

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Universitas Telkom

Universitas Telkom atau Universitas Telkom (Tel-U) adalah sebuah perguruan tinggi swasta yang terletak di Bandung, Jawa Barat. Berdiri pada 14 Agustus 2013 dari penggabungan empat perguruan tinggi Yayasan Pendidikan Telkom, yaitu Institut Teknologi Telkom, Institut Manajemen Telkom, Politeknik Telkom, dan STISI Telkom, Tel-U merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang pertama meraih akreditasi Unggul oleh BAN-PT dengan beberapa kali menempati gelar Perguruan Tinggi Swasta Terbaik di Indonesia serta merupakan salah satu Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia.

1.1.2 Logo Universitas Telkom

Logo Universitas Telkom terdiri dari perisai berbentuk huruf U dan buku terbuka membentuk huruf T imajiner, dengan tulisan "Universitas Telkom". Perisai melambangkan kekokohan dan daya juang, buku terbuka mencerminkan keterbukaan wawasan, inovasi, dan pedoman keilmuan baru dalam globalisasi. Huruf U melambangkan prinsip universitas, sementara kata "Telkom" menandakan ketegasan, keramahan, dan kematangan. Kata "Universitas" menggambarkan komunitas pendidikan dan riset tinggi. Warna merah melambangkan semangat eksplorasi dan keberanian, hitam ketegasan prinsip dan kepercayaan diri, abu-abu/perak teknologi modern dan hubungan dengan teknologi nyata.



Gambar 1.1 Logo Organisasi Universitas Telkom 2024

Sumber: Website Universitas Telkom (2024)

1.1.3 Visi dan Misi Universitas Telkom

Visi:

Menjadi *National Excellence Entrepreneurial University* pada tahun 2028, yang berkontribusi pada pemenuhan tujuan pembangunan berkelanjutan.

Misi:

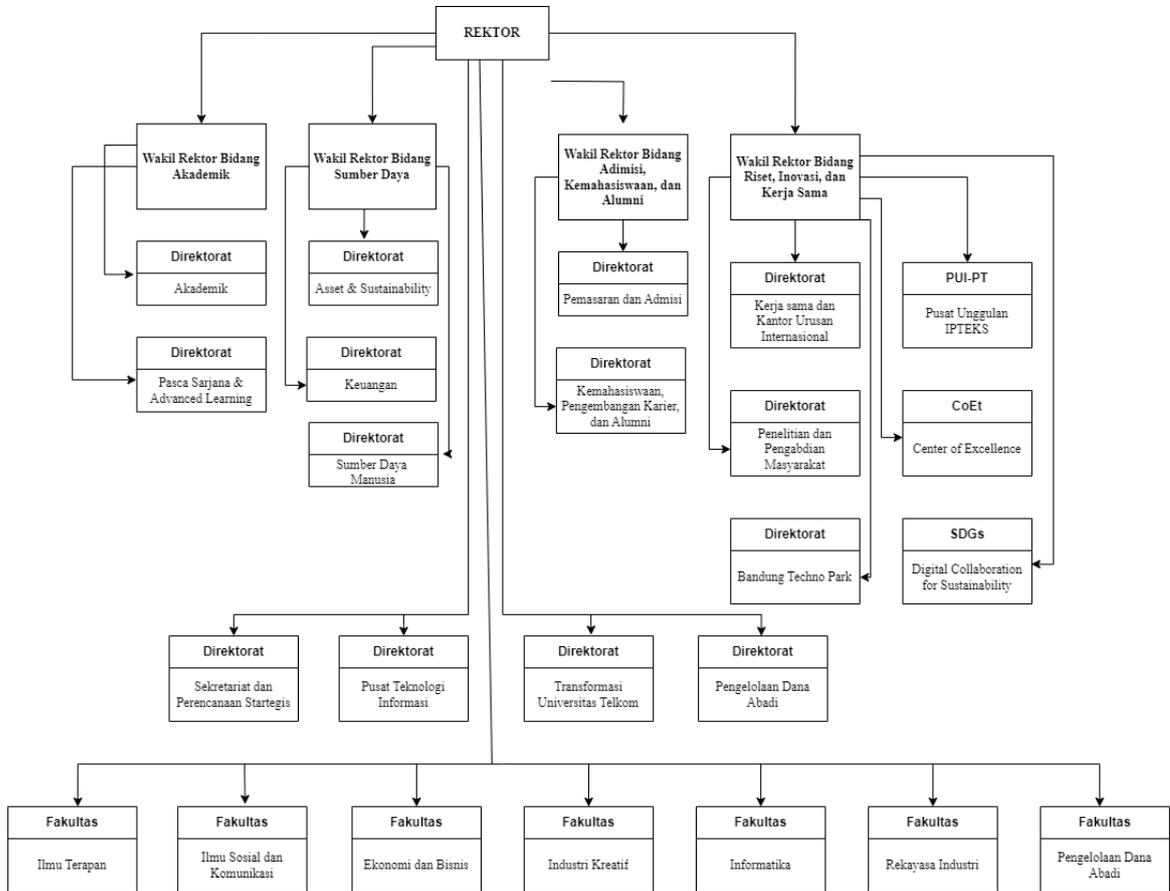
- 1) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berkelas dunia, dan berwawasan kewirausahaan.
- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan pengetahuan baru dan produk intelektual di bidang teknologi, sains, dan seni yang berkontribusi pada pemenuhan tujuan pembangunan berkelanjutan.
- 3) Berkolaborasi dengan industri dan pemangku kepentingan lain dalam pengembangan inovasi yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi bangsa.

1.1.4 Struktur Organisasi Universitas Telkom

Struktur Organisasi Universitas Telkom meliputi Rektor Universitas Telkom adalah pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama Yayasan Pendidikan Telkom. Tugasnya meliputi menetapkan strategi dan kebijakan pengembangan lembaga, kebijakan Tridharma Perguruan Tinggi, koordinasi internal dan eksternal, manajemen mutu, audit, evaluasi kinerja, pengembangan kompetensi sumber daya, *monitoring endowment*, serta penyusunan laporan tahunan sesuai Statuta Universitas Telkom.

Wakil Rektor bertanggung jawab kepada Rektor dan terbagi dalam empat bidang. Wakil Rektor Bidang Akademik mengawasi strategi dan kualitas pendidikan serta layanan digital learning. Wakil Rektor Bidang Sumber Daya menyusun strategi pendanaan, sumber daya manusia, dan sarana prasarana, serta evaluasi performansi lembaga. Wakil Rektor Bidang Admisi, Kemahasiswaan, dan Alumni memastikan kualitas calon mahasiswa, rencana penerimaan, kerjasama, pengembangan karir, dan pemasaran institusi. Wakil Rektor Bidang Riset, Inovasi, dan Kerja Sama mengawasi strategi riset, publikasi, pengabdian masyarakat, kerjasama strategis, internasionalisasi, dan inovasi, serta ekosistem kewirausahaan.

