki nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  yaitu  $2,107 > 2,007$  dengan nilai/tingkat signifikan sebesar  $0,040 < 0,05$  dan  $H_0$  dapat ditolak.
2. Pada variabel komitmen organisasi dapat diartikan secara parsial serta signifikan komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal itu dikarenakan variabel komitmen organisasi mempunyai hasil  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  yakni  $3,519 > 2,007$  dengan nilai/tingkat signifikan sebesar  $0,001 < 0,05$  dan  $H_0$  dapat ditolak.

### Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Penulis menggunakan uji simultan dengan tujuan dapat mengukur secara simultan tingkat signifikansi pengaruh *coaching* serta komitmen organisasi (X) pada kinerja karyawan (Y). Berikut adalah pengujian hipotesis secara simultan yang diperoleh dari SPSS 24 sebagaimana pada tabel 4.

Kriteria penilaian Uji Hipotesis dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dan  $(dk) = (n - k); (k - 1)$  sehingga dapat dihasilkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,18 yang dapat dilihat pada:

1. Jika  $H_0$  dapat diterima sedangkan  $H_1$  di tolak,  $F_{hitung}$  harus memiliki nilai  $<$  dari  $F_{tabel}$  dan nilai signifikannya harus  $>$  dari 0,05.

2. Jika  $H_0$  dapat ditolak sedangkan  $H_1$  di terima,  $F_{hitung}$  harus memiliki nilai  $\geq$  dari  $F_{tabel}$  dan nilai signifikannya harus  $<$  dari 0,05.

Dari data olahan yang dihasilkan, dapat memperoleh hasil sebagaimana Tabel 4:

Pada Tabel 4 dapat diperoleh hasil dimana variabel bebas (independen) yaitu *coaching* serta komitmen organisasi secara bersamaan serta signifikan mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan, karena perhitungan  $F_{hitung}$  (15,061)  $>$  dari  $F_{tabel}$  (3,18) dengan signifikansi taraf  $0,000 < 0,05$ , dapat diindikasikan bahwa  $H_0$  dapat ditolak sedangkan  $H_1$  dapat diterima.

### Koefisien Determinasi

Dalam penelitian tersebut untuk menilai besarnya kontribusi variabel *coaching* dan komitmen organisasi yang menyebabkan perubahan pada kinerja karyawan dapat dilakukan melalui koefisien determinasi.

Berdasarkan hasil data yang diolah oleh penulis, maka diperoleh hasil koefisien determinasi sebagaimana pada Tabel 5 bahwa nilai R yaitu 0,606 dan hasil R<sup>2</sup> (R square) yaitu 0,367 atau 36,7%. Berikut adalah rumus untuk menghitung R square:

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

Dari uraian diatas bahwa sebesar 36,7% adalah besaran pengaruh variabel *coaching* dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan sedangkan sebesar 63,3% adalah faktor lainnya yang tidak dapat di teliti oleh penulis dalam penelitian ini.

### Koefisien Determinasi Secara Parsial

Dalam hal ini besaran pengaruh pada variabel *coaching* serta komitmen organisasi pada variabel terkait dapat dilihat pada Tabel 6.

Dari hasil perhitungan Tabel 6 dapat diketahui bahwa besar pengaruh variabel *coaching* sebesar 12,2% dan besar pengaruh variabel komitmen organisasi sebesar 24,5% dengan total jumlah besar pengaruh variabel *coaching* dan komitmen organisasi sebesar 36,7%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung didominasi oleh komitmen organisasi.

## SIMPULAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diteliti dalam pembahasan yang didapat, maka didapatkan beberapa kesimpulan. Berikut kesimpulan yang didapat oleh penulis:

1. Secara keseluruhan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung memiliki kinerja karyawan pada kategori sangat baik, dimensi tertinggi adalah kuantitas dengan skor indikator pertanyaan tertinggi adalah saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung yang dimiliki oleh karyawan memiliki kuantitas kerja yang sangat baik.
2. *Coaching* pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik, dimensi tertinggi adalah perubahan dengan skor indikator pertanyaan tertinggi adalah atasan membuat perubahan pada diri saya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *coaching* pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung menyebabkan perubahan kerja pada karyawan yang sangat baik.
3. Komitmen organisasi pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung secara menyeluruh memiliki kategori sangat baik, dimensi tertinggi adalah *affective commitment* dengan skor indikator pertanyaan tertinggi adalah menyelesaikan sisa karir di perusahaan ini membuat saya bahagia. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung memiliki *affective commitment* yang sangat baik dalam komitmen organisasi perusahaan.
4. Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung memiliki *Coaching* dan komitmen organisasi yang mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diteliti, pembahasan, serta kesimpulan yang diperoleh, maka didapatkan beberapa saran. Berikut saran yang diajukan oleh penulis:

1. Dapat dilihat hasil penelitian dan pembahasan terdapat variabel kinerja karyawan yang memiliki dimensi dengan skor paling rendah adalah pada dimensi kebutuhan supervisi dengan indikator pertanyaan mengenai menyelesaikan pekerjaan secara personal. Dengan adanya hal tersebut maka disarankan Kantor Dana Pensiun

Telkom Bandung untuk rutin memberikan arahan, pengawasan dan motivasi agar karyawan mampu bekerja secara mandiri.

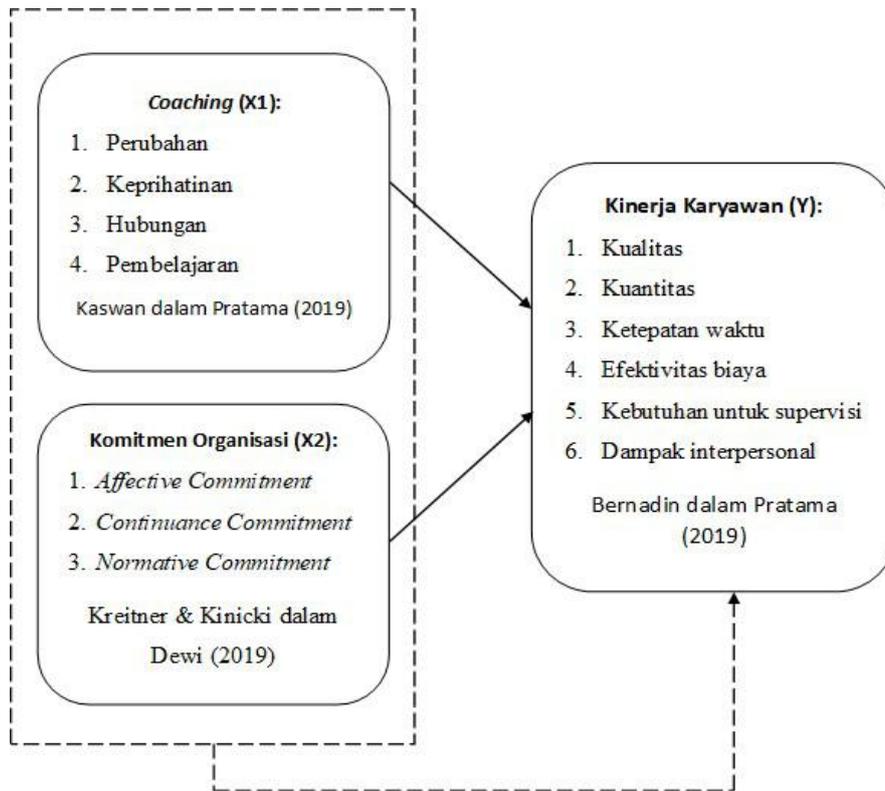
2. Dapat dilihat hasil penelitian dan pembahasan terdapat variabel *coaching* yang memiliki dimensi dengan skor paling rendah adalah pada dimensi pembelajaran dengan indikator pertanyaan mengenai atasan rutin memberikan pembelajaran. Dengan adanya hal tersebut maka disarankan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung rutin dalam memberikan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja pada setiap individu.
3. Dapat dilihat hasil penelitian dan pembahasan terdapat variabel komitmen organisasi yang memiliki dimensi dengan skor paling rendah adalah pada dimensi *continuance commitment* dengan indikator pertanyaan mengenai kesulitan dalam mendapatkan pekerjaan baru jika meninggalkan perusahaan. Dengan adanya hal tersebut maka disarankan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung untuk memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan kompensasi yang tinggi serta bonus yang tinggi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aziz , A. M. A., & Mayowan, Y. (2018). Pengaruh Outbound Management Training (OMT) dan Coaching Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64(1), 180-187. Retrieved from <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2744/3136>
- Dewi, J. R. (2019). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional dan Kompetensi (Studi di PT PLN (Persero) Unit Pelaksanaan dan Pengatur Distribusi Jawa Barat)*. Skripsi pada Universitas Telkom Bandung: Telkom University Open Library.
- Dewi, S. R., & Nafiuddin. (2017). Kajian Pengaruh Coaching Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Manufacturing di Provinsi Banten. *Seminar Nasional Riset Terapan 2017*, 217-223.
- Dharma, S. (2013). *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Aplikasi* (cet. ke-6). Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Fitriani, I. D., & Sadarman, B. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Administrasi Umum pada PT PLN (Persero) Area Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(1), 155-172. Retrieved from <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/55/21>
- Inayah, N. (2016). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Koppontren Uspps Ausath Blokagung Banyuwangi. *Istiqro': Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 50-62. Retrieved from <https://ejournal.iaida.ac.id/index.php/istiqro/article/view/29>

