

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi kasus di unit HCM PT.Telkom Bandung)

ORGANIZATIONAL CULTURE EFFECT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THE  
PERFORMANCE OF EMPLOYEES ( A case study in HCM unit PT.Telkom Bandung)

Joseph Tito Rusmurdiono<sup>1</sup>, Erni Martini, S.Sos., MM,<sup>2</sup>

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Telkom josephtito9693@gmail.com<sup>1</sup>,

dadangiskandar@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>

---

Abstrak

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Budaya Organisasi dan kepemimpinan di PT. Telkom memiliki peranan yang penting dalam kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara bersama. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, dimana setiap organisasi akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerjanya memuaskan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Unit HCM Bandung. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini sebanyak 150 karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini berdasarkan koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 33%, dan 67% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sedangkan secara parsial variabel kepemimpinan lebih dominan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 31% di bandingkan dengan variabel budaya organisasi yaitu sebesar 20,2%

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

---

Abstract

Every company has a culture different organizations. Organizational culture and leadership in PT. Telkom has an important role in contributing to the company's employees in achieving corporate objectives bersama. Sumber human resources is an important factor in an organization, where each organization will always improve the quality of its resources in order to satisfy its performance. The method used in this study using quantitative research methods. The sample used in this study as many as 150 employees. The conclusion of this study is based on the coefficient of determination shows that the leadership style and organizational culture can affect the performance of employees by 33%, and 67% are influenced by other variables not examined. While partially variable leadership is more dominant influence on employee performance variables, namely by 31% in comparison with the organizational culture variable that is equal to 20.2%

Kata Kunci: Organizational Culture, Transformational Leadership , Employee performance

---

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Budaya Organisasi dan kepemimpinan didalam PT. Telkom memiliki peranan yang penting dalam kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara bersama. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, dimana setiap organisasi akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerjanya memuaskan. PT. Telkom pada Unit HCM di Bandung, memiliki budaya organisasi sendiri yang dibuat oleh manajemen perusahaan.

Adanya Budaya Perusahaan Telkom yang bertujuan Untuk meningkatkan daya saing dan keberlangsungan Perusahaan yang mana budaya perusahaan tersebut dijalankan oleh karyawan Telkom menjadikan budaya perusahaan dijadikan alasan penulis untuk melihat apakah budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan (job performance) atau hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan budaya yang ada di perusahaan setiap unit diminta untuk membuat aktivasi budaya yang menganut nilai-nilai The Telkom Way dengan cara dan kreativitas masing masing karyawan. Yang artinya perusahaan mengharapkan karyawan yang bekerja pada unit tersebut diminta untuk mengekspresikan Budaya The Telkom Way dengan gaya mereka sendiri namun tetap Spirit dan selalu Happy.

Melihat uraian diatas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus di unit HCM PT.Telkom Bandung)

### 1.2 Perumusan Masalah

PT.Telkom Indonesia adalah salah satu perusahaan yang terus mengelola budaya perusahaannya dengan baik dan menetapkan betapa pentingnya sebuah budaya perusahaan. Kekuatan budaya perusahaan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi dalam jangka panjang.

Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan adalah barometer yang diharapkan mampu mendukung visi dan misi Telkom dalam mengelola dan mengembangkan bisnis telekomunikasi di tanah air. Telkom berkeyakinan bahwa dalam lingkungan bisnis telekomunikasi yang sedang mengalami perubahan-perubahan besar seperti sekarang ini tidak bisa mengandalkan pada perubahan-perubahan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi juga memerlukan perubahan-perubahan bagi kepemimpinan transformasional yang diantaranya adalah perubahan sikap mental dan kecenderungan berpikir (mindset) semua karyawan Telkom.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana Budaya organisasi pada unit HCM di PT. Telkom?
2. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional pada unit HCM di PT. Telkom?
3. Bagaimana kinerja karyawan unit HCM PT. Telkom?
4. Berapa besar pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan unit HCM PT.Telkom secara Parsial dan Simultan?

## 2. Dasar Teori dan Metodologi

### 3.1. Budaya Organisasi

Menurut Schermerhorn<sup>[2]</sup> “budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah sistem tindakan bersama, nilai-nilai, dan keyakinan yang berkembang dalam suatu organisasi dan memandu perilaku anggotanya”.

