

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada bab IV, maka dapat diambil kesimpulan, yakni :

1. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap operasi *learning organization*. Namun yang memiliki pengaruh lebih besar adalah kepemimpinan. Sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang kecil terhadap operasi *learning organization*.

- 1.a. Pada pengujian secara parsial, ternyata ditemukan bahwa terdapat perbedaan hasil antara pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap operasi *learning organization*. Budaya organisasi terbukti tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap operasi *learning organization*. Hal ini berbeda dengan kepemimpinan, yang ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan dengan operasi *learning organization*.

- 1.b. Pada pengujian secara simultan, ditemukan hasil bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan, secara bersama-sama berpengaruh terhadap operasi *learning organization*.

### 5.1.1. Implikasi Teoritik

Hasil dari penelitian ini memiliki implikasi yang sedikit berbeda dengan teori-teori yang ada sebelumnya. Pada bab II sebelumnya, penulis mengemukakan beberapa kajian teoritis yang menyangkut hubungan atau pengaruh dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pelaksanaan operasi *learning organization*. Secara keseluruhan, terdapat pengaruh antara variabel-variabel independen (kepemimpinan dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (operasi *learning organization*) secara signifikan.

Hingga dari hasil penelitian inilah, penulis menemukan bahwa pengaruh dari salah satu variabel tersebut bukanlah pengaruh yang signifikan, walaupun keduanya memang berpengaruh. Pada proses analisis yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa variabel budaya organisasi ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel operasi *learning organization*. Berbeda dengan variabel kepemimpinan yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap operasi *learning organization*.

Temuan tersebut (tidak signifikannya pengaruh antara budaya organisasi dengan operasi *learning organization*) dapat ditelaah dengan berbagai asumsi dan pemahaman. Operasi *learning organization* yang dalam salah satu pengertiannya menuntut organisasi untuk terus melakukan perubahan apabila dihubungkan dengan sejarah PT TELKOM yang telah berdiri cukup lama sehingga memiliki budaya yang telah tertanam kuat akan cenderung mendorong nalar peneliti untuk berasumsi bahwa variabel budaya organisasi tentunya berpengaruh secara signifikan terhadap operasi *learning organization*. Namun kenyataan yang terjadi tidaklah demikian.

Sobirin (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi kekuatan dalam organisasi, namun juga dapat menjadi kelemahan dalam organisasi. Sebagai sumber kekuatan organisasi, dimana (Sobirin, 2002):

1. Budaya organisasi dapat berperan sebagai perekat (*glue*) yang membentuk kohesivitas (Schein, 1985; Smircich, 1983) dan semangat (*morale*) para anggota organisasi (Siehl dan Martin, 1990).
2. Budaya organisasi berperan sebagai *social control* yang mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi (O'Reilley, 1989).

3. Budaya organisasi berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi internal (Paine, 1994).

Sebaliknya, Sobirin (2002) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi kelemahan bagi organisasi itu sendiri karena budaya yang terlalu kuat dapat menimbulkan egosentrisme (Morgan, 1997) seolah-olah dirinya yang terbaik diantara para pesaing. Sindrome seperti ini biasanya terjadi manakala kinerja perusahaan terus menerus membaik (Reger, et al 1994), namun di sisi lain mereka tidak menyadari jika lingkungan telah berubah (Kotter dan Heskett, 1992).

### **5.1.2. Implikasi Manajerial**

Dari beberapa sumber yang didapatkan penulis, PT Telkom saat ini memang sedang dalam masa transisi dan transformasi besar-besaran yang menyangkut berbagai aspek dalam perusahaan. Rinaldi Firmansyah, Direktur Utama PT Telkom mengemukakan bahwa untuk menjawab tantangan masa depan dimana terjadi perubahan pada berbagai aspek bisnis seperti lingkungan bisnis yang berubah (kompetisi dan regulasi) serta perubahan teknologi dan gaya hidup, maka PT Telkom memutuskan untuk melakukan transformasi secara menyeluruh dan mendasar. Transformasi yang dilakukan PT Telkom kali ini adalah yang paling besar sepanjang sejarah PT Telkom, karena

bersifat fundamental, menyeluruh dan terintegrasi yang menyentuh empat aspek dasar perusahaan, yakni: Transformasi Bisnis, Transformasi Infrastruktur, Transformasi Sistem dan Model Operasi serta Transformasi *Human Resources*.

Terkait dengan transformasi tersebut PT Telkom juga melakukan perubahan mendasar dari sisi *brand* untuk meningkatkan citra perusahaan di mata seluruh stakeholder-nya serta menetapkan perubahan portofolio bisnis, *positioning, value, tagline* dan *corporate identity*. Dengan *corporate identity* baru tersebut PT Telkom menerapkan budaya (*culture*) baru yakni komitmen, *spirit, promise, product and service quality* serta *service culture* yang sama sekali baru (Telkom Jatim, 2009).

Dengan kondisi seperti itu (proses transformasi yang terus berjalan), maka penulis beranggapan bahwa proses-proses perubahan (sebagai salah satu bagian dalam operasi *learning organization*) yang terjadi pada PT TELKOM selama ini cenderung lebih didominasi oleh pengaruh dari pemimpin yang sedang menjabat. Sedangkan budaya organisasi itu sendiri kurang berpengaruh, karena budaya organisasi pada perusahaan telah tertanam cukup kuat dan justru mempersulit proses perubahan yang dilakukan. Sehingga apabila penulis mencoba untuk melihat pengaruh terhadap operasi *learning organization* yang berjalan di perusahaan, dapat dimaklumi apabila peranan kepemimpinan menjadi lebih besar dibandingkan dengan peranan budaya

organisasi itu sendiri dan langkah yang telah dilakukan oleh Rinaldi Firmansyah selaku Direktur Utama PT Telkom untuk melakukan proses transformasi yang salah satunya adalah transformasi budaya adalah suatu langkah yang tepat.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil dalam penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke dalam semua organisasi dan dalam semua situasi.
2. Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan jumlah responden, yakni sejumlah 39 responden.
3. Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan alat analisis sehingga tidak dapat digambarkan secara rinci interkaitan antar indikator-indikator yang digunakan.
4. Penggunaan daftar pernyataan sebagai instrumen dalam penelitian ini tetap memiliki kemungkinan bias antara persepsi responden dengan kenyataan atau fakta yang ada.

### 5.3. Saran

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Agar dapat digeneralisasikan secara lebih luas, sebaiknya penelitian selanjutnya menggunakan obyek penelitian lebih dari satu perusahaan baik dari industri yang sama maupun berbeda.
2. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian selanjutnya sebaiknya lebih banyak dari penelitian ini.
3. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya digunakan alat analisis yang lebih kompleks sehingga dapat menggambarkan secara rinci interkaitan antar indikator-indikator yang digunakan.
4. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya perlu untuk menambahkan wawancara partisipatif sebagai instrumen pengambilan data sehingga dapat mengurangi bias yang terjadi dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Amy, Amy Hawkins (2005), "Leaders as Facilitators Of Organizational Learning", Regent University, USA

Ariani, D. W. (2001), "Budaya Belajar Dalam Pembelajaran Organisasi Sebagai Cara Merealisasikan Organisasi Pembelajaran", *Kinerja*, Vol. 5 No. 1

Alwi, Syafarudin (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Kedua, BPFE-Yogyakarta

Barkai, I., dan Samuel, Y., (2005), "The use of organizational learning mechanisms: environmental, managerial, and cultural correlates", *Academy of Management Best Conference Paper 2005*

Bicego, Michele Lyn (2006), "Mentoring: Bridging The Gap Between Learning And Leadership Development", Royal Roads University, Canada

