

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI
INTERPERSONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA *UNIT NETWORK
MANAGEMENT SYSTEM INFRATEL PT TELEKOMUNIKASI
INDONESIA TBK***

Boy Suzanto¹, Ari Solihin²
STIE Pasundan Bandung
Email: boy@stiepas.ac.id¹

Abstract

The purpose of this research is to find out the influence of Corporate Culture, Interpersonal communication, and organization commitment towards employee performance at Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. The research was done by taking employee population in Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. The reserch method which used the analysis descriptive method, with respondents 70 employee (population). Using the path analisys, the result of research is as followed. Corporate Culture illustration gained 4,11 score in average. The average score is based on the interpretation of the criteria table. It includes into good category.. Interpersonal communication illustration gained 4,06 score in average. The average score is based on the interpretation of the criteria table. It includes into good category. organization commitment illustration gained 4,07 score in average. The average score is based on the interpretation of the criteria table. It includes into good category. Employee performance illustration gained 4,07 score in average. The average score is based on the interpretation of the criteria table. It includes into good category. The direct influence of the Corporate Culture to the Employee performance gained 16,70 %, The indirect influence through the Interpersonal communication gained 10,50 % and through organization commitment gained 7,50 %. So the total influence score is 34,70 %. The direct influence of the Interpersonal communication to the employee performance gained 8,40 %, The indirect influence through the Corporate Culture gained 10,50 % and through organization commitment gained 5,00 %. So the total influence score is 23,90 %. The direct influence of the organization commitment to the employee performance gained 9,20 %, The indirect influence through the Corporate Culture gained 7,50 % and through Interpersonal communication 5,00 %. So the total influence score is 21,70 %. The influence of Corporate Culture , Interpersonal communication and organization commitment for the employee performance at Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Simultannesly is 80,30 %. The result shows that there is a significant effect.

Keywords: Corporate Culture, Interpersonal communication, organization commitment and employee performance

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk². Penelitian ini dilakukan dengan mengambil seluruh populasi Pegawai pada Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk². Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis, dengan jumlah responden 70 orang pegawai (populasi). Analisis hasil penelitian ini menggunakan analisis jalur. Adapun hasil penelitiannya adalah : Gambaran Budaya Organisasi yaitu mencapai rata-rata skor 4,11 Rata-rata skor tersebut sesuai dengan tabel kriteria penafsiran termasuk kategori sangat baik. Gambaran Komunikasi Interpersonal yaitu mencapai rata-rata skor 4,06. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. Gambaran Komitmen organisasi yaitu mencapai rata-rata skor 4,07 Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori sangat baik. Gambaran Kinerja pegawai yaitu mencapai rata-rata 4,07. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategorisangat baik. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai, yaitu pengaruh langsung sebesar 16,70 %. Pengaruh tidak langsung melalui Komunikasi Interpersonal sebesar 10,50 %, dan melalui Komitmen Organisasi sebesar 7,50 %. Dengan demikian pengaruh totalnya sebesar 34,70 %.. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai, yaitu pengaruh langsung sebesar 8,40%. Pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 10,50 %, dan melalui Komitmen Organisasi sebesar 5,00 %. Dengan demikian pengaruh total sebesar 23,90 %.. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai, yaitu pengaruh langsung sebesar 9,20 %. Pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 7,50 % dan melalui Komunikasi Interpersonal sebesar 5,00 %. Sehingga dengan demikian pengaruh total sebesar 21,70 %. Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal, dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai Pegawai pada Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk secara simultan sebesar 80,30 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.

