

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1.1.1 Profil Umum Yayasan Pendidikan Telkom**

Yayasan Pendidikan Telkom berdiri pada tanggal 23 Mei 1990 yang diprakarsai oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT. Telkom). Sedari awal, Visi PT. Telkom dalam mendirikan perguruan tinggi adalah untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia (SDM), terutama di perusahaan itu sendiri serta menopang industri telekomunikasi dan informasi nasional lainnya yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Akan tetapi, ketika hendak mendirikan perguruan tinggi untuk tujuan tersebut, tantangan muncul yakni regulasi bahwa BUMN tidak boleh mendirikan kampus, namun institusi pendidikan haruslah berada di bawah sebuah yayasan.

Mengacu pada Anggaran Dasar (AD) YPT berdasarkan Akta Notaris Wiranti Ahmadi, SH, nomor 163 tanggal 23 Mei 1990, disebutkan bahwa para direksi PT. Telkom sebagai Dewan Pimpinan YPT. Anggaran Dasar YPT mengalami beberapa kali perubahan, yakni Akta Notaris Wiranti Ahmadi, SH, nomor 174 tanggal 23 November 1990, nomor 70 tanggal 9 September 1993, dan nomor 61 tanggal 14 November 1996, serta akta notaris Kirana Ivyminerja Wilamarta, SH, LLM, nomor 6 tanggal 14 Juni 2007. Sementara Anggaran Rumah Tangga (ART) YPT tertuang dalam SK YPT No.Kep.158/HK00/1994 tanggal 4 Juli 1994. Berbagai akta tersebut menyebutkan (seperti tertulis dalam pasal 4) maksud dan tujuan pendirian YPT yaitu: 1) Secara aktif mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap mental sesuai dengan kecenderungan perkembangan yang ada, baik pada kawasan manajemen maupun kawasan teknologi, bertenaga ahli, terampil di bidang teknik, yang ditopang sifat dan kearifan untuk mengelola hari ini dan masa depan. 2) Memenuhi kebutuhan manajer dan manajemen profesional dan tenaga ahli/ terampil di bidang teknik, baik untuk memenuhi kebutuhan Perusahaan Umum Telekomunikasi maupun di luar Perusahaan Umum Telekomunikasi. Akta tersebut juga menggariskan

program pendidikan dan pelatihan yang dikelola YPT terdiri atas Program Pasca Sarjana-Sarjana-Diploma; *Offering (Training and Consulting)* berupa penelitian, pelatihan, konsultasi dan penyaluran lulusan. Secara garis besar, peran YPT adalah memberikan pelayanan berupa kebijakan dan arahan, pembinaan, serta menyediakan sumber daya bagi institusi di bawahnya agar mereka dapat melayani mahasiswa sebagai *stakeholder* yayasan dengan sebaik-baiknya.

Selain Yayasan Pendidikan Telkom (YPT), entitas lain di bawah PT. Telkom yang bergerak di bidang pendidikan adalah Yayasan Shandykara Putra Telkom (YSPT) yang lebih dulu berdiri dibandingkan YPT yakni sejak tahun 1980. Tepatnya tanggal 17 Januari 1980 dengan Akta Notaris Masri Husen, S.H., Nomor 142 Tanggal 25 Agustus 1980 di Bandung. YSPT sejak awal berdiri fokus pada Pendidikan Dasar dan Menengah, sementara YPT pada bidang pendidikan tinggi (dikti). Pendiri YSPT yaitu istri-istri pegawai aktif Perumtel kala itu. Merekalah yang mempunyai energi besar berkontribusi mendidik, bukan hanya ke keluarganya masing-masing, namun juga kepada masyarakat Indonesia secara keseluruhan. Secara rinci, sesuai dengan perubahan terakhir anggaran dasar No 15 tanggal 16 Juni 2006. Maksud dan tujuan pendirian adalah untuk berperan serta dalam peningkatan kesejahteraan keluarga PT Telkom serta menunjang pembangunan masyarakat Indonesia pada umumnya.

Setelah hampir dua tahun negosiasi dan sosialisasi, akhirnya keputusan besar muncul dari direksi PT. Telkom sebagai Pembina dan pengawas YPT dan YSPT. Pada penghujung tahun 2012, diputuskan bahwa YPT dan YSPT harus bergabung dalam satu manajemen, tertanggal 20 Nopember 2012, melalui dua regulasi yakni KEP.419/SDM-02/YPT/2012 dan KEP.564.1/SDM/DPP-YSPT/XI/2012, maka akan dilakukan peleburan manajemen YPT dan YSPT yang berlaku efektif sejak 1 Februari 2013. Sebagai Bentuk awal, kantor yang dulunya terpisah yakni YSPT di Jalan Trunojoyo, Kota Bandung dan YPT di Jalan Cisanggarung, Kota Bandung, akhirnya sejak tahun 2013 disatukan di Gedung Sate Sayap Timur di Jalan Cisanggarung No. 2 Kota Bandung.

Seiring dengan penyatuan tersebut, dengan sendirinya langkah penguatan harus terus menerus dilakukan yaitu dengan *rebranding* YPT menjadi Telkom

Foundation (TF). Keputusan ini dijalankan mulai tanggal 20 Mei 2014 namun belum meleburkan akta hukum awal milik YPT maupun YSPT, secara legal masih mengacu kepada dasar awal. Proses penyatuan badan hukum masih dalam proses, namun penguatan brand mendesak dilakukan. Bukan hanya sekedar berganti nama, dengan menjadi Yayasan Pendidikan Telkom, sinergi ke depan semakin besar baik secara internal maupun eksternal. Tidak hanya melakukan *rebranding*, YPT membentuk unit kerja dan unit bisnis baru untuk menggarap peluang pasar yang ada, dengan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki. Ekspansi dilakukan secara progresif dan masif agar fondasi bisnis organisasi semakin kuat. Unit kerja dan unit bisnis tersebut diantaranya adalah Bandung Techno Park (BTP) sebagai perusahaan riset dan pelatihan, Telkom Professional Certification Centre (TPCC) sebagai perusahaan pelatihan, PT. Bhakti Unggul Teknovasi (BUT) sebagai pengadaan barang dan jasa, pembangunan fasilitas dan lain sebagainya, PT. Trengginas Jaya, PT. Lintas Kontinental (Radio Klite) dan PT. Karang Tumaritis (Radio Zora), PT Shandy Putra Makmur (PT SPM).

### 1.1.2 Logo Yayasan Pendidikan Telkom



**Gambar 1.1 Logo Perusahaan**

*Sumber : [www.ypt.or.id](http://www.ypt.or.id), 2017.*

### **1.1.3 Visi dan Misi Yayasan Pendidikan Telkom**

#### **Visi Yayasan Pendidikan Telkom**

Menjadi yayasan pendidikan yang bermutu dengan standar Internasional, untuk membentuk insan berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.

#### **Misi Yayasan Pendidikan Telkom**

1. Menyelenggarakan Lembaga Pendidikan berstandar Internasional.
2. Mengembangkan sistem pembinaan untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.
3. Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui penciptaan peluang, inovasi, serta kreativitas.

#### **Tujuan:**

1. Meningkatkan daya saing Lembaga Pendidikan Tinggi tingkat Internasional, dalam menyelenggarakan pendidikan dasar, menengah dan tinggi di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni untuk membangun manusia berkarakter unggul.
2. Menghasilkan system pembinaan, untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.
3. Menghasilkan sumber-sumber pendanaan yang professional berdaya saing di tingkat nasional, dalam mendukung pendanaan kegiatan penyelenggaraan lembaga pendidikan.

#### **Moto:**

Building The Civilization yaitu membangun peradaban bangsa.

#### **Nilai-nilai Inti Yayasan Pendidikan Telkom (Core Value)**

##### **1. Integrity**

Menjaga nilai moral dan kode etik secara konsisten.

## 2. Harmony

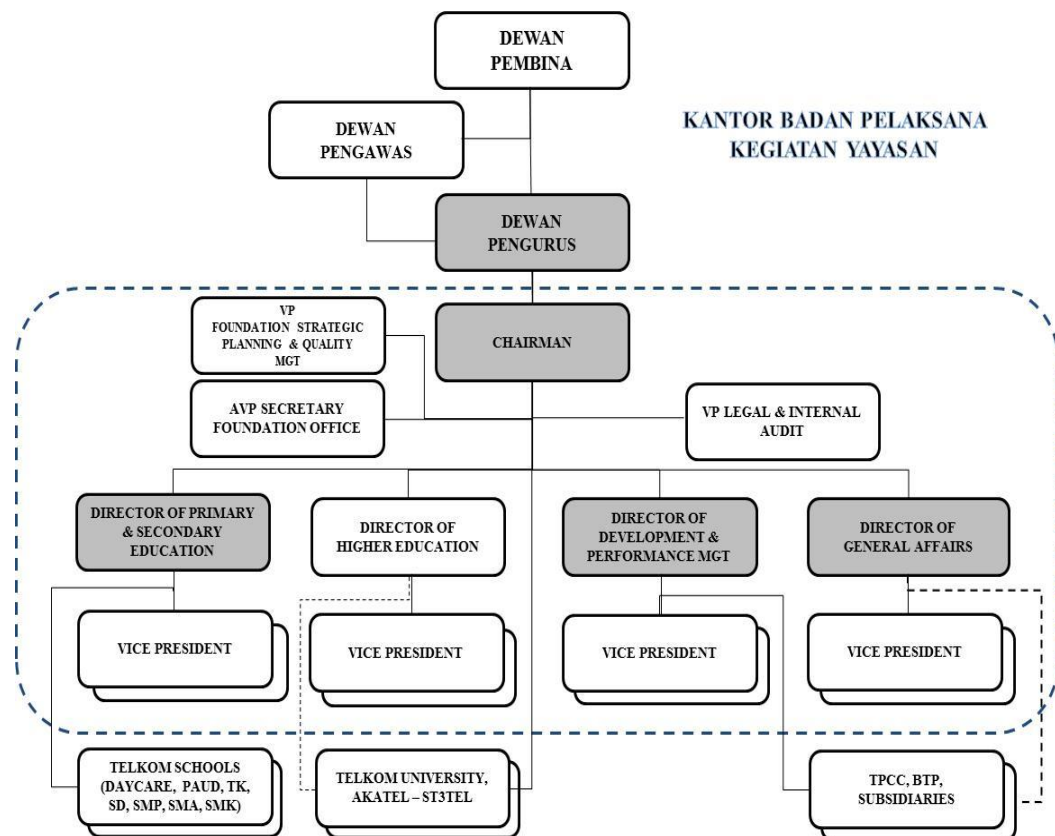
Mampu menciptakan keselerasan dan solidaritas organisasi, unit dan personal dalam beraktivitas dan bekerja sebagai upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

## 3. Excellent

Paradigma dan orientasi untuk menjadi yang terbaik dan mencapai hasil terbaik sesuai tujuan organisasi.

### 1.1.4 Struktur Perusahaan

#### Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Telkom



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Telkom**

*Sumber:* Berdasarkan Surat Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom No: KEP. 0791/00/DGA-02/YPT/2015.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Dalam masa modern ini, masalah yang sering timbul dalam organisasi yaitu sumber daya manusia. Setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan perusahaan lain serta dapat menghadapi tuntutan tugas yang semakin kompleks. Manusia sebagai sumber daya yang paling potensial dengan kemampuan dan keterampilannya dapat menggerakkan jalannya roda suatu organisasi. Salah satu dari aktivitas organisasi dipengaruhi oleh sistem pola hubungan yang terjadi di dalamnya, baik hubungan sesama pegawai maupun dengan atasan. Pegawai merupakan unsur penting yang perlu dikembangkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan individu. Oleh karena itu, pegawai juga dituntut untuk membangun hubungan kerja yang baik dengan sesama pegawai maupun dengan pimpinan. Menurut Uhar Suharsaputra (2015: 14) Organisasi merupakan kerangka di mana proses manajemen dan kepemimpinan berjalan, bagaimana manajemen berperan serta kemana kepemimpinan mesti bergerak. Peran kepemimpinan merupakan faktor yang paling menentukan bagi berjalannya manajemen secara efektif dan efisien, jika hal ini dapat tercapai maka gerak organisasi akan mampu secara lebih baik mencapai tujuan organisasi.

Pola hubungan antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan pegawai merasa senang atau tidak senang bekerja di organisasi tersebut, sehingga dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut permasalahan kepemimpinan, seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang bekerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan. Gary Yukl (2015: 3), menyatakan bahwa: “kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat

terhadap orang lain guna membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam organisasi”.

Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya. Hal tersebut bertujuan untuk membina kerjasama, mengarahkan dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha (kinerja) yang maksimal juga didukung fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Dimana seorang pemimpin sebagai salah satu bagian dari manajemen memainkan peran yang penting dalam mempengaruhi dan memberikan sikap perilaku individu dan kelompok sehingga membentuk gaya kepemimpinan yang pemimpin terapkan.

Apabila perilaku pemimpin yang ditampilkan atasan dirasakan sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan maka akan memiliki dampak yang lebih baik terhadap motivasi kerja pegawai, sebaliknya apabila perilaku pemimpin yang ditampilkan atasan sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan harapan bawahan atau pegawai maka akan berpengaruh kurang baik terhadap motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu untuk meningkatkan kembali motivasi kerja pegawai tersebut, maka salah satu faktor yang perlu diperhatikan adalah menyangkut gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut. Informasi mengenai gaya kepemimpinan ini penting diketahui oleh organisasi sendiri karena gaya kepemimpinan merupakan salah satu komponen penting yang akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai dan secara lebih jauh akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut jurnal penelitian Idah Naile, Selesho (2014) mengatakan bahwa kesuksesan setiap organisasi tergantung kepada bagaimana pegawai termotivasi, dimana mereka memberikan usaha terbaik dari diri mereka, komitmen, hubungan serta kegigihan. Motivasi adalah topik penting karena salah satu yang menjadi kompetensi kepemimpinan termasuk didalamnya yaitu mampu memotivasi pegawai.

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena hal tersebut merupakan keberhasilan bagi seorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi dan orang-orang di dalamnya. Pekerja akan lebih termotivasi apabila dipercaya dalam keseluruhan pekerjaan dan hasil kerjanya dihargai oleh atasannya. Pemimpin yang demokratis lebih dapat mengidentifikasi dan mengoreksi masalah kerja pegawainya, dikarenakan bahwa kerja yang buruk tidak semata-mata perihal tidak cukupnya motivasi. Menurut Iqbal, et al (2015, 146), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah yang paling banyak digunakan oleh berbagai perusahaan serta dapat digunakan pada banyak tipe pekerjaan. Kepedulian akan hal ini dapat memperkuat hubungan *interpersonal* yang lebih baik di tempat kerja. Pada Gaya kepemimpinan demokratis, anggota memiliki peranan yang lebih besar, di mana seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja. Tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Seorang pemimpin mempunyai peranan yang besar dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan pegawai hendaknya memiliki ciri khas/gaya tertentu dalam proses kepemimpinannya, dikarenakan gaya kepemimpinan demokratis mencerminkan tindakan seorang pemimpin dalam memotivasi yaitu mengarahkan dan mempengaruhi pegawai. Gaya kepemimpinan demokratis yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sebaliknya apabila kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan motivasi kerja pegawai rendah.

Demikian halnya dengan Yayasan Pendidikan Telkom yang merupakan badan usaha nirlaba yang bergerak dalam bidang penyelenggaraan pendidikan mulai dari TK, SD, SMP, SMA, SMK, Akademi, Sekolah Tinggi dan Universitas yang tersebar hampir di seluruh kota di Indonesia. Sejak berdiri tahun 1990



sampai dengan sekarang telah menghasilkan lulusan dari berbagai tingkatan dan telah bekerja di berbagai perusahaan yang terdapat di Indonesia dan Luar Negeri. Sesuai dengan visi dan misi Yayasan untuk menyelenggarakan Pendidikan berstandar Internasional dan berkarakter unggul maka sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom lebih fokus pada Information, Communication, dan Technology (ICT) sehingga mulai dari TK sampai dengan Perguruan Tinggi sudah diperkenalkan ICT sebagai dasar dalam pembelajaran di semua jurusan. Peminat bidang ICT di Indonesia dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan, hal ini terlihat semakin banyaknya peminat calon siswa dan mahasiswa yang mendaftar ke sekolah yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom.

Yayasan Pendidikan Telkom tentunya memiliki Sumber Daya Manusia yang terampil dan kompeten di bidangnya demi menentukan keberhasilan organisasi. Dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini, Jumlah pegawai Yayasan Pendidikan Telkom pada bulan Desember 2016.

Tabel 1.1 Data Pegawai Yayasan Pendidikan Telkom.

NO	JOB POSITION	FORMATION
1	Ketua Yayasan (Chairman of Foundation)	1
2	Secretary Foundation Office	3
3	Legal & Internal Audit	3
4	Foundation Affairs	4
5	Directorate of Primary & Secondary Education	13
6	Directorate of Higher Education	6
7	Directorate of Development & Performance Management	10
8	Directorate of General Support	29
<b>TOTAL</b>		<b>69</b>

*Sumber:* Director of General Support, 2017.

Dari penjelasan di atas, peneliti melakukan penelitian pendahuluan melalui wawancara terstruktur kepada para pegawai. Wawancara tersebut dilakukan untuk

mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan di Yayasan Pendidikan Telkom. Berikut hasil wawancara terstruktur yang dilakukan peneliti kepada 15 responden.

Tabel 1.2 Daftar Hasil Wawancara Terstruktur

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya (Responden)	Tidak (Responden)
1	Apakah pemimpin melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan ?	15	0
2	Apakah komunikasi yang dilakukan adalah dua arah antara pegawai dan pemimpin?	15	0
3	Apakah pemimpin menghargai pegawainya?	15	0
4	Apakah pemimpin selalu memberikan pengarahan?	14	1
5	Apakah pemimpin selalu memberikan pujian maupun kritikan yang tidak berlebihan kepada pegawainya?	14	1
6	Apakah pemimpin selalu mendengarkan keluhan dari pegawainya?	15	0
7	Apakah pemimpin memberikan instruksi/ perintah dengan jelas kepada pegawainya?	15	0
8	Apakah pegawai selalu mendapatkan kepercayaan dari pemimpin?	14	1
9	Apakah penyampaian informasi yang dilakukan pemimpin sudah sesuai dengan yang dibutuhkan pegawai?	14	1
10	Jika ada masalah, apakah pemimpin selalu mendiskusikan hal tersebut dengan pegawainya?	14	1

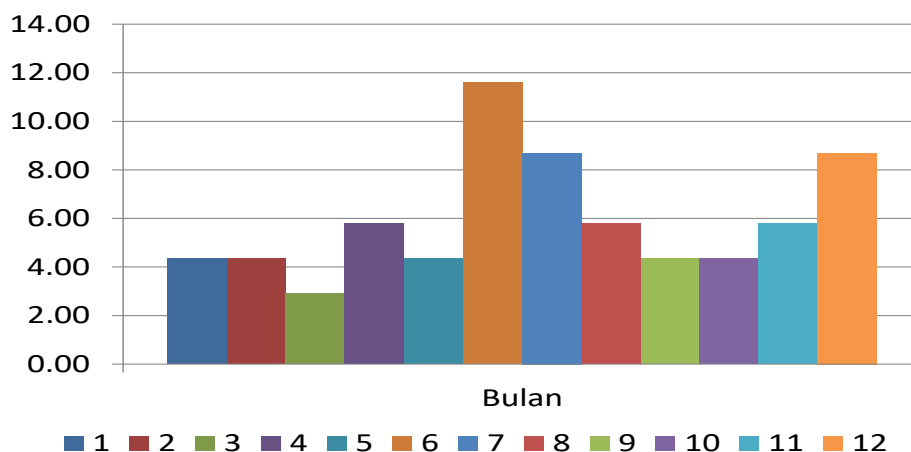
Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, seluruh pertanyaan yang diajukan meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, komunikasi, penghargaan, tanggung

jawab, kritik dan pujian, dan penyampaian informasi yang menunjukkan bahwa hampir seluruhnya setuju dengan pertanyaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Yayasan Pendidikan Telkom telah mengarah kepada gaya kepemimpinan demokratis.

Kebutuhan erat kaitannya dengan motivasi, dimana setiap orang memiliki dorongan untuk melakukan suatu tindakan tertentu. Apalagi jika itu berhubungan antara pegawai dan perusahaan. Motivasi kerja biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau karena adanya harapan yang diinginkan. (Wibowo, 2014: 109). Sementara itu dari sisi pemberi kerja, mereka tertarik pada elemen motivasi karena ingin mengetahui: Pertama, arah dan fokus dari perilaku pekerja yang bersifat negatif atau disfungsional. Sebagai faktor positif adalah: kepercayaan, kreativitas, suka menolong, berketepatan waktu. Sedangkan sebagai faktor disfungsional adalah: kelambanan, kemangkiran, suka menyendiri, dan kinerja rendah. Kedua, tingkat usaha yang diberikan, apakah pekerja memberikan komitmen penuh untuk mencapai keunggulan atau hanya melakukan pekerjaan sekadarnya saja. Terakhir, ketekunan dalam berperilaku, apakah pekerjaan selalu mengulang dan menjaga tingkat usahanya atau cepat menyerah dan hanya melakukan secara periodik. (Wibowo, 2014:109).

Tabel 1.3 Data Pegawai yang Datang Terlambat, 2016.



*Sumber:* Director of General Support, 2017.

Dari data tabel 1.3 di atas, rata-rata sekitar 5% pegawai Yayasan Pendidikan Telkom yang datang terlambat masuk ke kantor setiap harinya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa arah dan fokus pegawai belum bersifat positif dan dorongan untuk melakukan hal yang diinginkan oleh perusahaan belum tercapai. Pada bulan-bulan tertentu yaitu Bulan Puasa, Menjelang Hari Raya Idul Fitri dan Tahun Baru, pegawai Yayasan Pendidikan Telkom mengalami kenaikan keterlambatan yang melonjak di bandingkan bulan-bulan lainnya. Berdasarkan keterangan dari Bapak Adya Rahadi, selaku Director Of General Support hal tersebut terjadi dikarenakan terdapat suasana berbeda pada bulan-bulan tersebut yang mengakibatkan pegawai sering lupa mengabsen, dan adanya faktor pekerjaan lain yang terlebih dahulu harus diselesaikan.

Motivasi kerja haruslah bersifat jangka panjang. Mendorong para bawahan untuk menerima tanggung jawab yang didasari kepercayaan dan menimbulkan inisiatif para bawahan untuk mengemban tanggung jawab tidaklah pernah mudah. Komponen dasar dari lingkungan motivasi kerja adalah kerja sama, yaitu kerja sama antara pemimpin dan pegawainya, dan yang harus diberikan pemimpin kepada bawahannya dan sebaliknya sesuai dengan yang diharapkan oleh kedua belah pihak. Untuk memotivasi pegawai diperlukan keterlibatan pegawai yang

akan dikenai pengaruh dari keputusan pemimpin. Dengan melibatkan pegawai pada tahap awal, akan dapat mendorong motivasi kerja pada pegawai.

Di hampir semua perusahaan yang ada, sumber daya manusia merupakan aset penting yang wajib dijaga. Oleh karena itu bagi perusahaan yang khususnya bergerak dibidang jasa yang mengandalkan motivasi pegawai di perusahaannya, maka perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja pegawainya. Perusahaan juga harus dituntut untuk dapat memahami cara-cara yang benar dalam memotivasi pegawainya, yaitu dengan cara melakukan upaya-upaya agar mampu meningkatkan motivasi kerja pada pegawai.

Selain melakukan wawancara terstruktur, dan melihat keterlibatan kontribusi pegawai melalui data pegawai yang terlambat, peneliti juga melakukan wawancara tidak terstruktur kepada 3 responden. Berikut hasil yang diperoleh dari wawancara tidak terstruktur tersebut.

Tabel 1.4 Daftar Hasil Wawancara Tidak Terstruktur

Nama	Jabatan	Hasil Wawancara
Bapak Adya Rahadi	Director of General Support	1. Keputusan diambil secara komprehensif (segala sesuatu yang bersifat luas dan lengkap dan meliputi seluruh aspek) dengan tetap memperhatikan <i>speed</i> dengan melibatkan pegawai.
		2. Informasi yang komprehensif digali dengan melibatkan tim/ pegawai sehingga bisa dihasilkan keputusan yang smart (tujuan jelas, bisa menentukan prioritas dan menemukan cara baru) serta mampu membangun komitmen bersama (solid).
		3. Review bersama anggota terhadap setiap keputusan yang telah ditetapkan perlu dilakukan sebagai kontrol dan <i>feedback</i> dalam mencapai tujuan.

		4. Penerapan pengambilan keputusan seperti di atas tersebut lebih dominan pada gaya kepemimpinan demokratis.
Bapak Sumrahadi	Director of Higher Education	Saya menetapkan sasaran-sasaran yang harus dicapai di bidang higher education, termasuk target waktunya bersama pegawai. Hasilnya saya informasikan ke seluruh jajaran direktorat higher education. Selanjutnya dalam rapat direktorat dibahas penanggungjawab, time plan serta action plan. Sebagai control atas kebijakan serta performance kerja unit, maka setiap hari senin diadakan <i>coffee morning</i> yang membahas pencapaian, kendala serta solusi. Pada forum ini semua staf mempunyai kebebasan untuk mengemukakan pendapat, pertanyaan maupun saran untuk pencapaian sasaran kerja. Tapi fokusnya jelas, hanya untuk mendukung pencapaian sasaran kerja. Untuk akselerasi atas hal-hal yang dipandang krusial, biasanya kita membentuk <i>working group</i> dilengkapi dengan media yang dapat dipakai untuk berdiskusi langsung. Sehingga masalah-masalah yang muncul dapat segera diselesaikan dan pencapaian sasaran dapat tepat waktu, tepat kualitas dan kuantitas.
Bapak Sazili	Sekretaris YPT	Setiap keputusan yang diambil pimpinan didiskusikan dahulu dengan staf baik secara formal maupun non formal. Pendapat dari pegawai diperhatikan, sehingga staf tidak

	<p>ragu-ragu dalam mengeluarkan pendapat. Diskusi yang seringkali diadakan dengan melibatkan staf untuk mengambil keputusan yang sifatnya strategis, membuat staf merasa dihargai.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Sumber:* Yayasan Pendidikan Telkom, 2017.

Dari hasil wawancara tidak terstruktur pada tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa setiap keputusan terlebih dahulu didiskusikan dengan staf, baik secara formal maupun non formal. Sehingga masukan dan saran dari bawahan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang telah diambil menjadi komitmen bersama untuk dapat diimplementasikan, dan secara periodik dilakukan *review* terhadap hasil keputusan untuk selanjutnya menjadi *feedback* bagi langkah selanjutnya.

Melihat fenomena di atas, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja pegawai dan mengambil judul penelitian, yaitu: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Yayasan Pendidikan Telkom”**.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar gaya kepemimpinan demokratis di Yayasan Pendidikan Telkom?
2. Seberapa besar motivasi kerja pegawai di Yayasan Pendidikan Telkom?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja pegawai secara simultan dan parsial di Yayasan Pendidikan Telkom?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis di Yayasan Pendidikan Telkom.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja pegawai pada Yayasan Pendidikan Telkom.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja pegawai secara simultan dan parsial di Yayasan Pendidikan Telkom.

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun kegunaan penelitian tersebut adalah:

##### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan dibidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan demokratis yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan, referensi serta menjadi tambahan pengetahuan bagi penelitian berikutnya.

##### **1.5.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan, terutama dalam pengaplikasian gaya kepemimpinan demokratis yang tepat sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pembahasan yang terdapat dalam skripsi, maka penulisan skripsi disusun sebagai berikut:



## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, objek studi, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisi uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian sebagai acuan perbandingan dalam masalah yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran yang cukup jelas.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai pembahasan dan analisa-analisa yang dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan secara rinci tentang pembahasan dan analisa-analisa yang dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

## **BAB V KESIMPULAN**

Bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil pembahasan yang disertai dengan saran atau rekomendasi bagi perusahaan yang diteliti.