

KUALITAS KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT TELKOM KOTA PADANG

Andini Berlianti Putri¹, Syamsir², Fauzia Meisya Yosani³, Febry Ananda Putri⁴,
Fitri Khairiah⁵, Indah Anansyah⁶.

^{1,2,3,4,5,6}Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang

Alamat e-mail : ¹andiniberliantiputri@gmail.com, ²syamsirsaili@yahoo.com,

³fauziameisya10@gmail.com, ⁴bryanndaptri23@gmail.com,

⁵fitrikhairiah2003@gmail.com, ⁶anansyahindah@gmail.com.

ABSTRACT

The role of leaders at PT Telkom Padang City in improving employee performance is very necessary so that employees are professionally directed, so that it is easier to achieve a goal that they want to achieve together with other employees at PT Telkom Padang City so that they are more initiative in carrying out their duties and functions. In this case, as a leader at PT Telkom Padang City, you must be able to provide performance to all employees with support, direction, which motivates employees to work together in realizing the vision and mission. Leadership at PT Telkom Padang City is guided by AKHLAK principles which are in accordance with the BUMN Law. The leader's role is in coordinating, motivating and influencing, in order to hopefully improve employee performance. To achieve this goal, companies must be able to increase the professionalism of management and human resources, as well as improve the quality of services offered to the community. Therefore, this research was conducted in order to obtain an overview of the influence of leadership on the extent of the influence of leadership on employee performance at PT Telkom Padang. , how leadership can carry out its role in leading in accordance with the regulations applied and how leadership is able to harmonize individuals both inside and outside the organization. This research uses a qualitative, descriptive approach. Data collection techniques were carried out using observation, interviews, documentation techniques.

Keywords: Leader Qualities, The Role of Employee Performance

ABSTRAK

Peran pemimpin di PT Telkom Kota Padang dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat diperlukan agar karyawan terarah secara profesional, sehingga lebih mudah dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai bersama karyawan lainnya yang ada di PT Telkom Kota Padang sehingga lebih insiatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dalam hal ini selaku pemimpin di PT Telkom Kota Padang harus dapat memberikan kinerja kepada seluruh karyawan dengan dukungan, arahan, yang memotivasi para karyawan untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi dan misi. Kepemimpinan di PT Telkom Kota Padang berpedoman kepada prinsip AKHLAK yang sesuai dengan Undang-Undang BUMN. Peran Pemimpin dalam mengkoordinasi, memotivasi, dan mempengaruhi, untuk dapat diharapkan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus mampu meningkatkan profesionalisme manajemen dan sumber daya manusia, serta meningkatkan kualitas layanan yang ditawarkan kepada masyarakat. Oleh Karena itu Penelitian ini dilakukan agar dapat memperoleh

gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap sejauh mana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT Telkom Padang, bagaimana kepemimpinan bisa menjalankan peran dalam memimpin sesuai dengan peraturan yang diterapkan serta bagaimana kepemimpinan mampu mengharmonisasi individu baik di dalam ataupun di luar organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bersikap deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan Teknik observasi, wawancara, dokumentasi.

Kata Kunci: Kualitas Pemimpin, Peran Kinerja Karyawan

A. Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan zaman setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, agar dapat bersaing dan mengatasi tuntutan konsumen atau pelanggan yang semakin tinggi. Perusahaan harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja perusahaan, agar menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan dimata konsumen atau pelanggan. Kemampuan perusahaan untuk bersaing tergantung dari kualitas sumber daya manusia pada perusahaan tersebut, manusia sebagai sumber. daya yang potensial dengan kemampuan dan keterampilannya yang dapat mempengaruhi jalannya perkembangan perusahaan.

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi dalam mengembangkan organisasinya dan menjelaskan segala tugasnya untuk mencapai

tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, Bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya pemimpin dalam organisasi haruslah mengetahui tentang organisasi, menguasai ilmu organisasi dan menguasai orang-orang yang ada dalam organisasi.

Faktor pemimpin merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk mendapatkan target pendapatan setiap tahunnya karena setiap perusahaan selalu menginginkan peningkatan pendapatan yang bertujuan pada citra sebuah perusahaan dalam menjalankan sebuah perusahaan di pandangan konsumen.

