

**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
KARYAWAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PADA PT SEMEN
TONASA DI KABUPATEN PANGKEP**

***ANALYSIS OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT MANAGEMENT
STRATEGY TO IMPROVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT PT SEMEN
TONASA IN PANGKEP REGENCY***

Arnas Hasanuddin¹,

Universitas Wira Bhakti, Indonesia

arnashasanuddin94@gmail.com

Muh.Rezky Iskandar²,

Universitas Wira Bhakti, Indonesia

yudharamadhan61@gmail.com

Risman³

Universitas Wira Bhakti, Indonesia

irisman@wirabhaktimakassar.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Employee Training and Development Management on Organizational Performance at PT Semen Tonasa in Pangkep Regency, both partially and simultaneously. The background of this study is the importance of an effective human resource strategy to support organizational performance achievement in facing increasingly fierce competition in the cement industry. This type of research is quantitative with a multiple linear regression analysis approach. The results of the study indicate that partially, Employee Training and Development Management has a positive but insignificant effect on Organizational Performance. Simultaneously, both variables also have no significant effect on organizational performance with a contribution of 11.3% ($R^2 = 0.113$), while the remaining 88.7% is influenced by other factors outside this study, such as leadership, work culture, technology utilization, and employee motivation. These findings indicate that employee training and development programs need to be directed more strategically and measurably in order to have a real impact on improving organizational performance.

Keywords: *Training Management, Employee Development, Organizational Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Organisasi pada PT Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep, baik secara parsial maupun simultan. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya strategi sumber daya manusia yang efektif untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan industri semen yang semakin ketat. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Secara simultan, kedua variabel tersebut juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan kontribusi sebesar 11,3% ($R^2 = 0,113$), sedangkan 88,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti kepemimpinan, budaya kerja, pemanfaatan teknologi, dan motivasi karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan perlu diarahkan secara lebih strategis dan terukur agar dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kata kunci: Manajemen Pelatihan, Pengembangan Karyawan, Kinerja Organisasi



PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang semakin pesat, perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi dan berinovasi agar tetap kompetitif di pasar. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kualitas sumber daya manusia (SDM). Karyawan yang terampil, kompeten, dan memiliki motivasi tinggi adalah aset terbesar yang dapat mendorong perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang.

Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan karyawan melalui pelatihan menjadi hal yang sangat penting. Strategi manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan langkah yang diambil oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Melalui pelatihan yang terstruktur dan pengembangan yang berkesinambungan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan tidak hanya terampil dalam tugas mereka saat ini, tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan masa depan. Pemilihan metode pelatihan yang tepat sangat berpengaruh terhadap efektivitas program pelatihan. Metode pelatihan yang bervariasi dapat meningkatkan keterlibatan peserta dan membuat mereka lebih siap untuk menerapkan keterampilan yang dipelajari. Program pelatihan dan pengembangan tidak hanya penting untuk keterampilan teknis, tetapi juga untuk pengembangan kepemimpinan dan karier karyawan. Program ini membantu mempersiapkan karyawan untuk posisi manajerial dan memotivasi mereka untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin tim secara efektif.

PT Semen Tonasa, sebagai salah satu perusahaan terbesar dalam industri semen di Indonesia yang berlokasi di Kabupaten Pangkep, menyadari pentingnya SDM yang berkualitas untuk mendukung operasional dan perkembangan perusahaan. Salah satu strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas karyawan adalah melalui program pelatihan dan pengembangan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis karyawan yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Program pelatihan dan pengembangan tidak hanya penting untuk keterampilan teknis, tetapi juga untuk pengembangan kepemimpinan dan karier karyawan. Program ini membantu mempersiapkan karyawan untuk posisi manajerial dan memotivasi mereka untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin tim secara efektif. Setelah pelatihan dilakukan, sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan dan apakah ada peningkatan dalam kinerja karyawan. Salah satu aspek penting dalam strategi manajemen pelatihan adalah menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi. Hal ini akan mendorong karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka, bahkan setelah mengikuti pelatihan formal. Untuk mendorong karyawan agar lebih aktif dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan, perusahaan dapat memberikan insentif dan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menunjukkan peningkatan kinerja setelah pelatihan.