- Kadir, A., Marnis., & Machasin. (2014). Pengaruh Ability, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Redaksi PT Riau Pos Intermedia Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi*, 22(2), 42-58.
- Nuryanti , B. L., Masharyono., & Fauziatunisa, H. (2019). The Effect of Coaching on Employee Performance. *International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*, 65, 136-139. Retrieved from <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icebef-18/125908047>
- Pratama, H. E. (2019). *Pengaruh Coaching Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten*. Skripsi pada Universitas Telkom: Telkom University Open Library.
- Ramadhan, A. (2019). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Power Unit Jasa Pembangkitan (UJP) Banten 1 Suralaya*. Skripsi pada Universitas Telkom: Telkom University Open Library.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip*, 3(2), 1-9. Retrieved from <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/10663>
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi* (cet. ke-2). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syamsir, M., Tamsah, H., & Hatma, R. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 3(2), 48-77.
- Umi, M. Z., & Nurnida, I. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Mitra Solusi Telematika (MST) Jakarta. *e-Proceeding of Management*, 5(1), 1123.
- Wardhana, A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karya Manunggal Lithomas.
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192.

**TABEL DAN GAMBAR**



**Gambar 1. Kerangka Pikir**

Keterangan:

- - - -> : Simultan
- > : Parsial

**Tabel 1. Hasil Tanggapan Responden Mengenai Coaching**

Pertanyaan	Performa	Urgensi
Perbaikan dalam coaching	88,6%	88%
Terjadi hubungan dengan rekan kerja	86,6%	90%
Mempermudah dalam memecahkan masalah	90%	92,6%
<b>Rata-Rata</b>	<b>88,4%</b>	<b>90,2%</b>

Sumber: Data Olahan Penulis (2020)

**Tabel 2. Hasil Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi**

Pertanyaan	Performa	Urgensi
Rasa memiliki perusahaan	86,6%	86,6%
Kontribusi Karyawan	81,3%	83,3%
Tidak berencana keluar perusahaan	76%	85,3%
<b>Rata-Rata</b>	<b>81,3%</b>	<b>85,1%</b>

Sumber: Data Olahan Penulis (2020)

Tabel 3. Regresi Linear Berganda dan Uji T

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.090	.541		3.865	.000
	Coaching	.240	.114	.262	2.107	.040
	Komitmen Organisasi	.302	.086	.438	3.519	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Olahan Penulis dalam SPSS 24 (2020)

Tabel 4. Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.471	2	.735	15.061	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.539	52	.049		
	Total	4.010	54			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Coaching

Sumber: Data Olahan Penulis dalam SPSS 24 (2020)

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 <sup>a</sup>	.367	.342	.22098

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Coaching  
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Olahan Penulis dalam SPSS 24 (2020)

Tabel 6. Besarnya Pengaruh Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	Standardized Coefficients Beta	Correlations Zero-order	Besarnya Pengaruh Secara Parsial	Besarnya Pengaruh Secara Parsial (%)
Coaching (X1)	0,262	0,465	0,122	12,2%
Komitmen Organisasi (X2)	0,438	0,559	0,245	24,5%
<b>Total</b>			<b>0,367</b>	<b>36,7%</b>

Sumber: Data Olahan Penulis (2020)