

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL (SPI) DAN KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Cakra Husada Klaten)

Dendi Wahyu Prasetyo

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Dendiwahyu22@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of leadership style, internal control system (ICS) and procedural justice on employee performance. Based on purposive sampling method, this study used a sample of 50 respondents who worked at the Cakra Husada Hospital Klaten. The results of this study aimed to determine whether the leadership style, internal control system (ICS) and procedural justice affect employee performance. This study uses primary data from the questionnaire. The data was analyzed using multiple regression analysis which was processed through SPSS 22.

The results of this study indicate that the leadership style, internal control system and procedural justice affect the employee performance

Keywords: *leadership style, internal control system (ICS), procedural justice, employee performance.*

PENDAHULUAN

Pada saat sekarang ini perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lainnya yang bergerak dalam sektor yang sama. Perusahaan tersebut apabila ingin bersaing dengan perusahaan lainnya maka harus mampu memberikan pelayanan memuaskan dan profesional sehingga strategi dan kinerja pun harus sesuai dengan keinginan pelanggan menurut

Kusumawati (2008). Keberadaan rumah sakit yang banyak menimbulkan persaingan yang ketat antara rumah sakit negeri dan swasta. Hal ini juga menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan *market share* atau paling tidak mempertahankan apa yang telah di capainya, selain itu rumah sakit harus tau apa yang diinginkan konsumen. Peran Konsumen saat ini banyak bersikap

kritis terhadap hal yang ditawarkan rumah sakit, sehingga apa yang ditawarkan rumah sakit harus benar-benar memiliki kualitas mutu yang lebih baik agar konsumen mendapatkan kepuasan.

Dalam hal meningkatkan kinerja terdapat banyak faktor yang ikut mempengaruhinya. Menurut Dewi (2012) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut yaitu gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian internal (SPI) juga besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Namun, hanya faktor itu saja yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan yaitu seperti faktor keadilan. Keadilan dapat meningkatkan kepuasan kerja, dimana hal ini akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian Gitayani dkk

(2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian internal (SPI) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan adapun menurut Ulupui (2005) dalam penelitiannya, keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gitayani dkk (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pemimpin merupakan panutan dalam suatu organisasi, sehingga perubahan itu dimulai dari tingkat paling atasnya yaitu pemimpinnya. Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah perusahaan, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami

kemunduran. 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. Penelitian lainya yang mendukung penelitian tersebut dilakukan oleh Riyadi (2011), yang menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sistem Pengendalian Internal (SPI) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Gitayani dkk (2015). Tercapainya pengendalian internal perusahaan yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan. Hal ini senada juga ditemukan oleh Dewi (2012).

Penurunan kinerja karyawan juga dapat terjadi karena menurunnya motivasi di dalam diri mereka dan adanya kesempatan atau peluang untuk melakukan kecurangan-kecurangan didalam perusahaan tersebut. Wilopo (2006) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting, antara lain untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta untuk mengurangi

kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Pelaksanaan sistem pengendalian informasi yang baik pada semua bagian dalam perusahaan maka dapat mewujudkan jaminan yang memadai mengenai sasaran kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan keefektifitasan dan mampu mengefisiensikan operasional perusahaan tersebut sehingga dapat mempertanggungjawabkan semua laporan-laporan perusahaan tersebut. Jika sistem pengendalian internal yang tidak baik atau bisa dikatakan lemah dapat membuat laporan-laporan dalam perusahaan itu kurang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Kebijakan-kebijakan yang telah dibuat atau ditetapkan oleh pemerintah kurang dapat dilaksanakan dengan baik apabila

sistem pengendalian internal dalam perusahaan itu buruk (Dewi, 2012)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ulupui (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Jadi apabila pada perusahaan semua karyawan diperlakukan secara adil maka karyawan juga akan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Ulupui (2005) tersebut berbanding terbalik dengan Wentzel (2002) dalam Wiryanata (2014) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kinerja. Pendapat Ulupui (2005) tersebut mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya yang dilakukan oleh Libby (1999) dalam Wiryanata (2014) yang menyatakan

ada pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kinerja.

Peran karyawan dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, perusahaan atau instansi harus mampu mengolah sumber daya manusia yaitu karyawan sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan atau instansi. Keseimbangan yang diciptakan berupa keadilan prosedural. Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditunjukkan kepada karyawannya (Widiastuti 2016). 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.

Penelitian ini menggunakan sampel karyawan rumah sakit Cakra Husada Klaten. Pemilihan rumah sakit swasta yaitu rumah sakit Cakra Husada Klaten ini dikarenakan rumah sakit tersebut memiliki perkembangan yang cepat, dengan disertai fasilitas yang lengkap dan

pelayanan yang cepat. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gitayani dkk (2015) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal (SPI) dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini lebih berfokus kepada seluruh karyawannya sehingga variabel partisipasi penyusunan anggaran dianggap tidak cocok. Oleh karena itu, penelitian ini menambah variabel keadilan prosedural. Karena keadilan dalam sebuah perusahaan diperlukan untuk menumbuhkan semangat kerja karyawannya.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- A. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
- B. Apakah sistem pengendalian internal (SPI) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
- C. Apakah keadilan procedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?

RERANGKA TEORI DAN PENURUNAN HIPOTESIS

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

imbangan 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.

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 bahwan 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

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

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

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil satu rumah sakit swasta yaitu rumah sakit Cakra Husada. Rumah sakit Cakra Husada ini merupakan salah satu rumah sakit swasta di kota Klaten . Melihat perkembanganya yang pesat dapat dikatakan rumah sakit Cakra Husada adalah salah satu rumah sakit swasta besar yang ada di kabupaten Klaten. Penelitian ini bertujuan untuk

meneliti tentang hubungan yang melibatkan faktor independen dan dependen yaitu, gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal (SPI) dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Responden pada penelitian ini yaitu karyawan rumah sakit Cakra Husada.

Jenis Data

Data dari penelitian ini adalah data primer. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari sumber asli untuk menguji suatu variabel. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. **Teknik**

Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling. Teknik Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu, yaitu subjek yang

dipilih sudah berdasarkan kriteria yang ditentukan. Kriteria-kriteria atas sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang telah bekerja di rumah sakit selama kurang lebih 3 tahun.

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survey yaitu melalui kuesioner.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan

Nor (2007) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating sructure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan

(*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan.

Indikator atau dimensi yang digunakan mengadopsi dari Kartini (2008) dalam Widodo (2014) dengan jumlah item pertanyaan berjumlah 18 pertanyaan dan skala likert 1-5 yang semakin nilainya maka semakin berpengaruh untuk meningkatkan kinerja.

2. Sistem Pengendalian Internal (SPI)

COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission*) dalam Dewi (2002) mendefinisikan pengendalian internal sebagai proses yang diimplementasikan oleh dewan direksi, manajemen, serta seluruh staf dan karyawan di bawah arahan mereka dengan tujuan untuk

memberikan jaminan yang memadai atas tercapainya tujuan pengendalian.

Indikator atau dimensi yang digunakan mengadopsi Dewi (2012) dengan 5 item pertanyaan dan skala likert 1-5 yang semakin nilainya maka semakin berpengaruh untuk meningkatkan kinerja.

3. Keadilan Prosedural

Ulupui (2005) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada.

Indikator atau dimensi yang digunakan mengadopsi Haryanti (2009) dengan 7 item pertanyaan dan skala likert 1-5 yang semakin nilainya maka semakin berpengaruh untuk meningkatkan kinerja.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Gitayani dkk (2015) menyatakan kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Indikator atau dimensi yang digunakan mengadopsi Veitzal (2005) dengan 9 item pertanyaan dan skala likert 1-5 yang semakin nilainya maka semakin berpengaruh untuk meningkatkan kinerja.

Uji Kualitas Data

Uji Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai mean, median, minimum, maximum, dan standar deviation dari masing-masing variabel dalam penelitian, yaitu gaya kepemimpinan,

sistem pengendalian internal (SPI) dan keadilan prosedural.

Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengukuran yang mengukur valid tidaknya suatu pertanyaan dalam kuesioner untuk mewakili variabel yang digunakan. Uji korelasi Pearson digunakan dalam penelitian ini. Validitas kuesioner ditunjukkan dengan adanya korelasi yang signifikan antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk yaitu 0,05.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Dalam SPSS, uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu Cronbach's Alpha (nilainya harus

>0,6), dan Composite Reliability (nilainya harus > 0,7).

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian yang ditujukan untuk mengukur apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Dengan kata lain untuk melihat apakah data tersebut normal atau tidak. Pengujian normalitas dengan menggunakan metode komolgorov-smirnov. Data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linier beranda. Pengujian ini menggunakan perhitungan *tolerance* (TOL) dan

variance inflation factor yang jika nilai toleransinya lebih besar dari 0,10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian yang bertujuan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Metode yang digunakan adalah scatter plots, syarat lolos uji heteroskedastisitas adalah dengan mengamati grafik, jika titik-titik pada grafik menyebar maka data tersebut tidak terkena heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis dan Analisis Data

Uji Koefisien Determinan (*Adjusted R²*)

Koefisien determinan (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel

dependen. Nilai koefisien determinan adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas

Uji Nilai t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara seluruh variabel bebas dan variabel terikat pada taraf signifikansi. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien searah dengan arah hipotesis maka hipotesis tersebut diterima. Namun jika sama dengan 0,05 atau alpha lebih besar dari 0,05 dapat dikatakan hipotesis ditolak.

Uji Nilai F

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh seluruh

variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas dan variabel terikat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek

Penelitian

Tempat dan waktu penelitian

Responden pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di rumah sakit Cakra Husada Klaten dengan masa kerja minimal 3 tahun. Penyebaran data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode langsung dengan mengumpulkan beberapa karyawan dan memberikan kuesioner secara langsung. Sebelum

karyawan mengisi kuesioner yang disediakan, diberikan arahan terlebih dahulu mengenai tatacara pengisian kuesioner. Kuesioner yang disebarkan kepada karyawan sebanyak 75 kuesioner namun yang dapat diolah sesuai dengan kriteria dan pengisian yang lengkap hanya sebanyak 50 kuesioner.

Tabel
Data Sampel Penelitian

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1	Jumlah Kuesioner yang disebar	75	100%
2	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	50	67%
3	Jumlah kuesioner yang tidak dapat diolah	25	33%

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa jumlah kuesioner yang

disebar berjumlah 75 dan kuesioner yang dapat diolah berjumlah 50, sedangkan 25 kuesioner tidak dapat diolah karena pengisian yang tidak lengkap dan tidak sesuai kriteria. Hal tersebut dimungkinkan karena responden tidak paham pada pertanyaan yang ada di dalam kuesioner sehingga terdapat beberapa pertanyaan yang tidak diisi.

Hasil Uji Kualitas Instrumen dan Data

Analisis Statistik Deskriptif

Tabel

Hasil Uji Statistik Deskriptif

No	Var	Jum	Min	Max	Mean	Std. Dev
1	KK	50	31.00	45.00	39.38	4.89
2	GK	50	61.00	82.00	70.24	4.91
3	SPI	50	17.00	25.00	22.06	2.18
4	KP	50	17.00	35.00	27.34	3.40

Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan menunjukkan jawaban minimum

sebesar 31,00 dan maksimum sebesar 45,00 dengan rata-rata total jawaban 39,38 dan standar deviasi sebesar 4,89. Variabel lingkungan gaya kepemimpinan menunjukkan angka minimum 61 dan nilai maksimum sebesar 82 dengan rata-rata 70,24 dan standar deviasi sebesar 4,91. Variabel sistem pengendalian internal (SPI) menunjukkan angka minimum 17 sedangkan nilai maksimum sebesar 25 dengan rata-rata jawaban 22,06 dan standar deviasi sebesar 2,18. Variabel keadilan prosedural menunjukkan nilai minimum 17 dan angka maksimum 35,00 dengan nilai rata-rata 27,34 dan standar deviasi yang menunjukkan angka 3,40.

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Tabel

Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Ket
KK1	0,696**	0,000	Valid
KK2	0,769**	0,000	Valid
KK3	0,862**	0,000	Valid
KK4	0,867**	0,000	Valid
KK5	0,942**	0,000	Valid
KK6	0,787**	0,000	Valid
KK7	0,951**	0,000	Valid
KK8	0,889**	0,000	Valid
KK9	0,836**	0,000	Valid

Tabel

Hasil Pengujian Validitas Variabel

Gaya Kepemimpinan

No Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Ket
GK1	0,397**	0,004	Valid
GK2	0,397**	0,004	Valid
GK3	0,566**	0,000	Valid
GK4	0,679**	0,000	Valid
GK5	0,728**	0,000	Valid
GK6	0,574**	0,000	Valid
GK7	0,657**	0,000	Valid
GK8	0,574**	0,000	Valid
GK9	0,650**	0,000	Valid
GK10	0,400**	0,004	Valid
GK11	0,424**	0,002	Valid
GK12	0,487**	0,000	Valid
GK13	0,526**	0,000	Valid
GK14	0,334*	0,018	Valid
GK15	0,334*	0,018	Valid
GK16	0,364**	0,009	Valid
GK17	0,364**	0,009	Valid
GK18	0,487**	0,000	Valid

Tabel

Hasil Pengujian Validitas Variabel Sistem Pengendalian Internal

No Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Ket
SP1	0,768**	0,000	Valid
SP2	0,887**	0,000	Valid
SP3	0,844**	0,000	Valid
SP4	0,879**	0,000	Valid
SP5	0,879**	0,000	Valid

Tabel

Hasil Pengujian Validitas Variabel

Keadilan Prosedural

No Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-Tailed)	Ket
KP1	0,723**	0,000	Valid
KP2	0,624**	0,000	Valid
KP3	0,831**	0,000	Valid
KP4	0,903**	0,000	Valid
KP5	0,928**	0,000	Valid
KP6	0,819**	0,008	Valid
KP7	0,829**	0,000	Valid

Uji Reliabilitas Data

Tabel

Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kinerja Karyawan	0,948	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan	0,798	Reliabel
3	Sistem Pengendalian Internal (SPI)	0,906	Reliabel
4	Keadilan Prosedural	0,910	Reliabel

Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel yaitu kinerja karyawan dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,948, variabel gaya kepemimpinan dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,798, sistem pengendalian internal (SPI) dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,906 dan variabel keadilan prosedural dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,910, seluruh variabel pertanyaan dari masing-masing variabel dalam kuesioner ini reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap item pertanyaan mampu memperoleh data yang konsisten atau jika kuesioner tersebut diajukan kembali maka akan

memperoleh jawaban yang relatif sama dari responden.

Hasil Uji asumsi Klasik

Tabel

Hasil Pengujian Normalitas

Asymp. Sig (2-Tailed)	Keterangan
0,170	Data Terdistribusi Normal

Berdasarkan tabel tersebut hasil dari uji *Kolmorof Smirnov* (K-S) menunjukkan angka 0,170 dan melebihi angka 0,05, dengan kata lain data tersebut sudah lolos pengujian normalitas dan data tersebut terdistribusi normal.

Tabel

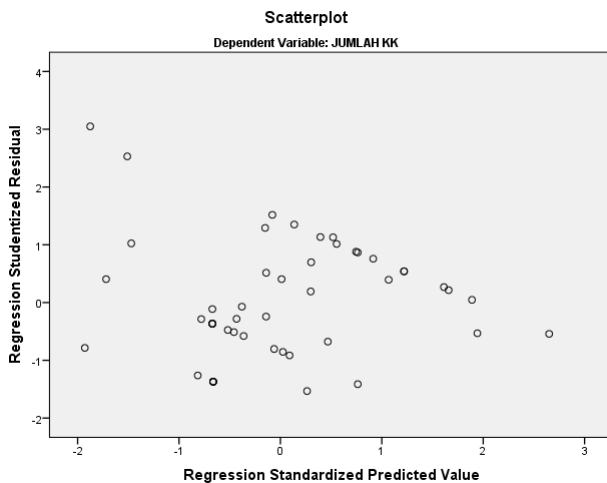
Hasil Pengujian Multikolinearitas

No	Variabel	VIF	Tolerance	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	1.393	0.718	Bebas Multikolinearitas
2	Sistem Pengendalian Internal (SPI)	1.356	0.738	Bebas Multikolinearitas
3	Keadilan Prosedural	1.473	0.679	Bebas Multikolinearitas

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* setiap variabel mendekati 1 atau lebih dari 0,010, berarti bahwa setiap variabel tidak terdapat multikolinearitas dan juga dapat dilihat dari nilai VIF nya yang kurang dari 10,00. Secara

terperinci setiap variabel yaitu, variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0,718 dan nilai VIF sebesar 1,393, variabel sistem pengendalian internal (SPI) mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0,738 dan nilai VIF sebesar 1,356 atau variabel keadilan prosedural mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0,679 dan nilai VIF sebesar 1,473.

Hasil Pengujian Heteroskedastisitas



Berdasarkan grafik *scatter plots* menunjukkan bahwa tidak ada pola yang terlihat diatas atau dibawah angka 0, dengan kata lain data tersebut terbebas dari heteroskedastisitas.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel
Hasil Pengujian Koefisien
Determinan R^2

Model Summary				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,589 ^a	,347	,304	4,08322

Koefisien determinan (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinan yaitu antara nol sampai satu. Apabila hanya terdapat satu variabel independen maka R^2 yang dipakai. Tetapi apabila terdapat dua atau lebih variabel independen maka yang dipakai adalah *adjusted R^2* . Setiap tambahan variabel independen, R^2 akan meningkat tidak peduli variabel tersebut berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen. Pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa *Adjusted R Square* sebesar 0,304. Hal ini berarti 30,4% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal (SPI) dan keadilan prosedural. Sedangkan sisanya yaitu sebesar

No	Var	Unstandardized Coefficient		Standardized coefficient	-t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	SPI	1,642	,404	,435	4,061	,000

69,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Tabel

Hasil pengujian hipotesis variabel gaya kepemimpinan

No	Var	Unstandardized Coefficient		Standardized coefficient	-t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	GK	,439	,140	,440	3,130	,003

Hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel diatas, dalam tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai sig sebesar 0,003, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 diterima artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Gitayani, dkk (2015) dan Kusumawati (2008) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel

Hasil pengujian hipotesis variabel sistem pengendalian internal (SPI)

Hasil Pengujian hipotesis 2 dapat dilihat pada tabel diatas. Pada tabel tersebut terlihat bahwa nilai signifikansi dari variabel sistem pengendalian internal (SPI) adalah 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima artinya sistem pengendalian internal (SPI) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Gitayani, dkk (2015), Dewi (2012) dan Lasso (2016) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian internal (SPI) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel

Hasil pengujian hipotesis variabel keadilan procedural

No	Var	Unstandardized Coefficient		Standardized coefficient	-t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	KP	,338	,153	,236	2,207	,032

Hasil pengujian hipotesis 3 dapat dilihat dari tabel tersebut nilai signifikansi dari keadilan prosedural adalah 0,032 lebih kecil dari 0,05, dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima artinya keadilan prosedural berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian Ulupui (2005) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diperkuat dengan pendapat Widiastuti (2016) dan Nugraheni dan Wijayanti (2009) juga menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Pengujian Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Tabel
Hasil Pengujian Signifikansi Simultan

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	624,237	3	208,079	17,417	,000 ^b
Residual	549,543	46	11,947		
Total	1173,780	49			

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai signifikan 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan variabel independent yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, system pengendalian internal (SPI) dan keadilan prosedural dapat meningkatkan kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal (SPI) dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini telah menguji 3 hipotesis dengan kesimpulan 3 hipotesis tersebut diterima. Berdasarkan hasil pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagaimana diuraikan dibawah ini :

1. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian internal (SPI) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, sistem pengendalian internal (SPI) dan keadilan prosedural

berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dari penelitian ini. Adapun beberapa keterbatasan tersebut sebagai berikut :

1. Hanya menggunakan tiga variabel independen
2. Hanya memasukkan satu rumah sakit saja yaitu rumah sakit Cakra Husada Klaten.
3. Tidak dapat mencangkup ke seluruh karyawan di rumah sakit Cakra Husada tersebut dikarenakan keterbatasan waktu yang ada.

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, oleh karena itu terdapat beberapa perbaikan untuk penelitian selanjutnya, antara lain sebagai berikut :

1. Sampel penelitian dapat ditambah dengan memasukkan rumah sakit swasta yang lainnya di Klaten.
2. Metode dalam penghitungan data dapat dimodifikasi dengan metode

lainnya sesuai dengan situasi dan kondisi penelitian.

3. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel moderasi atau intervening.
4. Peneliti selanjutnya dapat mengganti atau menambahkan beberapa variabel.

DAFTAR PUSTAKA

Amanta, K, B., Putra, M, P, A., Werastuti, D, N, S. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Ketetapan Skedul Penyusunan, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Dinas Se-Kabupaten Karangasem). *Jurnal, Vol 5 No 1.*

Brownell, P. 1982. The Role of Accounting Data In Perfomance Evaluation Budgetary Participation And Organizational Effectiviness. *Journal of Accounting Research, Vol 20 No 3.*

- Cahyo., 2015, Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 26 No.2.*
- Dewi, S. P. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group). *Jurnal Nominal, Vol. 1 No. 1.*
- Fuad, M. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gitayani, W. T., Darmawan, N. A. S., Purnamawati, G. A. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi. *Jurnal Akuntansi , Vol. 3 No.1.*
- Haryanti, S. 2009. Peran Kekuasaan Pimpinan dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Rumah Sakit. *Thesis. Universitas Gadjah Mada*
- Heriyanti, D. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang), *Tesis.* Semarang. Pascasarjana. Universitas Diponegoro.
- Hidayah, S., Haryani. 2013. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi, Vol 32 No.35*
- Josiah, T. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Provinsi Lampung, *Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 2 No. 1.*
- Kusumawati, R. 2008. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan

- Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 3 No 6.
- Lasso, A, B. 2016. Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Brother Silver. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Vol 5 No 11
- Latif, A, B. 2006. Hubungan Antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial Dengan Partisipasi Anggaran Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, Vol 3 No. 2
- Materson. 2000. *Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Working Relationship*, *Ecademy of Management Journal*, Vol 5 No 3
- Mangkunegara., Anwar, P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nazaruddin, Ietje dan Agus, T. B. 2015. *Analisis Statistik Dengan Spss*. Yogyakarta: Danisa Media.
- Nimran, U. 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan ketiga , CV. Citra Media, Surabaya
- Nugraheni, F., Wijayanti, R, Y. 2009. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada Akademisi Universitas Muria Kudus, *Summary Hasil Penelitian Dosen Muda yang Dibiayai Dikti*
- Nor, W. 2007. Desentralisasidan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan kinerja manajerial, *Simposium Akuntansi X*
- Rahim, W, A., Junaid., Afa, J, R. 2016. Hubungan Gaya Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit dengan Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Baubau Tahun 2016. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 2 No 5.