Salah satu perusahaan komunikasi terbesar di Indonesia adalah PT. Telkom. PT. Telkom merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengoperasian sistem Telkom telepon seluler dengan system GSM (*Global System for Mobile Communication*). Telkomsel memiliki empat merek kartu perdana yang dipasarkan di Indonesia yaitu satu merek kartu pasca bayar yaitu kartuHalo dan tiga merek kartu prabayar yaitu simPATI, Kartu AS dan Loop. Selain menjadi *top brand*, Telkomsel memiliki penghargaan "*Brand of The Year*" di ajang *World Branding Award* 2019-2020. Selain itu Telkomsel dinobatkan sebagai *Asia's Top Influential Brand* dalam ajang *Influential Brand Awards* 2019.

Menurut Hasibuan (2016:173) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain sikap,

kemampuan, komitmen, minat, disiplin, budaya organisasi, intelegensi, motivasi kerja dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal meliputi sarana dan prasarana, intensif atau gaji, komitmen, komunikasi interpersonal, suasana kerja dan lingkungan kerja, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan (Nawawi, 2015:72).

Untuk melayani konsumennya PT. Telkom harus meningkatkan kinerja pegawainya. Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus

dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu tertentu. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan dan kepemimpinan.

Meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan swasta adalah bahwa kinerja karyawan yang baik sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan yang berkualitas. Kepemimpinan yang baik dapat memotivasi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan membantu karyawan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan swasta perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan. Beberapa faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kesehatan dan penunjang lainnya bagi karyawan, serta keterbukaan antara pimpinan dan karyawan agar terjalin keharmonisan di dalam lingkungan

kerja yang nantinya akan berdampak terhadap produktivitas kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan karena pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan peran karyawan, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi perlu lebih ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan. Agar hubungan antara karyawan dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan. Agar hubungan antara karyawan dan pimpinan tersebut dapat berjalan dengan baik maka keefektifan peran pemimpin sangatlah diperlukan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu di antara sekian model kepemimpinan yang oleh Bass dan Avolio dalam Hickman (1998).

Kepemimpinan di PT Telkom Padang Berpedoman pada nilai-nilai AKHLAK yg sesuai dengan undang-undang BUMN. Peran pemimpin dalam mengkoordinasi, memotivasi,

dan mempengaruhi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas individu tinggi. Produktivitas individu akan mempengaruhi produktivitas organisasi. Sehingga dengan produktivitas individu yang tinggi yang berdampak pada produktivitas organisasi yang tinggi akan dapat mewujudkan pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus mampu meningkatkan profesionalisme manajemen dan sumber daya manusia, serta meningkatkan kualitas layanan yang ditawarkan kepada masyarakat. Dalam menghadapi tantangan baik dari individu dalam organisasi maupun dari luar individu organisasi yang dihadapi, perusahaan harus mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi dengan melakukan program wellbeing, sehingga berbagai tantangan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

Oleh Karena itu Penelitian ini dilakukan agar dapat memperoleh gambaran mengenai peningkatan kualitas kepemimpinan dalam Kinerja

Karyawan di PT Telkom Kota Padang bagaimana kepemimpinan bisa menjalankan peran dalam memimpin sesuai dengan peraturan yang diterapkan serta bagaimana kepemimpinan mampu mengharmonisasi individu baik di dalam ataupun di luar organisasi.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus studi kasus di Kota Padang . Tujuan utamanya adalah untuk memperdalam pemahaman mengenai Kualitas Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di PT Telkom Kota Padang disertai masalah dan upaya dalam pemecahan masalah tersebut. Informan pada penelitian ini adalah manajer internal perusahaan pada PT Telkom Kota Padang yang dipilih secara purposif, yaitu melibatkan manajer yang mempunyai pengalaman dalam memimpin suatu divisi dalam jangka waktu yang lama serta pengambilan keputusan. Instrumen utama yang digunakan adalah wawancara mendalam dengan angket atau pedoman wawancara yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Proses

pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terbuka, memberikan kesempatan kepada responden untuk menyampaikan pandangan dan pengalamannya secara detail. Dalam pelaksanaannya prinsip etika penelitian sangat dijunjung tinggi, dimana partisipan penelitian diberikan informasi yang cukup dan memberikan persetujuan sebelum diwawancara. Hal ini dilakukan untuk memastikan kepatuhan terhadap etika penelitian serta menjaga kepercayaan dan integritas sepanjang proses penelitian.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang dipimpin (Sunarto, 2005). Menurut Kartono (2010), pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau style hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga dapat

memunculkan beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe kharismatik, paternalistik, militeristik, otokratis, laissez faire, populis, administratif dan demokratis. Sebagaimana diketahui bahwa Pemimpin harus selalu dapat memotivasi anggota organisasi perguruan tinggi untuk melakukan perbaikan-perbaikan mutu. Tetapi kalau setiap kali dan dalam setiap hal harus memberi perintah atau pengarahan, itu akan menimbulkan kesulitan.