Bolden, Richard (2004), "What is Leadership", Leadership South West, University Of Exeter, United Kingdom

Cascio, W. F. (1998), *Applied Psychology in Human Resource Management*, Fifth Edition, Prentice Hall, USA

Chang, Su-Chao dan Lee, Ming-Shing (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee's job satisfaction", *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 2, pp. 155-185

Daft, Richard L. (2002), *Manajemen*, Edisi Kelima, Jilid Kedua, Erlangga, Jakarta

Fard, H. D., Rostamy, Ali A.A., Taghiloo, H. (2009), "How Types of Organizational Cultures Contibute in Shaping Learning Organization", *Singapore Management Review*, Vol. 31, No. 1

Fry, F.L., Stoner, C.R., dan Hattwick, R.E. (2004), *Business An Integrative Approach*, Third Edition, McGraw Hill

Gardiner, P. dan Whiting, P. (1997), "Success factors in learning organizations: an empirical study", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 No. 2, pp. 41-8.



Hadi, Sutrisno (1991), *Analisis Butir Untuk Angket Tes Dan Skala Nilai Dengan Basica*, Edisi Pertama, Andi Offset, Yogyakarta

Haworth, Amy (2005), "Becoming A Learning Organization", State University Of New York

Ismawan, Indra (2005), *Learning Organization Membangun Paradigma Baru Organisasi Pembelajaran*, Cakrawala, Jakarta

Johnson, James R. (1999), "Embracing Change: Leadership And The Learning Organization", Northern Illinois University

Kartajaya, H., Yuswohady, dan Madyani, D. (2004), *On Becoming A Customer-Centric Company, Transformasi TELKOM Menjadi Perusahaan Berbasis Pelanggan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Koontz, H., O'Donnel, C. dan Weihrich, H. (1986), *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua, Erlangga, Jakarta

Kuncoro, Mudrajad (2003), *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*, Erlangga, Jakarta

Kusumadmo, E. (2000), "Beberapa Ciri Budaya Perusahaan Kajian Secara Metafora Menurut Fons Trompenaars", *Modus*, Vol. 13, No. 1

Lako, Andreas (2004), *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*, Amara Books, Yogyakarta

Mangkuprawira, Sjafri (2007), "Mengapa Organisasi Belajar", <http://MENGAPA%20ORGANISASI%20BELAJAR%20%20%20C2%AB%20Rona%20Wajah.htm>

Mustafa, Hasan (2001), "Organisasi Belajar Dalam Ekonomi Global", <http://home.unpar.ac.id/%7Ehasan/Organisasi%20Belajar%20dalam%20Ekonomi%20Global.doc>

Pidekso, Y.S. dan Harsiwi, T.A. (2001), "Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin", *Kinerja*, Vol. 5, No. 1

Robbins, S.P., dan Coulter, M. (2007), *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua, PT Indeks, Jakarta

Sekaran, Uma (2006), *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Senge, Peter M., (1996), *Disiplin Kelima Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*, Binarupa Aksara, Jakarta

Situs Telkom Jatim, 26 November 2009,  
[http://26%20Nov%202009/Identitas%20Baru%20Tandai%20Transformasi%20Bisnis%20TELEKOM%20\\_%20Telkom%20Jatim.htm](http://26%20Nov%202009/Identitas%20Baru%20Tandai%20Transformasi%20Bisnis%20TELEKOM%20_%20Telkom%20Jatim.htm)

Sobirin, Achmad (2002), “Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi”, *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 1, No. 7

Sugiyono, (2007), *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabetha, Bandung.

