

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI DI PT TELKOM DIVISI ACCESS REGIONAL 3 BANDUNG)

Erdy Sumarlin¹, Coki Ahmad Syahwir², Se.³

¹Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Gambar 1.1

Logo Perusahaan



Sumber: <http://www.detikinet.com>

1.1.1 Profil Umum PT. Telkom Indonesia

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom menyediakan layanan *InfoComm*, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Pemerintah Republik Indonesia merupakan pemegang saham mayoritas yang menguasai sebagian besar saham biasa Perusahaan sedangkan sisanya di miliki oleh publik. Saham Perusahaan di perdagangan di Bursa Efek Indonesia (BEI), *New York Stock Exchange* (NYSE), *London Stock Exchange* (LSE) dan *Tokyo Stock Exchange* (tanpa listing).

1
Telkom
University

Tantangan terus berkembang di industri telekomunikasi di dalam negeri maupun tingkat global, Telkom bertekad melakukan transformasi secara fundamental dan menyeluruh di seluruh lini bisnis yang mencakup transformasi bisnis dan portofolio, transformasi infrastruktur dan sistem, transformasi organisasi dan sumber daya manusia serta transformasi budaya. Pelaksanaan transformasi ini dilakukan dalam rangka mendukung upaya diversifikasi bisnis Telkom dari ketergantungan pada portofolio bisnis *Legacy* yang terkait dengan telekomunikasi, yakni layanan telepon tidak bergerak (*fixed*), layanan telepon seluler (*mobile*), dan *multimedia* (FMM), menjadi portofolio TIME. Konsistensi Telkom dalam berinovasi telah berhasil memposisikan perusahaan sebagai salah satu perusahaan yang berdaya saing tinggi dan unggul dalam bisnis *New Wave*.

Komitmen PT. Telkom untuk mendukung mobilitas dan konektivitas tanpa batas di yakini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan ritel maupun korporasi terhadap kualitas, kecepatan, dan kehandalan layanan serta produk yang di tawarkan oleh PT. Telkom. Hal itu terbukti dengan kontinuitas peningkatan di sisi jumlah pelanggan PT. Telkom, yakni mencapai 120,5 juta pelanggan per 31 Desember 2010, atau meningkat sebesar 14,6 % dari jumlah tersebut, sebanyak 8,3 juta pelanggan merupakan pelanggan telepon kabel tidak bergerak, 18,2 juta pelanggan telepon nirkabel tidak bergerak, dan 94 juta pelanggan telepon seluler.

1.1.2 Visi, Misi, Tujuan, dan Inisiatif Strategi

1.1.2.1 Visi

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

1.1.2.2 Misi

1. Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
2. Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

1.1.2.3 Tujuan

Menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis *legacy* dan meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60 % dari pendapatan industri pada tahun 2015.

1.1.2.4 Inisiatif Strategi

1. Mengoptimalkan layanan sambungan telepon kabel tidak bergerak / *fixed wireline*.
2. Memperkuat dan mengembangkan bisnis sambungan telepon nirkabel tidak bergerak / *fixed wireless access* dan mengelola portofolio nirkabel.
3. Melakukan investasi pada jaringan *broadband*.
4. Mengintegrasikan solusi bagi UKM, *Enterprise* dan berinvestasi di bisnis *wholesale*.
5. Mengembangkan layanan teknologi Informasi termasuk *e-payment*.
6. Berinvestasi di bisnis *media* dan *edutainment*.
7. Berinvestasi pada peluang bisnis internasional yang strategis.
8. Mengintegrasikan *Next Generation Network* (NGN) dan *Operational support system*, *Business support system*, *Customer support system* and *Enterprise relations management* (OBCE).
9. Menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio.
10. Melakukan transformasi budaya perusahaan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di dunia saat ini sudah semakin maju. Dampak kemajuan itu terasa ke seluruh pelosok bumi, termasuk di Indonesia. Perkembangan teknologi ini juga menyentuh aspek pemerintahan baik untuk peningkatan kinerja internal organisasi, maupun dampaknya terhadap harapan peningkatan kualitas layanan publik. Industri TIK juga merupakan salah satu sektor strategis terhadap pembangunan nasional. Akan tetapi pertumbuhan industri TIK sangat tergantung pada ketersediaan infrastruktur telekomunikasi. Infrastruktur telekomunikasi memegang peran utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menjaga keamanan dan integritas dan untuk memfasilitasi pengembangan pendidikan, kesehatan dan kegiatan pemerintahan secara keseluruhan. Berdasarkan studi ekstensif dari Roller dan Waverman, diketahui bahwa setelah mencapai tingkat teledensitas tertentu misalnya 40%, investasi dalam infrastruktur telekomunikasi akan memiliki dampak yang lebih besar terhadap pertumbuhan ekonomi per dolar investasi di dibandingkan investasi infrastruktur lainnya (<http://beri.biz/berita-online/perkembangan-dan-pembangunan-teknologi-informasi-dan-komunikasi-murah-berkualitas-di-indonesia> di akses 28 Mei 2011).