Kalau setiap melakukan pekerjaan dengan baik itu harus dengan perintah pimpinan, dan kalau tidak ada perintah pimpinan tidak dilakukan pekerjaan dengan baik, maka perbaikan mutu kinerja yang terus menerus akan sulit diwujudkan. Oleh karena itu agar kepemimpinan itu selain untuk memberi pengarahan atau perintah tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan mutunya, juga perlu digunakan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu menumbuhkan kesadaran akan perlunya setiap orang dalam perguruan tinggi itu selalu berupaya meningkatkan mutu kinerjanya masing-masing secara individual maupun bersama-sama sebagai

kelompok ataupun sebagai organisasi.

Mendefinisikan arti kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu keahlian dalam memberikan pengaruh pada individu atau sekelompok orang untuk memperoleh visi atau tujuan. Seperti halnya pada organisasi formal, dampak ini dapat menjadi bersifat formal yang diberikan oleh pimpinan yang memegang sebuah jabatan pada organisasi sehingga harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh bawahannya. Seorang pemimpin dalam dilihat dari bagaimana pemimpin tersebut dapat memengaruhi orang lain dengan kharisma yang dimilikinya dan juga dapat mengendalikan semua situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya di lingkungannya. Seorang pemimpin juga harus memiliki kestabilan emosi dalam memimpin para anggota di bawahnya dan bersikap adil kepada para anggota-anggota.

2. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinannya harus mampu menyesuaikan dengan situasi, kondisi pada waktu dan tempat tertentu. Pemimpin-pemimpin yang berhasil adalah mereka yang

bisa menyesuaikan perilaku dirinya sesuai dengan tuntutan dari keunikan lingkungannya. Kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif itu sangat tergantung akan gaya perilaku yang disesuaikan dengan situasi tertentu (Grensing, 2008). Menurut Siagian (2008), ada 5 (lima) kategori gaya kepemimpinan yang dapat digunakan seorang pemimpin, yaitu:

- a) Tipe Otokratik
- b) Tipe Paternalistik.
- c) Tipe Kharismatik.
- d) Tipe Laissez-faire.
- e) Tipe Demokratik.

Menurut Kuswadi dalam Winardi (2004) bahwa gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan pemimpin kepada pegawainya dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya kepuasan kerja. Senada dengan itu Winardi (2004) mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapankecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menggerakkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Secara garis besar, pendekatan atau

perspektif tentang kepemimpinan terdiri dari:

1. Teori Sifat (Trait Theory) Teori ini lebih menekankan pada aspek kepribadian seperti intelektualisasi, emosi, keadaan fisik (usia, tinggi dan berat badan) dan sifat-sifat pribadi lainnya. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan dan gayagaya kepemimpinan. Aspek pertama menekankan pada fungsifungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya.
2. Teori Situasional (Contingency Theory) Pendekatan Situasionalkontingensi menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, tugas, organisasi dan variabelvariabel lingkungan lainnya.
3. Teori Perilaku

Mengambarkan perilaku spesifik membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Peneliti Ohio mengidentifikasi terdapat dua kelompok prilaku yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu struktur inisiatif (initiating structure) dan pertimbangan (consideration).

4. Teori Transformasional Toeri kepemimpinan berkembang menuju banyak arah seperti kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah gaya yang digunakan bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya.

Posisi kepemimpinan ditetapkan dalam pengaturan

kerja untuk membantu organisasi subunit untuk mencapai tujuan keberadaannya dalam sistem yang lebih besar. Tujuan organisasi dioperasionalkan sebagai arah untuk kegiatan kolektif. Proses kepemimpinan diarahkan dalam mendefinisikan, menetapkan, mengidentifikasi, atau menerjemahkan arahan untuk pengikut mereka dan memfasilitasi atau memungkinkan proses organisasi yang seharusnya menghasilkan pencapaian tujuan. Tujuan dan arah organisasi menjadi jelas dalam banyak hal, termasuk melalui misi, visi, strategi, tujuan, rencana, dan tugas. (Zaccaro, 2001:453).

