

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA PERSERO (TBK) WITEL SUMSEL

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA PERSERO (TBK) WITEL SUMSEL

Magnalia Felly Annisa¹, Ella Jauvani Sagala², Hani Gita Ayuningtias³

¹Prodi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

^{2,3}Dosen Prodi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹magnalia@outlook.com, ²ellasagala@gmail.com, ³hanigita@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel. Penelitian ini juga diharapkan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memahami bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan juga memahami pentingnya budaya organisasi terhadap kinerja.

Kerangka teoritis pada penelitian ini didasarkan pada teori budaya organisasi Cameron dan Quinn sebagai variabel independen, dan teori kinerja Bernardin dan Russell sebagai variabel dependen.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data regresi linier sederhana. Kuesioner dari 58 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel digunakan untuk pengumpulan data, dengan sampel jenuh sebagai metode pengambilan sampel. Pada penelitian ini, seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, dengan presentase sebesar 52,4%.

Berdasarkan hasil penelitian, maka perusahaan disarankan untuk dapat memberikan kesempatan *knowledge sharing* bagi seluruh anggota perusahaan, dan melakukan kegiatan sosialisasi atau *family gathering* untuk lebih meningkatkan pemahaman budaya organisasi bagi karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Perilaku Organisasi

Abstract

This research aims to determine the effect of organizational culture on employee performance in PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel. The company might use the finding of this research to understand how organizational culture could affect employee performance, as well as to understand the importance of organizational culture on performance.

Theoretical frameworks used in this research were based on Cameron and Quinn organizational culture theory as independent variable, and Bernardin and Russell performance theory and dependent variable.

This research is a quantitative study, which uses simple linear regression technique of data analysis. Questionnaires from 58 employees were gathered in this research using census sample (sampling jenuh), as this research used whole population as its sample.

The results of this research showed that organizational culture significantly influences employee performance in PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, with percentage of 52,4%

Based on the finding of the research, company should provide more chance for employee to do knowledge sharing, as well as provide the employee with soft skills, family gathering or socialization.

Keywords: Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Behavior

1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Budaya organisasi saat ini menjadi suatu hal yang harus menjadi perhatian oleh perusahaan ^[1]. Perusahaan yang memiliki budaya yang tinggi memiliki keunggulan bersaing yang lebih baik. Selain itu, perusahaan yang memperhatikan budaya organisasinya memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih baik jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memperhatikan budaya yang terdapat pada organisasinya. Hal tersebut dikarenakan budaya, baik itu budaya yang tinggi ataupun budaya rendah memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan ^[2].

Perusahaan telekomunikasi besar dunia mulai melakukan berbagai penyesuaian terhadap budaya perusahaan masing-masing agar dapat terus bertahan dalam industri telekomunikasi. Seperti Verizon yang melakukan perubahan budaya organisasi menjadi Verizon Credo, sebuah budaya perusahaan yang menguraikan pentingnya kerjasama tim, dan fokus terhadap pelanggan ^[3]. Begitu juga dengan Telkom South Africa, yang menciptakan suatu budaya yang lebih terbuka terhadap adanya komunikasi dan pertukaran ide antar masing-masing anggota perusahaan ^[4].

Perubahan terhadap budaya organisasi juga dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero). Perusahaan memulai program Komunitas Provokasi Aktivasi Budaya, atau KIPAS Budaya. KIPAS Budaya diadakan untuk meningkatkan kreativitas, dan semangat bagi seluruh karyawan, serta kinerja karyawan. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel memiliki KIPAS budaya organisasi yakni MIE CELOR yang merupakan singkatan elemen budaya "Militan, Energik, Cepat, dan Ga Pake Molor".