Telkom merupakan satu-satunya perusahaan telekomunikasi Indonesia yang masuk dalam daftar Forbes Global 2000. Perusahaan lainnya kebanyakan bergerak di sektor jasa perbankan, komoditas, konstruksi dan perusahaan energi (gas). Telkom akan menjadikan strategi *strengthen the core and grow new wave* sebagai acuan dalam menjaga kesinambungan dan meningkatkan performansi bisnis Telkom ke depan. Upaya untuk mempertahankan keunggulan Telkom di seluruh produk dan layanan pada akhirnya berhasil meningkatkan performansi persaingan usaha yang semakin

ketat(http://teknologi.vivanews.com/news/read/147040telkom_wakil_terbaik_indonesia_di_forbes_2000di akses 28 Mei 2011).

Berikut sepuluh perusahaan Indonesia yang telah masuk pada tingkat dunia adalah Telkom, BCA, Mandiri, BRI, BNI, Bumi Resources, Bank Danamon, PGN, Semen Gresik dan Bukit Asam.

TABEL 1.1

10 Besar Perusahaan Indonesia di Kelas Dunia

| Nama | Ranking | Laba | Aset | Kapitalisasi |
|---------------|---------|------|-------|--------------|
| Telkom | 684 | 0,95 | 8,37 | 17,74 |
| BCA | 796 | 0,52 | 22,46 | 12,65 |
| Bank Mandiri | 796 | 0,47 | 32,32 | 10,03 |
| BRI | 843 | 0,53 | 22,39 | 9,49 |
| BNI | 1412 | 0,26 | 24,07 | 3,07 |
| Bumi Resource | 1533 | 0,57 | 5,44 | 4,56 |
| Bank Danamon | 1802 | 0,16 | 10,39 | 4,62 |
| PGN | 1915 | 0,06 | 2,34 | 9,82 |
| Semen Gresik | 1977 | 0,23 | 0,97 | 4,87 |
| Bukit Asam | 1986 | 0,29 | 0,83 | 3,93 |

Keterangan : Laba, Aset dan kapitalisasi dalam miliar dolar AS

Sumber:<http://bisnis.vivanews.com>

Budaya merupakan sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan, termasuk dalam rangkaian membentuk transformasi baru yang di alami oleh Telkom. Transformasi terakhir sekaligus yang di sebut dengan *NEW TELKOM* Indonesia adalah transformasi dalam bisnis, transformasi infrastruktur, transformasi sistem, model operasi dan transformasi sumber daya manusia. Transformasi tersebut resmi di luncurkan kepada pihak eksternal bersamaan dengan *New Corporate Identity* Telkom pada tanggal 23 Oktober 2009.

Tranformasi fundamental ini membutuhkan HCD yang dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang di butuhkan sebagai dampak dari perubahan.HCD saja, tidak dapat menjamin kesiapan kompetensi yang di butuhkan.Diperlukan dukungan sistem terkait yang juga harus segera di seajarkan dengan perubahan, termasuk direktori kompetensi dan manual pekerjaan yang jelas, karena keduanya sangat terkait erat pada pengelolaan pengembangan kompetensi.

Hal tersebut sejalan dengan pencapaian nilai-nilai dasar Perusahaan :

1. Komitmen jangka panjang (*Commitment to long term*) ;
Melakukan sesuatu tidak hanya untuk keuntungan saat ini saja, tetapi juga untuk masa mendatang.PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung dalam usaha pencapaian portofolio bisnis TIME memiliki program kerja yang di namakan INSYNC 2014.Karyawan Divisi Access Telkom Regional 3 Bandung bertindak secara kompetitif secara berkelanjutan dalam jangka panjang untuk mensinergikan portofolio bisnis TIME dan mewujudkan Telkom menjadi pemenang dalam penyelenggaraan TIME di pasar regional.

2. Prioritas terhadap Pelanggan (*Customer first*) ;
Selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu, baik untuk pelanggan internal maupun eksternal. Telkom Divisi *Access Regional 3 Bandung* berusaha memahami kebutuhan pelanggan dengan baik dalam hal *access network* serta mengerjakan apa yang di butuhkan oleh pelanggan dengan tepat waktu.
3. Perhatian terhadap penghargaan (*Caring meritocracy*) ;
Memberikan pembinaan melalui *rewards* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku karyawan. Telkom Divisi *Access Regional 3 Bandung* berusaha memberikan pembinaan kepada karyawannya untuk mengembangkan diri agar bersikap kompeten dan memiliki motivasi tinggi melalui pelatihan-pelatihan yang di adakan oleh Telkom dan memberikan penghargaan berupa kenaikan gaji, uang bonus, promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik selama mereka bekerja dan memberikan mutasi kepada karyawannya yang memiliki kinerja kurang baik selama mereka bekerja.
4. Penciptaan kemitraan yang saling menguntungkan (*Co-creation of win-win partnership*) ;
Memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara. Telkom Divisi *Access Regional 3 Bandung* membangun hubungan dengan mitra baik. Dalam pekerjaan *access network* Telkom Divisi *Access Regional 3 Bandung* memiliki perangkat-perangkat yang di butuhkan konsumen dan mitra mengerjakan pekerjaan yang di berikan Telkom Divisi *Access*. Kemudian mitra mendapat hasil balas jasa sesuai dengan tingkat pekerjaan yang di berikan.

5. Kolaborasi inovasi (*Collaborative innovation*) ;
 Menghilangkan *internal silos* di dalam Telkom dan Telkom *Group* serta terbuka terhadap ide-ide dari manapun sebelumnya. Telkom Divisi *Access Regional 3 Bandung* menuntut karyawannya agar selalu terbuka terhadap ide-ide yang berasal dari luar maupun dalam, misalnya diskusi dengan karyawan / karyawan unit divisi lain / pelajar magang tentang fasilitas Divisi *Access Regional Bandung* dan membuat konsep fasilitas dalam bentuk rancangan gambar untuk di implementasikan, membagi sumber daya unit lain ketika divisi *access* logistik kekurangan tenaga kerja, karena ada salah satu karyawan tersebut sedang cuti.

Budaya baru Telkom tersebut biasa di sebut Telkom 5C. Perusahaan kemudian melakukan perubahan direktori kompetensi termasuk kompetensi kemampuan dan jenis pengetahuan sejalan dengan transformasi perusahaan menuju bisnis TIME. Berikut adalah perbandingan perubahan komponen-komponen budaya perusahaan PT. Telkom sebelum dan transformasi budaya yang dapat di lihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2

Perbandingan perubahan komponen-komponen budaya perusahaan Telkom

| | Budaya Sebelumnya | Transformasi Budaya |
|---------------------|--|--|
| <i>Basic Belief</i> | <i>Committed 2 U</i> (dengan 7 <i>ethical value</i> di dalamnya) | <i>Committed 2 U</i> (tidak berubah, dengan seluruh 7 <i>ethical values</i> di dalamnya) 7 <i>Eihical values</i> : (sambungan) |
| | Budaya Sebelumnya | Transformasi Budaya |



| | | |
|------------------------------|---|--|
| | | Kejujuran,Transparan,Komitmen,Ke rjas ama,Disiplin,Peduli,dan Tanggung jawab |
| Budaya Perusahaan | <i>The Telkom Way 135</i> | <i>The Telkom Way</i> |
| Corporate Values | Tiga pikiran TTW 135 (<i>Customer valu ,Service Excellence, Competent People</i>) | Lima <i>Corporate Values 5C Telkom</i> (<i>Comitmen To Long Term, Customer First, Caring Meritocracy, Co-Creation of win-win Partnership, Collaborative Innovation</i>) |
| Key Behaviours | 5 Langkah TTW 135 (<i>Stretch the goals, Simplify, Involve Everyone,Quality is my job, Reward The winners</i>) | 15 <i>Key behaviours 5C Telkom</i> (Dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari dan tertanam dalam <i>performance management system</i>) |
| Artifacts |  <ul style="list-style-type: none"> - Logo sebelumnya &branding - <i>Basic concept</i> : Tidak ada - <i>Brand image</i> : Tidak ada |  <ul style="list-style-type: none"> - Logo baru &branding - <i>Basic concept</i> : <i>Life confident</i> - <i>Brand Values</i> : EEAPH (<i>Expertise,Em- powering,Assured,Progres sive,Heart</i>) |
| Tagline | <i>Committed 2 U</i> | <i>The World In Your Hand</i> |
| Other Artifacts | Yel-yel Telkom,Maskot Telkom,Lagu-lagu Telkom | Tidak berubah apabila tidak bertentangan |

Sumber :Human Resources RO PT. Telkom Divisi Regional 3 Bandung

PT. Telkom Divisi Access mengembangkan suatu metode “*field dan forum*” yang menyeimbangkan antara teori dan praktek di lapangan dengan kurikulum berbasis *3 lens framework*. Konsep *3 lens framework* yang merupakan salah satu dari modul *lean operation methodology* terdiri dari *operating system, management infrastructure* dan *mindset and*

behavioursysng merupakan basis model operasi untuk mendorong *capability building* dan mengubah pandangan dan perilaku para teknisi lapangan dengan menerapkan prinsip “*Go and See*”. Prinsip “*Go and See*” merupakan kombinasi dari *field work*, *on the job coaching* dan *forum learning* untuk menyeimbangkan antara teori dan praktek di lapangan.

PT. Telkom Divisi *Access* memiliki target kerja untuk mencapai portofolio bisnis TIME. Target kerja ini di kenal dengan Indonesia *Synchronized* 2014 (INSYNC 2014). Target kerja ini bertujuan agar infrastruktur *access broadband* yang menjangkau seluruh pelanggan Telkom dapat memiliki *bandwith* dengan kecepatan antara 1-100 Mbps dan mayoritas kecepatan 4-20 Mbps dengan menggunakan infrastruktur fiber optik. Berikut adalah sasaran kerja PT. Telkom Divisi *Access* dapat di lihat pada tabel 1.3

Tabel 1.3

Sasaran Kerja PT. Telkom Divisi Access

| No. | Program INSYNC 2010-2014 | Target Kerja Divisi Access | Tujuan program INSYNC 2010-2014 |
|-----|---|--|---|
| 1 | Pekerjaan optimalisasi jaringan akses tembaga Telkom untuk dimodernisasi menjadi jaringan akses fiber optik | merubah sejumlah 500 ribu satuan sambungankabel tembaga menjadi optik dan direncanakan | Untuk peningkatan kualitas layanan <i>broadband</i> |



| No. | Program INSYNC 2010-2014 | Target Kerja Divisi <i>Access</i> | Tujuan program INSYNC 2010-2014 |
|-----|--|---|--|
| | | sampai dengan 2014 mencapai 5 juta satuan sambungan | |
| 2 | Teknologi WIMAX | Melayani pelanggan dengan area yang lebih luas sejauh 50 km maksimal dengan tingkat kompatibilitas menghantarkan data dengan <i>transfer rate</i> tinggi | Untuk mendukung mobilitas yang tinggi di layanan jaringan |
| 3 | <i>Reboundary service area</i> Rumah Kabel (RK) tembaga | <ul style="list-style-type: none"> meminimalkan segmen <i>copper</i> sekunder eksisting < 1 km | Untuk mendapatkan jaminan <i>bandwidth</i> sampai dengan 10 Mbps |
| | | <ul style="list-style-type: none"> <i>reboundary service area</i> RK dengan meminimalkan segmen <i>copper</i> sekunder eksisting \leq 300 m | Untuk jaminan <i>bandwidth</i> sampai dengan 20 Mbps ke pelanggan (<i>selected</i>) |

(sambungan)

| No. | Program INSYNC 2010-2014 | Target Kerja Divisi Access | Tujuan program INSYNC 2010-2014 |
|-----|--------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> modernisasi jaringan akses dengan melakukan migrasi ke teknologi <i>Gigabit Passive Optical Network</i> (GPON) | Untuk mendapatkan bandwidth > 200 -100 Mbps untuk pelanggan tertentu |

Sumber : <http://mawaluddin.info/?p=473> (hasil olahan data peneliti 2011)

Berdasarkan pengamatan peneliti selama kurang lebih satu bulan, budaya organisasi Telkom 5 C masih kurang di pahami oleh sebagian besar karyawan Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung sehingga dapat menimbulkan penurunan kinerja, misalnya, *Pertama*, ketika beberapa karyawan suatu divisi di berikan pekerjaan oleh atasan untuk memasukkan data ke dalam sebuah aplikasi, mereka kurang paham memasukkan data ke dalam sebuah aplikasi tersebut, sehingga untuk memasukkan data mereka meminta bantuan kepada divisi lain, sehingga mereka telat mengumpulkan pekerjaan sesuai dengan waktu yang di berikan atasan. Seharusnya peran atasan memberikan pembinaan terhadap karyawannya melalui pelatihan-pelatihan secara menyeluruh untuk membangun sikap kompeten, sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan mereka mampu bersaing bersama-sama untuk memenuhi tujuan perusahaan. *Kedua*, ada beberapa karyawan suatu divisi lebih cenderung mementingkan hasil kerja daripada proses kerja, ketika hasil

pekerjaan tersebut di serahkan kepada atasan. Atasan mengembalikan pekerjaan kepada karyawan tersebut untuk di analisis kembali karena hasil pekerjaannya belum sesuai yang di harapkan perusahaan. Seharusnya karyawan tersebut memiliki tanggung jawab atas resiko pekerjaan yang di ambil serta menetapkan target yang tinggi untuk mensinergikan portofolio bisnis Telkom.

Setiap karyawan memiliki nilai-nilai budaya yang terdapat pada diri karyawan tersebut, dengan kata lain nilai kepribadian. Begitu juga dengan perusahaan yang merupakan tempat setiap karyawan dalam menjalankan proses bisnis perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang di inginkan. Perusahaan memiliki budaya yang di sebut budaya perusahaan, budaya perusahaan tersebut yang mempengaruhi karyawan dalam sikap dan perilaku di dalam perusahaan untuk mencerminkan perusahaannya tersebut. Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang di pegang oleh anggota-anggota suatu organisasi , yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, yang di kemukakan oleh Robbins & Judge (2008:256) “sekumpulan karakteristik kunci yang di junjung tinggi oleh organisasi”.

Budaya organisasi juga merupakan *planning* perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Budaya organisasi akan menentukan berbagai faktor, khususnya kinerja karyawan. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan.(Rivai & Basri, 2005:15). Suatu budaya organisasi menjadi lemah apabila kinerja karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan dan sebaliknya budaya organisasi akan menjadi kuat apabila kinerja karyawan memuaskan sesuai dengan tujuan perusahaan.

PT. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung merupakan divisi baru yang di bentuk oleh Telkom pasca transformasi organisasi. Fungsinya mengelola operasi secara efektif dan memelihara ruang lingkup operasi layanan jaringan akses di wilayah regional Bandung, sehingga dapat di pastikan bahwa dukungan kesiapan operasi dan kualitas jaringan akses untuk penyelenggaraan layanan bisnis TIME di wilayah regional Bandung dapat berfungsi secara memadai. Dalam mendukung operasional jaringan akses, di dukung pula fungsi logistik dan *general support* yang meliputi : perencanaan logistik, pengelolaan proses pengadaan (*procurement*), administrasi, *legal and compliance*, pengelolaan asset jaringan akses dan sarana pendukung lainnya dalam penyelenggaraan operasional yang baik.

Pentingnya pihak manajemen telekomunikasi untuk mengetahui tingkat budaya organisasi yang telah di rasakan oleh karyawan, serta sebagai bahan analisis yang dapat memberikan wawasan pemikiran dan pertimbangan bagi pihak manajer telekomunikasi dalam membuat suatu keputusan manajerial yang tepat sasaran dan berdaya guna . Maka, penulis tertarik mengangkat masalah ini. Adapun judul penelitian yang di ajukan adalah **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Divisi Access (DIVA) Regional 3 Bandung-Jawa Barat”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di kemukakan, maka permasalahan dalam penelitian ini di rumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi budaya organisasi di PT. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung ?

2. Bagaimana tingkat kinerja karyawan di PT. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sesuai dengan perumusan masalah di atas yaitu :

1. Untuk mengetahui implementasi budaya organisasi 5C pada PT. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun praktis :

1. Kegunaan Praktis

- a. Diharapkan dapat berguna untuk memperdalam pengetahuan mengenai praktik budaya organisasi dalam bisnis telekomunikasi di Indonesia.

- b. Sebagai sarana untuk memperkaya pengetahuan dan melengkapi khazanah keilmuan di bidang budaya organisasi khususnya di perusahaan telekomunikasi.
- c. Diharapkan beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan acuan referensi dan tambahan pengetahuan bagi pihak lain untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

2. Kegunaan Teoritis

- a. Sebagai aplikasi ilmu mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam bisnis telekomunikasi. Untuk mengetahui, melihat, dan membandingkan antara teori yang di peroleh dengan aplikasinya di dunia bisnis serta melatih kemampuan analisis dan berpikir sistematis.
- b. Dapat digunakan untuk mengelola resiko yang mungkin timbul di perusahaan di PT. Telkom Divisi *Access Regional 3* Bandung serta dalam rangka meningkatkan budaya organisasi yang kokoh di perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan dan memenangkan persaingan bisnis.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan di buat untuk member gambaran umum tentang penelitian yang di lakukan dan untuk kejelasan penulisan hasil penelitian dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai tinjauan objek studi, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang di bahas dan teori penunjang dalam memecahkan masalah

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini di bahas mengenai jenis penelitian, jenis data dan teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Berisi mengenai jenis penelitian, operasional variabel, skala pengukuran, jenis dan teknik pengumpulan data, teknik sampling uji validitas dan reliabilitas, analisis data yang di gunakan dalam penelitian, dan pengujian hipotesis

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung. Selain itu bab ini akan menjelaskan mengenai analisis dari hasil pengolahan data yang di peroleh

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan terhadap hasil penelitian berikut saran-saran yang bisa di implementasikan.



18
Telkom
University

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan yang diharapkan dan memberikan jawaban terhadap tujuan dilakukannya penelitian yaitu sebagai berikut.

1. Implementasi Budaya Organisasi di PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung

Budaya Organisasi PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung yang diteliti dengan menggunakan karakteristik budaya organisasi Robbins dan Judge dari 7 karakteristik budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian padahal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Implementasi budaya organisasi dari dimensi inovasi dan pengambilan resiko berada pada kategori sangat kuat, yaitu sebesar 85,91%. Implementasi budaya organisasi dari dimensi perhatian padahal-hal rinciberada pada kategori sangat kuat, yaitu sebesar 84,77%. Implementasi budaya organisasi dari dimensi orientasi hasil berada pada kategori kuat, yaitu sebesar 77,11%. Implementasi budaya organisasi dari dimensi orientasi orang berada pada kategori sangat kuat, yaitu sebesar 86,09%. Implementasi budaya organisasi dari dimensi orientasi tim berada pada kategori sangat kuat, yaitu sebesar 88,20%. Implementasi budaya organisasi dari dimensi keagresifan berada pada kategori sangat

2. Terdapat variabel yang teridentifikasi dalam penelitian tetapi tidak di masukkan dalam penelitian.
3. Adanya kesalahan dalam menentukan sampel.

b. Pengaruh Secara Parsial

Berdasarkan hasil penelitian secara parsial, diketahui bahwa:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung.
- b.  Perhatian padahal-hal rinci (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung.
- c. Orientasi hasil (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung.
- d. Orientasi orang (X_4) tidak mempengaruhi kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung.
- e. Orientasi tim (X_5) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung.
- f. Keagresifan (X_6) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung.
- g. Stabilitas (X_7) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Access Regional 3 Bandung.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Bagi PT. Telkom Divisi *Access* Regional 3 Bandung

1. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung harus dapat mempertahankan budaya organisasinya.
Diharapkan untuk kedepannya, penerapan budaya organisasi lebih ditingkatkan lagi agar benar-benar meresap dan karyawan mau memahami arti dari budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung sebaiknya membuat dan menetapkan standar kinerja karyawan yang baku agar target kerja karyawan terstruktur dan terarah serta dapat diukur untuk menilai baik buruknya kinerja karyawan.
3. Melakukan evaluasi secara berkala mengenai penerapan karakteristik budaya organisasi dan kinerja karyawan, serta membuat strategi mengenai bagaimana cara penerapan budaya organisasi PT. Telkom Divisi *Access* (DIVA) Regional 3 Bandung.

5.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan dengan cara *random sampling* yang tidak memperhatikan tingkatan / strata responden. Sehingga pada penelitian lanjut dapat memperoleh sampel dengan metode lain yang hasilnya dapat lebih baik.
2. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut dengan meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain dari variabel yang dibahas dalam penelitian ini.

DaftarPustaka

Buku :

- Arikunto, Suharsimi, (2006), *ProsedurPenelitian :SuatuPendekatanPraktik*, Jakarta : PT. RinekaCipta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005), *PerilakudanBudayaOrganisasi*, Bandung :Refika.
- _____ (2006),
EvaluasiKinerjaSumberDayaManusia.Bandung :Refika.
- Ndraha, Taliziduhu, (2005). *TeoriBudayaOrganisasi*. Jakarta :RinekaCipta.
- Poerwanto, (2008).*Budaya Perusahaan*. Yogyakarta :PustakaPelajar.
- Riduwan. (2010). *MetodedanTeknikMenyusunTesis*.Bandung :Alfabeta.
- Riduwan&Kuncoro, EngkosAchmad.(2007). *Cara MenggunakandanMemaknaiAnalisisJalur (Path Analysis)*.Bandung :Alfabeta.
- Rivai, Viethzal& Fawzi, Ahmad (2005). *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama.Jakarta : PT. GrafindoPersada.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A, (2008), *PerilakuOrganisasi*, Edisikeduabelas.Jakarta :SalembaEmpat.

Rochaety, Ety, RatihTresnati, & Abdul MajidLatief. (2007).
MetodologiPenelitianBisnis :DenganAplikasi SPSS. Jakarta
:MitraWacana Media.

Sarwono, Jonathan. (2007). *AnalisisJaluruntukRisetBisnisdengan
SPSS*.Yogyakarta : CV. Andi Offset.

Sugiyono.(2009). *MetodePenelitianBisnis*.Bandung :Alfabeta.

Tika, Moh.Pabundu, (2006). *BudayaOrganisasidanPeningkatanKinerja
Perusahaan*.Jakarta :BumiAksara.

Umar, Husein. (2008). *MetodePenelitianuntukSkripsidanTesisBisnis*, Jakarta :
Raja GrafindoPersada.

KaryaIlmiahdanJurnal

Asri, Yuni Lisa. (2010). *PengaruhBudayaOrganisasiMenurutTeori Cameron
& Quinn TerhadapKinerjaKaryawan PT. Esa Visual
PadjadjaranTivi Di Bandung*.SkripsiSarjanapada FMBTI IM Telkom
Bandung :tidakditerbitkan.

Bijaya, Alin. (2006). *PengaruhBudayaOrganisasiTerhadapKinerjaPerawat
Di RuangRawatInap RS.DR.H Marzoeki Mahdi Bogor*.Thesis
Pascasarjanapada FKM IM Telkom Bandung :tidakditerbitkan.

Dalimunthe, AsfarHalim. (2009).
*PengaruhBudayaOrganisasiTerhadapKinerjaPegawai
(StudiPadaDinasInformasiKomunikasidanPengolahan Data
Elektronik Kota Medan)*.SkripsiSarjanapada FISIP Universitas
Sumatra Utara Medan :tidakditerbitkan.

Harisa.(2010). *PengaruhBudayaOrganisasiTerhadapKinerjaKaryawan (Studipada SOGO Sun Plaza Medan)*.SkripsiSarjanapada FISIP Universitas Sumatra Utara Medan :tidakditerbitkan.

Koesmono, Teman. (2006). *PengaruhBudayaOrganisasiTerhadapMotivasi, KepuasanKerjadanKinerjaKaryawan (StudiPada Perusahaan PengelolaanKayuSkalaBesar di JawaTimur)*.JurnalEkuitas, 10(1), 84-104.

Lubis, AinunMardiah. (2009). *PengaruhBudayaOrganisasiTerhadapKinerjaKaryawanPada CV. JabalRahmat Medan*.SkripsiSarjanapada FISIP Universitas Sumatra Utara Medan :tidakditerbitkan.

MacIntosh, Eric & Doherty, Alison. (2007). *Extending the Scope of Organisational culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. Journal of Sport Management Review*, 10, 45-64.

Sartika, Devi, BambangSwasto, &HeruSusilo.(2008). *PengaruhBudayaOrganisasidanMotivasiKerjaTerhadapKinerjaKaryawanDinasPekerjaanUmum di Sumatra Selatan*.FakultasIlmuAdministrasiJurnalEkonomidanBisnis, 6(2), 116-127.

Soedjono.(2005). *PengaruhBudayaOrganisasiTerhadapKinerjaOrganisasidanKepuasanKerjaKaryawanpadaTeriminalPenumpangUmum di Surabaya*.JurnalEkonomiManajemen, 7(1), 22-47.

Sopiah.(2008). *BudayaOrganisasi, KomitmenOrganisasionalPimpinandanPengaruhnyaTerhadapKep*

uasanKerjadanKinerjaKaryawan

Bank.JurnalKeuagandanPerbankan, 12(2), 308-317.

Supiatni, Ni Nyoman. (2006).

PengaruhBudayaOrganisasidanMotivasiKerjaTerhadapKinerjaKaryawan (StudiPadaKaryawan CV. Padilla, Denpasar).JurnalLingkungan& Pembangunan Wicaksana, 15(2), 123-137.

Voss, Zannier Giraud, Cable, Daniel M, & Voss, Glenn B. (2006).*Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are*.*Journal of Organization Science*, 17(6), 714-755.

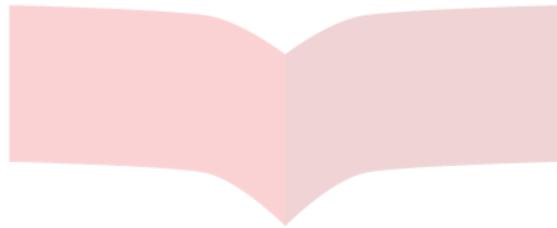
Websites

Awaluddin, Muhammad. (2010). ModernisasiJaringanAccess Telkom Menuju INSYNC 2014 *Ready*. [Online].<http://mawaluddin.info/?p=473>. [12 September 2011].

Chandraratuma, Muhammad. (2010). Telkom WakilTerbaik Indonesia di Forbes 2000. [Online].http://teknologi.vivanews.com/news/read/147040telkom_wakil_terbaik_indonesia_di_forbes_2000 [28 Mei 2011].

Noor, A. Rouzni. (2009). Ganti Logo, Telkom HabiskanRp 3,2 Miliar. [Online].<http://www.detikinet.com/read/2009/10/26/133500/1228652/328/ganti-logo-telkom-habiskan-rp-32-miliar>. [25 Mei 2011].

Susanto, Heri. (2010). 10 Perusahaan Indonesia MasukKelasDunia.
[Online].http://bisnis.vivanews.com/news/read/14679310_perusahaan_indonesia_masuk_kelas_dunia. [28 Mei 2011].



183
Telkom
University