3. Kinerja Karyawan

Beberapa pengertian mengenai Kinerja Karyawan dari para ahli yaitu, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab dalam melaksanakan

tugasnya. Menurut Robins & Judge (2015) kinerja adalah tanggung jawab dan kewajiban yang dilakukan agar dapat memberi kontribusi terhadap barang dan jasa terhadap tugas-tugasnya yang berkaitan dengan administrative. Jadi, pengertian kinerja adalah hasil kerja, kewajiban dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan kontribusi terhadap produk dan jasa.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Adapun faktor kemampuan adalah faktor yang terdiri dari kemampuan potensial dan pengetahuan, yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang menunjangnya, sedangkan faktor motivasi adalah kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Gibson (1996) menjelaskan bahwa terdapat tiga kelompok variable yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu variable individu, variable organisasi, dan variable psikologis.

4.Peranan Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Peran yang harus dimiliki oleh seorang Pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi, yaitu: (a) Mampu memberi Energi Positif, (b) Memiliki Ketangguhan, (c) Mengambil keputusan dengan tepat.

1. Mampu Memberikan Energi yang Positif

Pemimpin harus mampu memberi energi positif yang dapat membuat lingkungan dalam organisasi menjadi lebih terkontrol. Energi positif kepada anggota tim dapat ditunjukkan dengan selalu memberikan motivasi kepada anggota tim. Tujuan dengan memberikan motivasi ini adalah supaya anggota organisasi dapat melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Selain itu juga dapat membuat anggota tim tetap semangat dan bergairah dalam bekerja sehingga dapat berprestasi optimal (Nurjaya, dkk, 2020).

Haryatmoko memberi pandangan bahwa energi positif dari seorang pemimpin yang harus dikembangkan adalah dalam bentuk kehadiran. Terutama Dengan kemajuan teknologi digital, pemimpin diharapkan dapat hadir di berbagai

macam cara, baik melalui kehadiran fisik tatap muka maupun kehadiran dalam tatap maya. Dalam kehadiran ini, pemimpin dapat memberi informasi, mengajar, memotivasi, bernegosiasi dan meyakinkan. (Haryatmoko 2020).

Energi positif juga dapat diberikan oleh seorang pemimpin dalam bentuk partisipatif. Pemimpin yang Partisipatif ini sangat penting dibutuhkan terutama ketika organisasi membutuhkan sebuah solusi dari masalah yang ada, sehingga masalah dapat diatasi bersama-sama. Pemimpin yang partisipatif biasanya adalah pemimpin yang “ekstrovert” dan “Open minded” Pemimpin yang ekstrovert yaitu pemimpin dengan kepribadian yang terbuka, dinamis, serta lentur-fleksibel. Dasi Astawa bahkan menegaskan bahwa dalam era persaingan seperti sekarang ini, pemimpin dengan kepribadian ekstrovert sangat relevan dan selalu dibutuhkan terutama dalam menghadapi persaingan yang ketat, baik persaingan yang berorientasi pada “comparative advantage” maupun berorientasi pada “competitive advantage”. Selain itu, pemimpin yang partisipatif adalah

pemimpin yang open minded, yaitu seorang yang mampu menjadikan organisasi menjadi lebih dinamis, terbuka, sensitive, aspiratif dan konduktif. (I Nengah, dkk, 2021).

2. Mampu Membentuk Tim Yang Tangguh

Pemimpin harus mampu membentuk tim dalam organisasinya yang seimbang dan produktif sehingga cepat pulih atau ulet bila menghadapi masalah. Keseimbangan dan produktifitas ini perlu karena hal inilah yang membuat bawahan dapat terus menerus tahan dalam berbagai macam situasi. Di sini pemimpin harus mampu mendorong anggota tim untuk dapat selalu meningkatkan kinerja, selalu tegas dan disiplin terutama dalam kehadiran. (Any & Bagus, 2018)

Ketangguhan Pemimpin juga harus disertai dengan kepekaan yang tinggi terhadap organisasinya. Dengan kepekaan yang tinggi ini seorang pemimpin kan lebih cepat, responsive dalam menyelesaikan setiap masalah dan tantangan yang dihadapi oleh organisasinya. Ada beberapa krisis yang sering terjadi pada organisasi, yaitu: (a) krisis kepercayaan dalam lingkup internal,