Berdasarkan hasil *preliminary study* nilai penerapan budaya "Militan" oleh karyawan adalah sebesar 67%, ini berarti bahwa nilai budaya tersebut memiliki nilai cukup. Selanjutnya penerapan budaya "Energik" sebesar 73%, yang artinya nilai budaya tersebut sudah diterapkan dengan baik oleh karyawan. Presentase persepsi penerapan budaya "Cepat" oleh karyawan tercatat mencapai 85%, yang artinya nilai budaya tersebut sudah diterapkan dengan sangat baik oleh karyawan. Kemudian yang terakhir adalah nilai budaya "Ga Pake Molor" dengan presentase 70%, ini berarti penerapan budaya tersebut sudah masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan nilai-nilai budaya perusahaan sudah diterapkan oleh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel dengan baik.

Meskipun setiap tahun hasil kinerja yang dicapai terjadi peningkatan, namun peningkatan tersebut dirasa tidak optimal, terlebih dengan adanya KIPAS Budaya dan dilakukan perubahan budaya yang disesuaikan dengan kondisi kerja, perusahaan mengharapkan bahwa akan ada karyawan yang bisa mendapatkan nilai kinerja "P1" atau "Istimewa", karena budaya yang saat ini diterapkan sudah disesuaikan dengan kondisi kerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun telah terjadi peningkatan kinerja, namun peningkatan tersebut masih belum sesuai dengan target kinerja yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka dilakukan penelitian untuk melihat bagaimana budaya organisasi dan kinerja berdasarkan persepsi karyawan, serta pengaruh budaya organisasi terhadap karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, dengan menggunakan metode kuantitatif.

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana budaya organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel?
2. Bagaimana kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel?

2 Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Perilaku Organisasi

Robbins dan Judge mendefinisikan perilaku organisasi sebagai suatu studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan untuk menerapkan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas suatu organisasi ^[5]. Menurut Gibson, perilaku organisasi merupakan studi yang bermanfaat untuk menganalisis dampak lingkungan eksternal terhadap organisasi beserta sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya, misi, sasaran dan strategi ^[6].

2.2 Budaya Organisasi

Robbins dan Judge mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makan bersama yang dianut oleh para anggota, yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya, dimana sistem ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi ^[7].

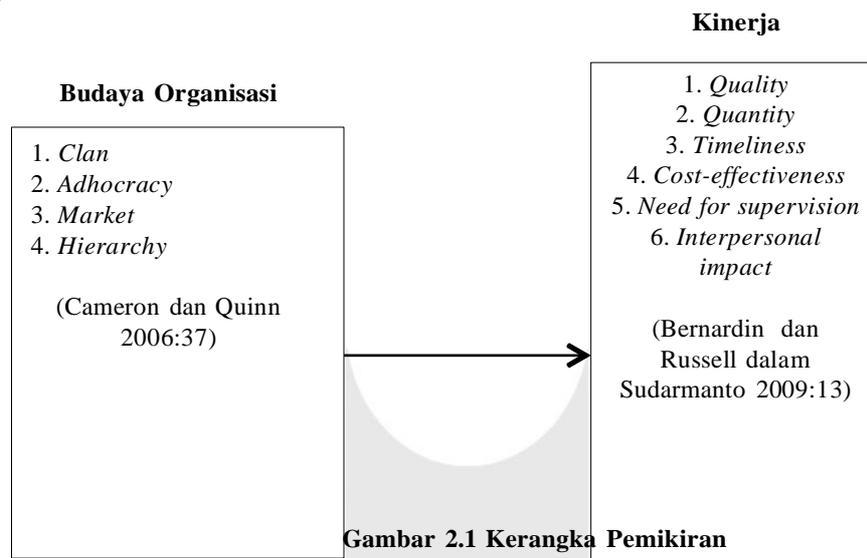
Cameron dan Quinn membagi budaya kedalam empat tipe yakni budaya *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*. *Clan* merupakan tipe budaya dengan lingkungan kerja yang ramah, dan bersifat kekeluargaan. *Adhocracy* merupakan tipe budaya yang berorientasi pada lingkungan kerja yang sangat dinamis dan kreatif, inovatif, dan berani mengambil risiko. *Market* merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, kompetitif, dan fokus pada target. *Hierarchy* merupakan tipe budaya lingkungan yang formal dan sangat terstruktur, dan sangat menekankan pentingnya organisasi dan koordinasi yang berlandaskan efisiensi ^[8].

2.3 Kinerja

Kinerja adalah gambaran dari pencapaian suatu program, kegiatan, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang terdapat dalam rencana strategis (*strategic planning*) organisasi ^[9]. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja diadaptasi dari teori kinerja Bernardin dan Russel ^[10], yakni:

- 1) *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati ideal dalam memenuhi tujuan.
- 2) *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) *Timeliness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) *Cost-effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti uang, material, teknologi dalam memperoleh suatu hasil.
- 5) *Need for supervision*, terkait dengan kemampuan individu menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan.
- 6) *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, niat baik, dan kerjasama antar pekerja dan anak buah.

2.4 Kerangka Pemikiran



Teori budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn digunakan untuk mengukur budaya organisasi dengan pertimbangan bahwa teori tersebut dapat menggambarkan budaya organisasi yang dimiliki oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel. Sementara itu, Bernardin dan Russell membagi indikator kinerja menjadi enam dimensi yakni *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost-effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*. Enam dimensi tersebut digunakan dalam penelitian sebagai alat pengukuran kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel. Teori kinerja Bernardin dan Russell digunakan dalam penelitian dengan pertimbangan bahwa teori tersebut telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian terdahulu mengenai kinerja karyawan

2.5 Metode Penelitian

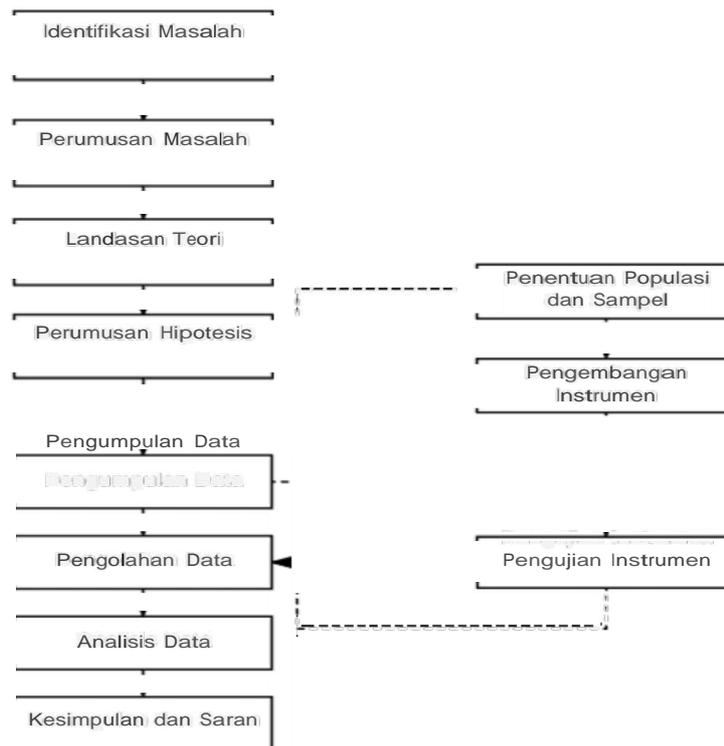
Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini bersifat kausal, dimana peneliti ingin melihat dan menggambarkan hubungan sebab-akibat, atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi pada variabel-variabel yang akan diteliti ^[11].

2.6 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian ini pada dasarnya diangkat dari rumusan masalah, dimana dalam penelitian kuantitatif rumusan masalah tersebut dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Kemudian setelah itu peneliti menggunakan berbagai teori untuk dapat menjawab rumusan masalah tersebut. Jawaban dari rumusan masalah kemudian dirumuskan dalam bentuk hipotesis.

Setelah hipotesis dirumuskan, maka perlu dilakukan pengujian untuk melihat kebenaran hipotesis tersebut secara empiris, sehingga dilakukanlah pengumpulan data. Hal ini dilakukan pada populasi yang ditentukan oleh peneliti.