PT Semen Tonasa, sebagai salah satu perusahaan terbesar dalam industri semen di Indonesia yang berlokasi di Kabupaten Pangkep, menyadari pentingnya SDM yang berkualitas untuk mendukung operasional dan perkembangan

perusahaan. Salah satu strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas karyawan adalah melalui program pelatihan dan pengembangan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis karyawan yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Program pelatihan dan pengembangan tidak hanya penting untuk keterampilan teknis, tetapi juga untuk pengembangan kepemimpinan dan karier karyawan. Program ini membantu mempersiapkan karyawan untuk posisi manajerial dan memotivasi mereka untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin tim secara efektif. Setelah pelatihan dilakukan, sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan.

Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan dan apakah ada peningkatan dalam kinerja karyawan. Salah satu aspek penting dalam strategi manajemen pelatihan adalah menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi. Hal ini akan mendorong karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka, bahkan setelah mengikuti pelatihan formal. Untuk mendorong karyawan agar lebih aktif dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan, perusahaan dapat memberikan insentif dan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menunjukkan peningkatan kinerja setelah pelatihan.

Meskipun pelatihan telah dilaksanakan, masih ditemukan adanya kesenjangan antara tujuan pelatihan yang diharapkan dan hasil yang dicapai, baik dalam hal peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pelatihan di PT Semen Tonasa antara lain adalah kurangnya analisis kebutuhan pelatihan yang tepat, metode pelatihan yang kurang sesuai dengan karakteristik peserta, serta kurangnya evaluasi terhadap hasil pelatihan yang telah diberikan. Banyak studi terdahulu hanya meneliti efektivitas pelatihan dari sisi operasional (misalnya: peningkatan skill teknis), namun belum mendalami bagaimana strategi manajemen pelatihan yang terintegrasi dengan tujuan organisasi dapat secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya cenderung fokus pada kepuasan karyawan atau hasil jangka pendek dari pelatihan. Sedangkan penelitian yang mengkaji hubungan antara program pelatihan dan pengembangan dengan peningkatan *performance indicator* organisasi (seperti produktivitas, efisiensi kerja, dan inovasi) masih jarang dilakukan.

Untuk itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan di PT Semen Tonasa, serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan rekomendasi strategi yang lebih efektif dalam manajemen pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kualitas SDM dan pada gilirannya dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

Dengan fokus pada PT Semen Tonasa, yang merupakan perusahaan dengan tantangan operasional yang kompleks, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna untuk perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelatihan serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Hasbi (2022). Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual dan mental atau moral Pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil, maka hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan. Program pengembangan sumber daya manusia harus mengacu pada permasalahan yang ada pada Pegawai dalam institusi tersebut. Pengembangan mengacu pada masalah staf personal, yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dimana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Dalam program pengembangan harus telah dituangkan terlebih dahulu tentang sasaran, kebijaksanaan, prosedur anggaran, peserta kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus memiliki prinsip peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja masing-masing Pegawai.

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan suatu syarat mutlak yang harus ditempuh oleh suatu institusi dalam rangka meningkatkan mutu dan penguatan lembaga serta memberikan kepuasan tersendiri bagi Pegawai. Jika mutu sumber daya manusia rendah mengakibatkan produktivitas dan penghasilan rendah dan dengan demikian akan mengakibatkan kesulitan dalam pemanfaatan sumber daya alam.

