

BAB II

LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

2.1. Kepemimpinan

Suatu perusahaan memerlukan adanya kepemimpinan yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada karena pemimpin tidak akan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan sendirian saja, melainkan meminta bantuan orang lain untuk membantu dengan memberikan tugas-tugas atau mendelegasikan kepada orang lain dalam hal ini bawahannya.

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut (Ruky, 2002) dalam Bambang (2010:29), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seseorang atau kelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan untuk orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua. Sedangkan menurut (Kartono, 2013) dalam Bambang (2010:29), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju

pencapaian sasaran (Robbins, 2006) dalam Bambang (2010:29). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mendorong dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu guna pencapaian sasaran.

Robbins (2016) dalam Heriyanti (2017:30) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kartini (1994) dalam Heriyanti (2007:30) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Siagian (1997) dalam Heriyanti (2017:30) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integrator. Menurut Siagian (1997) dalam Heriyanti (2017:30) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan

menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengundang arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan kepuasan kerja tidak merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan. Chruich (1997) dalam Heriyanti (2017:31) menjelaskan bahwa secara lebih khusus kepuasan karyawan dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin. Manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan karyawan lainnya.

2.1.2 Karakteristik kepemimpinan

Menurut (Handoko, 1997) dalam Bambang (2010:34) mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu meliputi :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan menurut (Anoraga, 1997) dalam Bambang (2010:34), sifat yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin meliputi :

1. Mempunyai persepsi sosial, artinya bahwa pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan
2. Mempunyai kecerdasan yang tinggi, seorang pemimpin akan lebih mudah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya, hal ini penting mengingat sangat banyaknya masalah yang dihadapi seorang pemimpin.
3. Mempunyai kestabilan emosi, mengingat bahwa masalah yang dihadapi sangat banyak dan perlu keobyektifan dalam menangani masalah-masalah tersebut.

2.1.3 Tipe kepemimpinan

Menurut Ronald & Ralp (1982) dalam Bambang (2010:36) hanya ada tiga tipe kepemimpinan yang disebut sebagai gaya kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan liberal (Anoraga, 1997) dalam Bambang (2010:36).

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Ciri-ciri kepemimpinan gaya otoriter antara lain: wewenang mutlak terpusat pada pemimpin; keputusan selalu dibuat oleh pimpinan; kebijaksanaan selalu dibuat oleh pemimpin; komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat; prakarsa harus selalu datang dari pimpinan; tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara intruktif; lebih banyak kritik dari pada pujian; pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat; cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman; kasar dalam bertindak; kaku dalam bersikap; tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

2. Kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan

kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Ciri-ciri kepemimpinan gaya demokratis antara lain: wewenang pimpinan tidak mutlak; pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan; keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar; prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan; banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif; pujian dan kritik seimbang; pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing; pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar; pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak; terdapat suasana saling percaya, saling hormat-menghormati dan saling harga-menghargai; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

3. Kepemimpinan Liberal

Kepemimpinan liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan

kepada bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan liberal antara lain: pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan; keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan; kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan; pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya; hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan; prakarsa selalu datang dari bawahan; hampir tiada pengaruh dari pimpinan; peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok; kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang.

2.1.4 Syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan menurut (Kartini Kartono, 1985) dalam Bambang (2010:38) ada tiga hal meliputi:

1. Kekuasaan, ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang member wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, dan
3. Kemampuan, ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

2.1.5 Tugas Pemimpin

Menurut Anoraga (1997) dalam Bambang (2010:40) tugas seorang pemimpin pada garis besarnya ada tiga, yaitu:

1. Memberikan struktur terhadap situasi, maksudnya adalah menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya.
2. Mengendalikan tingkah laku kelompok, adalah mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok.
3. Sebagai juru bicara kelompok, maksudnya memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya, juga memberikan informasi kebawah tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan.

Selain tugas-tugas seperti yang disebut diatas, seorang pemimpin mempunyai tugas antara lain sebagai berikut:

1. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi.
Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi struktural sebuah organisasi.
2. Pemimpin merupakan implementasi dari tujuan organisasi.
Pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

3. Mempertahankan keutuhan organisasi.

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan control terhadap karyawan.

4. Mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi.

Pemimpin harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

5. Mengusahakan system komunikasi yang efektif terhadap karyawan.

Proses komunikasi antar pemimpin dan karyawan memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, dengan komunikasi akan memperkecil kesalahpahaman yang ada antara pemimpin dan karyawan.

2.1.6 Indikator Kepemimpinan

Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memilikikelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untukmenampilkan keberhasilan dan keunggulannya. Ada sejumlah indikator yangmenunjukkan keberhasilan pemimpin yaitu(Tjuju dan Siswanto,2009 :169)

1. Intelegensia
2. Kematangan
3. Motivasi
4. Hubungan Individu
5. Integritas

Agar kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif, maka pemimpin harus mempunyai aspek-aspek kepribadian sebagai berikut: (Nawawi,2012:56)

1. Mencintai kebenaran dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain.

3. Mampu bekerja sama dengan orang lain.
4. Ahli di bidangnya dan berpandangan luas didasari oleh kecerdasan yang memadai.
5. Senang bergaul, ramah, suka menolong dan terbuka terhadap kritikan orang lain.
6. Memiliki semangat untuk maju, pengabdian dan kesetiaan yang tinggi serta kreatif dan penuh inovatif.
7. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan, konsekuen, berdisiplin dan bijaksana.
8. Aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani

2.2 Budaya organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Menurut Turner yang dikutip Wibowo (2016:285) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas dan para anggotanya.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2016:349) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

(Robbin, 2016:248) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, (Robbins, 2016:248) menyatakan bahwa sebuah system pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. System pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (“ *a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*”).

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi dan Wilkins, 1985 dalam Heriyanti, 2017:27). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998 dalam Heriyanti, 2017:28). Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur, dan sejarah perusahaan, ttiga operasi, lokasi geografis perusahaan jenis industri.

Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Kepemimpinan merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam

bertindak. Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasi berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. Hofstede (1986) dalam Heriyanti (2017:28) Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993) dalam Heriyanti (2017:28); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersamasama.

Kreitner dan Kinicki (1995) dalam Heriyanti (2017:29) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi. Yang artinya bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (2016) dalam Heriyanti (2017:28); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau

perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992) dalam Heriyanti (2017:29) mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2016) dalam Heriyanti (2017:29) budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai

yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak subbudaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

Jadi suatu organisasi dengan keyakinan atas potensi orangnya dan core values atas penghargaan akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalam memperlakukan orang dengan baik.

2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. (Robbin, 2016:251) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian resiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian dan rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh man keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2016:349) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
4. *Management support*, yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
5. *Communication pattern*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Kedua pendapat ahli tersebut memiliki persamaan, hanya saja pada teori Robbins terdapat karakteristik berorientasi kepada manusia, yang tentunya mempunyai cakupan lebih luas, karena manusia itu sendiri dapat dikaji beragam lagi. Sedangkan pada teori Victor Tan untuk aspek manusia lebih khusus seperti

pada karakteristik inisiatif perseorangan, pola komunikasi, dan lain-lain. Oleh karena itu, penulis lebih tertarik pada teori yang dikemukakan Victor Tan untuk digunakan sebagai indikator budaya organisasi.

2.2.3 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2016:351) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan

menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.

2.2.4. Dampak Budaya Organisasi Pada Kinerja

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2016:353), budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari bahwa perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal (Wibowo2016:353).

2.2.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umar, (2018:159) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif.
2. Toleransi.
3. Pengawasan.
4. Dukungan.
5. Komunikasi

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Sebuah lembaga agar mampu bertahan hidup dan mempunyai prospek yang cerah di masa depan, harus mampu mengidentifikasi, menyeleksi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai-pegawai berkualitas yang dimilikinya. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Wahyudi, 2004) dalam Raisa (2009:12)

Menurut Perwirasentono (1999) dalam Raisa (2009:12) kinerja atau performance adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunnegara (2011:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2012:160). Sedangkan menurut Hariandja (2012:195), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seorang pegawai atas kemampuan usaha, kesempatan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.3.2 Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mc. Clelland (dalam Mangkunegara, 2011:68), yaitu :

- a. memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. berani mengambil resiko
- c. memiliki tujuan yang realistis
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut pendapat Sugiyono 2000 dalam Raisa (2019:13), yaitu :

1. Kualitas kerja : ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi
2. Kuantitas kerja : pencapaian target tepat waktu, produktif
3. Kreatifitas kerja : penyelesaian masalah, efisien
4. Pengetahuan kerja : mempunyai keahlian, kemampuan bekerja, kecakapan.

2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mc Cornick (1975) dalam Raisa (2019:15) menyatakan ada 2 (dua) macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

1. Faktor Individual

Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.

2. Faktor Situasional

- a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi : kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.
- b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, desain dan kondisi alat-alat pekerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

2.3.4 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja.

Memilih penilai yang tepat pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja menurut (Siswanto, 2003) dalam Raisa (2019:17) adalah sebagai berikut :

1. Tanggung jawab

Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layaknya apa yang telah diwajibkan padanya (Westra, 1997) Raisa (2019:19).

Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari :

- a. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan besar.
- c. Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

2. Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan konkrit seseorang dengan orang lain (Winardi,1992) dalam Raisa (2019:19). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan atau bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.

3. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

4. Ketaatan

Ketaatan merupakan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Disiplin kerja

Disiplin merupakan salah satu sarana dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai baik secara manajerial maupun operasional.

6. Prakarsa atau inisiatif

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan

dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

7. Kesetiaan

Kesetiaan merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan penuh tanggung jawab.

8. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

9. Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang mempunyai tugas antara lain menggerakkan, mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dapat menjadi motivator bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan, selain itu pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan perusahaan dengan melakukan koordinasi dan kontrol terhadap karyawan. Pemimpin juga harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam perusahaan agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

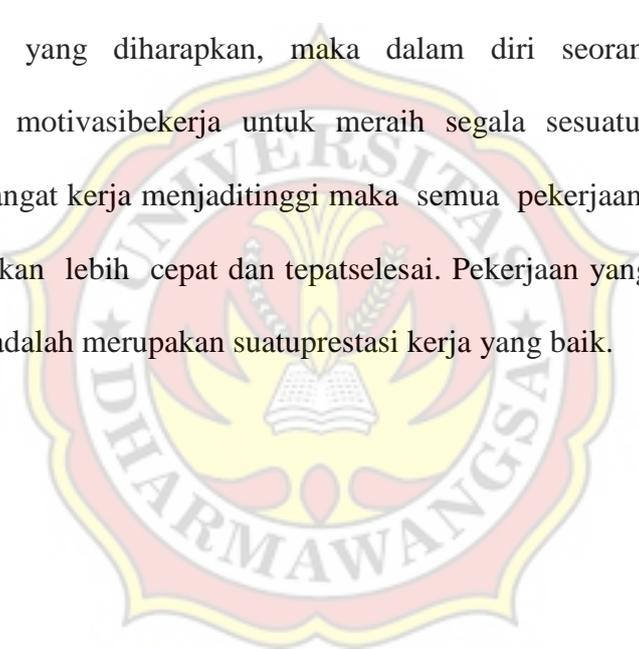
2.3.5 Indikator Kinerja

Menurut Suyadi Prawirosentono (2018: 27) dalam Raisa (2019), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Ketepatan Waktu
4. Efektivitas

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria kinerja, maka peneliti menggunakan kriteria kinerja menurut Suyadi Prawirosentono yang meliputi: efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya.

Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.



2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian sekarang, yaitu sebagai berikut:

No.	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Jenis Data	Hasil Penelitian
1	Muizu (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perbankan Sulawesi Tenggara	Kepemimpinan (X1) Kinerja Karyawan (X2)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kuantitatif	Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa pengujian dari hipotesis menunjukkan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.
2.	Cahyono (2012)	Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan	Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Budaya	Analisis Regresi Linier Berganda	Kuantitatif	Hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan

		Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan Di Universitas Pawayatan Daha Kediri	Organisasi (X3) Kinerja (Y)			bahwa: (1) Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan, dengan t hitung 5,779 lebih besar dari t tabel 1,980 dan nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05; (2) Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan.
3	Puto (2013)	Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado	Kepemimpinan, (X1), Motivasi (X2), Dan Lingkungan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Kuantitatif	Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap

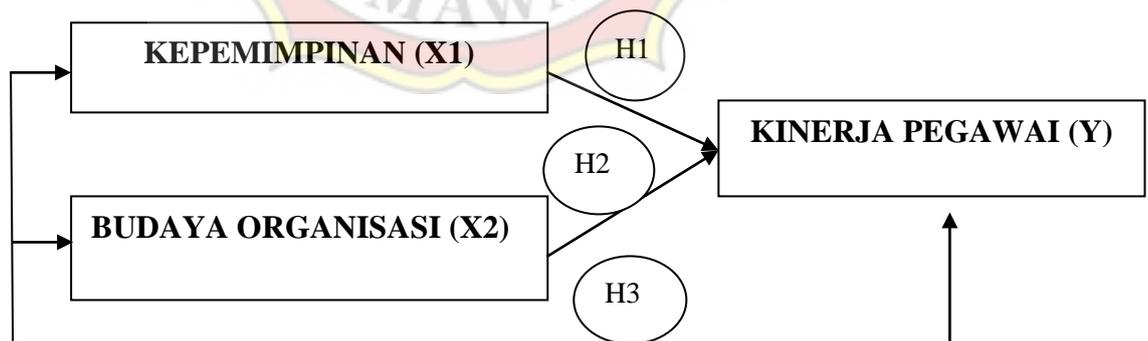
						bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab di dalam perusahaan
--	--	--	--	--	--	--

Sumber : Data Diolah penulis, 2019

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep adalah suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan atau kaitan antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan (Notoatmodjo, 2012:70).

Untuk mendapatkan pengertian dan gambaran yang lebih jelas tentang Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Medan, maka dibawah ini akan dijelaskan tentang variabel tersebut.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. (Sugiyono, 2012: 96),

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. H1 : Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retrebusi Daerah Medan
2. H2 : Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retrebusi Daerah Medan
3. H3 : Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retrebusi Daerah Medan