Supranto, J. (1997), *Statistik Teori Dan Aplikasi*, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta

Suprayogi, Roi Anjas (2008), “Mentransformasikan Organisasi Menjadi Learning Organization”, *Rumah Belajar Indonesia*,  
<http://Rumah%20Belajar%20Indonesia%20%20%20C2%BB%20Artikel%20%20C2%BB%20Mentransformasikan%20Organisasi%20Menjadi%20Learning%20Organizations.htm>

Sweeney, P.D. dan McFarlin, D.B. (2002), *Organizational Behavior, Solution For Management*, McGraw Hill

Thoyib, Armanu (2005), “Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep”, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1

Torrington, Derek dan Hall, Laura (1995), *Personnel Management HRM in Action*, Third Edition, Prentice Hall

Wiratna Sujarweni, V. (2008), *Belajar Mudah SPSS Untuk Penelitian*, Global Media Informasi, Yogyakarta

Yusuf, Adi E. (2008), “Organisasi Belajar”,  
<http://ORGANISASI%20BELAJAR%20%20%20C2%AB%20adietekkinerja%20Weblog.htm>

Salam Sejahtera,

Nama saya Ignatius Tri Hantoro. Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang sedang menyusun skripsi sebagai tugas akhir. Sehubungan dengan itu, saya mohon bantuan Bpk/Ibu/Saudara untuk mengisi daftar pernyataan di bawah ini, sesuai dengan apa yang Bpk/Ibu/Saudara rasakan di tempat kerja.

Silahkan Bpk/Ibu/Saudara mengisi dengan sejujurnya, dan tidak perlu khawatir karena data-data yang akan saya terima hanya akan saya pergunakan untuk keperluan penelitian ini saja. Selain itu, Bpk/Ibu/Saudara juga tidak perlu menuliskan identitas pada kuesioner ini.

Atas segala perhatian dan bantuan yang Bpk/Ibu/Saudara berikan, saya sangat mengucapkan terima kasih.

Petunjuk :

Silahkan Bpk/Ibu/Saudara memberikan tanda contreng pada salah satu dari lima pilihan yang menurut Bpk/Ibu/Saudara sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan di tempat kerja. Pilihannya terdiri dari :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Netral atau Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

#### Pernyataan yang berkaitan dengan Kepemimpinan

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya percaya atasan saya mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan					
2	Setiap kali atasan saya menunjukkan kesalahan yang saya perbuat, beliau tidak merendahkan diri saya					
3	Setiap kali atasan saya menghukum saya, beliau menunjukkan sikap adil, tidak memihak dan tanpa mengabaikan kebebasan akan keyakinan saya					
4	Saya menganggap atasan saya sebagai contoh terbaik bagi suatu keberhasilan					
5	Setiap kali saya membuat kesalahan, atasan saya akan membicarakannya dengan baik-baik dan mencari cara penyelesaiannya.					

6	Atasan saya dapat berbagi kegembiraan dan kesulitan yang sedang dihadapi dengan saya					
7	Atasan saya dapat mendorong saya untuk mempunyai keberanian dalam menghadapi tantangan					
8	Atasan saya memperhatikan saya seperti halnya anggota keluarga beliau					
9	Atasan saya dapat mengarahkan saya untuk menyesuaikan diri dengan atasan yang baru dan membantu saya untuk mengatasi masalah-masalah yang ada					
10	Atasan saya dapat menyerahkan tugas penting untuk melayani pelanggan kepada saya					
11	Dalam pekerjaan, saya dapat menunjukkan rasa hormat yang sungguh-sungguh dan menyelesaikan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan saya					
12	Atasan saya akan memenuhi permintaan saya untuk mendapatkan dukungan pribadi saya kepadanya					
13	Atasan saya dapat dengan jelas memberi tahu saya tentang tujuan-tujuan tugas untuk meraih imbalan					
14	Atasan saya akan menghukum atau memberikan penghargaan kepada saya berdasarkan kinerja saya					
15	Setiap kali saya menyelesaikan tugas khusus, atasan saya akan memberikan penghargaan yang sesuai					