Untuk dapat melakukan pengumpulan data, maka dikembangkan instrumen yang kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya. Data yang telah dikumpulkan kemudian akan dianalisis lebih lanjut, dimana hasil analisis kemudian dibahas, untuk selanjutnya disimpulkan, dan kemudian peneliti juga memberikan saran untuk penelitian selanjutnya ^[12].



Gambar 2.2 Tahapan Penelitian

2.7 Pengumpulan Data

Strategi pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan melakukan pengumpulan data dari sumber primer dan sumber sekunder. Pengumpulan data secara langsung oleh peneliti dilakukan dengan cara memperoleh data dari karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Selain itu pengumpulan data sekunder yang dilakukan diperoleh dari studi pustaka berupa buku, jurnal (*e-journal*), data perusahaan, dan *website* ^[13].

2.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif, dan analisis regresi linier sederhana. Analisis statistik deskriptif adalah analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data, dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi ^[12]. Sementara itu Analisis regresi sederhana digunakan sebagai alat untuk melihat hubungan antar variabel untuk tujuan peramalan, dimana dalam model tersebut ada satu variabel bebas (*independent variable*) yang diberi notasi "x", dan variabel terikat (*dependent variable*) yang diberi notasi "y" ^[14].

3 Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif maka diperoleh presentase rata-rata untuk variabel budaya organisasi sebesar 76,06%. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel sudah memiliki pemahaman yang tinggi mengenai budaya

organisasi perusahaan. Sub variabel yang memiliki presentase tertinggi adalah sub variabel budaya *adhocracy* yakni sebesar 77,44%. Berdasarkan hasil tersebut maka terlihat bahwa secara keseluruhan penerapan budaya organisasi perusahaan sudah tinggi berdasarkan persepsi karyawan. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel telah mampu membangun lingkungan kerja yang bersifat efisien, dinamis, dan kreatif, dan fokus pada target.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh presentase rata-rata untuk variabel kinerja sebesar 76,80%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel memiliki kinerja tinggi. Sub variabel yang memiliki presentase tertinggi adalah sub variabel *quantity*, yakni sebesar 79,09%. Berdasarkan hasil diatas, terlihat bahwa keseluruhan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel mampu melakukan seluruh pekerjaan yang diberikan sesuai target yang diberikan oleh perusahaan.

3.2 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 1 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a						
Model		Un standardized Co efficients		Standardized Co efficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,356	3,485		2,684	,010
	Budaya Organisasi	,392	,050	,724	7,849	,000

a. De pendent Variable: Kinerja

Dari hasil pengujian data diatas, maka didapatkan persamaan regresi yakni $Y = 9,356 + 0,392X$ yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Apabila kinerja bernilai nol, maka budaya organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel bernilai 9,356.
- 2) Tanda positif menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dimana setiap kenaikan budaya organisasi sebesar 1 poin maka akan terjadi kenaikan kinerja sebesar 0,392.

3.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel independen (x) terhadap variabel dependen (y). Hasil perhitungan koefisien determinasi diperlihatkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 2 Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,724 ^a	,524	,515	5,38953

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. De pendent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel di atas diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,724. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 52,4% terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk) Persero Witel Sumsel. Sementara itu sisanya sebesar 47,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diamati pada penelitian ini.

3.4 Uji Hipotesis

Untuk melihat arti dari koefisien regresi dalam persamaan regresi dilakukan pengujian koefisien regresi secara parsial. Hasil uji hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. 3 Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,356	3,485		2,684	,010
	Budaya Organisasi	,392	,050	,724	7,849	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, diperoleh nilai t_{hitung} yakni 7,849 dengan nilai t_{tabel} yakni 2,003. Berdasarkan kriteria pengujian $7,849 > 2,003$ dengan signifikansi 0,000 dan lebih kecil dari α yakni 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk) Persero Witel Sumsel.

