

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi pegawainya. Berhasil atau tidaknya dalam menghadapi pegawainya itu tergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu sendiri. Menurut Miftah Thoha (2013), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi perilaku pegawainya saat bekerja agar terciptanya keadaan yang efektif saat bekerja dan tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik. Ketika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi sikap dan perilaku pegawainya guna menghasilkan kinerja yang baik, maka pemimpin tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mengarahkan dan mempengaruhi perilaku orang lain (Nurkolis, 2003).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan pengikutnya. Dengan gaya kepemimpinannya, peranan seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya berkaitan dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam Teddy (2015)

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Lijan Poltak, dkk (2011), mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Kinerja setiap individu dalam organisasi beragam atau berbeda-beda, karena individu satu pasti berbeda dengan individu lainnya.

Disamping diperlukannya gaya kepemimpinan seorang pemimpin, kepribadiannya pun menjadi salah satu yang diperlukan untuk mendapatkan kinerja pegawai yang baik. Pemimpin tidak hanya dituntut guna menunjang pencapaian tujuan perusahaannya, tetapi juga dituntut menampilkan kepribadian yang mampu menjadi teladan bagi pegawainya.

Menurut Vicky dan Ahyar (2012) dalam jurnalnya menyebutkan bahwa kepribadian manusia terbentuk dari banyak sekali komponen (sifat). Setiap orang memiliki kepribadian yang susunan komponennya berbeda dengan orang lain.

Hilgard dalam Hayati yang dikutip oleh Rizky (2010) memaparkan definisi kepribadian dalam arti luas dimaksudkan sebagai pola pikir, emosi dan perilaku yang berbeda serta karakteristik yang mendefinisikan gaya pribadi individual dan mempengaruhi interaksinya dengan lingkungan.

Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) Perumahan dan Permukiman beralamat di Jl. Panyawangan, Cileunyi Wetan, Kab. Bandung. Puslitbang Perumahan dan Permukiman merupakan salah satu dari empat pusat litbang dibawah Badan Penelitian dan Pengembangan Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, yang diarahkan untuk berperan sebagai *prime mover* dan *the techno structure* dan *scientific backbone* dalam merumuskan kebijakan penyelenggaraan infrastruktur di bidang perumahan dan permukiman. Puslitbang

Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR Bandung ini memiliki 204 orang sumber daya manusia (status per April 2018) yang berstatus sebagai PNS.

Peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Siska Purnianti, SH., M.Hum sebagai Kasubid SDM Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR pada tanggal 4 April 2018 tentang gaya kepemimpinan yang digunakan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, serta bagaimana kepribadian pimpinan mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurutnya Gaya Kepemimpinan di Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR Bandung lebih banyak yang menggunakan gaya kepemimpinan Partisipatif dimana seorang pemimpin mengikutsertakan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, tapi masih ada juga yang menggunakan gaya kepemimpinan *laissez Faire*, yaitu pemimpin membebaskan bawahannya untuk mengambil keputusan. Namun tidak dengan gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan ini tidak diterapkan di Puslitbang Kementerian PUPR Bandung.

Untuk kinerja pegawai Puslitbang Kementerian PUPR Bandung saat ini sudah baik, penilaian kerja saat ini sudah terukur. Di Puslitbang sendiri, kinerja diukur menggunakan *e-kinerja*, yaitu dilakukan secara online. Dari awal tahun ini, seorang pegawai harus mengisi yang namanya skp (sasaran kinerja pegawai) awal, isinya rencana-rencana butir kegiatan, skp tersebut akan dievaluasi setiap enam bulan sekali dan akan dinilai oleh atasannya, apakah rencana-rencana tersebut tercapai atau tidak. Ketika beberapa target tidak tercapai diujung tahun, artinya skp turun, ketika skp turun, maka tunjangan kinerja tidak dibayarkan sepenuhnya. Komitmen pegawai dalam bekerja akan terlihat di *e-LKP* (Lembar Kerja Harian Pegawai), setiap pegawai itu harus mengisi *logbook*, *logbook* adalah catatan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, yang diinput secara online untuk kemudian diverifikasi oleh atasannya secara online. Jadi komitmen pegawai Puslitbang pun sudah sangat baik, karna ada aplikasi-aplikasi penunjang untuk mengukur ini.

Kedisiplinan pegawai Puslitbang pun sudah dinilai baik, untuk masalah keterlambatan masuk kerja pada pegawai paling lambat lima menit jadi hanya masalah disiplin ringan saja. Kepribadian dari pemimpin pun dinilai sudah baik tuturnya.

Penulis menanggapi bahwa ketika kinerja pegawai baik, berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan juga baik. Disamping gaya kepemimpinan tentunya ada kepribadian yang baik pula dari seorang pemimpin. Karena selain diperlukannya gaya kepemimpinan seorang pemimpin, kepribadiannya pun

menjadi salah satu yang diperlukan untuk mendapatkan kinerja pegawai yang baik. Pemimpin tidak hanya dituntut guna menunjang pencapaian tujuan perusahaannya, tetapi juga dituntut menampilkan kepribadian yang mampu menjadi teladan bagi pegawainya. Misalnya ketika pegawai merasa senang dengan kepribadian atasannya yang terbuka, maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat.

Berdasarkan pemaparan diatas, penulis tertarik untuk meneliti serta mengkaji hal tersebut dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepribadian sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR)*.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada adalah sebagai berikut:

- a. Masih adanya pemimpin yang menyerahkan tanggungjawab sepenuhnya kepada bawahan atau membebaskan bawahannya untuk mengambil keputusan
- b. Tingkat ketidakhadiran pegawai Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR sangat rendah,
- c. Tingkat kepulangan sebelum waktunya sangat rendah dan tingkat keterlambatan saat bekerja sangat rendah
- d. Pegawai Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR tidak meninggalkan pekerjaannya

1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara kepribadian terhadap kinerja pegawai di Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepribadian sebagai variabel moderasi di Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif kepribadian terhadap kinerja pegawai di Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepribadian sebagai variabel moderasi di Puslitbang Perumahan dan Permukiman Kementerian PUPR.

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi:

- a. Penulis

Penelitian ini merupakan pengalaman yang berharga dimana penulis dapat memperoleh gambaran yang nyata mengenai bagaimana penerapan ilmu-ilmu

yang didapat dibangku kuliah terutama dalam meningkatkan pemahaman dan wawasan keilmuan di bidang Sumber Daya Manusia khususnya tentang gaya kepemimpinan, kepribadian, dan kinerja pegawai didalam suatu perusahaan. Penyusunan hasil penelitian ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam rangka menempuh sidang sarjana di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

b. Bagi Perusahaan atau Lembaga

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi mengenai masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan serta sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan.

c. Bagi Universitas

Penulis berharap penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber inspirasi ataupun referensi (terutama di lingkungan Perguruan Tinggi) untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.6 Kerangka Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Penerapan Gaya Kepemimpinan dapat dilakukan dengan cara otokratis, partisipatif, dan *laissez faire*. Gaya Kepemimpinan Otokratis dapat dilakukan dengan: paksaan, dengan berbuat kebajikan, dan dengan menggunakan kecerdikan. Dalam hal ini pemimpin bersifat memaksa (*coersive leader*) adalah seorang yang memberikan perintah dan mengharapkan pelaksanaan. Jadi sifatnya hanya memberi komando saja. Karena itu sifat pemimpin ini adalah

dogmatis dan memimpin dengan menggunakan kemampuannya untuk menahan atau memberikan ganjaran ataupun hukuman.

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan otokratis dengan efektif sehingga perilaku kerja pegawai dapat diarahkan dan berkinerja baik saat bekerja, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan otokratis tidak efektif perilaku kerja pegawai akan buruk dan kinerjanya pun akan menurun.

Dengan ini, seorang pemimpin mampu mengubah dan memotivasi pegawainya dengan membuat kesadaran pegawai mengenai pentingnya tugas yang diberikan, sehingga tujuan perusahaan dan pegawai tercapai. Pemimpin berhasil mempengaruhi perilaku pegawai dan kinerja pegawai akan meningkat.

Kepemimpinan yang partisipatif adalah suatu cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta didalam proses pengambilan keputusan, bila ternyata proses tadi mempengaruhi kelompok, atau bila memang kelompok (bawahan) ini mampu turut berperan di dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan ini baik dilakukan, karena dengan pemimpin memerankan pegawainya mengenai keputusan akan kebijakan yang diambil untuk tujuan bersama akan membuat seorang pemimpin memiliki hubungan dekat dengan pegawainya, dimana saat pemimpin memiliki hubungan dekat dengan pegawainya itu akan berpengaruh kepada kinerja pegawai saat melaksanakan pekerjaannya.

Dengan gaya kepemimpinan *laissez faire*, seorang pemimpin akan meletakkan tanggung jawab pengambilan keputusan sepenuhnya kepada para

bawahan. Disini pemimpin hanya sedikit saja atau hampir sama sekali tidak memberikan pengarahan. Para bawahan diberikan kebebasan sepenuhnya. Pemimpin hanya sekali-sekali saja “turun” bila benar-benar dianggap perlu dan diminta oleh bawahan untuk berkonsultasi.

Gaya kepemimpinan ini sangat jarang sekali ditemui, bahkan mungkin pimpinan perusahaan tidak ada yang menggunakan gaya kepemimpinan ini. Seorang pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawainya. Jika bawahannya diberikan tanggungjawab sepenuhnya atas pengambilan keputusan, bisa jadi tidak seimbang dengan kebutuhan organisasi. Jika saja seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan ini, bawahan akan lebih bebas dan sesuka hati dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan lambat dalam pencapaiannya.

2. Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai

Kepribadian adalah karakteristik unik seseorang yang mempengaruhi perilaku. Perilaku kerja merupakan gambaran sikap dan perilaku yang menentukan cara kesukaan seseorang dalam bekerja. Setiap individu memiliki perilaku kerja yang berbeda-beda yang perlu diketahui agar dapat mengoptimalkan proses dan hasilnya atau dapat mengoptimalkan kinerja pegawai saat melaksanakan tugasnya.

Kinerja Pegawai adalah indikator dari keberhasilan seorang pemimpin dalam melakukan perubahan besar terhadap orang-orang yang bekerja pada

perusahaan. Kinerja yang baik menjadi pemacu tercapainya tujuan organisasi. Salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepribadian pemimpin.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepribadian dari pemimpinnya. Tentunya kepribadian yang baik akan menimbulkan hubungan yang kooperatif antara pemimpin dan pegawai. Kerjasama antara pemimpin dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi akan terjalin dengan baik.

Dengan adanya pengaruh kepribadian terhadap kinerja pegawai, maka dapat diasumsikan bahwa kepribadian pemimpin dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi oleh Kepribadian

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono dalam Lijan Poltak Sinambela: 2012)

Kinerja pegawai saat bekerja adalah indikator dari keberhasilan seorang pemimpin dalam melakukan perubahan besar terhadap orang-orang yang bekerja pada perusahaan. Kinerja yang baik menjadi pemacu tercapainya tujuan organisasi. Salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepribadian pemimpin.

Kepribadian dalam arti luas dimaksudkan sebagai pola pikir, emosi dan perilaku yang berbeda serta karakteristik yang mendefinisikan gaya pribadi

individual dan mempengaruhi interaksinya dengan lingkungan. Dengan kepribadian yang baik tentunya kinerja karyawan akan baik pula.

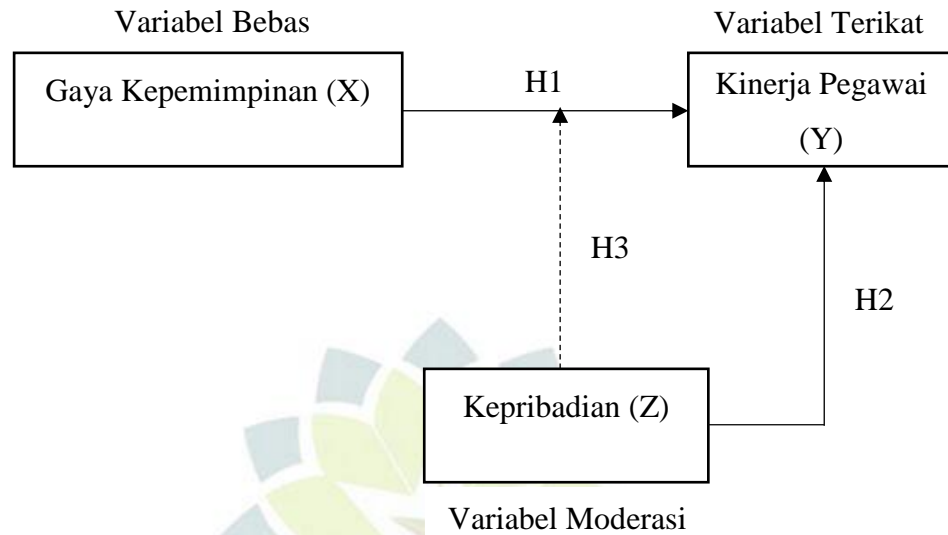
Pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang dipengaruhi oleh kepribadian. Tentunya kepribadian yang baik akan menimbulkan hubungan yang kooperatif antara atasan dan bawahan. Kerjasama antara pemimpin dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi akan terjalin dengan baik.

Keberhasilan menciptakan kinerja yang baik itu merupakan hasil dari gaya kepemimpinan dan kepribadian seorang pemimpin. Maka dari itu selain gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, kepribadiannya pun akan mempengaruhi kinerja pegawai saat bekerja. Apabila gaya kepemimpinan dan kepribadian seorang pemimpin baik, tentunya kinerja pegawai akan baik pula. Artinya gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kepribadian, maka tentunya kepribadian yang baik akan menimbulkan hubungan yang kooperatif antara pemimpin dengan pegawai.

Dengan demikian, kepribadian dapat memperkuat/memperlemah gaya kepemimpinan seorang pemimpin terhadap kinerja pegawai.

1.7 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut:



Gambar 1.1 Paradigma Penelitian

Keterangan:

—————▶ = Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Pegawai.

⌞↑ = Pengaruh Variabel Kepribadian terhadap Kinerja Pegawai.

-----▶ = Pengaruh Kepribadian sebagai Variabel Moderating terhadap

hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

1.8 Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka berpikir yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
2. H2: Kepribadian berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

3. H3: Kepribadian memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

1.9 Penelitian Terdahulu

Berikut ini hasil penelitian terdahulu yang berasal dari penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Ahmad Yani (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan transaksional secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat	Adanya variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai
2	Hasbi Shiddiq Fauzan (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Garut	Dilihat dari pengaruh secara per variabel didapat kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Tetapi, apabila dihitung per dimensi terdapat pengaruh antara integritas terhadap kinerja pegawai, tidak terdapat pengaruh antara profesionalisme terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh antara keteladanan terhadap kinerja pegawai,	Adanya variabel Kinerja Pegawai

			tidak terdapat pengaruh antara penghargaan pada sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat dua dimensi yang berpengaruh dan terdapat dua dimensi yang tidak berpengaruh	
3	Hamdan Musadad (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung	Ada pengaruh secara signifikan antara <i>Need for achievement</i> , <i>need for affiliation</i> , dan <i>Need for power</i> terhadap kinerja pegawai di Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung	Adanya variabel Kinerja Pegawai
4	Tanzil Muharam (2014)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Pekerjaan Umum Unit Pembuat Komitmen Bandung-Cileunyi-Jatinangor	Terjadi pengaruh yang cukup berarti dari pengawasan terhadap kinerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum Unit Pembuat Komitmen Bandung-Cileunyi-Jatinangor	Adanya variabel Kinerja Pegawai
5	Khania Sari (2013)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja pegawai pada Kantor Pusat Penelitian Dan	Adanya variabel Kinerja Pegawai

		Pegawai Pada Kantor Pusat Penelitian Dan Pengembangan Permukiman Jawa Barat	Pengembangan Permukiman Jawa Barat	
6	Yulistya Ratna Wulan (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja dan Kualitas Pelayanan Karyawan Di Kelurahan Kebonlega Bandung	Tidak terjadi pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja dan Kualitas Pelayanan Karyawan di Kelurahan Kebonlega Bandung	Adanya variabel Gaya Kepemimpinan
7	Tintin S (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia	Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai SBU Pos Prima berimplikasi positif terhadap kinerja pegawai yang meliputi dimensi hasil pekerjaan dan perilaku kerja.	Adanya variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai
8	Lusyana Dewi (2016)	Pengaruh Kepribadian dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan	Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja stasiun TV lokal di Lampung	Adanya variabel Kepribadian dan Kinerja
9	Sri Rahayu dan Hasan Abdul Rozak	Pengaruh Kepribadian dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja	Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Kepribadian	Adanya variabel kepribadian dan kinerja

		<p>melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Modal Sosial sebagai Variabel Moderasi</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, OCB berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai, kepribadian tidak berpengaruh positif dan signifikan, pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan kinerja, OCB tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai, namun OCB tidak memediasi pengaruh kepribadian terhadap kinerja pegawai. Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa modal sosial tepat digunakan sebagai variabel moderasi, yang berperan memoderasi hubungan antara pemberdayaan dengan kinerja pegawai.</p>	
--	--	---	---	--