Untuk bisa meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan (1) jalur pendidikan. Pendidikan formal merupakan jalur yang paling efektif untuk meningkatkan mutu tenaga kerja, khususnya berkaitan dengan pembentukan dan pengembangan kepribadian, bakat, sikap mental, pengetahuan, dan kecerdasan termasuk kreativitas, dan daya analisis. (2) jalur latihan kerja, yang menekankan pada keterampilan atau profesionalisme, (3) jalur pengalaman kerja, tenaga kerja bermutu dan siap pakai sesuai dengan kebutuhan. spesifik dunia kerja, dapat dihasilkan dan dikembangkan di Instansi atau dunia kerja itu sendiri, yaitu melalui pengalaman kerja.

Strategi Manajemen dan Pengembangan Karyawan

Strategi manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan langkah yang diambil oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Melalui pelatihan yang terstruktur dan pengembangan yang berkesinambungan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan tidak hanya terampil dalam tugas mereka saat ini, tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan masa depan.

Berikut adalah beberapa strategi utama dalam manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis - TNA)

Sebelum melaksanakan program pelatihan, langkah pertama yang sangat penting adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi gap keterampilan antara kondisi saat ini dan kebutuhan organisasi di masa depan.

Strategi:

- a. Identifikasi Kebutuhan Individu: Menilai kekuatan dan kelemahan individu karyawan melalui evaluasi kinerja dan umpan balik.
- b. Analisis Kebutuhan Organisasi: Memahami tujuan jangka panjang perusahaan dan tantangan industri yang dihadapi agar pelatihan yang diberikan relevan dengan visi perusahaan.
- c. Identifikasi Kebutuhan Kelompok/Tim: Mengidentifikasi kebutuhan keterampilan yang dibutuhkan oleh tim atau departemen tertentu dalam organisasi.

2. Desain Program Pelatihan yang Relevan

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merancang program pelatihan yang relevan dengan tujuan dan kebutuhan yang telah dianalisis. Desain pelatihan yang baik akan memastikan bahwa karyawan memperoleh keterampilan yang tepat, baik keterampilan teknis maupun soft skills.

Strategi:

- a. Menyesuaikan dengan Gaya Belajar Karyawan: Menggunakan metode pelatihan yang sesuai dengan gaya belajar karyawan, seperti pelatihan tatap muka, e-learning, mentoring, atau pelatihan berbasis proyek.
- b. Penyusunan Materi yang Terstruktur: Materi pelatihan harus disusun dengan jelas dan terstruktur untuk memastikan informasi yang disampaikan dapat dipahami dan diterapkan.
- c. Menggunakan Teknologi dan Inovasi: Memanfaatkan teknologi modern dalam menyampaikan pelatihan, seperti aplikasi pelatihan online atau simulasi yang interaktif.

3. Pemilihan Metode Pelatihan yang Efektif

Pemilihan metode pelatihan yang tepat sangat berpengaruh terhadap efektivitas program pelatihan. Metode pelatihan yang bervariasi dapat meningkatkan keterlibatan peserta dan membuat mereka lebih siap untuk menerapkan keterampilan yang dipelajari.

Strategi:

- a. Pelatihan Kelas (In-Class Training): Mengadakan sesi pelatihan tatap muka yang memungkinkan interaksi langsung antara instruktur dan peserta.
- b. Pelatihan Berbasis Online (E-learning): Memanfaatkan teknologi untuk memberikan fleksibilitas waktu dan tempat kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan.
- c. Pelatihan Berbasis Pengalaman (On-the-Job Training): Memberikan pelatihan langsung dalam pekerjaan sehari-hari, yang memungkinkan karyawan untuk belajar sambil bekerja.
- d. Pelatihan Kelompok dan Tim: Membuat pelatihan berbasis tim atau kelompok yang dapat meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar karyawan.

4. Pelatihan Kepemimpinan dan Pengembangan Karier

Program pelatihan dan pengembangan tidak hanya penting untuk keterampilan teknis, tetapi juga untuk pengembangan kepemimpinan dan karier karyawan. Program ini membantu mempersiapkan karyawan untuk posisi manajerial dan memotivasi mereka untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin tim secara efektif.