#### Pernyataan yang berkaitan dengan Budaya Perusahaan

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Perusahaan saya sangat menekankan kemanusiaan dan rasa hormat kepada setiap anggota seperti layaknya keluarga besar					
2	Perusahaan saya sangat menekankan pengembangan sumber daya manusia, bersikap baik pada karyawan dan mendorong kerja sama dalam tim kerja					
3	Kekuatan perusahaan saya adalah kesetiaan karyawan, pengabdian pada perusahaan, serta kerja sama tim					
4	Kekuatan perusahaan saya adalah penekanan yang tinggi pada kinerja pekerjaan dan pencapaian target					

5	Semua anggota perusahaan dapat memberikan perhatian penuh pada kinerja pekerjaan dan pencapaian orientasi					
6	Semua anggota perusahaan diberikan semangat inovasi dan petualangan					
7	Perusahaan saya secara agresif membuat usaha-usaha riset dan pengembangan untuk produk-produk baru dengan harapan menjadi inovator dalam industri sejenis					
8	Perusahaan saya secara agresif membuat strategi-strategi baru dengan harapan menjadi inovator di antara industri yang sejenis					
9	Semua anggota sangat mematuhi peraturan-peraturan kerja perusahaan yang ada					
10	Kekuatan untuk meningkatkan kualitas perusahaan saya adalah dengan memberi penekanan yang tinggi pada peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan serta pemeliharaan operasi administrasi					

**Pernyataan yang berkaitan dengan Operasi *Learning Organization* (Organisasi Pembelajar)**

No.	Daftar Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Perusahaan memperbolehkan adanya penyesuaian visi, tergantung pada perkembangan perusahaan					
2	Perusahaan saya memiliki rencana yang jelas untuk mewujudkan visi tahap demi tahap					
3	Rekan-rekan kerja saya biasanya dapat merencanakan perkembangan masa depan perusahaan saya melalui pertemuan-pertemuan yang diadakan					
4	Perusahaan saya memiliki visi yang jelas yang dipahami dengan baik oleh semua rekan kerja					
5	Saya dapat menguji diri saya sendiri mengenai kinerja saya dalam bekerja					
6	Dalam pekerjaan saya, saya dapat dengan yakin mengingat kesalahan-kesalahan yang telah saya dan orang lain perbuat demi meningkatkan kemampuan saya					
7	Kapanpun saya menghadapi masalah dalam pekerjaan, saya akan mencoba untuk mencari solusinya					
8	Setiap kali terjadi percekocokan dalam pekerjaan saya, saya tidak akan pernah menjadi keras kepala dengan pendapat sendiri dan melihat solusi konflik sebagai bagian dari pembelajaran					

9	Semua rekan kerja saya dalam perusahaan dapat saling mempercayai					
10	Meskipun ada perbedaan pendapat, saya tetap dapat memperlakukan pihak yang berlawanan sebagai rekan kerja saya yang terbaik					
11	Atasan saya dapat membuat dirinya sendiri menjadi contoh yang baik bagi semua anggota perusahaan dan memimpin rekan-rekan untuk mencapai tujuan-tujuan kerja					
12	Rekan kerja dalam perusahaan saya dapat memahami dengan jelas isi pekerjaan pada setiap posisi					
13	Perusahaan saya sering dapat meninjau perkembangan bisnis dan mengevaluasi beberapa skala pengukuran yang sudah tidak relevan					

## Data Penelitian Untuk Variabel Budaya Organisasi

Res/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rata-rata
Res 1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.1
Res 2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2.4
Res 3	1	1	1	4	2	2	1	1	1	4	1.8
Res 4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2.3
Res 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 8	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1.9
Res 9	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1.9
Res 10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 12	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1.8
Res 13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 14	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1.4
Res 15	3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2.7
Res 16	3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2.7
Res 17	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1.4
Res 18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 21	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2.3
Res 22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 25	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1.5
Res 26	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1.4
Res 27	2	2	2	2	4	2	3	2	2	3	2.4
Res 28	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1.7
Res 29	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2
Res 30	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1.9
Res 31	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1.4
Res 32	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2.3
Res 33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 35	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1.5
Res 36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Res 37	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2.1
Res 38	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1.5
Res 39	4	2	2	4	3	2	2	2	3	4	2.8

## Data Penelitian Untuk Variabel Kepemimpinan

Res/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	Rata-rata
Res 1	3	2	4	4	3	3	3	4	3	2	2	4	2	3	3
Res 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2.142857
Res 3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	5	2	1	1.642857
Res 4	2	4	4	3	2	3	2	3	2	2	2	4	3	4	2.857143
Res 5	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2.285714
Res 6	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2.214286
Res 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 8	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2
Res 9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 11	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2.214286
Res 12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 13	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	4	1	3	1.928571
Res 14	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3.357143
Res 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Res 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Res 17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1.214286
Res 18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.142857
Res 19	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.071429
Res 20	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.071429
Res 21	2	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2	4	4	4	2.785714
Res 22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 23	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.071429
Res 24	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2.285714
Res 25	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1.571429
Res 26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1.928571
Res 27	2	4	3	3	2	5	3	3	2	3	2	4	3	3	3
Res 28	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2.5
Res 29	2	4	3	4	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2.785714
Res 30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 31	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	3	1.5
Res 32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 33	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	1	2	3	3	2.5
Res 34	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2.214286
Res 35	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1.428571
Res 36	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.642857
Res 37	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2
Res 38	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1	1	1.5
Res 39	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	5	2.785714



Data Penelitian Untuk Variabel Operasi *Learning Organization*

Res/Item	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Rata-rata
Res 1	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2.3
Res 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1.4
Res 4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 6	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2.1
Res 7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 8	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1.8
Res 9	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2.1
Res 10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 14	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2.4
Res 15	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1.4
Res 16	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1.4
Res 17	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1.3
Res 18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 21	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2.4
Res 22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 25	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1.4
Res 26	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1.4
Res 27	3	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2.6
Res 28	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2.1
Res 29	1	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2.5
Res 30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 31	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1.7
Res 32	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1.7
Res 33	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.1
Res 34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 35	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1.7
Res 36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Res 37	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
Res 38	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1.3
Res 39	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2.4

## Reliability

[DataSet1] K:\Kepemimpinan.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	15

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	30.00	52.263	.656	.913
X2	29.72	50.734	.651	.913
X3	29.56	49.305	.772	.909
X4	29.56	48.779	.825	.907
X5	29.85	51.713	.771	.911
X6	29.59	50.511	.703	.911
X7	29.69	50.587	.771	.910
X8	29.56	48.884	.777	.909
X9	29.72	51.313	.769	.910
X10	29.64	51.815	.687	.912
X11	29.90	53.147	.554	.916
X12	29.31	55.903	.157	.929
X13	29.03	51.236	.398	.926
X14	29.54	51.097	.619	.914
X15	29.38	49.769	.640	.914

## Reliability

[DataSet1] K:\Budaya Organisasi.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X16	17.54	11.571	.702	.820
X17	17.77	12.498	.626	.830
X18	17.74	12.354	.606	.830
X19	17.64	12.236	.393	.850
X20	17.36	10.920	.705	.817
X21	17.38	11.874	.582	.830
X22	17.69	12.166	.561	.832
X23	17.72	12.155	.612	.829
X24	17.49	11.520	.480	.844
X25	17.51	12.730	.360	.850

## Reliability

[DataSet1] K:\operasi learning organization.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	13

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X26	23.36	13.078	.055	.843
X27	23.69	12.377	.375	.805
X28	23.59	12.564	.312	.809
X29	23.79	11.115	.741	.775
X30	23.59	12.564	.371	.805
X31	23.67	12.018	.623	.789
X32	23.87	11.536	.713	.781
X33	23.79	11.430	.639	.783
X34	23.59	11.617	.481	.796
X35	23.67	11.491	.614	.785
X36	23.49	12.046	.380	.805
X37	23.64	11.499	.649	.783
X38	23.64	12.762	.214	.818