### 3.2. Kepemimpinan

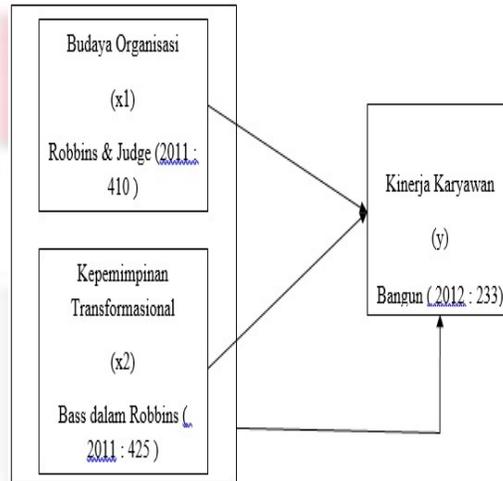
Menurut Gibson <sup>[2]</sup>berpendapat bahwa “kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi individu untuk mencapai suatu tujuan”.<sup>[21]</sup>

3.3. Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode

2.7 KerangkaPemikiran & Hipotesis

erti berikut:



ositif dan  
dan signifikan

Kinerja Karyawan  
a Karyawan Unit  
kan terhadap  
terhadap kinerja

sekunder dan data  
ala Likert. Teknik

analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan regresi linier berganda menggunakan bantuan SPSS 23.0 for windows. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh

karyawan PT. Telkom Unit HCM Bandung. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probability sampling dengan menggunakan metode saturated sampling atau sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan

sampel Sugiyono [9]. Untuk menguji validitas instrumen menggunakan uji korelasi product moment

atau Metode Pearson. Sedangkan untuk uji reliabilitasnya menggunakan rumus alpha. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah Analisis regresi linier berganda suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal dua variabel bebas atau lebih dengan variabel terikat. Jadi regresi linier berganda digunakan ketika jumlah variabel bebas yang akan mempengaruhi variabel terikat berjumlah minimal dua atau lebih Riduan dan Sunarto [10].

### 3. Pembahasan

#### 3.1 Karakteristik Responden

1. Dapat diketahui Responden berdasarkan tingkat pendidikan bahwa yang berpendidikan sarjana, yaitu sebanyak 78 orang (52%), responden yang berpendidikan pascasarjana sebanyak 58 orang (39%), responden berpendidikan Doktoral sebanyak 14 orang (9%).
2. Dapat diketahui Responden berdasarkan usia bahwa 3 orang responden berusia kurang dari 25 tahun (2%), 7 orang berusia antara 26-30 tahun (5%), 22 orang pegawai berusia 31-40 tahun (14%), 118 orang pegawai berusia  $\geq 41$  tahun (79%).
3. Dapat diketahui Responden berdasarkan banyaknya training kepemimpinan yang pernah dilakukan bahwa 54 orang responden atau 36% pernah mengikuti training kepemimpinan sebanyak 1x, 80 orang responden atau 54% pernah mengikuti training sebanyak 2x sedangkan sisanya 6 orang responden atau 4% sebanyak 3x, 2 orang responden atau 1% sebanyak 4x dan 8 orang responden atau 5% sebanyak  $\geq 5x$ .
4. Dapat diketahui Responden berdasarkan pengetahuan budaya organisasi PT. Telkom atau the Telkom way bahwa 13 orang responden atau 9% hanya sebatas tahu akan budaya the Telkom way, 43 orang responden atau 29% sudah bisa mengimplementasikannya sedangkan sisanya 94 orang responden atau 62% hanya sebatas mengerti

#### 3.2 Respon Responden Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan dari olahan data budaya organisasi PT. Telkom divisi HCM Bandung, dapat diketahui karyawan PT Telkom divisi HCM Bandung, memberikan gambaran tanggapan terhadap variabel kepemimpinan (X1) yang mendapatkan rata-rata skor total sebesar 471,85 atau 78,64%. Dari hasil tersebut dapat dilihat berdasarkan masing-masing pernyataan tanggapan responden mengenai budaya organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia Direktorat Human Capital Management mendapatkan presentase sebesar 78,64% dari skor ideal. Skor tersebut masuk kedalam kategori baik. Artinya responden mengakui bahwa budaya perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia Direktorat Human Capital Management berjalan dengan baik.

#### 3.3 Respon Terhadap Gaya Kepemimpinan

Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan (X2) PT Telkom memberikan gambaran tanggapan terhadap mendapatkan rata-rata skor total sebesar 470,87 atau 78,47%. Dari hasil tersebut dapat dilihat berdasarkan masing-masing pernyataan tanggapan responden mengenai kepemimpinan di PT Telekomunikasi Indonesia Direktorat Human Capital Management mendapatkan presentase sebesar 78,47% dari skor ideal. Skor tersebut masuk kedalam kategori baik. Responden mengakui bahwa budaya yang berada di PT Telekomunikasi Indonesia Direktorat Human Capital Management berjalan dengan baik.

#### 3.3 Respon Terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini variabel Kinerja (Y) PT Telkom memberikan gambaran tanggapan terhadap variabel kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Direktorat Human Capital Management (Y) yang mendapatkan rata-rata skor total sebesar 453,25 atau 75,54%. Dari hasil tersebut dapat dilihat berdasarkan masing-masing pernyataan tanggapan responden mengenai kinerja di PT Telekomunikasi Indonesia Direktorat Human Capital Management mendapatkan presentase sebesar 75,54% dari skor ideal. Skor tersebut masuk kedalam kategori baik. Artinya responden

mengakui bahwa kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Direktorat Human Capital Management bejalan dengan baik.

### 3.4. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan

Dalam penelitian ini berdasarkan dari hasil analisis regresi linier berganda, hasil pengujian dapat disimpulkan pada koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan %. Sedangkan sisanya 67% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Selain itu berdasarkan hasil uji koefisien determinasi secara parsial gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja perusahaan yaitu sebesar 31%. Sedangkan sisanya 69% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dibandingkan dengan variabel budaya organisasi yaitu sebesar 20,2% Sedangkan sisanya 79,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

## 4. Kesimpulan dan Saran

### 4.1. Kesimpulan

Berikut adalah kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian:

1. Tanggapan karyawan divisi HCM terhadap budaya organisasi PT Telkom ( $X_1$ ) termasuk dalam kategori baik.
2. Tanggapan karyawan divisi HCM terhadap variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) termasuk dalam kategori baik.
3. Hasil pengujian pada koefisien determinasi menunjukan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan:
  - a) Secara simultan: memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja perusahaan
  - b) Secara parsial: gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### 4.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, hasil analisis data serta kesimpulan diatas, diajukan saran – saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan  
memberikan pertimbangan-pertimbangan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa diantaranya yang ternyata terbukti melalui penelitian ini adalah faktor gaya kepemimpinan transformasional. Masih ada beberapa faktor yang akan mempengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan, namun dengan penelitian ini, jika pimpinan perusahaan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional akan terjadi pula peningkatan kinerja karyawan.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
  - a) Pada penelitian berikutnya, ada baiknya jika penelitian dilakukan pada lebih dari satu perusahaan agar dapat memberikan tingkat generalisasi pada hasil penelitian tersebut.
  - b) Pada penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel penelitian bukan lagi di kota namun dapat dilakukan dengan mempertimbangkan memilih lokasi penelitian dengan skala Indonesia, sehingga akan menjadi bahan pertimbangan PT. Telkom dalam pengambilan keputusan.
  - c) Penelitian ini terbatas pada citra merek, maka perlu memperluas penelitian terhadap produk HO seperti kualitas produk sehingga dapat dijadikan bahan untuk memperkuat pengambilan keputusan manajemen dalam memasarkan produk HO kepada para pelanggannya.

Daftar Pustaka

- [1] Sekaran, U., dan Bougie, R. (2010). Research Method for Business, A Skill Building Approach. Great Britain : A John Willey and Sons, Ltd, Publication.  
Menurut Schermerhorn. et.al. (2012: 348)  
Menurut Gibson (2012: 314)  
(Fahmi, 2011:2)