Kata Kunci: budaya organisasi; komunikasi interpersonal; komitmen organisasi; kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran yang strategis dalam pembangunan Nasional dalam hal penerimaan Negara seperti pembagian keuntungan usaha, hasil privatisasi BUMN dan pajak. Disampaing sumbangan terhadap penerimaan Negara, peran serta BUMN terhadap pembangunan terjadi melalui kegiatan investasi, program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL), serta penyediaan barang dan jasa yang merupakan kewajiban Negara bagi masyarakat (*public service obligation*), oleh karena itu pemerintah melakukan pembinaan BUMN agar senantiasa sehat dan mampu tumbuh menjadi perusahaan kelas Dunia. (PP Kepmen KOMIMFO tahun 2009, tentang pembinaan dan pemeliharaan BUMN Bab 20). Kemudian UU RI No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara pasal 2 ayat (1) Maksud dan tujuan pendirian BUMN. Harapan pemerintah terhadap BUMN dan PT.Telkom khususnya sangat besar, hal ini dapat di lihat dalam Undang-undang **RI no.36** tahun 1999, tanggal 8 September 2000, tentang Telekomunikasi, sebagaimana yang tertera dalam BAB

IV mengenai Penyelenggaraan Telekomunikasi, bagian kedua pasal 8 ayat 1 bahwa penyelenggara jasa telekomunikasi dapat dilakukan oleh badan hukum berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Undang-Undang RI no. 36 Tahun 1999 mengisyaratkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia bukan lagi pemain telekomunikasi yang mempunyai hak monopoli melainkan untuk bisa bersaing dengan penyelenggara lain atau pihak swasta, dengan harapan PT. Telkom akan lebih mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan pelayanan yang optimal. Harapan dari pemerintah, *stakeholder* dan manajemen perusahaan dituangkan ke dalam Visi dan misi perusahaan.

Untuk mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan, PT Telkom merasa perlu melakukan perubahan strategi bisnis dan perubahan budaya perusahaan yang sesuai dengan tuntutan jaman yang merupakan sebagai landasan dalam mengambil kebijakan manajemen agar supaya tepat pada sasaran utama yang hendak dicapai sesuai dengan cita-cita perusahaan, pemerintah dan *stakeholders*.

Perubahan budaya Telkom dari The Telkomway 135 berorientasi pada perilaku sosial dan sopan santun karyawan, yang berlaku dari 2003 sampai 2009, kemudian sesuai dengan kemajuan teknologi komunikasi yang begitu cepat maka perubahan budaya Telkom dari The Telkomway 135 menjadi Telkom 5C merupakan sasaran utama sebagai pedoman dan komitmen karyawan dan perusahaan dalam melaksanakan strategi bisnis yang telah diprogramkan, Telkom 5C yang diberlakukan mulai dari 2010. Perubahan-perubahan ini adalah dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan sesuai dengan harapan pemerintah, *stakeholders* dan sekaligus menjaga posisi sebagai pemain telekomunikasi yang unggul di regional dan di Asia Pasifik.

Salah satu unit kerja di Divisi Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah NMS (Network Management System) yang bertugas memelihara jaringan network dan berfungsi memonitor kegiatan infrastruktur di seluruh PT Telekomunikasi Tbk. Unit ini sangat strategis bagi manajemen untuk mengambil kebijakan baik secara teknis maupun secara finansial.

Menurut Rivai (2005:14) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, kata **kinerja** merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu: Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; AS VOW*), Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or complete an understanding*). dan Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2004:14). Robbins (2001:187) berpendapat bahwa kinerja karyawan

adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, $kinerja = f(A \times m)$. Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif.

Berdasarkan pendapat tersebut penulis meyakini bahwa naik turunnya kinerja di pengaruhi oleh kemampuan dan motivasi SDM yang maksimal disertai dengan Infrastruktur yang mempunyai kemampuan teknologi yang tinggi didukung financial yang memadai. Pengukuran kinerja karyawan di seluruh divisi PT Telkom dilakukan dengan sistem Kontrak Manajemen (KM), dimana KM ini di *breakdown* ke unit-unit menjadi SKU (sasaran Kerja Unit), hasil dari SKU dinilai menjadi NKU (Nilai Kerja Unit) kemudian di *breakdown* menjadi SKI (Sasaran Kerja Individu) dan Nilainya SKU (Sasaran Kerja Individu).