## Regression

[DataSet1] F:\USB 23 Nov\inputregesilinear.sav

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpinan, <sup>a</sup> budaya	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: learning

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.865 <sup>a</sup>	.748	.734	.17053	1.476

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, budaya

b. Dependent Variable: learning

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.103	2	1.551	53.350	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.047	36	.029		
	Total	4.150	38			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, budaya

b. Dependent Variable: learning

### Coefficients<sup>b</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.668	.166		4.012	.000		
	budaya	.094	.074	.109	1.273	.211	.964	1.038
	kepemimpinan	.518	.053	.837	9.821	.000	.964	1.038

a. Dependent Variable: learning

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	budaya	kepemim pinan
1	1	2.942	1.000	.00	.00	.01
	2	.041	8.446	.04	.25	.89
	3	.017	13.161	.96	.74	.10

a. Dependent Variable: learning

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

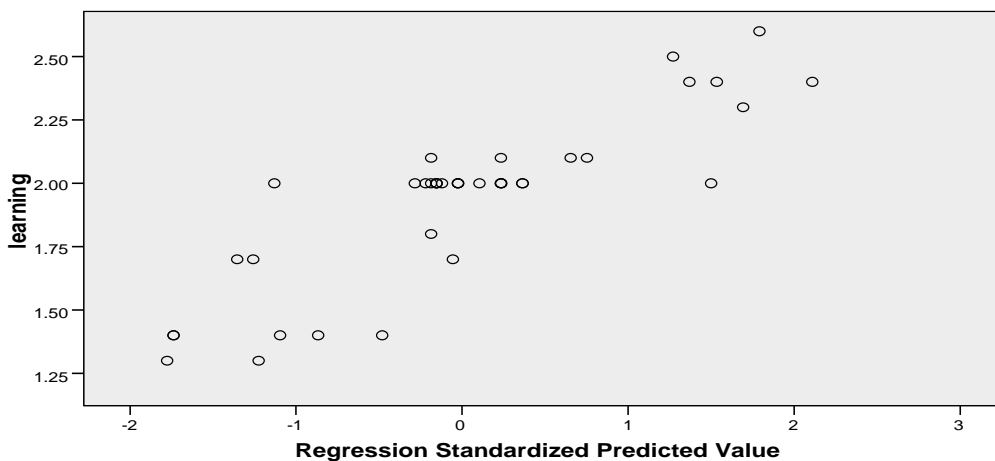
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.4283	2.5387	1.9359	.28575	39
Residual	-.39845	.38718	.00000	.16598	39
Std. Predicted Value	-1.776	2.110	.000	1.000	39
Std. Residual	-2.337	2.270	.000	.973	39

a. Dependent Variable: learning

**Charts**

**Scatterplot**

**Dependent Variable: learning**







## SURAT KETERANGAN

Nomor Tel.324/PD-520/RE4-D3-50/2009

Yang bertanda tangan dibawah ini :

**Nama** : Eni Tri Astuti, SE  
**Jabatan** : Off-2 Kandatel Yogyakarta

Menerangkan dengan sesungguhnya :

**Nama** : Ignatius Tri Hantoro  
**NIM** : 04 03 14775  
**Jurusan** : Management  
**Institusi** : Unuversitas Atmajaya Yogyakarta

Telah melaksanakan Penelitian pada tanggal 01 November 2009 sampai dengan 7 November 2009 di lingkungan **PT Telkom, Tbk Kandatel Yogyakarta** Jl. Yos Sudarso No. 9 Yogyakarta.

Demikian surat keterangan dari kami untuk dapat dipergunakan sebagaimana semestinya.

Yogyakarta, 14 Desember 2009

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Eni Tri Astuti".

Eni Tri Astuti, SE  
KANDATEL SECRETARY