

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu sumber daya organisasi yang paling memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi adalah sumber daya manusia. Karena pentingnya peran manusia, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dalam hal sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Menurut Bangun (2015), suatu cara yang berkaitan dengan sumber daya manusia agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing adalah melalui peningkatan modal manusia (*human capital*) untuk dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat bersaing.

Organisasi dalam melaksanakan program kerja yang telah disusun pada dasarnya selalu bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai. Pada dasarnya kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2015). Sementara itu Kaswan (2017) menyatakan bahwa, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Gibson (2013), kinerja pegawai dalam instansi dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain kemampuan, keterampilan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan, imbalan dan lain sebagainya. Sering terjadi kinerja pegawai menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut pendapat Bangun (2015), seseorang akan dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, tergantung pada bagaimana melakukan aktivitas kepemimpinan didalamnya. Kesalahan dalam menentukan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja, tingginya tingkat absensi, dan perputaran. Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Hasibuan (2017) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian setiap individu yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kamal & Abdillah (2019) didapatkan hasil bahwa adanya hubungan yang sangat kuat antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Pandu Siwi Sentosa. Hal ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang sangat positif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Susetyo (2017) didapatkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini terbukti.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai selain gaya kepemimpinan adalah motivasi Pegawai. Pegawai dapat bekerja dengan baik jika diberikan motivasi tinggi. Motivasi tersebut hadir dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun berasal dari lingkungan kerja ataupun berasal dari perusahaan. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari

dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Selain gaya kepemimpinan dan motivasi, hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah modal psikologis. Modal psikologis sendiri dapat diartikan sebagai modal sikap dan perilaku yang berperan besar dalam menentukan keberhasilan. Menurut Luthan, F; Youssef (2017), Modal psikologi adalah suatu perkembangan keadaan psikologis yang positif pada individu dengan karakteristik: (1) memiliki kepercayaan diri untuk memilih dan menyerahkan upaya yang diperlukan agar berhasil pada tugas-tugas yang menantang (*self-efficacy*); (2) membuat atribusi positif tentang keberhasilan dimasa kini dan mendatang (*optimism*); (3) tekun dalam mencapai tujuan dan, bila diperlukan mengalihkan cara untuk mencapai tujuan dalam rangka meraih keberhasilan (*hope*), dan; (4) ketika dilanda masalah dan kesulitan individu dapat bertahan dan bangkit kembali bahkan melampaui keadaan semula untuk mencapai keberhasilan (*resiliency*).

Besarnya peranan pemimpin dalam perguruan tinggi terkait dengan kinerja SDM terutama dosen juga di kemukakan oleh Bachtiar (2013) mengemukakan bahwa banyak faktor penentu daya saing perguruan tinggi, namun yang paling menentukan adalah kepemimpinan yang cakap dan bertanggung jawab, baik pada tingkat universitas maupun pada tingkat fakultas dan program studi. Beberapa alasan pentingnya kepemimpinan perguruan tinggi adalah: (a) pimpinan yang berperan mempromosikan

kompetensi institusi pada masyarakat, (b) pimpinan yang mendesain system recruitment staf akademik dan mahasiswa baru, (c) pimpinan yang memberikan motivasi dan kewenangan pada ketua program studi untuk mengembangkan program studinya, (d) pimpinan yang memperbaiki atmosfer akademik dan kondisi kerja, dan (e) pimpinan yang menyatukan kepentingan dan minat yang beragam dalam proses belajar mengajar.

Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa keempat komponen dari modal psikologis merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi perilaku positif dalam organisasi dan dunia kerja. Keberadaan pegawai menjadi salah satu poin penting dalam jalannya suatu organisasi birokrasi. Berbagai pekerjaan operasional maupun manajerial akan terasa lebih ringan dengan adanya dukungan dari para pegawai yang mempunyai modal psikologi yang tinggi. Semakin tinggi modal psikologi pegawai akan berdampak semakin tinggi kinerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Silen (2016) didapatkan hasil bahwa Modal psikologi secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurina Vidya Lestari dan Fathul Himan (2013) yang menghasilkan modal psikologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perguruan tinggi merupakan lembaga utama dalam mencapai tujuan program pendidikan. Dalam kenyataannya keberhasilan pada tingkat ini justru yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program pendidikan nasional.

Tabel 1. IKU Rektor UNP tahun 2021

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Utama	Indikator Kinerja	Target
1	Meningkatnya Kualitas Lulusan Pendidikan Tinggi	Kesiapan Kerja Lulusan	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta.	80
2		Mahasiswa di Luar Kampus	Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (dua puluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional.	30
3	Meningkatnya Kualitas Kurikulum dan Pembelajaran	Kemitraan Program Studi	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang melaksanakan kerja sama dengan mitra.	20
4		Pembelajaran Dalam Kelas	Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (case method) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (team-based project) sebagai sebagian bobot evaluasi.	40
5		Akreditasi Internasional	Persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah.	5
6	Meningkatnya Kualitas Dosen Pendidikan Tinggi	Dosen di Luar Kampus	Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5 (lima)	50

No	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Utama	Indikator Kinerja	Target
7		Kualifikasi Dosen	Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja.	35
8		Penerapan Riset Dosen	Jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.	5

Sumber : <http://e-kinerja.unp.ac.id/> (2021)

Universitas Negeri Padang adalah salah satu Universitas yang terdepan yang ada di Kota Padang. Berdasarkan penilaian kinerja penelitian pada tahun 2019, UNP berada pada peringkat 26 dengan klasterisasi Mandiri yang sebelumnya berada pada klasterisasi Utama (sumbar.antaraneews.com, 2020). Kinerja dari suatu perguruan tinggi ditentukan oleh kinerja pimpinan perguruan tinggi itu, untuk mencapai kinerja yang efektif dari suatu perguruan tinggi.

Namun kenyataan yang terjadi pada Universitas Negeri Padang khususnya di Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang ditemukannya kinerja pegawai yang tidak optimal. Hasil pengamatan di Universitas Negeri Padang peneliti melihat beberapa masalah yaitu dimana peran pimpinan yang memimipin pegawai untuk mencapai tujuan organisasi masih di rasa kurang terpenuhi, karena kurangnya perilaku seorang

pemimpin yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan tugas serta menyelesaikan masalah sebaik-baiknya yang di hadapai organisasi. dapat dilihat dari Kurangnya Empati kepemimpinan terhadap pegawai sehingga kurangnya hubungan yang baik antara pegawai dan pimpinan. Kurangnya cara pimpinan menjelaskan tujuan instansi kebawah, dan menganggap dirinya selalu benar.

Hal tersebut tentu saja bisa menjadi hambatan para pegawai dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang baik. Selanjutnya kondisi dimana seorang pegawai merasa kurang dalam pemberian *reward* oleh pihak organisasi terhadap hasil yang telah dicapai selama ini yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi menurun dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan kurangnya dorongan dari dalam diri pegawai dalam mengubah perilaku yang diinginkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga motivasi kerja diberikan oleh pegawai tidak optimal. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang diharapkan organisasi dibutuhkan motivasi pada pegawai. Dengan adanya motivasi dan penilaian kinerja, tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan.

Dari data diatas menjelaskan gaji/tunjangan yang diberikan oleh instansi kepada pegawai tidak sesuai dengan UMR (Upah Minimum Regional) yang ditetapkan oleh pemerintah kota Padang yang ditujukan untuk semua

pegawai yang bekerja organisasi. Untuk memotivasi pegawai instansi memberikan tunjangan THR dan jasa produksi sebesar Rp 1.500.000 gaji pegawai honor, pegawai kontrak Rp. 2.300.000 dan untuk memberikan gaji lembur hanya kompensasi dari atasan langsung yang sukarela atau honor kegiatan, sehingga pegawai masih merasa kurangnya atas *reward* diberikan oleh pihak instansi, serta masih kurangnya pimpinan memberikan motivasi untuk pegawai dalam bekerja. Pimpinan juga masih kurang perhatian terhadap kebutuhan dari pegawai hal tersebut menandakan masih kurang baik pengaruh dari pimpinan terhadap kinerja di organisasi.

Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut, maka peneliti ingin mengetahui seberapa besar **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Modal Psikologis Sebagai Moderating Pada Pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang yang dimoderasi oleh modal psikologis?

4. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang yang dimoderasi oleh modal psikologis?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang yang dimoderasi oleh modal psikologis
4. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang yang dimoderasi oleh modal psikologis

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan modal psikologis terhadap kinerja pegawai dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur kinerja pegawai di Indonesia. Bagi pembaca, penelitian ini dapat berguna sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan. Bagi Penulis penelitian ini berguna

untuk dapat menerapkan ilmu-ilmu yang telah peneliti peroleh selama proses perkuliahan.

## 2. Bagi Praktisi

Penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijakan dalam menghadapi dan memahami masalah kinerja pegawai yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian terfokus untuk melihat apakah ada pengaruh dari gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan modal psikologis sebagai moderating Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka, Air Tawar, Kecamatan. Padang Utara, Kota Padang, Sumatera Barat 25171.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut:

**BAB I.** Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini.

**BAB II.** Merupakan bab tinjauan literatur yang menerangkan penjabaran dari teori-teori yang mendasari penelitian, penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran teoritis pada penelitian ini

**BAB III.** Merupakan bab yang menerangkan jenis penelitian serta tahapan dalam melakukan penelitian.

**BAB IV.** Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif serta analisa dan pembahasan hasil penelitian.

**BAB V.** Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran penelitian selanjutnya.

