

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Universitas Telkom resmi berdiri pada tanggal 14 Agustus 2013 dengan legalisasi penggabungan empat lembaga yaitu IT Telkom (Institut Teknologi Telkom), IM Telkom (Institut Manajemen Telkom), Politeknik Telkom, dan STISI Telkom (Sekolah Tinggi Seni dan Desain Indonesia Telkom) menjadi Universitas Telkom. Penggabungan didasarkan pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 270 / E / 0/2013 tanggal 17 Juli 2013 yang meliputi merger IT Telkom, IM Telkom, dan Politeknik Telkom, dan Surat Keputusan Nomor 309/E/O/2013 tanggal 14 Agustus 2013 yang berisi penggabungan STISI Telkom (Universitas Telkom, 2022).

Perjalanan usia Universitas Telkom tidak dapat dipisahkan dari sejarah yang telah berlangsung pada masing-masing kampus pembentuknya. IT Telkom sebelumnya adalah STT Telkom (Sekolah Tinggi Teknologi Telkom), IM Telkom sebelumnya adalah STMB Telkom (Sekolah Tinggi Manajemen dan Bisnis Telkom) dan STISI Telkom yang masing-masing ketiganya didirikan sejak tahun 1990, serta Politeknik Telkom yang didirikan sejak tahun 2007 (Universitas Telkom, 2022).

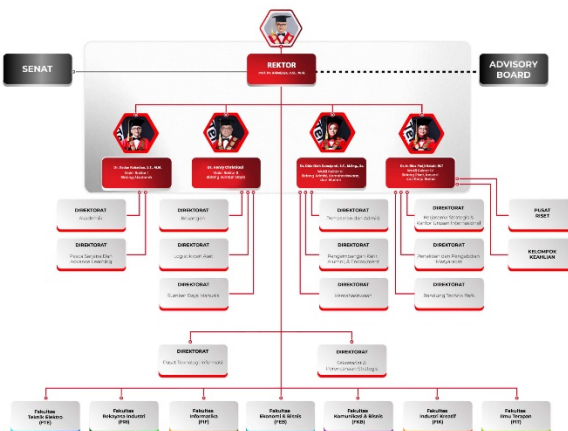
Pada tahun pertama penggabungan, empat institusi pembentuk Universitas Telkom diubah menjadi empat fakultas, yaitu IT Telkom menjadi Fakultas Teknik, IM Telkom menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STISI Telkom menjadi Fakultas Industri Kreatif, dan Politeknik menjadi Fakultas Ilmu Terapan. Selanjutnya pada tahun 2014 dilakukan penataan lanjutan, keempat fakultas tersebut berkembang menjadi tujuh fakultas, yaitu Fakultas Teknik Elektro (FTE), Fakultas Rekayasa Industri (FRI), Fakultas Informatika (FIF), Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Fakultas Komunikasi dan Bisnis (FKB), Fakultas Industri Kreatif (FIK), serta Fakultas Ilmu Terapan (FIT) (Universitas Telkom, 2022).

Institut Teknologi Telkom (IT Telkom) sebelumnya dikenal sebagai STT Telkom yang merupakan sekolah tinggi pertama yang mengkhususkan diri dalam program studi Indonesia di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). IT

Telkom diproyeksikan untuk mempersiapkan para ahli di bidang TIK, bisnis yang terampil dan berwawasan luas, dalam menanggapi tuntutan industri TIK yang berkembang pesat.

FTE, FRI, FIF, FEB, FKB, dan FIK merupakan satuan sumber daya bagi penyelenggaraan seluruh program studi akademik dalam berbagai rumpun keilmuan dan jenjang pendidikan, maka FIT merupakan satuan sumberdaya bagi penyelenggaraan seluruh program studi vokasi di Universitas Telkom. Penataan organisasi satuan sumberdaya ini dimaksudkan untuk memberikan fokus pengelolaan yang kuat, baik bagi penyelenggaraan pendidikan tinggi akademik maupun vokasional, yang keduanya sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan dunia kerja sebagai penyedia sumber daya manusia bermutu tinggi untuk mendukung berbagai bidang pembangunan (Universitas Telkom, 2022).