Data awal menunjukkan bahwa adanya ketidakberimbangan antara kemampuan yang dimiliki oleh karyawan serta kemauan atau motivasi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja akan berbanding lurus dengan kemampuan dan kemauan atau motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Sementara tumbuhnya kemauan atau motivasi diantaranya merupakan dampak langsung dari tumbuhnya budaya organisasi yang baik, komunikasi organisasi, serta komitmen organisasi terhadap upaya pencapaian visi dan misi organisasi melalui implementasi pelayanan yang maksimal kepada para karyawannya. Hal lain adalah bahwa penciptaan budaya organisasi, komunikasi organisasi, serta komitmen organisasi yang maksimal, juga merupakan upaya untuk dapat meminimalisir kendala-kendala di dalam proses pencapaian kinerja organisasi melalui kinerja para karyawannya.

Secara teoritis dapat dikatakan budaya organisasi, komunikasi, dan komitmen memiliki ketarkaitan dengan kinerja karyawan, seperti disampaikan berikut ini. Perilaku individu yang diwujudkan dalam kinerja tercipta dari hasil serangkaian komunikasi antar anggota organisasi. Hasil studi Mayo (dalam Pace dan Faules, 2002:60) yang dikenal dengan *The Hawthorne Effect* menyimpulkan bahwa moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berkomunikasi satu sama lain.

Sementara komitmen organisasi merupakan sikap atau ikatan emosional antara anggota dengan organisasinya, maka di samping kompetensi, komitmen sebagai pembentuk modal intelektual juga merupakan faktor penting dalam upaya memacu efektivitas organisasi yang diantaranya dapat digambarkan dari adanya peningkatan kinerja para pegawai, ujungnya adalah peningkatan produktivitas kerja organisasi (Kinicki, 2001; Suliman, 2000). Sementara Triguno (2004:1), budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Menurut Robbins dalam Djokosantoso (2003) yang mendefinisikan bahwa: “Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi, selain dipahami seluruh jajaran meyakini sistem-sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi”. Selanjutnya menurut Djokosantoso (2005:97) bahwa:

“Budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan”.

Untuk membentuk suatu kerjasama yang baik jelas perlu adanya komunikasi yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. Komunikasi yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaannya juga memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan di perusahaan tempatnya bekerja. Ketika komitmen karyawan berada pada tingkat yang tinggi, maka karyawan cenderung akan tetap bertahan pada pekerjaannya lebih lama.

Karyawan mendapat peluang untuk mengeluarkan dan lebih menunjukkan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dibandingkan jika komitmen mereka rendah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi, komunikasi Interpersonal, komitmen organisasi dan kinerja Pegawai di NMS (Network System Manajemen) Divisi Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
2. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan komitmen di NMS (Network System Manajemen) Divisi Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja.

Sedangkan tujuan penelitian ini untuk (1) Untuk mengetahui budaya organisasi, komunikasi Interpersonal, komitmen organisasi dan kinerja Pegawai di NMS (Network System Manajemen) Divisi Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (2) Untuk mengetahui besar pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan komitmen di NMS (Network System Manajemen) Divisi Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk secara langsung maupun tidak langsung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ilmiah pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk mengungkapkan fenomena alami secara sistematis, terkendali empiris dan kritis (Kerlinger, 1990). Jika kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa statistika, Al Rasyid (2004) menyampaikan bahwa pengertian penelitian adalah usaha untuk mengungkapkan hubungan antara variabel.

Mengacu pada batasan tersebut dan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini menggunakan Metode Survei Penjelasan (*Expanatory Survey Method*). Metode ini, sesuai dengan yang dikemukakan oleh

Singarimbun (2004) dan Rusidi (2005), dibatasi pada pengertian survei sampel yang bertujuan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (*testing research*). Walaupun uraiannya juga mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian relasional fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antar variabel. Suatu konsekuensi metode ini diperlukan operasionalisasi variabel-variabel yang lebih mendasar kepada indikator-indikatornya (ciri-cirinya). Indikator-indikator dari variabel-variabel itu menunjukkan kepada keragaman dan informasi, sedemikian rupa sehingga dapat dirancang model uji hipotesis. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dalam penelitian ini akan digunakan telaah statistika yang tepat untuk tujuan hubungan sebab akibat, yaitu dengan menggunakan Model Struktural. Model ini akan mengungkapkan besarnya pengaruh variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat, baik secara langsung sendiri-sendiri, maupun secara bersamaan (Al Rasyid, 2004). Dalam penelitian ini, demikian pula tingkat keberlakuan umum generalisasi dari hasilnya, dibatasi pada fenomena yang terjadi di lokasi penelitian.

Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah budaya organisasi, komunikasi Interpersonal, komitmen organisasi dan kinerja Pegawai *Unit Network Management System* (NMS) Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia TBK.

Sedangkan yang menjadi pokok pembahasan adalah mengkaji budaya organisasi, komunikasi Interpersonal, komitmen organisasi dan kinerja Pegawai *Unit Network Management System* (NMS) Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia TBK. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan *Unit Network Management System* (NMS) Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia TBK, dengan minimal masa kerja 5 tahun, yang jumlahnya 230 orang. Sampel ini diambil secara *Simple Random Sampling* (SRS), yaitu teknik pengambilan sampel dari semua responden yang memiliki peluang sama. Jumlah sampel yang digunakan dihitung dengan menggunakan rumus *Slovin* (Umar, 2002:49), sehingga diperoleh sampel sebanyak 70 orang.

Penetapan variabel yang berkaitan dengan penelitian yang tengah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Variabel Budaya Organisasi, sebagai variabel bebas (*independent variable*), yang selanjutnya ditulis dengan notasi X_1 .
2. Variabel Komunikasi Interpersonal, sebagai variabel bebas (*independent variable*), yang selanjutnya ditulis dengan notasi X_2 .
3. Variabel Komitmen Organisasi, sebagai variabel bebas, yang selanjutnya ditulis dengan notasi X_3
4. Variabel Kinerja Karyawan, sebagai variabel terikat, yang selanjutnya ditulis dengan notasi Y .

Untuk mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden. Kepada setiap jawaban diberi skor, dengan tingkat pengukuran ordinal. Nilai yang digunakan adalah dari 5 (lima) sampai 1 (satu), dengan catatan bahwa pernyataan bersifat positif, dan pemberian

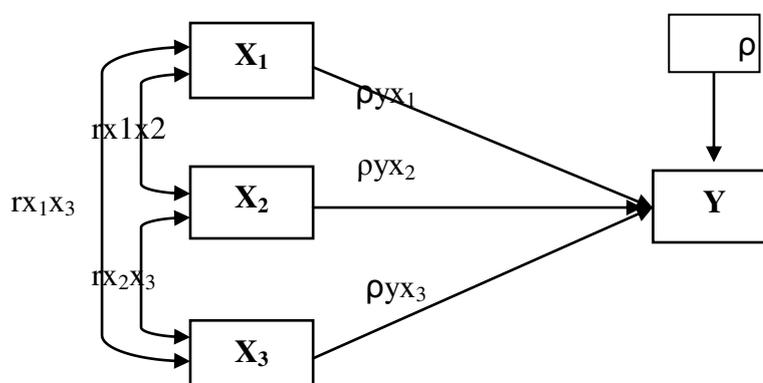
nilai dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) dengan catatan bahwa pernyataan-pernyataan yang terdapat di dalam kuesioner bersifat negatif.

Statistik yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) yang menetapkan bahwa skala interval, merupakan skala ukur minimal yang harus dipenuhi (Al Rasyid, 2005:132). Oleh karena itu, data yang diperoleh dalam skala ordinal dilakukan analisis, sehingga diperoleh data dengan skala interval, yaitu dengan *Method of Successive Interval* (Al Rasyid, 2005:131).

Setelah indikator yang menjadi ukuran masing-masing variabel dan teknik pengukuran telah dilakukan, maka teknik analisis data untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari masing-masing variabel akan dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*), dengan tiga asumsi, yaitu:

- Hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah linier (satu arah)
- Semua residu tidak memiliki korelasi satu sama lain
- Ukuran skala untuk semua variabel adalah sekurang-kurangnya skala interval

Adapun model hubungan antar variabel yang akan dianalisis dapat dilihat dalam gambar berikut, yaitu menentukan diagram jalur.



Gambar 3.2 *Path Analytical Structures*

Keterangan:

- X_1 = Budaya Organisasi
 X_2 = Komunikasi Interpersonal
 X_3 = Komitmen Organisasi
 Y = Kinerja Pegawai
 ϵ = Epsilon

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Korelasi

Perhitungan analisis korelasi dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, dilakukan guna mengetahui seberapa kuat hubungan antara beberapa variabel independen yang diteliti pada penelitian ini. Perhitungan ini menggunakan program SPSS, dan didapat hasil seperti pada tabel berikut;

Tabel Korelasi Antar Variabel

		X1	X2	X3
X1	Pearson Correlation	1	.889 ^{**}	.611 ^{**}
	Sig (2-tailed)		.000	.000
	N	70	70	70
X2	Pearson Correlation	.889 ^{**}	1	.562 ^{**}
	Sig (2-tailed)	.000		.000
	N	70	70	70
X3	Pearson Correlation	.611 ^{**}	.562 ^{**}	1
	Sig (2-tailed)	.000	.000	
	N	70	70	70

Sumber : Data Hasil pengolahan melalui Software SPSS

Dari tabel di atas dapat dijelaskan, bahwa:

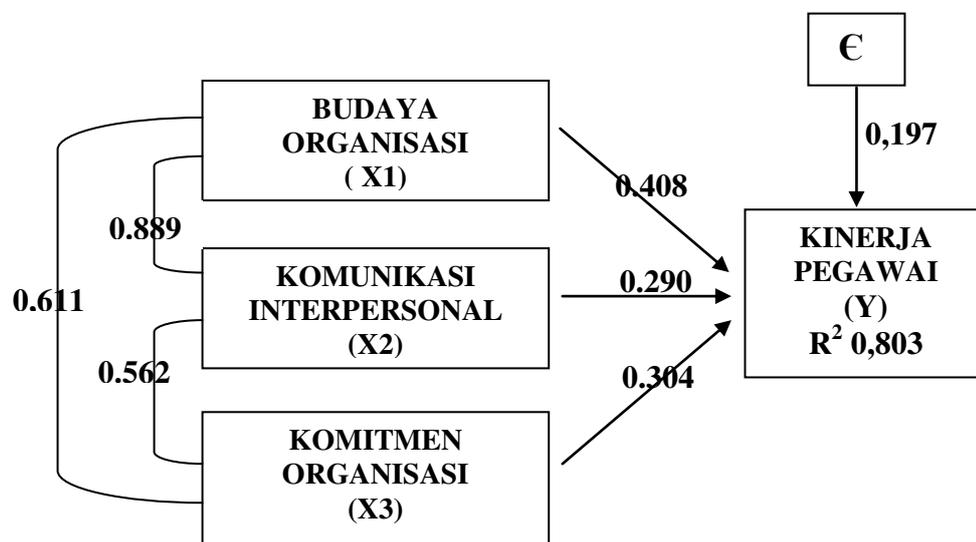
1. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Komunikasi Interpersonal (X_2) didapat nilai sebesar 0,889 Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang kuat dan searah karena nilainya positif. Korelasi X_1 dan X_2 signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,01. Pernyataan di atas dapat diartikan jika Budaya Organisasi naik satu satuan, maka Komunikasi Interpersonal naik sebesar 0,889
2. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Komitmen Organisasi (X_3) didapat nilai sebesar 0,611. Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r, mempunyai tingkat hubungan yang kuat dan searah karena nilainya positif. Korelasi X_1 dan X_3 signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,01. Pernyataan di atas dapat diartikan jika Budaya Organisasi (X_1) naik satu satuan, maka Komitmen Organisasi (X_3) naik sebesar 0,611
3. Hubungan antara variabel Komunikasi Interpersonal (X_2) dengan Budaya Organisasi (X_1) didapat nilai sebesar 0,889 Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r, mempunyai tingkat hubungan keeratatan yang kuat dan searah. Korelasi X_2 dan X_1 signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,01. Pernyataan di atas dapat diartikan jika Komunikasi Interpersonal (X_2) naik satu satuan, maka Budaya Organisasi (X_1) naik sebesar 0,889
4. Hubungan antara variabel Komunikasi Interpersonal (X_2) dengan Komitmen Organisasi (X_3) didapat nilai sebesar 0,562 Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai

tingkat hubungan yang sangat kuat dan searah karena nilainya positif. Korelasi X_2 dan X_3 signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,01. Pernyataan di atas dapat diartikan jika Komunikasi Interpersonal (X_2) naik satu satuan, maka Komitmen Organisasi (X_3) naik sebesar 0,562.

5. Hubungan antara variabel Komitmen Organisasi (X_3) dengan Budaya Organisasi (X_1). didapat nilai sebesar 0,611 Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang kuat dan searah karena nilainya positif. Korelasi (X_3) dan X_1 signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,01. Pernyataan di atas dapat diartikan jika Komitmen Organisasi (X_3) naik satu satuan, maka Budaya Organisasi (X_1) naik sebesar 0,611
6. Hubungan antara variabel Komitmen Organisasi (X_3) dengan Komunikasi Interpersonal (X_2) didapat nilai sebesar 0,562 Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang sangat kuat dan searah karena nilainya positif. Korelasi X_3 dan X_2 signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,01 Pernyataan di atas dapat diartikan jika Komitmen Organisasi (X_3) naik satu satuan, maka Komunikasi Interpersonal (X_2) naik sebesar 0,562

Analisis Jalur

Analisis jalur (Path Analysis) melalui Software SPSS 12



Gambar Paradigma Hasil Penelitian

Melalui gambar di atas, dapat diformulasikan hasil pengujian melalui tabel sebagai berikut :

Tabel Hasil Perhitungan Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Budaya Organisasi (X_1)	0.408
Komunikasi Interpersonal (X_2)	0.290
Komitmen Organisasi (X_3)	0,304

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel X_1 mempunyai koefisien jalur 0,408 Variabel X_2 koefisien jalurnya 0,290, sedangkan Variabel X_3 koefisien jalurnya 0,304. Hasil tersebut digambarkan dalam persamaan jalur seperti di bawah ini;

$$Y = 0.408 X_1 + 0,290 X_2 + 0.304 X_3 + \epsilon$$

Dimana :

- Y = Kinerja Pegawai
- X_1 = Budaya Organisasi
- X_2 = Komunikasi Interpersonal
- X_3 = Komitmen Organisasi

Pengaruh langsung (Direct Effect) dengan analisis jalur dapat di hitung melalui hasil pengaruh perhitungan regresi (X_1 dan X_2) kemudian dikuadratkan (a^2). Sedangkan pengaruh tidak langsung terhadap Y dapat dihitung Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komunikasi Interpersonal (X_2). Dan melalui Komitmen Organisasi (X_3) Dan Komunikasi Interpersonal (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Budaya Organisasi (X_1). Dan melalui Komitmen Organisasi (X_3) Sedangkan Komitmen Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Budaya Organisasi (X_1) dan melalui Komunikasi Interpersonal (X_2). Dari data di atas dapat diketahui pengaruh langsung (*Direct Effect*) dan tidak langsung (*Indirect Effect*) dengan analisis jalur dari variabel independen terhadap Y sebagai variabel dependen.

Berdasarkan perhitungan yang terlihat pada hasil analisa jalur, maka diperoleh koefisien determinasi, yaitu suatu bilangan yang dinyatakan dalam persentase yang menunjukkan berapa besar kontribusi Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi Interpersonal (X_2), Komitmen Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yang disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh Total

Variabel	Kinerja Pegawai				
	Pengaruh Tidak Langsung				
	Pengaruh Langsung	X_1	X_2	X_3	Pengaruh Total

Budaya Organisasi	16,70%		10,50%	7,50%	34,70%
Komunikasi Interpersonal	8,40%	10,50%		5,00%	23,90%
Komitmen Organisasi	9,20%	7,50%	5,00%		21,70%
Pengaruh Total	34,30%	18,00%	15,50%	12,50%	80,30%

Sumber : Hasil pengolahan data

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung sebesar 16,70% , pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Komunikasi Interpersonal (X_2) sebesar 10,50%, Pengaruh tidak langsung melalui Komitmen Organisasi (X_3) sebesar 7,50 % dan total pengaruhnya adalah sebesar 34,70%.

Variabel Komunikasi Interpersonal (X_2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 8,40%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi sebesar 10,50%, dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Komitmen Organisasi sebesar 6,00%, sehingga total pengaruhnya sebesar 23,90 %.

Variabel Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh langsung sebesar 9,20%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi sebesar 7,50%, dan pengaruh tidak langsung melalui Komunikasi Interpersonal sebesar 5,00%, sehingga total pengaruhnya sebesar 21,70 %.

Sehingga Total pengaruh secara keseluruhan X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y adalah 80,30%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Network Management System Infratel Pt Telekomunikasi Indonesia Tbk., ditunjukkan oleh nilai $PyC = 0,197$ atau sebesar 19,70 %.

KESIMPULAN

1. Besarnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan Unit Network Management System Divisi Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. adalah signifikan dan positif, artinya bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan sebagai akibat dari tinggi rendahnya budaya organisasi yang berjalan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kualitas budaya organisasi yang berjalan di lingkungan Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, memberikan potensi yang besar untuk terciptanya kinerja karyawan atau sebaliknya. Semakin rendah kualitas budaya organisasi yang berjalan, maka memberikan potensi untuk terciptanya kinerja yang rendah.

2. Besarnya pengaruh variabel komunikasi interpersonal terhadap variabel kinerja karyawan di lingkungan Unit Network Management Divisi System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., adalah positif dan signifikan,

artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan di lingkungan Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, sebagai akibat dari tinggi rendahnya kualitas komunikasi interpersonal yang berjalan pada organisasi tersebut.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas komunikasi yang baik yang berjalan di organisasi ini, memberikan peluang yang besar untuk peningkatan kinerja karyawan pada organisasi tersebut, atau sebaliknya semakin rendah intensitas komunikasi yang baik di lingkungan kerja tersebut, maka memberikan potensi untuk terciptanya kinerja karyawan yang rendah.

3. Besarnya pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan Unit Network Management System Divisi Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., adalah positif dan signifikan. Artinya, bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan di lingkungan Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, sebagai akibat dari tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasinya, maka akan memberikan peluang terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan organisasi tersebut. Atau sebaliknya, semakin rendah komitmen karyawan terhadap organisasinya, maka akan memberikan peluang untuk terciptanya kinerja karyawan yang rendah.

4. Besarnya pengaruh variabel budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah sebesar positif dan signifikan. Ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan di lingkungan Unit Network Management System Divisi Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, diakibatkan oleh tinggi rendahnya kualitas budaya organisasi yang berjalan, intensitas komunikasi yang baik, serta komitmen karyawan terhadap organisasi secara bersama-sama (pada waktu yang sama) pada organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Keitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2001, *Organizational Behavior*, 5th Edition, McGraw-Hill. Companies Inc, New York
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi, "Pengembangan Budaya Korporasi."* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pace and Faules (2002) *Komunikasi Organisasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Pace, R. Wayne dan Don F Faules. Ed, Deddy Mulyana. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya,(2006)
- Rivai & Basri (2005), *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Produk* : PT. Raja Grafindo Persada Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2001, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- Robbins dalam Sedarmayanti (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Robbins, Stephen P, 2002 *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Handyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi ke delapan, Jilid ke dua, Penerbit Prenhallindo Jakarta.
- UU RI No.19 Tahun 2003 *Tentang Badan Usaha Milik Negara* Pasal 2 ayat 1 Mengenai Maksud dan Tujuan Pendirian BUMN
- UU RI No.36 Tahun 1999 *Tentang Telekomunikasi* Bab IV pasal 8 ayat 1 mengenai Penyelenggaraan Telekomunikasi
- UU RI No.36 Tahun 1999 *Tentang Telekomunikasi* Bab IV pasal 3 ayat 1 dan ayat 2 mengenai Larangan Monopoli dan persaingan yang sehat Telekomunikasi
- Umar Husein 2002. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Jakarta