(b) krisis kepercayaan dalam eksternal, (c) krisis keuangan, (d) krisis program, (e) krisis inovasi dan kreativitas, (f) krisis pasar sebuah organisasi bisnis. Krisis-krisis ini dapat lebih mudah dihadapi oleh pemimpin yang akuntabel, yaitu pemimpin yang berani terbuka dan transparan dengan mengedepankan komitmen dan integritas. (I Nengah, dkk, 2021)

Pemimpin yang tangguh juga pemimpin yang selalu siap terhadap resiko. Resiko selalu ada dan merupakan efek dari permasalahan yang datang. Meskipun resiko merupakan tantangan yang berat namun seorang pemimpin harus siap menerima segala konsekuensinya. Pemimpin tidak menghindari resiko namun menerapkan strategi untuk dapat mengatasi setiap resiko yang muncul. (Lituhayu, 2022). Keberanian pemimpin dalam menghadapi resiko ini merupakan ketangguhan tersendiri dari seorang pemimpin.

Selain itu dalam kepemimpinan juga dibutuhkan keberanian dan perubahan. Hal ini senada yang dikatakan oleh Rhenald Kasali dalam bukunya "Let's Change". Setiap kali seorang

pemimpin akan merombak tim kerjanya, kepusingan pun selalu muncul. Perubahan adalah teater kepedihan, sakit karena berkorban. Perubahan terjadi karena pemimpin bergerak dan juga rakyat (anggota tim) bergerak. Orang akan bergerak karena dua hal yaitu: kesakitan atau melihat cahaya. (Rhenald, 2014). Disinilah dibutuhkan pemimpin yang bukan hanya pencitraan, melainkan pemimpin yang tangguh dan bekerja untuk sebuah perubahan. Menciptakan energi yang positif berarti juga menciptakan suasana di mana anggota tim dalam organisasi menjadi “mampu”. Yang terpenting bukan soal apakah pemimpin mampu menyelesaikan persoalan secara individu, melainkan melibatkan tim untuk mampu bersama-sama.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Devi dan Desi Kusuma, bahwa pemimpin harus mampu memberikan kesempatan kepada anggota tim agar berkembang dan bertanggung jawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang diperlukan. Di sini Pemimpin harus mampu melibatkan anggota tim dalam membuat sebuah keputusan. Pemimpin mau berbagi persoalan

dengan anggota tim dan anggota tim selalu didengarkan. (Ni Putu & Dedi, 2018).

3. Mampu Memberikan Keputusan Yang Tepat

Dalam organisasi tentunya banyak sekali persoalan dan tantangan yang membutuhkan keputusan yang tepat. Keputusan yang diambil tentunya mengandung resiko-resiko baik kecil maupun besar. Apalagi ketika menghadapi zaman teknologi yang serba tidak menentu, dibutuhkan keberanian untuk mengambil keputusan yang besar. Dalam hal inilah dibutuhkan seorang Pemimpin yang optimis, terutama ketika menghadapi keputusan-keputusan yang beresiko besar. I Nengah, dkk, mengatakan bahwa, Pemimpin yang optimis adalah pemimpin yang selalu aktif, proaktif, tidak mudah menyerah serta berani berbuat sekaligus bertanggung jawab. (I Nengah, dkk, 2021). Dalam hal ini, pemimpin juga harus mampu menjadi seorang fasilitator, motivator, motor bahkan promotor bagi bawahannya, sehingga bawahan juga terus termotivasi dan optimis dapat mengatasi segala tantangan yang ada.

Selain itu, dalam setiap keputusan yang diambil, seorang pemimpin perlu tangkas dalam memperoleh data dan informasi yang memadai, sehingga keputusannya menjadi tepat. Untuk itulah perlu kejelasan dalam informasi, sehingga tidak terjebak pada dua kecenderungan yaitu: “menilai terlalu cepat” dan “ mengambil keputusan terlalu lambat”. (Johansen, 2017). Sikap ini bisa membuat orang tergoda pada pemecahan yang terlalu menyederhanakan masalah atau hanya fokus pada satu penyebab yang paling menonjol.

Pemimpin harus mampu mengurai permasalahan dan berusaha menemukan akar permasalahan yang terjadi. Penyebab persoalan harus segera ditemukan agar cepat dan tepat dalam mencari jalan keluarnya. Disinilah menjadi penting, bahwa pendekatan keputusan pemimpin perlu lebih ke pendekatan sistemis yang memberi kejelasan walau tidak memberi kepastian. Dengan kejelasan akan membantu pemimpin menjadi lebih tepat dalam mengambil keputusan karena didasarkan pada proses penalaran. (Haryatmoko, 2020).

Keputusan yang tepat mengandaikan juga adanya pilihan yang tepat. Dan ini menjadi bagian dari kekuatan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam bukunya *The Leadership*, Maxwell dan John, mengutip kata-kata dari Pelatih Legendaris John Wooden yaitu, “Ada sebuah pilihan yang harus Anda ambil dalam segala hal yang Anda lakukan. Jadi, camkan dalam benak Anda bahwa pada akhirnya, pilihan yang Anda ambil Akan menentukan sosok Anda”. Lebih jauh Maxwell dan John sendiri mengatakan bahwa semua pilihan ada di tangan setiap pribadi. Kita tidak selalu mendapatkan apa yang kita mau, tetapi kita memang selalu mendapatkan apa yang kita pilih. Dan hidup seorang pemimpin didasarkan pada kesuksesannya untuk pilihan keputusan yang tepat sejak awal, dan mengelola keputusan itu setiap harinya. (Maxwell & John, 2016).

5. Landasan Kinerja Karyawan di PT Telkom Kota Padang

Sesuai dengan pernyataan Informan dari Ibuk Hanum selaku Manajer Divisi Payment Collection, “AKHLAK BUMN muncul sebagai landasan penting yang membimbing tindakan dan keputusan perusahaan

untuk mencapai tujuan yang tidak hanya berfokus pada profitabilitas tetapi juga keberlanjutan dan keadilan. Integritas adalah landasan dari budaya akhlak yang kuat di BUMN. Karyawan di BUMN diharapkan untuk bertindak secara jujur dan adil dalam setiap interaksi bisnis. Transparansi juga sangat penting, Mereka harus mematuhi hukum dan regulasi yang berlaku serta menghindari segala bentuk korupsi atau praktik bisnis yang tidak etis". BUMN diharapkan untuk menjalankan operasinya secara terbuka, menyediakan informasi yang jelas dan akurat kepada para pemangku kepentingan, termasuk pemerintah dan masyarakat umum. Ini membantu membangun kepercayaan dan kredibilitas perusahaan.

Selain itu, tanggung jawab sosial juga menjadi bagian integral dari budaya akhlak di BUMN. Perusahaan-perusahaan ini diharapkan untuk memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari operasi mereka, serta berkontribusi pada pembangunan masyarakat melalui program-program kegiatan sosial dan pembangunan yang berkelanjutan.

Dalam Kepemimpinan PT Telkom Indonesia berlandaskan pada nilai-nilai BUMN yaitu AKHLAK. AKHLAK adalah singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang merupakan nilai-nilai- utama yang harus dipegang oleh seluruh sumber daya manusia (SDM) di lingkungan BUMN. Konsep Akhlak BUMN ditetapkan melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 dengan tujuan untuk mewujudkan peran-peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial, penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta yang handal. AKHLAK BUMN juga merupakan panduan perilaku yang harus diimplementasikan dalam keseharian dan membentuk budaya kerja yang positif di BUMN.

- Amanah : Menjalankan kewajibannya sesuai dengan yang ditugaskan. Nilai ini berarti bisa dipercaya, memenuhi janji dan komitmen, bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan, serta berpegang teguh pada nilai moral dan etika.
- Kompeten : Pemimpin harus

memiliki kompetensi sesuai dengan posisi yang ditugaskan. Ini berarti memiliki kemampuaan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang kerja, terus belajar dan meningkatkan kualitas diri, serta berorientasi pada hasil yang optimal dan inovatif.

- **Harmonis** : Pemimpin harus dapat menjaga keberagaman yang ada di lingkungannya untuk merangkul semuanya dari berbagai latar belakang ras, agama, yang berbeda sehingga harmonis di tempat kerja.
- **Loyal** : Tingkat kesetiaan kepada perusahaan. Nilai ini berarti menjunjung tinggi kepentingan bersama, serta menghindari konflik kepentingan dan tindakan yang merugikan perusahaan.
- **Adaptif** : Seorang pemimpin harus mengikuti perubahan zaman dan perkembangan bisnis. Ini berarti mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, tantangan, dan peluang, bersikap terbuka dan fleksibel,

serta berani mengambil risiko yang terukur dan bertanggung jawab.

- **Kolaboratif** : Seorang pemimpin semua elemen yang ada di organisasi dilibatkan dalam kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Ini berarti bekerja sama dengan tim, unit kerja, atau lainnya untuk mencapai tujuan bersama, berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta memberikan dukungan dan bantuan yang dibutuhkan.

PT Telkom Indonesia sendiri sudah menerapkan AKHLAK tersebut dalam kepemimpinannya. Dalam organisasi tentu ada masalah yang muncul jika nilai-nilai sudah diterapkan pasti ada kendala misalnya, dari sisi individu yang sudah menerapkan secara konsisten ada juga yang masih di tahap masih menyesuaikan itu yang harus diperbaiki. Jika ada masalah tersebut tidak sesuai maka individu/orang tersebut akan dipanggil untuk ditindaklanjuti. Penyebab munculnya masalah

ketidak konsistennya pada masing-masing individu tersebut adalah yang paling umum biasanya karena beban kerja yang satu waktu mungkin lebih banyak dari hari sebelumnya, hingga terkadang menimbulkan emosi yang lebih tinggi, kelelahan, emosi yang tidak stabil, sehingga muncul ketidak konsistenan tersebut.

Solusi lain yaitu melakukan program wellbeing, yaitu proses memahami kondisi karyawan dari perspektif holistic mulai dari kesehatan fisik, kognisi, mental, serta lingkungan kerja, yang berpengaruh terhadap kesehatan dan kebahagiaan karyawan secara keseluruhan. Program wellbeing merupakan faktor kunci untuk menentukan efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Banyak penelitian menunjukkan hubungan langsung antara tingkat produktivitas dengan kesehatan dan kesejahteraan tenaga kerja.

Dalam masalah yang lain jika suatu pemimpin memiliki suatu kondisi kekurangan sumber daya manusia atau pegawai tapi di satu sisi memiliki target yang harus diselesaikan. Ada 2 yaitu yang pertama waktunya di perpanjang,

yang kedua pola matriks dikerjakan dan dibantu oleh unit yang beban kerjanya lebih sedikit. Kesulitan dalam mencapai target terkadang dalam pencairan target di collection yang bagian tagihan pelanggan dan kendalanya ada di pelanggan tersebut bukan di perusahaan. Dan terjadi kendala pada tagihan di pelanggan solusinya yaitu contohnya di telfon atau dikunjungi dan seandainya masih bermasalah akan ditindak lanjuti oleh PTUN.

D. Kesimpulan

Kepemimpinan di PT Telkom Kota Padang sudah diterapkan sesuai dengan standar Undang-Undang BUMN yang menerapkan AKHLAK dalam memimpin karyawannya. Kepemimpinan memberikan pengaruh pada individu atau sekelompok orang untuk memperoleh visi atau tujuan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Telkom Padang, kualitas kepemimpinan sangat berperan penting. Kepemimpinan yang berlandaskan Undang Undang BUMN yaitu "AKHLAK" menjadikan kinerja karyawan lebih terstruktur sesuai dengan tujuan dari PT Telkom.

Budaya AKHLAK di BUMN berperan integral dalam di PT Telkom Kota Padang. Peran seorang pemimpin dalam kinerja karyawan berkontribusi dan menjadi motivasi bagi karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kekonsistenan terhadap suatu masalah masih perlu diperbaiki oleh karyawan PT Telkom Kota Padang. Pemimpin harus memberikan energi positif seperti wellbeing yang mampu menghasilkan keputusan yang tepat dalam pemecahan masalah agar keharmonisan dari kolaborasi antar kinerja karyawan tercapai.

Suherman, D,U, 2019. *Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah, Volume I/ Nomor 02/ Juli 2019.

Purwati, Sri. *Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Anindya Mitra Internasional Yogyakarta.* Universitas Ahmad Dahlan.

Widarto, 2013. *Kepemimpinan (Leadership).* Universitas Negeri Yogyakarta.

1.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal :

Bejo, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung : Sinar Baru, Cetakan Baru, 1989), hal. 243

George, Terry, *Prinsip – Prinsip Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hal 131

Mulyono, Hardi, 2018. *Kepemimpinan (Leadership) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi.* Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora.