

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Harapan (*Expectancy theory*)

Teori pengharapan (*Expectancy Theory*) menurut pendapat dari Cokroaminoto (2007) dalam Josiah (2011) menjelaskan bahwa teori pengharapan itu terdiri dari tiga karakteristik seperti persepsi pegawai bahwa upayanya mengarah pada suatu kinerja, persepsi pegawai bahwa kinerjanya dihargai, nilai yang diberikan pegawai terhadap imbalan yang diberikan. Adapun menurut Hendry (2010) kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Pada teori tersebut menjelaskan bahwa apabila pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya maka bawahannya juga akan merasa bertanggung jawab atas kepercayaan yang telah diberikan oleh pemimpinnya. Bawahan akan memiliki semangat untuk bekerja dan mencapai tujuan yang diinginkan bersama demi untuk memajukan perusahaan. Pemimpin juga harus memberikan reward apabila tujuan yang diinginkan telah terwujud karena hal tersebut juga akan menumbuhkan rasa semangat dalam bekerja.

Menurut Gitayani dkk (2015) bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu seperti gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap

kinerja pegawai. hal ini senada dengan penelitian Ulupui (2005). Jadi, seorang pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan, agar mewujudkan perusahaan menjadi lebih baik. Apabila apa yang diinginkan perusahaan tersebut terwujud maka pegawai juga diberikan imbalan atas kerja kerasnya sesuai porsinya, karena hal tersebut juga akan memotivasi kinerja pegawainya.

2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Fuad 2004). Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi. Nor (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah perusahaan, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran.

Nimran (2004) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti

yang dikehendaki. Kemudian Mulyadi dan Rivai (2009) dalam Pariaribo (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi.

Menurut Gitayani dkk (2015) setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu.

Menurut Rahim dkk (2016) Gaya kepemimpinan terbagi atas tiga bagian besar yaitu gaya kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan otokratis merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang dilakukan diputuskan oleh pimpinan. Kemudian untuk gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan

dan bawahan kemudian diputuskan oleh seorang pimpinan. Gaya kepemimpinan yang terakhir adalah gaya kepemimpinan *laizzes-faire* berpandangan bahwa individu-individu tetap perlu dimotivasi oleh kekuatan dan dorongan internal dan individu-individu cenderung untuk diberi kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri tentang bagaimana melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan yang dipilih untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan demokratis karena menganggap bahwa pemimpinnya mampu bekerja sama dengan bawahannya. Karyawan yang bekerja dengan baik dipengaruhi oleh pemimpinnya apabila pemimpinnya bersifat demokratis sehingga karyawan selalu merasakan kenyamanan dalam bekerja karena tidak ada yang ditutup-tutupi antara pemimpin dan bawahan dan saling mendorong memberi inovasi dan kreatifitas dalam menjalankan tugas. Gaya kepemimpinan demokratis banyak menekankan pada partisipasi bawahannya dari pada kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Pemimpin tidak menggunakan wewenang untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi pemimpin mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahannya sehingga pemikiran-pemikiran mereka akan selalu meningkat dan merasa bahwa dirinya dianggap dibutuhkan didalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting

dalam manajemen organisasi, yang melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok. Hal ini dilakukan agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Sistem Pengendalian Internal (SPI)

Sistem pengendalian internal didefinisikan oleh Wilopo (2006) sebagai struktur suatu organisasi dan semua metode-metode yang terorganisir serta ukuran-ukuran yang ditetapkan di dalam suatu perusahaan untuk tujuan menjaga keamanan harta kekayaan milik perusahaan, memeriksa ketepatan dan kebenaran data akuntansi, meningkatkan efisiensi operasi kegiatan dan mendorong ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut penelitian COSO (2013) dalam Lasso (2016), pengendalian internal merupakan sistem, struktur atau proses yang diimplementasikan oleh dewan komisaris, manajemen dan karyawan dalam perusahaan yang bertujuan untuk menyediakan jaminan yang memadai bahwa tujuan pengendalian tersebut dicapai, yang meliputi efektifitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dapat tercapai. Tujuan tidaklah bisa dicapai hanya oleh pimpinan atau pendiri organisasi saja akan tetapi pasti

membutuhkan dukungan dan partisipasi orang lain atau pegawai. Ketika pegawai direkrut sudah tentu diberikan tanggungjawab pekerjaan yang harus diselesaikan.

Gitayani dkk (2015) menyatakan tercapainya pengendalian internal perusahaan yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh Suyadi dalam Usman (2013) arti kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh 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.

4. Keadilan Prosedural

Widiastuti (2016) keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditunjukkan kepada karyawannya. Dalam hal ini, keadilan dikatakan ada apabila karyawan merasa imbalan yang mereka terima sama dengan apa yang karyawan lain terima dengan kinerja dan pekerjaan yang sama. Ketidakadilan terjadi apabila imbalan yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan apa yang karyawan lakukan, dan apa yang karyawan lakukan tidak mendapat hasil sepadan dengan apa yang karyawan lain lakukan dengan tugas dan pekerjaan yang sama yang telah perusahaan berikan. Keadilan bukan berarti sama rata, tetapi sesuai antara pengorbanan dengan

penghasilan. Semakin tinggi pengorbanan yang telah dilakukan semakin tinggi juga penghasilan yang diharapkan oleh karyawan.

Hidayah dan Haryani (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. Dengan demikian, apabila aturan dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural pada saat aturan prosedur yang ada dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan baik oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur tersebut dilanggar maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Oleh karena itu, keputusan dibuat secara konsisten tanpa adanya pengaruh kepentingan pribadi di dalamnya.

Latif (2006) menyatakan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang telah diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja para karyawannya. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang telah diterapkan menunjukkan tingkat tinggi atau rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan.

Dari pengertian yang diungkapkan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi adil yang ditunjukkan oleh karyawan yang dinilai dengan perilaku perusahaan dalam

melaksanakan prosedur yang telah diterapkannya. Oleh karena itu, apabila perusahaan konsisten dalam melaksanakan prosedur yang telah diterapkan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil. Disini yang dimaksudkan adil itu berarti semua mendapatkan imbalan sesuai kerjaan yang dilakukan bukan berarti disama ratakan.

5. Kinerja karyawan

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono 2012). Sedangkan Prawirosentono (2008), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2002) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan gabungan dari kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas serta peranan dan tingkat motivasi seorang karyawan. Karyawan

menginginkan dan memerlukan reward berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan upah kepada mereka.

6. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan (Gitayani dkk 2015). Dalam suatu perusahaan itu seorang pemimpin memang berpengaruh untuk memajukan perusahaan itu karena seorang pemimpin yang memiliki sikap yang baik terhadap bawahannya akan mendorong bawahannya untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Apabila seorang pemimpin memiliki sikap yang buruk kepada bawahannya maka bawahannya juga akan bekerja secara tidak maksimal dan mengakibatkan perusahaan tersebut mengalami kemunduran karena kinerja karyawannya tidak bisa maksimal, namun jika seorang pemimpin disukai oleh bawahannya karena sifatnya maka karyawannya dalam menjalankan pekerjaannya dengan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari penjelasan diatas gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Gitayani dkk (2015) dan Kusumawati (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut juga di dukung oleh Amanta dkk

(2015) dan Riyadi (2011) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diambil hipotesis

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

7. Hubungan Antara Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan

Gitayani dkk (2015) menyatakan Sistem Pengendalian Internal (SPI) yang handal dan efektif dapat memberikan informasi yang tepat bagi manajer maupun dewan direksi yang bagus untuk mengambil keputusan maupun kebijakan yang tepat untuk pencapaian tujuan perusahaan yang lebih efektif pula. Dalam sebuah perusahaan diperlukan adanya pengendalian internal, karena pengendalian internal di desain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (menejer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Agar kinerja karyawan efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya, maka pihak perusahaan perlu memerhatikan komponen-komponen dari pengendalian internal itu sendiri. Sistem Pengendalian Internal (SPI) meliputi organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipenuhinya kebijakan manajemen. Terapainya pengendalian internal perusahaan yang baik tentu

saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan pada suatu perusahaan.

Menurut Gitayani dkk (2015), Dewi (2012) dan Lasso (2016) menyatakan bahwa sistem pengendalian internal (SPI) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas maka dapat diambil hipotesis

H2: Sistem Pengendalian Internal (SPI) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

8. Hubungan Antara Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan

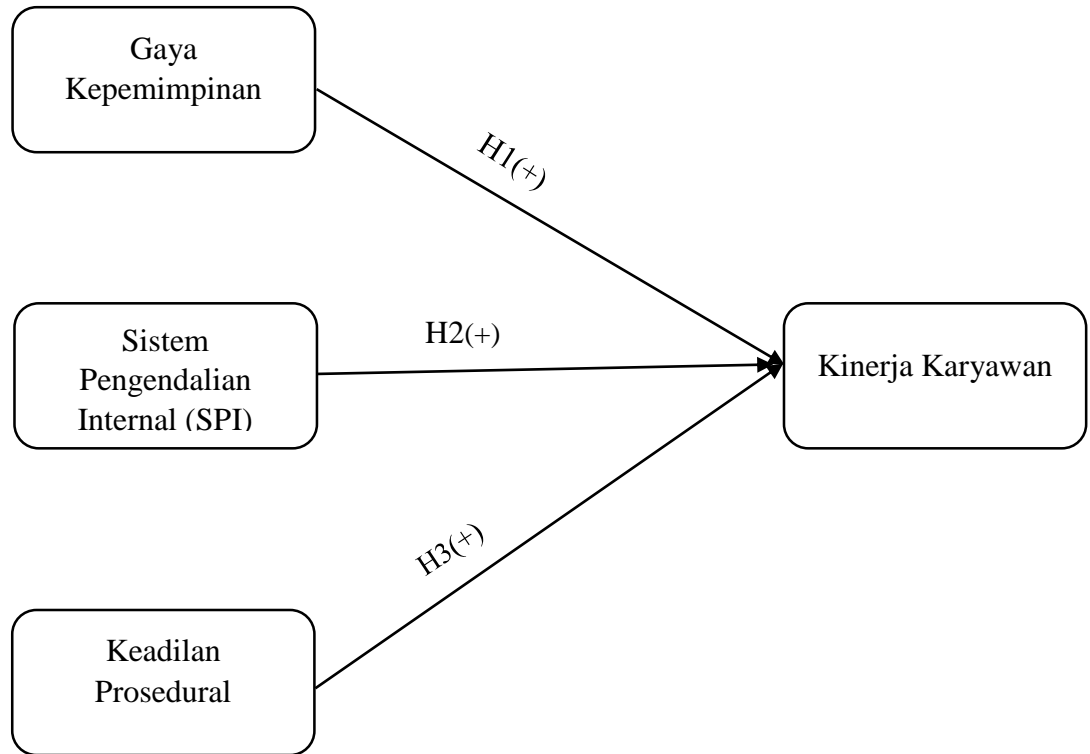
Menurut Nugraheni dan Wijayanti (2009) menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan setiap individu dalam perusahaan akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural di dalam perusahaan tersebut pada saat aturan prosedural yang ada dalam perusahaan itu dapat dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Namun sebaliknya apabila prosedur dalam perusahaan tersebut dilanggar maka individu yang ada pada perusahaan tersebut akan mempersepsikan bahwa tidak ada keadilan di perusahaan tersebut. Meningkatkan kinerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh bagaimana keadilan didalam perusahaan tersebut, apabila didalam perusahaan itu karyawan diperlakukan secara adil yaitu karyawan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan apa yang karyawan lakukan

dengan demikian karyawan memiliki semangat untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian Ulupui (2005) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat Widiastuti (2016) dan Nugraheni dan Wijayanti (2009) juga menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis

H3: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

9. Model Penelitian



Gambar 2.1

Model Penelitian