3.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Budaya *adhocracy* adalah budaya yang memiliki karakteristik berorientasi pada lingkungan kerja yang dinamis dan kreatif. Dimana, pemimpin memiliki sifat wirausaha, bertindak sebagai *innovator*, dan menanamkan sifat berani mengambil resiko pada anggota organisasi [8].

Pada variabel budaya organisasi, sub variabel yang memiliki nilai tertinggi adalah budaya *adhocracy*, dengan pernyataan "Saya mengetahui visi dan target jangka panjang yang dimiliki perusahaan dengan baik" sebagai. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah fokus pada target jangka panjang yang dimiliki perusahaan, selain itu karyawan juga inovatif, dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Apabila dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas dari karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 16 tahun, sehingga karyawan sudah memiliki pengetahuan dan pemahaman yang tinggi mengenai visi dan target yang dimiliki oleh perusahaan.

Quantity dalam dimensi kinerja merupakan aspek yang berhubungan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan dalam pekerjaan pada periode tertentu [10]. Pada variabel kinerja, yang memiliki nilai tertinggi adalah sub variabel *quantity* dengan pernyataan "Saya mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang diberikan" sebagai indikator dengan nilai tertinggi. menyelesaikan seluruh pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel sudah mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan dan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

4 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel berada dalam kategori tinggi.
2. Kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel berada dalam kategori tinggi.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel dengan persentase sebesar 52,4%, sementara 47,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamata dalam penelitian ini.

5 Saran

Saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk Perusahaan
 - a) Perusahaan diharapkan mampu membangun budaya organisasi yang berorientasi kekeluargaan, namun juga memiliki orientasi pada efisiensi kerja. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan seperti sosialisasi, *outbound* atau *family gathering*, serta melakukan *knowledge sharing* agar efisiensi kerja dapat lebih ditingkatkan.
 - b) Perusahaan sebaiknya dapat memberikan berbagai pelatihan atau kegiatan pengembangan *skill* karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja di perusahaan.
 - c) Mempertahankan penggunaan *entropy* budaya sebagai salah satu pengukuran nilai budaya, yang dapat merepresentasikan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dalam bentuk nilai yang terukur.

2. Untuk Penelitian Selanjutnya
 - a) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan aspek selain budaya organisasi yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja, misalnya aspek kepemimpinan dan motivasi.
 - b) Penelitian ini didasarkan pada teori budaya Cameron dan Quinn, serta teori kinerja Bernardin dan Russell, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan teori budaya organisasi maupun teori kinerja yang berbeda.
 - c) Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan teknik analisis data lain seperti regresi linier berganda, atau analisis jalur (*path analysis*).
 - d) Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif.

Daftar Pustaka

- [1] Deloitte. (2015). *Global Human Capital Trends in 2015*. Retrieved from http://d2mtr37y39tpbu.cloudfront.net/wpcontent/uploads/2015/08/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf [30 Januari 2016]
- [2] Aftab, Hira, Tayyaba Rana dan Aamir Sarwar. (2012). *An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance: Evidence from the Banking Sector*. International Journal of Business and Commerce 2(4). Retrieved from Asian Society of Business and Commerce Research.
- [3] Verizon. (2015). *Verizon Communications Inc. 2015 Annual Report*. Retrieved from https://www.verizon.com/about/sites/default/files/annual/verizon-annual-2015/downloads/15_vz_ar.pdf [13 Februari 2016]
- [4] Telkom South Africa. (2016). *Telkom Integrated Report*. Retrieved from http://www.telkom.co.za/ir/apps_static/ir/pdf/financial/pdf/Telkom%20IR%202015%20Final.PDF [13 Februari 2016]
- [5] Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- [6] Gibson, James L., et al. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th Ed)*. New York: McGraw Hill.
- [7] Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- [8] Cameron, Kim S., dan Robert E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- [9] Fahmi, Irfan. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- [10] Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [11] Sugiyono. (2007). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- [12] Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- [13] Sumanto. (2014). *Teori dan Aplikasi Metode Penelitian*. Jakarta: Buku Seru.
- [14] Sundayana, Rostina. (2014). *Statistika Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.