Penggabungan (*merger*) dari empat institusi menjadi Universitas Telkom didasarkan pada kajian yang komprehensif dan mendalam terhadap semua aspek yang terlibat. Proses perencanaan, implementasi, evaluasi *merger* melibatkan banyak sekali elemen baik itu pada tataran strategi-kebijakan, maupun tataran teknis-operasional. Diharapkan dengan dilakukannya *merger* empat lembaga pendidikan tinggi akan diperoleh berbagai sinergi dan peningkatan nilai tambah pada berbagai sektor, yaitu peningkatan *Strategic Competitive Advantages* Lembaga, tata-kelola, kapasitas dan kualitas, sarana dan prasarana, kualitas akreditasi nasional dan internasional, proses bisnis layanan akademik dan nonakademik, kolaborasi antar disiplin ilmu, dan kontribusi sosial dan ekonomi masyarakat dan bangsa.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi

Logo Universitas Telkom

Telkom *University* memiliki logo yang terdiri dari logogram “buku terbuka di atas perisai” dan tulisan “Telkom *University*”. Hal ini dapat diartikan bahwa bentuk “Perisai” melambangkan institusi akademik yang kukuh dan memiliki daya juang tinggi. Bentuk “Buku Terbuka” diartikan sebagai keterbukaan pikiran dan imajinasi, siap mengembangkan inovasi dan juga keilmuan baru. Huruf “T” dari kata “Telkom” yang berarti makna identitas dan kebanggaan untuk bersama mengembangkan diri. Terakhir, huruf “U” dari kata “*University*” ialah landasan konsep komunitas pendidikan dan riset bernilai tinggi untuk kemajuan bangsa dan juga dunia.



Gambar 1.2 Logo Universitas

Universitas Telkom memiliki visi yaitu “Menjadi *Research and Entrepreneurial University*” pada tahun 2023 yang berperan aktif dalam pengembangan teknologi, sains dan seni berbasis teknologi informasi serta memiliki

misi yaitu untuk mengatur dan mengembangkan pendidikan bertaraf Internasional dengan berbasis teknologi informasi. Untuk membangun, menyebarluaskan, dan menerapkan teknologi yang diakui secara Internasional. Sains dan Seni untuk menggunakan Teknologi, Sains dan Seni untuk kesejahteraan dan kemajuan Peradaban bangsa melalui pengembangan kompetensi wirausaha.

1.2 Latar Belakang

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan yang menjadi perhatian para pemimpin organisasi, dan juga menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2015). Universitas Telkom sebagai Perguruan Tinggi Swasta Terbaik di Indonesia memiliki Rencana Strategis 5 tahunan yang kemudian diturunkan dalam bentuk *key performance indicator*. Universitas Telkom sebagai perguruan tinggi yang memiliki visi menjadi *research and entrepreneurial university* pada tahun 2023, yang berperan aktif dalam pengembangan teknologi, sains, dan seni berbasis teknologi informasi perlu berfokus pada pencapaian *key performance indicator* yang mengarah kepada pencapaian visi tersebut. Penilaian kinerja karyawan di Universitas Telkom dinilai melalui pencapaian kinerja kontrak manajemen yang diturunkan dari Rencana Strategis Universitas Telkom. Penilaian kontrak manajemen dilakukan setiap triwulan, kemudian diadopsi sebagai nilai kinerja individu di Universitas Telkom. Berikut ini adalah tabel pencapaian kinerja kontrak manajemen per Fakultas dan Direktorat pada Triwulan I & II Tahun 2022:

Tabel 1.1 Nilai Kontrak Manajemen Universitas Telkom

Fakultas/Direktorat	Nilai Kontrak Manajemen	Nilai Kontrak Manajemen
	Triwulan I 2022	Triwulan II 2022
Fakultas A	109.61	111.3
Fakultas B	110.06	106.8
Fakultas C	109.22	108.3
Fakultas D	109.97	110.57
Fakultas E	109.8	109.9
Fakultas F	109.02	109.44

Fakultas/Direkorat	Nilai Kontrak Manajemen	Nilai Kontrak Manajemen
	Triwulan I 2022	Triwulan II 2022
Fakultas G	109.68	110.4
Direktorat A	107.91	108.15
Direktorat B	109.88	108.82
Direktorat C	109.26	108.95
Direktorat D	107.65	110.2
Direktorat E	107.58	107.67
Direktorat F	107.61	107.62
Direktorat G	107.90	109.17
Direktorat H	107.04	106.7
Direktorat I	107.90	109.5
Direktorat J	108.87	107.16
Direktorat K	107.95	106.34
Direktorat L	110.05	107.31
Direktorat M	109.20	107.8

Sumber: Data yang telah diolah

Dalam setiap triwulan, Universitas Telkom beberapa kali mengalami pergantian kepemimpinan, baik pada tingkat Kepala Urusan, Kepala Bagian, maupun Direktur. Jika dilihat dari tabel di atas, terdapat perbedaan kinerja pencapaian kinerja kontrak manajemen yang dimungkinkan dipengaruhi salah satunya oleh gaya kepemimpinan yang berbeda dari setiap atasan pada Direktorat atau Fakultas. Ini yang menjadi fokus untuk meneliti lebih lanjut penelitian ini.

Universitas Telkom sendiri telah berhasil menorehkan berbagai capaian, seperti capaian akreditasi nasional dan internasional, peraih *4 Stars* dalam perankingan *QS Stars*, peraih *ranking THE World University Ranking*, berhasil tersertifikasi ISO 21001:2018 dan 20000-1:2018, serta berbagai capaian prestasi lainnya. Tentunya, berbagai prestasi yang berhasil dicapai oleh Universitas Telkom tidak terlepas dari gaya kepemimpinan dalam mengelola dan memotivasi sebanyak 1247 karyawan universitas (data Agustus 2020). Pengukuran difokuskan secara khusus pada gaya kepemimpinan situasional, dengan pertimbangan bahwa beberapa dari prestasi tersebut dicapai pada kondisi pandemi, dimana gaya kepemimpinan dituntut untuk lebih adaptif.

Namun pada kondisi ini, Universitas Telkom justru dapat memberikan kinerja maksimal yang dapat dilihat berbagai perolehan capaian prestasi. Maka dari itu, dilihat dari pergantian kepemimpinan setiap triwulan dengan gaya kepemimpinan situasional yang lebih adaptif bisa menjadi acuan dalam hal perolehan nilai kinerja yang lebih stabil.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian (Wijaya et al., 2018) hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT CIMB Niaga. Sedangkan ada juga yang menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan situasional direktur utama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Sarikusuma Surya (Aisyah et al., 2015). Pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor wilayah kecamatan Tanete Riattang Barat kabupaten Bone (Nasir et al., 2020). Hasil penelitian (Azizah et al., 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Kesimpulan dari penelitian Dermawan (2018) ini menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional akan berdampak positif pada motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berbeda-beda mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut disesuaikan dengan karakteristik karyawan pada berbagai perusahaan.

Model kepemimpinan Hershey-Blanchard menjelaskan gaya kepemimpinan situasional, dimana pemimpin diminta diharapkan untuk dapat lebih fleksibel dan adaptif dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka terhadap karakteristik dan kemampuan karyawan (Kenton, 2020). Sehingga dengan kata lain, tidak terdapat gaya kepemimpinan tertentu yang dianggap paling baik, namun gaya kepemimpinan

hendaknya menyesuaikan situasi dan kondisi karyawan yang sedang dipimpin pada saat itu. Setiap gaya kepemimpinan tersebut memiliki ciri khas tersendiri, sehingga masing-masing gaya kepemimpinan dapat berbeda-beda pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional dijabarkan ke dalam empat model kepemimpinan. Pertama, yaitu pada gaya kepemimpinan instruksi, pemimpin memberikan arahan secara eksplisit dan melakukan pengawasan kerja. Kedua, gaya kepemimpinan konsultasi, dimana pemimpin memberikan saran atau pengaruh bagi karyawan dalam menjelaskan penugasan mereka. Ketiga, gaya kepemimpinan partisipasi, penekanan banyak dilakukan pada sharing (berbagi) ide dan keputusan anatar pimpinan dan bawahan. Keempat, gaya kepemimpinan delegasi, pemimpin memberikan tanggung jawab bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan sepenuhnya. Pada penelitian Siswanto & Hamid (2017), pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di PT. Freeport Indonesia, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konsultasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian Khairizah (2015), gaya kepemimpinan direktif (delegasi), memberikan pengaruh signifikan pada karyawan di Universitas Brawijaya Malang.

Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran terhadap pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Universitas Telkom, dimana terdapat 4 sub variabel yang akan diteliti pada gaya kepemimpinan situasional, meliputi gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi.

1.3 Rumusan Masalah

Sebagai universitas yang memiliki capaian sebagai Perguruan Tinggi Swasta terbaik tahun 2022, Universitas Telkom memiliki visi untuk menjadi *research and entrepreneurial university* pada tahun 2023, yang berperan aktif dalam pengembangan teknologi, sains, dan seni berbasis teknologi informasi. Universitas Telkom sendiri telah merhasil menorehkan berbagai capaian, seperti capaian akreditasi nasional dan internasional, peraihan *4 Stars* dalam perankingan *QS Stars*, peraihan *ranking THE World University Ranking*, berhasil tersertifikasi ISO 21001:2018 dan 20000-1:2018, serta berbagai capaian prestasi lainnya. Tentunya, berbagai prestasi yang berhasil

dicapai oleh Universitas Telkom tidak terlepas dari gaya kepemimpinan dalam mengelola dan memotivasi sebanyak 1247 karyawan universitas (data Agustus 2020). Pengukuran difokuskan secara khusus pada gaya kepemimpinan situasional, dengan pertimbangan bahwa beberapa dari prestasi tersebut dicapai pada kondisi pandemi, dimana gaya kepemimpinan dituntut untuk lebih adaptif. Namun pada kondisi ini, Universitas Telkom justru dapat memberikan kinerja maksimal yang dapat dilihat berbagai perolehan prestasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran terhadap pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan Universitas Telkom, dimana terdapat 4 variabel yang akan diteliti pada gaya kepemimpinan situasional, meliputi gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi, dan gaya kepemimpinan delegasi.

1.4 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan instruksi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan konsultasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan partisipasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan delegasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom?
5. Seberapa besar pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi dan gaya kepemimpinan delegasi secara simultan terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan instruksi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.
2. Mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan konsultasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.
3. Mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan partisipasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

4. Mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan delegasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.
5. Mengetahui seberapa besar pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan instruksi, gaya kepemimpinan konsultasi, gaya kepemimpinan partisipasi dan gaya kepemimpinan delegasi secara simultan terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi para peneliti dengan topik terkait gaya kepemimpinan, serta aplikasinya dapat diterapkan pada perusahaan atau universitas lainnya di Indonesia.

1.6.2 Aspek Praktis

Secara praktis ini dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi karyawan Universitas Telkom terkait dengan gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja mereka. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan acuan terkait gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan di Universitas Telkom.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Universitas Telkom yang berlokasi di Jalan Telekomunikasi, Terusan Buah Batu, Bandung dan objek penelitian ini ditujukan kepada karyawan Universitas Telkom yang berjumlah 1247 karyawan.

1.7.2 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bulan September sampai dengan Bulan Oktober.

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab I berisi mengenai tinjauan objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab II berisi tentang teori-teori dan literatur yang digunakan untuk mendukung penelitian ini, serta kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

Pada bab III berisi mengenai karakteristik, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab serta menjelaskan masalah penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV berisi mengenai hasil dan pembahasan tentang karakteristik responden yang dilihat dari berbagai aspek, analisis data, dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab V berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, saran bagi perusahaan dan saran bagi peneliti selanjutnya.