Strategi:



- a. Pelatihan Kepemimpinan: Melakukan pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan, seperti pengambilan keputusan, manajemen konflik, dan komunikasi.
- b. Pengembangan Karier: Memberikan peluang kepada karyawan untuk merencanakan dan mengembangkan jalur karier mereka dalam perusahaan melalui mentoring, coaching, dan program rotasi pekerjaan.

5. Evaluasi dan Pengukuran Hasil Pelatihan

Setelah pelatihan dilakukan, sangat penting untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan dan apakah ada peningkatan dalam kinerja karyawan.

Strategi:

- a. Evaluasi Langsung: Menggunakan survei, tes, atau kuesioner untuk mendapatkan umpan balik langsung dari peserta pelatihan mengenai materi, metode, dan penyampaian pelatihan.
- b. Evaluasi Kinerja Pasca Pelatihan: Mengukur perubahan dalam kinerja karyawan setelah pelatihan dengan membandingkan hasil kerja sebelum dan setelah pelatihan.
- c. Evaluasi Jangka Panjang: Mengukur dampak pelatihan dalam jangka panjang terhadap kinerja organisasi, produktivitas, dan retensi karyawan.

6. Pengembangan Budaya Pembelajaran Berkelanjutan

Salah satu aspek penting dalam strategi manajemen pelatihan adalah menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi. Hal ini akan mendorong karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka, bahkan setelah mengikuti pelatihan formal.

Strategi:

- a. Mendorong Pembelajaran Mandiri: Mendorong karyawan untuk terus belajar melalui sumber daya yang tersedia di luar pelatihan formal, seperti buku, kursus online, dan seminar.
- b. Menumbuhkan Lingkungan yang Mendukung Pembelajaran: Menyediakan waktu dan sumber daya untuk karyawan agar dapat mengakses pelatihan dan pengembangan yang diperlukan.
- c. Mendukung Pengalaman Praktis: Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerapkan keterampilan yang dipelajari melalui proyek atau tugas yang menantang.

7. Pemberian Insentif dan Penghargaan

Untuk mendorong karyawan agar lebih aktif dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan, perusahaan dapat memberikan insentif dan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menunjukkan peningkatan kinerja setelah pelatihan.

Strategi:

- a. Pemberian Penghargaan: Memberikan penghargaan atau sertifikat untuk karyawan yang berhasil menunjukkan peningkatan signifikan setelah mengikuti pelatihan.
- b. Insentif Karier: Menawarkan peluang karier atau promosi bagi karyawan yang menunjukkan hasil positif pasca pelatihan.

Strategi manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif melibatkan perencanaan yang matang, desain program yang relevan, penggunaan metode pelatihan yang sesuai, serta evaluasi yang terstruktur. Dengan penerapan strategi yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan tidak hanya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan mereka, tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan dan peluang yang ada di masa depan, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan suatu indikator yang menggambarkan sejauh mana organisasi berhasil dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja ini tidak hanya mencakup aspek finansial atau hasil akhir dari operasional perusahaan, tetapi juga melibatkan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, seperti produktivitas, efisiensi, kualitas, dan kepuasan stakeholder.

Menurut Kaplan dan Norton (1992), kinerja organisasi dapat diukur dengan menggunakan Balanced Scorecard, yang mengukur kinerja dari empat perspektif utama:

- a. Perspektif Keuangan: Meliputi laba, pendapatan, penghematan biaya, dan return on investment (ROI).
- b. Perspektif Pelanggan: Meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal: Meliputi efisiensi dan efektivitas proses yang ada dalam organisasi.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Meliputi inovasi, pengembangan kompetensi karyawan, dan peningkatan kapabilitas organisasi.

Hubungan Kinerja Organisasi dan Pengembangan Karyawan

Kinerja organisasi dan pengembangan karyawan memiliki hubungan yang erat. Karyawan yang terampil, termotivasi, dan terlibat dalam pelatihan yang efektif akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mendukung tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Chiaburu dan Tekleab (2005), pelatihan dan pengembangan yang baik dapat meningkatkan kinerja individu dan tim, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperbarui secara terus-menerus dapat beradaptasi lebih baik dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi organisasi.

Pegawai

Dalam melaksanakan pembangunan dua asset pokok yang harus dimiliki yakni sumber daya alam dan sumber daya manusia. Dari dua asset pokok tersebut sumber daya manusia lebih penting daripada sumber daya alam. Karena bagaimanapun melimpahnya sumber daya alam, tanpa adanya kemampuan sumber daya manusia untuk mengolahnya, maka akan sia-sia saja. Pegawai merupakan sumber daya yang harus mendapatkan perhatian dalam pengembangan potensinya yang sehubungan dengan peningkatan skill dan keterampilan yang harus dimilikinya dalam menyelesaikan setiap aktivitas kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Mukijat (2016) , pegawai adalah sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau institusi yang sangat penting bagi peningkatan produktivitas atau kemajuan organisasi atau institusi. Dalam suatu industri atau perusahaan terdapat beberapa karakteristik karyawan didalamnya yakni apakah dia memiliki status yang berbeda dalam perusahaan. Status pegawai dalam perusahaan biasanya terdiri dari dua kategori yakni sebagai pegawai tetap atau sebagai pegawai kontrak.

Menurut Siagian (2016) Pegawai atau Pegawai adalah sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan untuk diberikan amanah atau pekerjaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Tujuan yang dicapai hendaknya berdasarkan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik itu sifatnya jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah kuantitatif dengan pendekatan analisis regresi linear berganda. Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis pengaruh variabel independen, yaitu manajemen pelatihan (X1) dan pengembangan karyawan (X2), terhadap variabel dependen, yaitu kinerja organisasi (Y), baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini secara khusus menguji hubungan antara strategi manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan dengan peningkatan kinerja organisasi di PT Semen Tonasa.

Data untuk penelitian ini diolah menggunakan program SPSS versi 30. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa secara parsial, baik manajemen pelatihan maupun pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Secara simultan, kedua variabel tersebut juga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan kontribusi sebesar 11.3% ($R^2 = 0.113$), sementara 88.7% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian, seperti kepemimpinan, budaya kerja, pemanfaatan teknologi, dan motivasi karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Model (Model Summary)

**Tabel 1 Uji Model
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.336 ^a	.113	.047	2.604	2.277

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karyawan, Manajemen Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 30 tahun 2025

1. Berdasarkan output SPSS, nilai **R = 0,336** menunjukkan bahwa hubungan antara variabel **Manajemen Pelatihan (X1)** dan **Pengembangan Karyawan (X2)** terhadap **Kinerja Organisasi (Y)** berada pada kategori **rendah**.
2. Nilai **R Square = 0,113** mengindikasikan bahwa sebesar **11,3% variasi kinerja organisasi** dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas tersebut, sedangkan **88,7% sisanya** dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan

dalam model, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, atau strategi manajemen lainnya.

3. Nilai **Adjusted R Square = 0,047** menyesuaikan pengaruh jumlah variabel dan ukuran sampel terhadap kekuatan model, dan tetap menunjukkan kontribusi yang rendah. Nilai **Durbin-Watson = 2,277** mendekati angka 2, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah autokorelasi pada model regresi.

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Tabel 2 analisis linear berganda

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.256	2	11.628	1.715	.199 ^b
	Residual	183.044	27	6.779		
	Total	206.300	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karyawan, Manajemen Pelatihan

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Versi 30 tahun 2025

Tabel ANOVA menunjukkan hasil:

F hitung = 1,715

Signifikansi = 0,199 (> 0,05)

Artinya, secara simultan Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini berarti model regresi yang dibentuk belum cukup kuat untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat secara bersama-sama.

Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Tabel 3 Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.603	3.904		3.485	.002
Manajemen Pelatihan	.225	.154	.266	1.458	.156
Pengembangan Karyawan	.150	.154	.177	.972	.340

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Manajemen Pelatihan (X1) memiliki koefisien positif 0,225, yang berarti setiap peningkatan satu satuan skor manajemen pelatihan akan meningkatkan skor kinerja organisasi sebesar 0,225 satuan. Namun, nilai signifikansi 0,156 (> 0,05) menunjukkan pengaruh tersebut tidak signifikan. Pengembangan Karyawan (X2) juga memiliki pengaruh positif (B = 0,150), tetapi nilai signifikansi 0,340 (> 0,05) menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis, persamaan regresi linear berganda yang dihasilkan adalah:

$$Y = 13,603 + 0,225X_1 + 0,150X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Organisasi

X1 = Manajemen Pelatihan



X2 = Pengembangan Karyawan

Interpretasi persamaan: Konstanta sebesar 13,603 menunjukkan nilai kinerja organisasi jika kedua variabel bebas bernilai nol. Koefisien positif pada X1 dan X2 menunjukkan arah hubungan yang searah, meskipun tidak signifikan secara statistik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik Manajemen Pelatihan maupun Pengembangan Karyawan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini bisa terjadi karena:

1. Program pelatihan yang dijalankan belum sepenuhnya relevan atau terukur dampaknya terhadap target organisasi.
2. Pengembangan karyawan yang ada mungkin bersifat umum dan belum diarahkan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan.
3. Faktor lain seperti budaya organisasi, dukungan pimpinan, teknologi kerja, dan motivasi karyawan bisa memiliki peran yang lebih besar dalam memengaruhi kinerja organisasi.

Secara teori, menurut Dessler (2020) dan Mathis & Jackson (2021), pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan bagian penting dari strategi SDM yang efektif. Namun, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi baru akan optimal jika didesain sesuai kebutuhan strategis perusahaan, diukur keberhasilannya, dan diintegrasikan dengan sistem penilaian kinerja.

KESIMPULAN

1. Manajemen Pelatihan belum terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi di PT Semen Tonasa. Walaupun hubungan yang ditunjukkan bersifat positif, perbaikan dalam manajemen pelatihan belum berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi.
2. Pengembangan Karyawan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa program pengembangan yang dijalankan belum sepenuhnya diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan sehingga pengaruhnya terhadap kinerja organisasi belum optimal.
3. Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Kedua variabel hanya mampu menjelaskan 11,3% variasi kinerja organisasi, sementara 88,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, pemanfaatan teknologi, dan motivasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Muammar 2018, Produktivitas dan Pengukurannya, salemba Empat , Jakarta
- Ardana, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia, Balai Pustaka Jakarta.
- Ari Yusuf Hamali, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bina Aksara . Bandung
- Djafar, Syamsuddin, EK, 2020, Statistik I & II, penerbit Yayasan Pembangunan Kawasan Timur Indonesia.
- Gomes, Cardoso, Faustino, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi, Yogyakarta.



- Hadari, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga. Surabaya
- Hasanuddin, 2017. Manajemen Perusahaan , BPFE Yogyakarta
- Hasbi, 2016. Perilaku Keorganisasian, Bina Aksara, Bandung
- Hasimbuan, Malayu S.P, 2018, MSDM, edisi revisi, Bumi Aksara Jakarta.
- Heidjarachman dan Suad Husnan, 2017. Manajemen Personalialia, Edisi 4, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Manulang,M, 2016, Manajemen Personalialia, Balai Pustaka, Jakarta.
- Mukijat, Susilo, 2012, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Cetakan Kelima, Bina Aksara, Bandung.
- M. Hidayat 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE Yogyakarta
- Muchdar Sinunggang, 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bina Ilmu , Surabaya
- Nawawi, Hadari, 2017, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Cetakan Kesatu, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ravianto. J, 2017, Produktivitas dan Pengukurannya, Seri Produktivitas VIII, PT. Binama Teknika, Jakarta.
- Siagian, 2016, Manajemen Personalialia, Cetakan Ketujuh, Penerbit BPFE, Yogyakarta.