Struktur Organisasi Universitas Telkom



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Universitas Telkom 2024

Sumber: Website Universitas Telkom (2024)

1.2 Latar Belakang

Perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta (PTS), menghadapi persaingan yang semakin ketat karena bertambahnya jumlah PTS secara signifikan. Perguruan tinggi yang memiliki keunggulan bersaing akan semakin diminati oleh masyarakat, sedangkan yang tidak memiliki keunggulan bersaing akan semakin ditinggalkan. Persaingan di Industri Pendidikan Tinggi mencakup berbagai aspek yang mencerminkan dinamika industri tersebut, seperti kurikulum yang inovatif, reputasi, metode pembelajaran yang dapat beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat, penerimaan mahasiswa, harga dan nilai, kemitraan industri, globalisasi

pendidikan, serta teknologi dan regulasi pemerintah. Banyaknya faktor yang mempengaruhi persaingan di industri pendidikan, institusi pendidikan harus terus beradaptasi dan berinovasi untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi mereka di industri yang kompetitif.

Universitas swasta sebagai organisasi bisnis didukung oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dalam mendukung kinerja dan kelangsungan hidup organisasi bisnis tersebut. Di antaranya, universitas bergantung pada peningkatan penjualan (jumlah pendaftaran mahasiswa), pertumbuhan yang berkelanjutan, profitabilitas, adopsi teknologi yang inovatif, kepuasan pelanggan (mahasiswa), serta kualitas layanan yang diberikan. Faktor lain seperti kepemimpinan yang adaptif, jaringan pemangku kepentingan, dan kepatuhan terhadap regulasi berperan penting dalam mempertahankan kompetitivitas dan keberlanjutan operasional universitas swasta di lingkungan bisnis pendidikan yang terus berubah (Asvat et al., 2019).

Di Indonesia, keunggulan bersaing lembaga pendidikan tinggi perlu ditingkatkan. Salah satu kelemahan umum lembaga pendidikan tinggi di Indonesia adalah mutu pendidikan yang masih rendah dibandingkan dengan negara lain. Hal ini tercermin dari data yang dirilis oleh Worldtop20, di mana peringkat pendidikan Indonesia pada tahun 2024 berada di urutan ke-67 dari 203 negara di dunia. Tingkat kelulusan perguruan tinggi di Indonesia yang hanya mencapai 19% menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam sektor pendidikan tinggi. Angka ini jauh lebih rendah dibandingkan dengan tingkat penyelesaian pendidikan pada jenjang lainnya (Lestho, 2023).

Masih rendahnya mutu Pendidikan perguruan tinggi pada umumnya juga mengindikasikan perlunya pengelolaan lembaga pendidikan atau perguruan tinggi secara profesional. Rendahnya peringkat perguruan tinggi di Indonesia baik secara tingkatan Dunia maupun Asia memberikan gambaran mengenai rendahnya kualitas dan mutu pendidikan yang ada di Indonesia. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya tingkat pendidikan di Indonesia, baik dari segi faktor internal dan faktor eksternalnya. Faktor internalnya yaitu keterbatasan ekonomi yang mengakibatkan masyarakat lebih memilih untuk bekerja, biaya pendidikan yang mahal dan kurangnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya pendidikan

tinggi. Sedangkan, pada faktor eksternalnya yaitu kurang meratanya perguruan tinggi, kurangnya tenaga pengajar yang berkualitas serta kurikulum pendidikan yang belum relevan dengan kebutuhan dunia kerja (Nur & Kurniawati, 2022).

Rendahnya tingkat pendidikan berdampak pada ekonomi negara, karena kurangnya Sumber Daya Manusia berkualitas dapat menyebabkan kebangkrutan perusahaan, tingginya pengangguran, rendahnya penguasaan teknologi, serta sulitnya menerima hal-hal baru, sehingga perlu mendatangkan tenaga ahli dari luar negeri (Paramesti et al., 2024).

Tabel 1.1 Data Penilaian PTN berdasarkan QS Stars 2023

Indikator	Universitas Sebelas Maret	Universitas Pendidikan Indonesia	Universitas Sumatera Utara	Syarif Hidayatullah State Islamic University Jakarta	Universitas Negeri Padang
<i>Overall</i>	4	3	3	3	3
<i>Teaching</i>	4	4	4	5	5
<i>Employability</i>	5	3	4	5	5
<i>Social Impact</i>	4	3	n/a	n/a	n/a
<i>Facilities</i>	3	4	3	3	4
<i>Global Engagement</i>	3	3	3	3	3
<i>Academic Development</i>	3	2	n/a	n/a	3

Sumber: *QS World University Rankings (2024)*

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan data penilaian perguruan tinggi negeri di Indonesia berdasarkan QS Stars 2023. Universitas Sebelas Maret menempati nilai 4 bintang secara keseluruhan, unggul dalam *Social Impact* dengan nilai 5 bintang. Universitas Pendidikan Indonesia memiliki nilai 3 bintang dengan keunggulan pada fasilitas (4 bintang). Universitas Sumatera Utara dan UIN Jakarta sama-sama meraih nilai 3 bintang, dengan UIN Jakarta unggul pada *Employability* dan *Social Impact* (5 bintang). Universitas Negeri Padang juga mendapat nilai 3 bintang dengan keunggulan di *Employability* dan *Social Impact* (5 bintang).

Tabel 1.2 Data Penilaian PTS berdasarkan QS Stars 2023

Indikator	Widyagama University of Malang	Universitas Telkom	Bina Nusantara University (BINUS)	Universitas Tarumanagara	Universitas Tarumanagara
<i>Overall</i>	5	5	5	4	5
<i>Teaching</i>	5	5	5	4	5
<i>Employability</i>	5	5	5	4	5
<i>Social Impact</i>	5	5	5	4	5
<i>Facilities</i>	5	5	5	4	5
<i>Global Engagement</i>	3	4	4	5	4
<i>Academic Development</i>	4	5	4	n/a	4

Sumber: *QS World University Rankings (2024)*

Berdasarkan tabel 1.2 menampilkan data penilaian perguruan tinggi swasta di Indonesia berdasarkan QS Stars 2023. Universitas Telkom dan BINUS memiliki nilai bintang yang sama yaitu 4 pada *global engagement* sedangkan Universitas Tarumanagara memiliki nilai Bintang 5, pada indikator *academic development* Universitas Telkom unggul dengan nilai Bintang 5 bila dibandingkan dengan universitas lainya yang memperoleh nilai Bintang 5. Pada indikator *facilities* semua universitas memperoleh nilai Bintang 5 yang dimana setiap universitas memiliki kesetaraan dalam penyediaan fasilitas yang memadai. Universitas Telkom mendapatkan peringkat tertinggi, yaitu 5 bintang secara keseluruhan, dengan ranking maksimal 5 bintang pada aspek *Teaching, Employability, Social Impact, Facilities, dan Academic Development*. Selain itu, Universitas Telkom juga memiliki ranking 4 bintang pada *Global Engagement*, menunjukkan performa unggul dalam bidang pengajaran, dampak sosial, dan pengembangan akademik yang komprehensif.

Tabel 1.3 Peringkat PTN Berdasarkan THE WUR 2024

<i>National Rank</i>	<i>World University Rank</i>	<i>Nama</i>	<i>Teaching</i>	<i>Research Environment</i>	<i>Research Quality</i>	<i>Industry</i>	<i>International Outlook</i>	<i>Total Score</i>
1	801-1000	UI	45.5	23.1	29.2	51.9	60.3	32.7 - 36.9
2	1201-1500	UNAIR	28.5	12.5	31.9	19.1	57.3	22.8 - 28.2

<i>National Rank</i>	<i>World University Rank</i>	<i>Nama</i>	<i>Teaching</i>	<i>Research Environment</i>	<i>Research Quality</i>	<i>Industry</i>	<i>International Outlook</i>	<i>Total Score</i>
3	1201-1500	ITB	23.7	17.1	29.2	29.2	38.5	22.8 - 28.2
5	1201-1500	UGM	30.9	19.8	21.7	52.8	45.8	22.8 - 28.2
6	1201-1500	IPB	30.9	9.8	24.2	39.2	45.0	22.8 - 28.2

Sumber: *The Times Higher Education World University Rankings (2024)*

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan peringkat PTN di Indonesia dalam THE WUR 2024. Universitas Indonesia (UI) berada di peringkat tertinggi nasional pada posisi dunia 801-1000, dengan keunggulan pada aspek *International Outlook* (60.3) dan *Industry* (51.9). Sementara itu, Universitas Airlangga, ITB, UGM, dan IPB berada pada peringkat dunia 1201-1500 dengan berbagai keunggulan: UNAIR pada aspek *Research Quality*, ITB pada aspek *Research Environment*, UGM pada aspek *Industry*, dan IPB pada aspek *Teaching*.

Tabel 1.4 Peringkat PTS Berdasarkan THE WUR 2024

<i>National Rank</i>	<i>World University Rank</i>	<i>Nama</i>	<i>Teaching</i>	<i>Research Environment</i>	<i>Research Quality</i>	<i>Industry</i>	<i>International Outlook</i>	<i>Total Score</i>
4	1201-1500	Binus	20.00	17.2	37.5	25.1	34.1	22.8 - 28.2
14	1501+	UIN	15.8	9.7	12.5	17.3	35.1	9.7-22.7
24	1501+	Tel-U	15.0	11.0	28.5	21.3	38.1	9.7-22.7
25	Reporter	UAD	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
26	Reporter	Bakrie University	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Sumber: *The Times Higher Education World University Rankings (2024)*

Berdasarkan tabel 1.4 menampilkan peringkat perguruan tinggi swasta di Indonesia berdasarkan THE WUR 2024. Universitas Telkom memiliki skor tertinggi dalam *International Outlook* (38.1), menunjukkan orientasi internasional yang lebih kuat dibandingkan Binus (34.1) dan UIN (35.1). Dalam kualitas penelitian, Binus kembali unggul (37.5), sementara Universitas Telkom berada di

posisi kedua (28.5), menunjukkan usaha yang lebih baik dalam kualitas penelitian dibandingkan UII (12.5). Binus memiliki skor tertinggi untuk aspek *Teaching* (20.0) dibandingkan Universitas Telkom (15.0) dan UII (15.8), yang menunjukkan fokus Binus dalam menyediakan pengajaran yang lebih unggul. Pada *Research Environment* tertinggi ada pada Binus (17.2), menunjukkan lingkungan penelitian yang lebih mendukung dibandingkan Universitas Telkom (11.0) dan UII (9.7). Dalam kualitas penelitian, Binus kembali unggul (37.5), sementara Universitas Telkom berada di posisi kedua (28.5), menunjukkan usaha yang lebih baik dalam kualitas penelitian dibandingkan UII (12.5). Binus menunjukkan performa terbaik dalam aspek *Teaching*, *Research Environment*, *Research Quality*, dan *Industry*. Universitas Telkom unggul dalam *International Outlook*, yang menunjukkan kemampuannya untuk menarik perhatian Internasional. Namun, dalam total skor, Universitas Telkom dan UII masih berada dalam kisaran yang lebih rendah dibandingkan Binus.

Tabel 1.5 Pemeringkatan PTN berdasarkan Webometrics 2023

<i>Rank</i>	<i>World Rank</i>	<i>University</i>	<i>Impact Rank</i>	<i>Opennes Rank</i>	<i>Excellence</i>
1	540	Universitas Indonesia	365	693	1000
2	700	Universitas Gadjah Mada	603	710	1191
3	711	Universitas Airlangga	693	967	1054
4	846	Institut Teknologi Bandung / Bandung Institute of Technology	765	986	1350
5	852	Universitas Brawijaya	441	834	1899

Sumber: *The Science of Webometrics* (2024)

Berdasarkan tabel 1.5 menunjukkan peringkat PTN di Indonesia berdasarkan Webometrics 2023. Universitas Indonesia (UI) memimpin nasional dan berada di posisi dunia ke-540, unggul dalam *Impact Rank* (365). Diikuti oleh Universitas Gadjah Mada (UGM) pada peringkat dunia ke-700 dan Universitas Airlangga (Unair) di posisi ke-711. Institut Teknologi Bandung (ITB) dan Universitas Brawijaya melengkapi lima besar, masing-masing di peringkat dunia 846 dan 852. Setiap universitas menunjukkan kekuatan dalam visibilitas, aksesibilitas, dan kualitas akademik online.

Tabel 1.6 Pemeringkatan PTS berdasarkan Webometrics 2023

Rank	World Rank	University	Impact Rank	Openness Rank	Excellence
10	1201	Universitas Telkom / Universitas Telkom	649	1441	2577
13	1441	Universitas Bina Nusantara	1791	2158	1808
15	1633	Universitas Syiah Kuala	2581	1480	2010
19	1857	Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta	1416	1511	3233
20	1913	Universitas Muhammadiyah Malang	1192	1580	3634

Sumber: *The Science of Webometrics* (2024)

Berdasarkan tabel 1.6 menunjukkan peringkat perguruan tinggi swasta di Indonesia berdasarkan Webometrics 2023. Universitas Telkom memiliki peringkat *Impact Rank* terbaik di antara universitas lain dalam tabel, yaitu pada posisi 649. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Telkom memiliki dampak yang lebih signifikan di dunia maya dibandingkan universitas lainnya. Dalam *Openness Rank*, Universitas Telkom berada di peringkat 1441, yang lebih baik dari Universitas Bina Nusantara (2158) dan Universitas Muhammadiyah Malang (1580), namun sedikit tertinggal dibandingkan Universitas Syiah Kuala (1480) dan Universitas Ahmad Dahlan (1511). Universitas Telkom (Tel-U) menempati peringkat nasional ke-10 dan berada di posisi ke-1201 secara global. Dalam aspek *Impact Rank*, Tel-U menonjol di posisi 649, menunjukkan pengaruh dan kehadiran digitalnya yang kuat. Pada *Openness Rank*, Tel-U berada di peringkat 1441, menunjukkan keterbukaan akses terhadap informasi dan publikasi akademik, sedangkan dalam *Excellence Rank*, Tel-U ada di peringkat 2577, yang mengukur kualitas dan kuantitas publikasi ilmiah. Hasil ini mencerminkan peran Tel-U yang aktif dan berpengaruh di dunia digital dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia.

Tabel 1.7 Peringkat Perguruan Tinggi Negeri berdasarkan QS AUR 2023

Peringkat Nasional	Peringkat Asia	Universitas Negeri
1	49	Universitas Indonesia (UI)
2	56	Universitas Gadjah Mada (UGM)
3	63	Institut Teknologi Bandung (ITB)
4	81	Universitas Airlangga (Unair)s
Peringkat Nasional	Peringkat Asia	Universitas Negeri

5	112	IPB University
---	-----	----------------

Sumber: *Quacquarelli Symonds Asia University Ranking (2024)*

Berdasarkan tabel 1.7 menunjukkan peringkat lima besar Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia menurut QS Asia University Rankings (AUR) 2023. Universitas Indonesia (UI) berada di peringkat teratas di Asia pada posisi 49, diikuti oleh Universitas Gadjah Mada (UGM) di peringkat 56 dan Institut Teknologi Bandung (ITB) di peringkat 63. Universitas Airlangga (Unair) dan IPB University menempati peringkat ke-81 dan 112.

Tabel 1.8 Peringkat Perguruan Tinggi Swasta berdasarkan QS AUR 2023

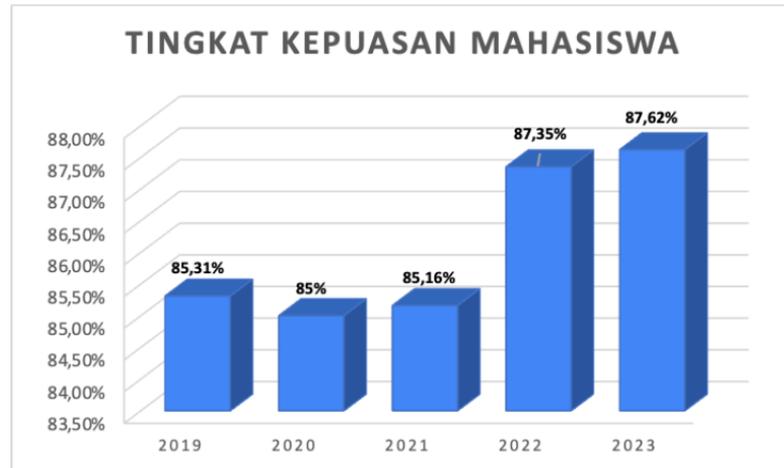
Peringkat Nasional	Peringkat Asia	Universitas Negeri
1	238	Binus University
2	351-400	Universitas Telkom (Tel-U)
3	451-500	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
4	501-550	Universitas Islam Indonesia (UII)
5	501-550	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)

Sumber: *Quacquarelli Symonds Asia University Ranking (2024)*

Berdasarkan tabel 1.8 menunjukkan peringkat perguruan tinggi swasta di Indonesia menurut QS Asia University Rankings (AUR) 2023, Binus University memegang peringkat tertinggi di Asia (238), menempatkannya di posisi pertama secara nasional, Universitas Telkom berada pada peringkat nasional kedua dengan peringkat Asia di kisaran 351-400, menjadikannya salah satu universitas terkemuka di Indonesia berdasarkan peringkat ini. Perbedaan peringkat Asia antara Universitas Telkom dan Binus University cukup signifikan, yang menunjukkan bahwa Binus lebih unggul dalam beberapa indikator QS AUR.

Untuk mengukur kinerja Universitas Telkom dapat dilihat dengan metode *balance scorecard* (BSC), yang diukur menggunakan 4 pendekatan yakni prespektif *financial*, *customer*, *internal business processes* dan *learning growth*. BSC merupakan alat ukur yang berbasis strategis dan bekesinambungan antara perusahaan dengan karyawan.

Salah satu indikator dalam prespektif *Customer* dilihat dari tingkat kepuasan mahasiswa, pengguna lulusan, penerimaan mahasiswa.



Gambar 1.3 Tingkat Kepuasan Mahasiswa 2019- 2023

Sumber: Rencana Strategis Universitas Telkom 2024-2028 (2024)

Berdasarkan gambar 1.3 dapat dilihat bahwa secara umum terjadi peningkatan kepuasan mahasiswa dan sudah berada di atas standar yang ditetapkan QS Stars (75%). Dalam pemeringkatan QS, Universitas Telkom telah mendapatkan skor maksimal yaitu skor 40 dari skala 1-40 untuk indikator *overall student satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa dosen maupun pegawai *non-dosen* mampu memenuhi harapan mahasiswa (Kurniati et al., 2024).



Gambar 1.4 Tingkat Kepuasan Pengguna Lulusan 2019-2023

Sumber: Rencana Strategis Universitas Telkom 2024-2028 (2024)

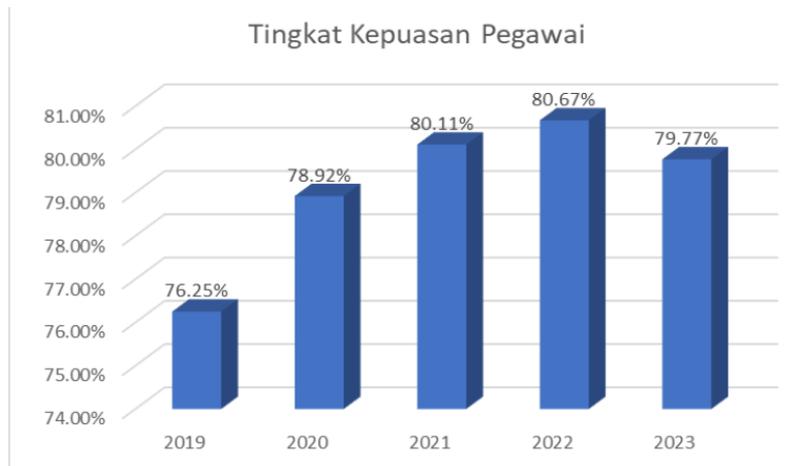
Berdasarkan gambar 1.4 nilai kepuasan per tahun berada di atas angka 80%. Sementara itu, untuk proporsi jumlah mahasiswa yang bekerja dalam waktu 12 bulan semenjak lulus adalah 82%. Menurut standar internasional seperti QS Stars, Universitas Telkom mendapatkan nilai kepuasan dengan score 40,2 dari skala 0-50. Bahkan, untuk indikator *employability* di standard QS Stars, Universitas Telkom mendapatkan score 50 dari skala 0-50. Hal ini menunjukkan kualitas lulusan dari Universitas Telkom bagus dan cepat diterima pasar (Kurniati et al., 2024). Indikator untuk *internal business process* salah satunya dapat dilihat berdasarkan kepemimpinan dan kepuasan pegawai.



Gambar 1.5 Capaian dalam pemeringkatan Nasional dan Internasional

Sumber: Rencana Strategis Universitas Telkom 2024-2028 (2024)

Untuk melihat pengelolaan universitas yang baik (*good university governance*) di Universitas dapat direpresentasikan dengan kelembagaan, sebagai contoh Universitas Telkom telah melakukan beberapa akreditasi perguruan tinggi, program studi serta beberapa rekognisi perguruan tinggi baik taraf Nasional maupun Internasional, berdasarkan gambar 1.5 merupakan pencapaian pemeringkatan yang telah dilakukan Universitas Telkom.

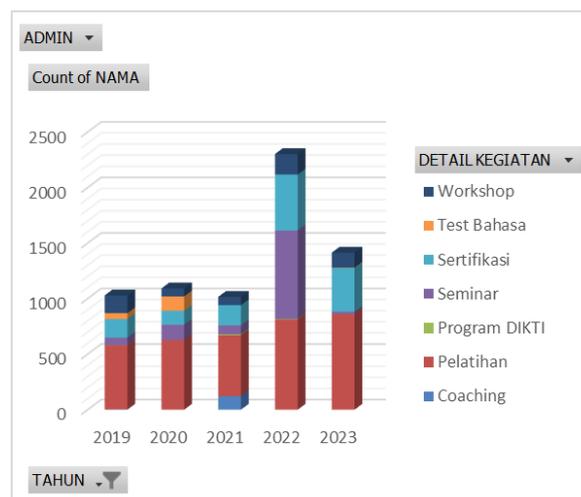


Gambar 1.6 Tingkat Kepuasan Pegawai 2019-2023

Sumber: Rencana Strategis Universitas Telkom 2024-2028 (2024)

Berdasarkan gambar 1.6 menunjukkan tingkat kepuasan pegawai yang menyatakan puas dan sangat puas yang terdapat tren yang meningkat signifikan pada tahun 2019 sampai tahun 2021. Terjadi penurunan pada tahun 2022 dan 2023 namun nilainya masih berada di atas 75%. Mengacu pada indikator QS, nilai kepuasan pegawai untuk memperoleh skor maksimal adalah 75% (Kurniati et al., 2024).

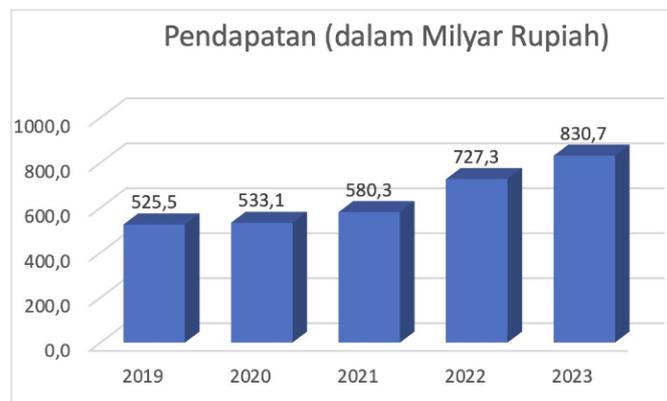
Untuk melihat aspek *Learning and Growth* salah satunya dapat dilihat dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia baik Sertifikasi, Pelatihan atau Workshop.



Gambar 1.7 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber: Rencana Strategis Direktorat SDM Tahun 2024-2028 (2024)

Bentuk dukungan Universitas Telkom terhadap pengembangan pegawai, dapat dilihat pada jumlah pegawai yang memperoleh pengembangan dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 dengan berbagai jenis pengembangan seperti *workshop*, seminar, *coaching*, sertifikasi, pelatihan, dll.



Gambar 1.8 Pendapatan (dalam Milyar Rupiah) Tahun 2019-2023

Sumber: Rencana Strategis Universitas Telkom Tahun 2024-2028 (2024)

Berdasarkan prespektif *finance* yakni pendapatan, berdasarkan gambar 1.9 hingga akhir tahun 2023 pendapatan Universitas Telkom mencapai 830.7 M, pendapatan yang diperoleh berdasarkan dua kontribusi yakni *Tuition Fee* dan *Non-Tuition Fee*. Pendapatan yang meningkat merupakan dukungan finansial untuk setiap program startegis yang direncanakan (Kurniati et al., 2024).

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang dituntut memiliki kualitas dan kuantitas sesuai dengan kebutuhan universitas, yang pada akhirnya akan mendukung pengembangan disiplin dalam persaingan usaha (Pramesrianto et al., 2020). Untuk dapat menghadapi tantangan dan persaingan di industri pendidikan membutuhkan strategi yang dapat mempertahankan eksistensinya dengan cara memiliki Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja yang baik dan sesuai dengan kebutuhan Perusahaan/Universitas. Hal ini menuntut perguruan tinggi untuk melakukan pengembangan profesional terus-menerus bagi dosen dan pegawai *non*-dosen. Untuk melihat performance pegawai terutama pegawai *non*-dosen dapat dilaihat berdasarkan tabel 1.9 Berikut ini merupakan nilai *performance* pegawai *non*-dosen pada Universitas Telkom.

Tabel 1.9 Rekapitulasi Nilai Kinerja Pegawai *Non-Dosen* 2021-2023

NKI	KET	2021		2022		2023	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
P1	Luar Biasa	11	3.9%	44	11.16%	135	30.75%
P2	Dia atas target	265	94.3%	344	84.77%	264	60.5%
P3	Mencapai Target	5	1.77%	5	0.25%	35	8.02%
P4	Di bawah target					1	0.002%
P5	Jauh dibawah target						
Total		281		394		436	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Internal (2024)

Nilai Kinerja Individu (NKI) sendiri merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai yang merupakan kontribusi terhadap hasil keseluruhan dari suatu unit kerja, NKI di Universitas Telkom digunakan untuk mengukur dan menilai efektivitas serta kontribusi seorang pegawai. NKI dihitung berdasarkan sejumlah kriteria yang telah ditetapkan dan dianggap relevan dengan peran serta tanggung jawab individu. Berdasarkan Tabel 1.5 dari tahun 2021-2023 pada nilai NKI P1 mengalami kenaikan yang baik pada setiap tahunnya, namun pada nilai NKI P2 pada tahun 2022 dan tahun 2023 mengalami penurunan yang cukup signifikan sebelumnya 84,77% menjadi 60,5% hal ini menjadi perhatian penting karena mengalami penurunan akan mempengaruhi terhadap kinerja organisasi karena tidak 100% yang dimana belum optimal. Kinerja pegawai memiliki peranan yang penting dalam persaingan karena langsung mempengaruhi produktivitas dan efektivitas organisasi. Di tengah persaingan yang ketat, terutama di sektor pendidikan tinggi Universitas Telkom, kinerja individu menentukan kemampuan institusi untuk mencapai target dan mempertahankan kualitas layanan. Pegawai yang berkinerja tinggi membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif dengan memastikan setiap proses berjalan optimal, hasil kerja berkualitas, dan inovasi terus dilakukan. Kinerja Pegawai yang konsisten dan berkualitas tinggi dari pegawai meningkatkan reputasi organisasi, dan memperkuat posisi di pasar. Dalam jangka panjang, kinerja

yang baik di tingkat individu menggerakkan pencapaian tujuan strategis dan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan.

Pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Suparman dan Sugiyanto (2022) *Digital Culture* yang sering ditekankan sebagai aspek penting yang perlu dikembangkan untuk memperbaiki kinerja pegawai selain itu, implementasi *Digital Culture* terbukti meningkatkan kinerja pegawai sebesar 39,5%. Transformasi ini termasuk peralihan dari metode pelayanan manual ke digital, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan agar lebih akurat dan efisien. Budaya organisasi dapat menjadi komponen keunggulan kompetitif yang utama dikarenakan bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, maka akan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Annisa & Sivianita, 2022).

Perkembangan teknologi saat ini sangat penting, penggunaan *Digital Culture* dalam suatu organisasi yang dapat memantau pekerjaan. *Digital Culture* sendiri merupakan representasi dari DNA baru budaya organisasi. Budaya organisasi (perusahaan) memiliki kerangka kerja umum yang terdiri atas tiga elemen yakni: Visi dan Strategi, Kepemimpinan dan Orang-Orang, serta Proses dan Struktur Organisasi, di mana jika tiga elemen ini terdiri dari dimensi *Digital Culture* maka perusahaan akan berjuang untuk beradaptasi dengan dunia digital (Levin, 2018).

Digitalisasi tentu tidak bisa dihindari dalam dunia industri. Perkembangan teknologi saat ini sangat penting, penggunaan *Digital Culture* dalam suatu perusahaan dapat memantau pekerjaan, semakin banyak perusahaan yang menyadari pentingnya mengubah pola pikir dan budaya menuju digitalisasi. Kepemimpinan di era digital mendorong berbagai macam isu terutama dalam mempersiapkan pemimpin dan memimpin anggotanya (manajemen SDM) untuk mengeksplorasi segala kemungkinan menggunakan teknologi digital untuk memaksimalkan operasi bisnis mereka (Wulandari, 2021). Digitalisasi memungkinkan akses pengetahuan yang lebih luas dan meningkatkan efisiensi perusahaan, yang menambah nilai organisasi digital. Tantangan bagi akademisi

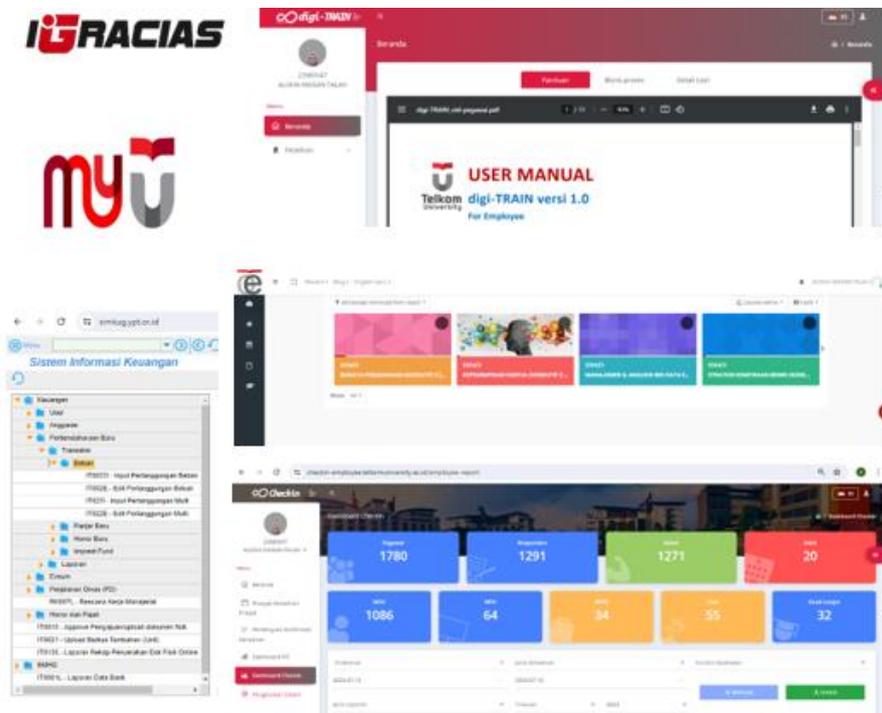
adalah membuktikan apakah adopsi digital bisa menciptakan atau mengubah nilai organisasi, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja keseluruhan (Pradana et al., 2022).

Digital Culture dalam industri pendidikan memiliki keterkaitan yang erat dengan perilaku kerja tenaga pendidik dan pegawai *non-dosen*. Adopsi teknologi digital oleh para pendidik tidak hanya mempengaruhi efisiensi operasional tetapi juga meningkatkan proses belajar mengajar. Studi menunjukkan bahwa penggunaan teknologi, seperti sistem pembelajaran elektronik (*e-learning*), platform digital, dan alat kolaboratif, dapat mempercepat interaksi antara pendidik dan peserta didik serta memungkinkan penilaian dan umpan balik yang lebih akurat dan tepat waktu (Wang et al., 2024).

Implementasi teknologi digital seperti *Learning Management Systems* (LMS), alat kolaborasi online, dan sumber belajar digital memungkinkan pendidik untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih interaktif dan adaptif terhadap kebutuhan siswa. Selain itu, *Digital Culture* ini mendorong pengembangan profesional berkelanjutan melalui pelatihan dan *workshop* teknologi, meningkatkan kompetensi digital para pendidik. Pada akhirnya, integrasi *Digital Culture* dalam *Work Behaviour* di sektor pendidikan tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan tetapi juga menyiapkan mahasiswa untuk menghadapi tantangan di dunia yang semakin digital.

Digital Culture di lingkungan Universitas Telkom ditunjukkan diantaranya dengan penggunaan *tools* yang digunakan seperti kehadiran pegawai yang sudah menggunakan sistem *checkin mobile* dengan adanya aplikasi MyTel-U, Simkug aplikasi yang digunakan untuk keuangan pegawai yang sudah tersistem sehingga alur pengeluaran dan pemasukan sudah terdigitalisasi, dan aplikasi I-Gracias (*Integrated Academic Information System*), yang merupakan portal akademik yang dimiliki Universitas Telkom. Portal ini merupakan sebuah sistem terpadu dari berbagai komponen akademis dan non-akademis, sehingga memudahkan mahasiswa, dosen, dan staf untuk mengakses semuanya hanya dalam satu tempat. Sedangkan DigiTrain merupakan aplikasi yang digunakan pegawai dalam merekap

serta memberikan informasi mengenai pelatihan yang akan dilakukan maupun evaluasi yang telah selesai untuk dievaluasi.



Gambar 1.9 Aplikasi di Universitas Telkom

Sumber: Data Internal Universitas Telkom (2024)

Universitas Telkom telah menunjukkan komitmennya terhadap integrasi *Digital Culture* dalam lingkungan kerja karyawannya melalui implementasi berbagai alat dan sistem digital yang memudahkan operasional sehari-hari. Penggunaan aplikasi seperti MyTelU untuk sistem check-in mobile, Simkug untuk manajemen keuangan yang terdigitalisasi, serta i-Gracias yang menyediakan portal terpadu untuk keperluan akademik dan administratif, semuanya merupakan bukti konkret dari usaha Universitas dalam memodernisasi proses kerja.

Dengan adanya *tools* ini, pegawai dapat bekerja lebih efisien dan efektif, mengurangi waktu dan usaha yang dibutuhkan untuk tugas administratif sehingga mereka dapat lebih fokus pada tugas inti seperti pengajaran dan pengembangan akademis. Keberadaan *DigiTrain* sebagai platform untuk rekap dan informasi pelatihan menunjukkan bahwa Universitas Telkom tidak hanya fokus pada

kemudahan operasional, tetapi juga pada pengembangan profesional berkelanjutan dari stafnya. Ini semua mencerminkan bagaimana *Digital Culture* telah berhasil diterapkan di Universitas Telkom, memberikan kemudahan dan efisiensi kerja bagi para pegawai serta meningkatkan kualitas layanan kepada mahasiswa dan komunitas akademik.

Selain integrasi *Digital Culture* dan *Work Behaviour* pegawai juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja di Universitas Telkom. Perilaku seperti komunikasi yang efektif, kolaborasi tim yang kuat, inisiatif, dan adaptabilitas tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Ketika *Work Behaviour* yang positif ini digabungkan dengan alat-alat digital yang canggih, hasilnya adalah peningkatan kinerja keseluruhan yang signifikan. Oleh karena itu, Universitas Telkom berupaya untuk terus mendorong pengembangan keterampilan *interpersonal* dan profesional di samping kemajuan teknologi, mengakui bahwa keduanya berperan vital dalam mencapai standar keunggulan akademik dan operasional.

Tabel 1.10 Rekap Kehadiran Pegawai pegawai *Non-Dosen* Universitas Telkom Tahun 2023

Rekap Kehadiran Pegawai Non-Dosen Universitas Telkom Tahun 2023			
Triwulan	2023	Triwulan	2023
TW I	98.72%	TW III	100%
TW II	99.72%	TW IV	99.70%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Internal (2024)

Perilaku Kerja (*Work Behaviour*) merupakan tindakan dan sikap yang ditunjukkan individu dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja atau di lingkungan kerja. Perilaku kerja (*Work Behaviour*) merupakan hal yang kompleks dan saling mempengaruhi, dimana hubungan ini dapat membantu organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan mendorong perilaku kerja yang nantinya akan menguntungkan organisasi dan pegawai itu sendiri. Berdasarkan Tabel 1.10 Kehadiran pegawai merupakan salah satu indikator penting untuk menilai perilaku

kerja di Universitas Telkom. Indikator ini memberikan gambaran tentang kedisiplinan, komitmen, dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan peran mereka dalam mendukung visi dan misi universitas.

Pada penelitian kehadiran merupakan cerminan dari *Work Behaviour* tingkat kehadiran yang konsisten tinggi mencerminkan kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini selaras dengan tujuan organisasi dalam menerapkan *digital culture* yang mendukung fleksibilitas dan efektivitas kerja, di mana kehadiran yang baik mencerminkan keterlibatan pegawai dalam mencapai visi dan misi universitas di era digital.

Tabel 1.11 Rekap Skor Sikap Kerja Pegawai non-dosen

Skor Sikap Kerja	Kategori Sikap Kerja	Genap 2022/2023	Ganjil 2023/2024
>90	Unggul	48,67%	53.88%
80 - 89	Ditunjukkan dengan baik sekali	45.58%	42.72%
70 - 79	Ditunjukkan dengan baik	5.53%	3.21%
60-69	Cukup ditunjukkan	0.22%	0.19%
<60	Belum menunjukkan	0%	0%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Internal (2024)

Pegawai *non*-dosen dalam satu tahun dilakukan penilaian sikap kerja setiap semester yaitu Ganjil dan Genap, skor dinilai oleh atasan I (langsung) dan II (tidak langsung) terhadap sikap kerja pegawai. Indikator sikap kerja mengacu pada indikator Harmony, Excellence dan Integrity (HEI). Berdasarkan Tabel 1.7 pada semester Genap 2022/2023 ke semester Ganjil 2023/2024. Persentase pegawai dalam kategori "Unggul" (skor >90) naik dari 48.67% menjadi 53.88%, sementara kategori "Ditunjukkan dengan baik sekali" (skor 80-89) sedikit menurun dari 45.58%

menjadi 42.72%. Kategori "Ditunjukkan dengan baik" (skor 70-79) juga turun dari 5.53% menjadi 3.21%. Kategori "Cukup ditunjukkan" (skor 60-69) tetap rendah, turun sedikit dari 0.22% menjadi 0.19%. Tidak ada data yang tersedia untuk kategori "Belum menunjukkan" (skor <60). Secara keseluruhan, lebih banyak pegawai menunjukkan sikap kerja yang lebih baik pada semester Ganjil.

Sikap kerja mencerminkan bagaimana pegawai berperilaku dalam menjalankan tugas dan berinteraksi di lingkungan kerja. Sikap kerja yang positif mendorong perilaku proaktif, kolaboratif, dan bertanggung jawab, yang memiliki peranan penting dalam menciptakan hasil kerja. Melalui sikap yang mencerminkan nilai-nilai seperti *Harmony*, *Excellence*, dan *Integrity*, pegawai menunjukkan dedikasi dan komitmen dalam bekerja, yang membentuk perilaku yang konsisten dan mendukung produktivitas serta efektivitas kerja untuk menjaga kualitas hasil, dalam membangun perilaku kerja yang profesional dan berdaya saing.

Dalam penelitian ini, responden yang diteliti adalah pegawai non-dosen di Universitas Telkom dengan fokus pada *Digital Culture* dan *Work Behaviour* serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dan organisasi. *Digital Culture* mengacu pada pemanfaatan teknologi digital dalam proses kerja, seperti penggunaan sistem informasi, aplikasi manajemen pegawai, dan platform kolaboratif yang mendukung efisiensi serta inovasi dalam pekerjaan. Sementara itu, *Work Behaviour* mencerminkan pola kerja pegawai, termasuk disiplin, keterlibatan, adaptasi terhadap perubahan, serta kolaborasi dalam lingkungan digital. Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa implementasi *Digital Culture* yang optimal dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai non-dosen, sementara *Work Behaviour* yang positif mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji hubungan antara *Digital Culture* dan *Work Behaviour* terhadap kinerja pegawai non-dosen serta dampaknya pada pencapaian tujuan strategis organisasi dalam menghadapi tantangan digitalisasi di sektor pendidikan tinggi.

Berdasarkan latar belakang, fenomena, dan penelitian terdahulu yang telah dibahas, peneliti bermaksud untuk menyelidiki lebih dalam mengenai pengaruh *Digital Culture* dan perilaku kerja (*Work Behaviour*) terhadap kinerja pegawai serta

implikasinya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini akan dilakukan dengan judul "**Pengaruh *Digital Culture* dan *Work Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai serta dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Telkom**".

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, adapun rumusan masalah yang akan dikaji sebagai berikut:

1. Bagaimana *Digital Culture*, *Work Behaviour*, Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi pada Universitas Telkom?
2. Bagaimana pengaruh *Digital Culture* terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Telkom?
3. Bagaimana pengaruh *Work Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Telkom?
4. Bagaimana pengaruh *Digital Culture* terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Telkom?
5. Bagaimana pengaruh *Work Behaviour* terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Telkom?
6. Bagaimana pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Telkom?
7. Bagaimana Kinerja Pegawai memediasi pengaruh *Digital Culture* terhadap Kinerja Organisasi Universitas Telkom?
8. Bagaimana Kinerja Pegawai memediasi pengaruh *Work Behaviour* terhadap Kinerja Organisasi Universitas Telkom?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui dan menganalisis, diantaranya:

1. *Digital Culture*, *Work Behaviour*, Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi pada Universitas Telkom
2. Pengaruh *Digital Culture* terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Telkom
3. Pengaruh *Work Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Telkom
4. Pengaruh *Digital Culture* terhadap Kinerja Organisasi Universitas Telkom

5. Pengaruh *Work Behaviour* terhadap Kinerja Organisasi Universitas Telkom
6. Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kinerja Organisasi Universitas Telkom
7. Pengaruh *Digital Culture* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh Kinerja Pegawai pada Universitas Telkom.
8. Pengaruh *Digital Culture* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh Kinerja Pegawai pada Universitas Telkom

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

1. Penelitian ini akan memperkaya literatur tentang hubungan antara *digital culture*, *work behaviour*, dan kinerja pegawai dalam konteks pendidikan tinggi. Hasilnya dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi, khususnya dalam memahami bagaimana *digital culture* mempengaruhi *work behaviour* dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Penelitian ini juga berkontribusi dalam pengembangan teori terkait implementasi *digital culture* dalam lingkungan kerja, serta bagaimana budaya tersebut dapat berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Hal ini penting dalam konteks transformasi digital yang semakin berkembang di berbagai sektor, termasuk pendidikan.

1.5.2 Aspek Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi Universitas Telkom dan institusi pendidikan lainnya mengenai pentingnya pengembangan *digital culture* dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Temuan ini dapat dijadikan dasar bagi pengambilan keputusan strategis terkait implementasi dan pengembangan program-program yang mendukung *digital culture*.
2. Penelitian ini juga dapat membantu manajemen universitas dalam merancang kebijakan yang efektif untuk memperbaiki *work behaviour* pegawai, dengan tujuan akhir meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dengan memahami

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, universitas dapat lebih efektif dalam mengelola kinerja pegawainya.

3. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi universitas lain yang sedang berupaya mengintegrasikan *digital culture* ke dalam organisasi mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum mengenai penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab I berisi mengenai tinjauan objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dari penelitian, kegunaan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi mengenai penelitian terdahulu (*literature review*), landasan teori atau teori-teori yang mendukung penelitian ini, serta kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab III berisi mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, desain kuesioner dan skala pengukuran, jenis dan teknik pengumpulan data, teknik sampling, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini hasil penelitian akan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan terdapat perbandingan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian