

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Di era modern ini dimana segala sesuatu menjadi serba maju dan canggih dalam hal teknologi yang semakin berkembang, kita mendapati kenyataan bahwa kita harus bekerja keras dan bekerja cerdas untuk menghadapi tantangan jaman. Salah satu hal yang harus mendapat perhatian lebih pada peran sumber daya manusia tersebut.

Sumber daya manusia merupakan pemeran utama pada suatu organisasi atau perusahaan, karena sehat atau tidaknya suatu organisasi bagaimana sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut. dalam setiap organisasi tentunya harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan memiliki keterampilan yang tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan maksimal sehingga kinerja pegawai meningkat.

Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh perangkat organisasi sehingga dalam pengukuran kinerja pada perusahaan dapat diukur dari penampilan kerja, kerja disiplin dan absensi kehadiran pegawainya. Kinerja yang tepat dan kerja dengan tepat akan berdampak pada kinerja perusahaan yang secara merata yang pada akhirnya dapat dilihat dari pencapaian perusahaan tersebut. untuk mencapai tujuan dan sarana organisasi adalah mengetahui kinerja organisasi. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas-tugasnya terlihat dari kinerja dan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini tentu ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu organisasi atau perusahaan.

seorang pemimpin organisasi harus mampu mengelola agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan

organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tidak lepas dari kemampuan pemimpin berinteraksi dengan bawahan atau pegawai. Para bawahan atau pegawai harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin, dan pemimpin harus memiliki pemahaman mengarahkan akan tugas-tugas yang di emban bawahan atau pegawai, dan pemahaman pemimpin terhadap karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin harus dapat memandu dan mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menjadikan faktor bahwa keberhasilan ataupun kegagalan instansi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peran seorang pemimpin.

Karakteristik perilaku pemimpin dapat dibedakan pada perilaku kepemimpinan berorientasi *consideration* dan perilaku *initiating structure*. *Initiating structure* merupakan karakteristik kepemimpinan yang mengarahkan bawahannya dengan pemahaman pada tugas dari pekerjaan sebagai faktor utama dan diberikan peraturan-peraturan yang bersifat formal. Arsyad (2013). *consideration* merupakan perilaku pemimpin membina hubungan pribadi diantara karyawan sendiri dan para anggota kelompok dengan komunikasi yang efektif, menyediakan dukungan kedekatan emosional, dan setiakawan (Yeseri, 2008) atau menunjukkan kepedulian terhadap orang-orang untuk Saling percaya.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang sebagai unsur pendukung bupati kabupaten subang di dalam penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan khususnya dibidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, yang merupakan komitmen untuk memajukan dan meningkatkan pelayanan bidang kepegawaian

dan pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien serta mampu mendorong peningkatan profesionalisme pegawai negeri sipil (PNS) dan kualitas pelayanan publik sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik. Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu instansi pemerintah yang menjalankan fungsi dalam pelaksanaan dibidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku dan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh bupati

Selain dorongan dari peran pemimpin hal lain yang berpengaruh terhadap tingginya kinerja pegawai yaitu adanya budaya organisasi yang dapat mempengaruhi pegawai dalam cara bekerja dalam tim dan cara menggambarkan pekerjaan, sehingga kinerja pegawai sangat dipengaruhi adanya budaya organisasi. Konsep budaya organisasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara pegawai bertindak pada instansi (Afidah, Suseno, & Utami, 2017).

Begitupun juga pada instansi pemerintahan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang karena budaya organisasi yang ada didalamnya mampu menjadi semangat kerja, sehingga dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan instansi. Namun dalam realitanya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab.Subang sering sekali menghadapi masalah-masalah baru sehingga pegawai harus mulai memahami kembali dan beradaptasi pada peraturan – peraturan yang sudah ada.

Berikut adalah capaian realisasi capaian indikator kinerja utama BKPSDM tahun 2018:

Tabel 1.1
Realisasi capaian indikator kinerja utama (IKU) BKPSDM
Tahun 2018

No	Sasaran Strategis	Indikator kinerja	Target	Realisasi	Capaian %	Penilaian
1	Meningkatnya kualitas manajemen kepegawaian	Persentase jabatan struktural yang diisi sesuai dengan kompetensi	60%	80%	100%	Tercapai
		Persentase ASN yang datanya Akurat	96%	85%	88,54%	Tidak tercapai
		Persentase SK kenaikan pangkat	100%	99,25%	99,25%	Tidak tercapai
2	Meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara	Persentase pejabat struktural yang memiliki sertifikat diklat PIM sesuai dengan jenjangnya	100%	69,48%	69,48%	Tidak tercapai
		Jumlah ASN yang mengikuti diklat teknis	143 orang	62 orang	43,36%	Tidak tercapai
		Jumlah ASN yang mengikuti diklat fungsiona	78 orang	78 orang	100%	Tercapai
		Persentase ASN yang memenuhi target kinerja	80%	80%	100%	tercapai
		Persentase ASN yang melanggar disiplin	0%	9 kasus	-900%	Tidak tercapai

Sumber: BKPSDM Kab.Subang, tahun 2018

Dari data tabel diatas, terdapat 2 (Dua) sasaran dan 8 (Delapan) indikator sasaran dalam perubahan rencana strategis Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang Tahun 2018 dari 2 (Dua) sasaran dengan 8 (Delapan) indikator kinerja, hanya 3 (Tiga) inidkator kinerja yang tercapai, sedangkan 5 (Lima) indikator lainnya Tidak Tercapai.

Berdasarkan hal tersebut peneliti memperoleh data untuk mencari informasi mengenai penyebab (fenomena) tersebut. Dari hasil data yang diperoleh peneliti temukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan *consideration*, *initiating structure*, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Karena suatu organisasi dalam melakukan sesuatu kegiatan secara bersama-sama membutuhkan peran pemimpin guna tercapainya tujuan organisasi dan peningkatan kinerja. Selain kepemimpinan tentunya setiap organisasi harus memiliki budaya organisasi yang kuat dan positif, karena dengan budaya organisasi yang kuat dan positif akan memungkinkan pegawai termotivasi untuk berkembang, memperbaiki diri sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini menitik beratkan pada peranan gaya kepemimpinan *consideration*, dan *initating structure* dengan budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang. Semakin baik gaya kepemimpinan *conisideration* dan *initiating structure* dengan budaya organisasi, maka semakin meingkatkan kinerja, begitupun sebaliknya, semakin tidak efektifnya gaya

kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure* dengan budaya organisasinya, maka akan menurun kinerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang peneliti lakukan kepada beberapa pegawai meliputi: staff bidang mutasi, dan staff bidang diklat, yang mengenai gaya kepemimpinan, *consideration*, *initiating structure*, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Peneliti menanyakan tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di BKPSDM ? dan bagaimana budaya organisasi di BKPSDM ? peneliti mendapatkan jawaban bahwa narasumber cenderung menjawab gaya kepemimpinan yang diterapkan di Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang sudah baik namun masih kurang efektif salah satunya dikarenakan kurangnya interaksi antara atasan dan bawahan, bawahan dan atasan, bawahan dan jajarannya. Peneliti juga mendapatkan jawaban bahwa narasumber cenderung menjawab budaya organisasi di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang sudah baik, sistem yang dibangun oleh organisasi sudah bagus, tetapi seiring berjalannya waktu banyak perubahan-perubahan sistem yang diterapkan oleh pemimpin yang tentunya organisasi harus bisa menyesuaikan dengan perubahan sistem tersebut dan itu tidak bisa cepat prosesnya.

Dari uraian sebelumnya peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan memilih judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Consideration* dan *initiating Structure* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang tahun 2018, peneliti mengidentifikasi adanya masalah yang terdiri dari:

1. Gaya Kepemimpinan *consideration* yang diterapkan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang sudah begitu baik namun masih kurang efektif.
2. Gaya kepemimpinan *initiating structure* yang diterapkan pada badan kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang masih kurang maksimal pada tugas-tugas yang di berikan.
3. Munculnya budaya baru sehingga pegawai perlu untuk memahami dan beradaptasi kembali sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada. Ini mengakibatkan kinerja pegawai masih rendah.
4. Rendahnya kinerja pegawai sehingga dapat terhambatnya fungsi-fungsi manajemen pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang yang dimana menjadi sulit untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
5. Peraturan-peraturan baru yang di terapkan pemimpin kepada pegawai membuat pegawai harus menyesuaikan dengan budaya yang sudah ada.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang ?
2. Apakah gaya kepemimpinan *Initiating structure* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya manusia Kab. Subang ?
4. Apakah budaya organisasi memoderasi gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab.Subang ?
5. Apakah Budaya Organisasi memoderasi gaya Kepemimpinan *Initiating Structure* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab.Subang ?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *consideration* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang.

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *Initiating structure* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi memoderasi gaya kepemimpinan *consideration* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi memoderasi gaya kepemimpinan *initiating structure* terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang.

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat praktis

Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang.

Memberikan informasi tambahan dan bahan masukan dalam meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik melalui penerapan gaya kepemimpinan *consideration* dan gaya kepemimpinan *initiating structure* bagi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Subang.

2. Manfaat akademis

Memberikan pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis telah diterima di perkuliahan dan menambah wawasan serta pola pikir dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *consideration* dan gaya kepemimpinan *initiating structure* terhadap kinerja pegawai dengan di moderisasi oleh budaya organisasi.

Menjadi bahan referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

F. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh gaya kepemimpinan *consideration* terhadap kinerja pegawai

Ketercapaian suatu organisasi dapat dilihat dari suatu kinerja pegawai yang dimana keberhasilan pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2007) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan dengan didasari kecakapan, pengalaman, kesanggupan waktu yang ditetapkan.

Suatu kinerja tidak akan dikatakan baik apabila tidak ada arahan dari pemimpin oleh karena suatu organisasi keberhasilannya sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan, karena pimpinan yang bertanggung jawab atas segala pelaksanaan suatu pekerjaan. Seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya sangat perlu menggunakan sikap atau gaya kepemimpinan tertentu agar tujuan organisasi dapat tercapai. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan salah, maka pada pencapaian tujuan suatu organisasi akan dapat terbengkalai dan

berpengaruh terhadap pegawai yang menjadi tidak jelas serta menurunkan kinerja pegawai

menurut Siagian (2007) Kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya. Menurut Yulk (2008), konsiderasi adalah sejauh mana seseorang pemimpin bertindak dengan cara ramah mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Menurut Griffin (2003) konsiderasi adalah perilaku pemimpin yang lebih tertarik pada membangun group kerja yang padu dan memastikan bahwa bawahan puas dengan kerja mereka. Nurhayati, Musnadi (2013). Berdasarkan uraian di atas diduga ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kinerja pegawai. Dapat dikatakan baik gaya kepemimpinan yang diterapkan akan semakin baik meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan *initiating structure* terhadap kinerja pegawai

Ketercapaian suatu organisasi dapat dilihat dari suatu kinerja pegawai yang dimana keberhasilan pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2007) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan dengan didasari kecakapan, pengalaman, kesanggupan waktu yang ditetapkan.

Kinerja merupakan hasil dari pertanggung jawaban pegawai, tetapi itu semua tidak terlepas dari peran seorang pemimpin. Yang dimana pemimpin tersebut memiliki karakteristik gaya kepemimpinan untuk memimpin. kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin juga harus mampu mengetahui keperluan organisasi dalam menentukan dan membagi tugas-tugas kepada bawahannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan yang dibutuhkan dalam struktur organisasi.

Menurut Griffin (2003) *initiating structure* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian besar pada pekerjaan bawahan dan prosedur-prosedur yang terkait dengan pekerjaan yang bersangkutan. Sependapat dengan yang diatas, menurut Yulk (2008) *initiating structure* adalah sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan memastikan perannya dari bawahan kearah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Dapat ditarik kesimpulan bahwa *initiating structure* adalah cara perilaku pemimpin dalam menentukan dan memastikan peran dari bawahannya yang terkait dengan pekerjaan yang bersangkutan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dibutuhkan dalam struktur organisasi.

Berdasarkan uraian diatas gaya kepemimpinan *initiating structure* diduga berpengaruh positif terhadap kinerja, dikarenakan apabila perilaku pemimpin dalam menentukan dan membagi tugas-tugas kepada bawahannya dengan baik maka kinerja, maka pegawai juga akan lebih memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan tentunya akan meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Ketercapaian suatu organisasi dapat dilihat dari suatu kinerja pegawai yang dimana keberhasilan pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2007) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan dengan didasari kecakapan, pengalaman, kesanggupan waktu yang ditetapkan.

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui kinerja para pegawai yang ada pada organisasi tersebut. Namun kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan budaya yang mampu mendorong kinerja dalam suatu kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi organisasi yang kuat akan memicu pegawai untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukung akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja lebih baik. Menurut Schein (1990) budaya organisasi didefinisikan sebagai pola-pola yang membagi nilai-nilai dan kepercayaan setiap kali yang menghasilkan norma-norma perilaku yang diambil di dalam menyelesaikan persoalan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan budaya organisasi mampu meningkatkan pelaksanaan pekerjaan pegawai, berfikir kreatif dan inisiatif akan muncul dalam diri pegawai sehingga pegawai bisa menunjukkan kinerja yang baik seperti yang diharapkan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

4. Pengaruh budaya organisasi memoderasi gaya kepemimpinan *consideration* terhadap kinerja

Ketercapaian suatu organisasi dapat dilihat dari suatu kinerja pegawai yang dimana keberhasilan pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2007) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan dengan didasari kecakapan, pengalaman, kesanggupan waktu yang ditetapkan. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi mempunyai peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai konsep budaya organisasi merupakan alat untuk meningkatkan kinerja, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara pegawai bertindak dalam organisasi dan juga sebagai unsur penting dalam pemberdayaan pegawai organisasi Kamaludin (2009), sependapat dengan pendapat sebelumnya menurut Schein (1990) didefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan perilaku yang dipercaya untuk mendahulukan keberhasilan dan dengan demikian berarti memikirkan anggota-anggota baru. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh perangkat organisasi, dalam menentukan identitas, motivasi, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan mekanisme dalam pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan Kamaludin (2009) budaya organisasi mampu memberikan arah yang positif bagi kinerja,

sehingga budaya organisasi yang dijalankan dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi penuh dalam bekerja.

Bukan hanya budaya organisasi yang menjadi pengaruh pada kinerja pegawai, tetapi ada juga faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (1984) adalah perilaku seorang pemimpin dengan sikap saling percaya, menghargai, rasa setiakawan, pemberian penghargaan atas dukungan bawahan serta komunikasi yang efektif dengan bawahan. Pimpinan bertanggung jawab atas lancar tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukan pegawainya.

Seorang pemimpin tentunya perlu menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena beberapa kegiatan yang dilakukan pemimpin akan bersentuhan langsung dengan tahapan manajemen tentang penentuan kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian yang bertujuan pada keberhasilan organisasi. Oleh karena itu pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang bisa diterima dengan baik oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan *consideration* merupakan gaya kepemimpinan yang mencari khaskan seorang pemimpin berperilaku dengan memikirkan kesejahteraan bawahannya dengan cara yang bersahabat dan mendukung, Thoha (1984).

Berdasarkan uraian diatas maka budaya organisasi sangat berpengaruh penting terhadap kinerja pegawai, karena budaya organisasi dapat dijadikan mekanisme dan kendali yang memandu dan membentuk sikap perilaku pegawai dalam menyelesaikan permasalahan. Tidak hanya budaya organisasi tentunya

faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan yang dimana gaya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk menggerakkan orang lain agar bisa bekerjasama dibawah kepemimpinannya sebagai tim untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam artian budaya organisasi dapat berpengaruh memperkuat atau memperlemah gaya kepemimpinan *consideration* terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh budaya organisasi memoderasi gaya kepemimpinan *Initiating structure* terhadap kinerja

Ketercapaian suatu organisasi dapat dilihat dari suatu kinerja pegawai yang dimana keberhasilan pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2007) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan dengan didasari kecakapan, pengalaman, kesanggupan waktu yang ditetapkan. Faktor yang berpengaruh pada kinerja salah satunya adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi mempunyai peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai konsep budaya organisasi merupakan alat untuk meningkatkan kinerja, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara pegawai bertindak dalam organisasi dan juga sebagai unsur penting dalam pemberdayaan pegawai organisasi Kamaludin (2009), sependapat dengan pendapat sebelumnya menurut Schein (1990) didefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan perilaku yang dipercaya untuk mendahulukan

keberhasilan dan dengan demikian berarti memikirkan anggota-anggota baru. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh perangkat organisasi, dalam menentukan identitas, motivasi, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan mekanisme dalam pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan Kamaludin (2009) budaya organisasi mampu memberikan arah yang positif bagi kinerja, sehingga budaya organisasi yang dijalankan dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi penuh dalam bekerja.

Faktor lain selain budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan dan tentunya setiap pemimpin harus mampu memiliki gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama dan mengikuti arahan intruksi pimpinan yang diberikan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan.

Menurut Thoha (1984) gaya kepemimpinan *initiating structure* merupakan perilaku pemimpin dalam menjalankan hubungan kerja dengan bawahan, dan menciptakan suasana organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Gaya kepemimpinan *initiating structure* merupakan gaya pimpinan dalam memimpin dengan lebih mengutamakan tujuan organisasi daripada mengutamakan kepentingan bawahan.

Berdasarkan uraian diatas ketercapaian suatu organisasi dapat dilihat dari suatu kinerja pegawai, keberhasilan pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya sesuai dengan perilaku yang diharapkan dalam mewujudkan tujuan

tertentu. Kinerja pegawai juga didorong oleh adanya budaya organisasi yang menjadi mekanisme dan kendali yang memandu dan membentuk sikap perilaku dalam menyelesaikan permasalahan. Tidak hanya budaya organisasi tentunya faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan yang dimana gaya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk menggerakkan orang lain agar bisa bekerjasama dibawah kepemimpinannya sebagai tim untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam artian budaya organisasi dapat berpengaruh memperkuat atau memperlemah gaya kepemimpinan *initiating structure* terhadap kinerja pegawai.

G. Penelitian terdahulu

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

No	Sumber	Judul	Metode	Hasil
1	Arsyad (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Marga dan Cipta Karya Aceh	Uji instrument, regresi berganda	gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari persamaan diatas juga dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan struktur konsiderasi juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.
2	Siska Anggrae ni	Pengaruh gaya kepemimpinan consideration dan initiating struktur terhadap kineja dengan kepuasan kerja sebagai		Gaya kepemimpinan <i>consideration</i> tidak ada pengaruh terhadap kinerja dan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan <i>initiating structure</i> terhadap kinerja.

No	Sumber	Judul	Metode	Hasil
	Firdaus (2014)	variabel intervening studipada perpustakaan Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya		
3	Prihatin tiyanto priagung hutomo, akhmad taufik (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi	Analisis linier berganda	Gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi
4	Riri yeseri ivan (2008)	Pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi dan stuktur inisiasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Sumut Syariah cabang Padang Sidempuan	Analisis korelasi berganda	Terdapat pengaruh dan signifikan antara struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan
5	Nurhayati wanda, said musnadi, Muhammad adam (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi, konsiderasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dinas sosial Aceh	Analisis linier berganda	Gaya kepemimpinan struktur inisiasi, konsiderasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dinas sosial Aceh, yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan struktur konsiderasi, kemudian menyusul lingkungan kerja urutan kedua.

Sumber: jurnal, diolah oleh penulis (2020)

Pada penelitian yang terdapat, di penelitian ini dan penelitian terdahulu yaitu perbedaan dari sisi objek dan variabel. Objek penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

(BKPSDM) Kabupaten Subang, selain itu ada beberapa kesamaan yang ada pada penelitian ini walau hanya sedikit yaitu variabel X maupun Y yang ada pada penelitian terdahulu. Oleh karena itu penelitian terdahulu dijadikan acuan sebagai referensi penelitian yang saya teliti. Berdasarkan penelitian diatas terlihat adanya perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian oleh arsyad (2013) yaitu objek tempat pen[elitian adalah Dinas marga dan cipta karya Aceh, dan variabel Y dari penelitian ini terhadap kepuasan kerja pegawai tetapi memiliki persamaan pada variabel X1 dan X2 namun hanya kebalikannya yang peneliti lakukan X1 di X2 dan X2 di X1. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan inisiasi strukture dan konsiderasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Marga dan cipta karya Aceh.

Penelitian yang dilakukan oleh Siskan Anggraeni Firdausi (2014) memiliki perbedaan dengan penelitian yang saat ini dilakukan, perbedaannya pada tempat penelitian yaitu pada Perpustakaan Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya, dan memiliki persamaan pada variabel X1, X2 dan Y. Hasil penelitian ini gaya kepemimpinan *consideration* tidak ada pengaruh terhadap kinerja dan *initiating structure* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh prihatin tiyanto priagung , akhamad taufik (2014) memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini dilakukan, perbedaannya pada tempat penelitian. Namun memiliki persamaan pada model yang diteliti yaitu menggunakan model variabel moderasi. Hasil penelitian ini

Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Riri Ivan Yeseri (2008) memiliki persamaan pada variabel X1 dan X2 dengan penelitian yang dilakukan saat ini dilakukan, perbedaannya pada variabel Y dan tempat penelitian. Hasil penelitian ini terdapat pengaruh dan signifikan antara struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati Wanda, Said Musnadi, Muhammad Adam (2013) memiliki persamaan pada variabel X1 dan X2 dengan penelitian yang dilakukan saat ini, namun perbedaannya pada tempat penelitian yang diteliti. Hasil penelitian ini gaya kepemimpinan struktur inisiasi, konsiderasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dinas sosial Aceh, yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan struktur konsiderasi, kemudian menyusul lingkungan kerja urutan kedua.

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis

H1: Gaya kepemimpinan *consideration* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang.

H2: Gaya kepemimpinan *Initiating Structure* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang.

H3: Budaya organisasi berpengaruh terhadap positif kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang.

H4: Gaya Kepemimpinan *consideration* berpengaruh terhadap positif kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi

H5: Gaya kepemimpinan *Initating structure* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

I. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah diuraikan maka model dalam penelitian ini gambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.1 Model penelitia

