BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan Demokratis

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:p,49), Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Rivai dan Sagala (2013:p,42) menyatakan Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:p,49) jenis-jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

   Kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan

   posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealism tinggi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

   Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikut sertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

   Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya

kepemimpinan antara lain Gaya Kepemimpinan Otokratik, Gaya Kepemimpinan Demokratis, dan Gaya Kepemimpinan Permisif.

2.1.3 Pengertian Gaya Kepimpinan Demokratis

Thoha (2013:p,50) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikut sertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerena dipilihnya si pemipin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Sutikno (2014:p,35) menyatakan bahwa Kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhdap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik (Kartono 2013:p,86). Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada dimana kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi tersebut. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masingmasing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat-

saat dan kondisi yang tepat. Dengan kata lain menurut (Kartono, 2013:p,86) bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan group developer.

Kepemimpinan demokratis bisa dikatakan efektif Menurut Kartono (2013:p,86) adalah dengan pertanda sebagai berikut:

1. Organisasi dengan seluruh bagian bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
2. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman menyandang tugasnya.
3. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi.
4. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada

Dengan Gaya Kepemimpinan Demokrasi pimpinan secara tidak langsung memotivasi pegawai agar berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam kegiatan organisasi. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
2. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
3. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
4. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
5. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Kartono (2013:p,86), Gaya Kepemimpinan Demokratis dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

   Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

   Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

   Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

   Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

   Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu sistem dari makna/arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi adalah produk dari semua karakteristik organisasi, para anggotanya, kesuksesan dan kegagalannya (Robbins dan Marry, 2010:p,63). Fungsi Budaya Organisasi menurut Robbins dan Mary (2010:p,63), adalah:

1. Menetapkan tapal batas; artinya Budaya Organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke aggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat atau mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.
5. Budaya Organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Berikut adalah indikator Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010:p,63):

1. Inovasi dan pengambilan resiko

   Inovasi dan pengambilan resiko yaitu kadar seberapa jauh pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail

   Perhatian ke hal yang rinci atau detail yaitu kadar seberapa jauh pegawai diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.

3. Keagresifan

   Keagresifan yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.

4. Kemantapan/stabilitas

   Kemantapan/stabilitas yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo* (mempertahankan keadaan sekarang yang tetap seperti keadaan sebelumnya).

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2011:p,260), Kinerja Pegawai merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan,

dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Simamora (2012:p,48), Kinerja Karyawan adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang.

Untuk mengetahui tingkat Kinerja Pegawai, perusahaan harus melakukan penilaian kinerja. Menurut Sedarmayanti (2011:p,90), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Adapun tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Sedarmayanti, 2011:p,90):

1. Meningkatkan Kinerja Pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada pegawai dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011:p,78), Kinerja Pegawai dapat diukur dengan Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Waktu Kerja dan Kerja Sama dengan Rekan Kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2011:p,78), pada umumnya terdapat beberapa elemen Kinerja Pegawai antara lain:

1. Kuantitas Kerja, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas Kerja, diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
3. Waktu Kerja, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat

menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

4. Kerja Sama Dengan Rekan Kerja, diukur dari kemapuan pegawai dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

2.3.2 Indikator Kinerja Pegawai

Berikut adalah indikator Kinerja Pegawai yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011:p,90) :

1. Kualitas Kerja
   a. Hasil kerja yang diperoleh
   b. Kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi
   c. Manfaat hasil kerja
2. Ketepatan Waktu
   a. Penataan rencana kegiatan/ rencana kerja
   b. Ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja
   c. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
3. Inisiatif
   a. Pemberian ide/ gagasan dalam berorganisasi dan berkerjasama
   b. Tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi
4. Kemampuan
   a. Kemampuan yang dimiliki
   b. Keterampilan yang dimiliki
   c. Kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi
5. Komunikasi
   a. Komunikasi internal organisasi
   b. Komunikasi eksternal organisasi
   c. Relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas

2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Iqbal Ramadhani (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit Al-Rohman	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan Demokratis Variabel Terikat: Kinerja Paramedis	Gaya Kepemimpinan Demokratis Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Paramedis
2	Alindara (2015)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center	Variabel Bebas: Budaya Organisasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
3	Rosmiyati (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Budaya Organisasi Berpengaruh

				Terhadap Kinerja Karyawan

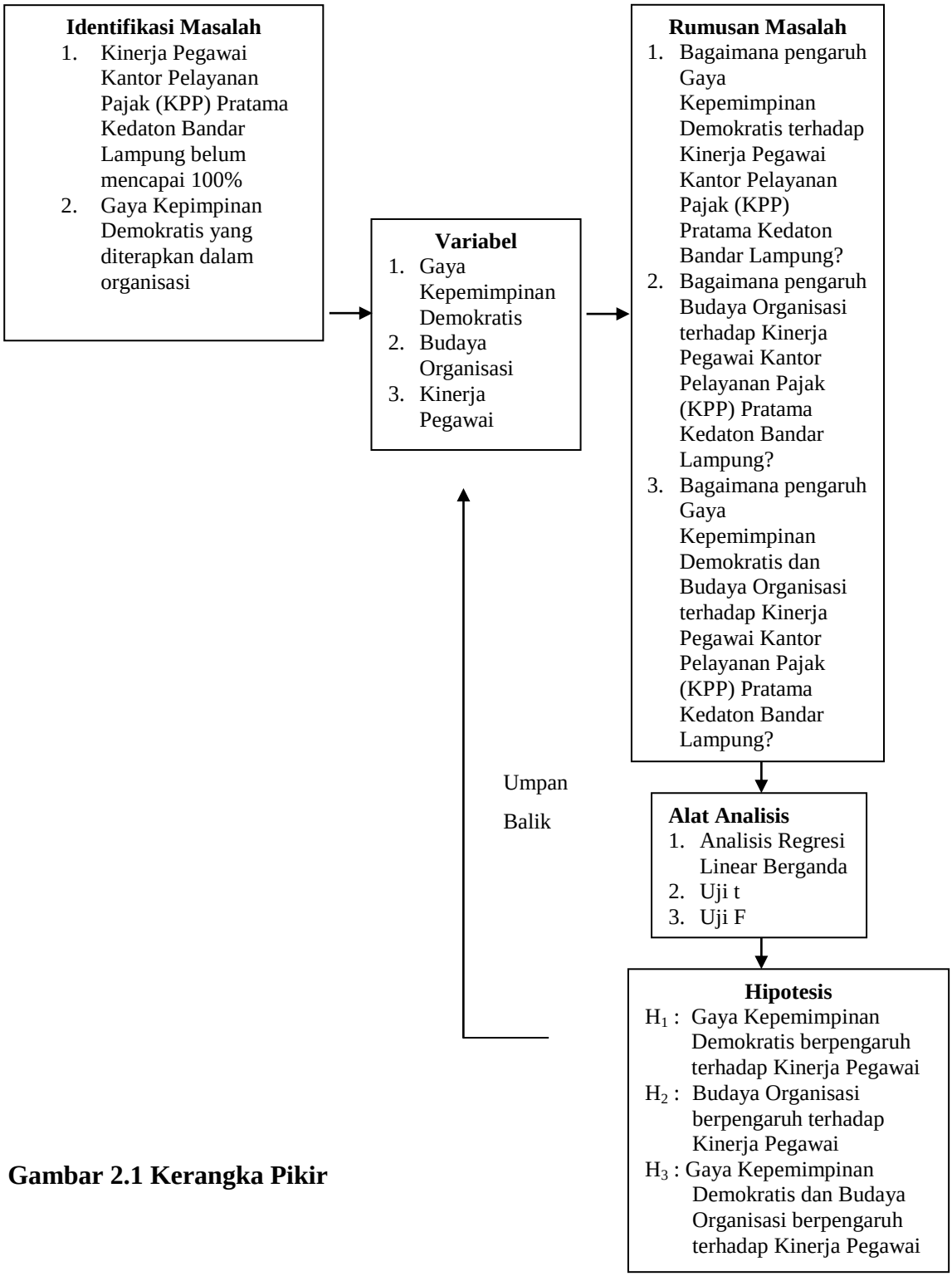
No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
4	Nurhalim, Diana, Sudarsih (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember	Variabel Bebas: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

No	Penelitian	Judul	Variabel	Hasil
5	Roscahyo (2015)	Pengaruh Gaya Kepimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo	Variabel Bebas: Gaya Kepimpinan Demokratis Variabel Terikat:	Gaya Kepemimpinan Demokratis Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

			Kinerja Karyawan	

2.5 Kerangka Pikir

Berikut penulis sajikan kerangka pikir dalam penelitian ini agar tidak terjadi kesalahan persepsi mengenai tujuan dilakukannya penelitian:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.6 Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis pada Kinerja Pegawai

Thoha (2013:p,50) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikut sertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerena dipilihnya si pemipin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa Gaya Kepemimpinan yang baik didalam suatu perusahaan dengan memberikan motivasi kepada seluruh pegawai dan memberikan arahan yang baik dapat meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Iqbal Ramadhani (2013), menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Paramedis. Hasil penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Roscahyo (2013), yang juga menyatakan hal yang sama yaitu Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H_1 :Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung

2.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Pegawai

(Robbins dan Marry, 2010:p,63) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah suatu sistem dari makna/arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi adalah produk dari semua karakteristik organisasi, para anggotanya, kesuksesan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa didalam perusahan yang memiliki Budaya Organisasi yang baik dapat meningkatkan Kinerja Pegawai, pegawai akan terbiasa dengan Budaya

Organisasi yang ada didalam perusahan tersebut untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan perhatikan pekerjaan ke hal yang rinci/detail, dan menginovasi diri agar mampu ngambil resiko saat bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosmiyati (2013), menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Alindara (2015), yang juga menyatakan hal yang sama yaitu Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Maka dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H_2 :Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung

1.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2011:p,260), Kinerja Pegawai merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Simamora (2012:p,63), Kinerja Karyawan adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Dengan demikian Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi sama-sama memiliki faktor penunjang kinerja pegawai, Gaya Kepemimpinan yang baik dan mampu mengarahkan pegawai nya dengan benar dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat meningkatkan kinerja sesuai arahan yang benar dan Budaya Organisasi yang terdapat didalam perusahaan akan menjadikan pegawai terbiasa melakukan hal-hal yang sudah menjadi kebiasaan didalam perusahaan tersebut untuk menjadikan pegawai disiplin dan terarah dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hasil

penelitian yang dilakukan oleh Iqbal Ramadhani (2013), menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Paramedis dan Alindara (2015) diketahui bahwa Kinerja Pegawaidapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang baik dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H_3 :Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung