

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori dan Penurunan Hipotesis

1. Grand teori

a) Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan merupakan proses kognitif penetapan tujuan dan merupakan determinan perilaku (Basri, 2013). Konsep teori ini pertama kali dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1978 yaitu menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja dan juga ketidakjelasan tujuan dapat menjadi sumber bagi para bawahan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang baik dan optimal harus ada kesesuaian tujuan antara individu dengan organisasi. Oleh karena itu, penggunaan ukuran kinerja dapat mempengaruhi keadilan organisasional dan kinerja dosen.

b) Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi dalam kepemimpinan pemerintah adalah salah satu teori yang berdasarkan pada tiga hal yakni hubungan atasan dengan bawahan, orientasi tugas dan wibawa pimpinan (Fiedler, 1967). Teori kontinjensi dari Fiedler adalah teori yang membahas gaya

kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi tersebut. Karakteristik situasi kepemimpinan yang paling penting terdapat dalam tiga variabel, yaitu:

1. *Leader-Member Orientation*

Yaitu hubungan pribadi antara pemimpin dengan paraanggotanya. Jika sebuah organisasi memiliki situasi *leader-member orientation* yang baik, itu berarti anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pemimpin. Hal ini dianggap efektif dalam kepemimpinan sebuah organisasi.

2. *Task Structure*

Yaitu tingkat struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakan oleh anggota organisasi. Semakin terstruktur tugas maka pemimpin akan semakin memiliki pengaruh besar dalam sebuah organisasi.

3. Kekuasaan Jabatan

Yaitu tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, teguran yang dapat diberikan pemimpin kepada anggotanya. Pemimpin mempunyai kekuasaan besar dalam sebuah organisasi apabila ia mampu memberikan penghargaan dan menjatuhkan hukuman bagi yang melakukan kesalahan. Pemimpin harus memahami apa yang diinginkan bawahannya dalam kondisi tertentu dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk

memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini memandang pimpinan itu fleksibel dalam memilah gaya kepemimpinan tertentu dari empat kemungkinan sebagai berikut:

- a. Pimpinan direktif
- b. Pimpinan suportif
- c. Pimpinan partisipatif
- d. Pimpinan yang orientasi pada prestasi.

Pendekatan pimpinan dalam memimpin pegawai dengan memberikan pekerjaan yang menantang dengan mengharapkan mereka mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Selama pegawai ingin mencapai pekerjaannya, seorang pemimpin bebas dalam memimpin organisasinya. Hayes (1977) menyebutkan aspek kontinjensi yang utama dari evaluasi kinerja yaitu struktur internal dan fungsi sub unit. Sifat tugas yang dijalankan, jenis individu, hubungan interpersonal, dan keahlian untuk mengukur fungsi cenderung bervariasi dengan jenis sub unit. Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan keharmonisan situasinya.

c) *Social Exchange Theory*

Social exchange theory dikembangkan oleh Homans (1950; 1974) dan Blau (1964) yang berusaha menjelaskan tindakan manusia dengan menghitung pertukaran sumberdaya material dan sumber daya

informasi. Dalam formulasinya, *social exchange theory* berusaha menjelaskan kemungkinan dari hubungan *dyadic* berdasarkan pada permintaan dan penawaran sumberdaya dimana tiap anggota organisasi dari *dyadic* tersebut ada. Penrose (1959) mengemukakan pandangan bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai sumber daya. Sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan.

d) *Ethical leadership*

Brown *et al* (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai “demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal dan promosi perilaku tersebut ke pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan”.

Definisi ini menunjukkan bahwa pemimpin yang etis dapat menjadi contoh bagi orang lain dan menahan setiap godaan yang mungkin terjadi disepanjang jalan. Pentingnya karakter yang baik dan nilai-nilai yang benar, realitas kepemimpinan etis jauh lebih kompleks dan taruhannya jauh lebih tinggi. *Ethical leadership* merupakan pemilik pemangku kepentingan dalam suatu organisasi dimana memiliki tujuan utama untuk mencapai visi, misi serta tujuannya dengan ikhlas dan tidak mengorbankan kepentingannya.

e) *Trust*

Trust adalah derajat dimana seseorang yang percaya menaruh sikap positif terhadap keinginan baik dan keandalan orang lain yang dipercayanya didalam situasi yang berubah-ubah dan beresiko (Das & Teng, 2014). *Trust* dapat mempengaruhi seluruh hubungan baik dari individu satu dengan kelompok individu lainnya (Astuti, 2011). Kepercayaan sendiri dapat dikonsepsikan dalam berbagai hal yang berhubungan dengan situasi yang melibatkan konflik personal, hasil yang tidak jelas dan memecahkan masalah. Kepercayaan memiliki tiga pembentuk utama yaitu : keadilan, keyakinan dan pengambilan resiko.

Kepercayaan didefinisikan sebagai kemauan satu pihak terbuka kepada pihak kedua berdasarkan keyakinan bahwa pihak kedua (Nyhan, 2000 : 89) :

- a. Kompetensi
- b. Terbuka
- c. Peduli
- d. Bisa andalkan

Kondisi yang dapat menumbuhkan kepercayaan menurut Mirsha dan Morissey adalah komunikasi yang terbuka, saling memberikan informasi penting, saling mengungkapkan persepsi dan perasaan serta lebih melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Pandangan tentang kepercayaan dibagi menjadi dua dimensi tak terpisahkan, yang menjadikannya disebut ganda (*dyadic*), yaitu (Costigan *et. al*, 1998 : 306):

a. Komponen Kognitif

Orientasi komponen kognitif ini berhubunga dengan keputusan rasional untuk percaya atau tidak percaya kepada pihak lain. Keputusan ini didasarkan pada alasan-alasan yang bagus seperti tanggung jawab, dapat diandalkan dan kompetensi, hal-hal yang memberikan bukti bahwa seseorang dapat dipercaya. Dari ketiga alasan tersebut dapat diterapkan kepada pemimpin maupun karyawan dimana dengan ukuran-ukuran seperti kompetensi dilihat dari apakah tugas yang diberikan telah dilaksanakan tanpa adanya kesalahan, dapat diandalkan dimana dapat diukur dengan dilihatnya tugas yang telah diberikan dan dikerjakan tepat pada waktunya.

Dimensi ini menjadi tidak rasional bila tidak didasarkan pada pengetahuan terhadap orang lain. Dengan kata lain, keputusan untuk percaya atau tidak baru bisa disebut rasional bila masing-masing personil di dalam organisai saling mengenal dengan baik.

b. Komponen Afektif

Dimensi afektif melibatkan adanya hubungan emosi yang mendalam dimana orang yang mempercayai memiliki perhatian dan kepedulian yang mendalam terhadap orang yang dipercayai.

Perhatian dan kepedulian yang mendalam ini menjadi ciri hubungan ini. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu berperilaku baik dan adil dengan bawahannya dengan berbuat bawahan lebih istimewa dan memberikan perhatian serta kepedulian mendalam.

f) Keadilan Organisasional

Gibson *et al* (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Elevation *et al.*, (2005) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai sebagai bentuk persepsi karyawan tentang perlakuan mereka dalam organisasi yang jujur dan adil. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil sebagai suatu tingkat di mana seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya Colquitt (2001). Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional yang diterapkan oleh organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku positif pegawai sehingga dapat meningkatkan motivasi bagi pegawai sendiri yang dapat berdampak meningkatkan kinerjanya.

g) Kinerja Dosen

Peneliti Darma mendefinisikan kinerja organisasi merupakan kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang individu, kelompok atau organisasi. Dalam sektor publik, khususnya sektor pemerintah, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai

pegawai maupun instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam periode tertentu. Sebuah sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dosen. Oleh karena itu, dalam perguruan tinggi dosen memiliki peran yang sangat penting bagi mahasiswa maupun kualitas dari perguruan tinggi tersebut sebab itu kinerja dosen memiliki posisi dimana diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi

2. Penelitian Terdahulu Dan Penurunan Hipotesis

a. Hubungan *Ethical Leadership* dengan Kinerja Dosen

Menurut Nugroho (2013) kepemimpinan yang baik haruslah dijalankan dengan sadar dan berdasarkan prinsip-prinsip etis yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. *Ethical leadership* dapat menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, kinerja karyawan meningkat, produktivitas lebih tinggi dan dapat menyelesaikan konflik dalam organisasi lebih baik.

Penelitian Chungthai (2015) dan Piccolo (2010) menunjukkan bahwa perilaku *ethical leadership* dapat mendorong peningkatan kinerja. Sebab dalam *ethical leadership* cenderung melibatkan adanya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, dimana segala keputusan yang diambil pemimpin untuk kepentingan organisasi. Dengan melibatkan bawahan dan melihat langsung aktivitas organisasi dapat memudahkan pemimpin dalam pengambilan keputusan dengan

mempertimbangkan nilai-nilai etis sehingga output yang diperoleh dapat maksimal.

Ethical leadership dapat dikaitkan dengan teori kontinjensi dimana teori ini membahas gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi suatu organisasi. Pemimpin mempunyai kekuasaan besar dalam sebuah organisasi apabila ia mampu memberikan penghargaan dan menjatuhkan hukuman bagi yang melakukan kesalahan, akan tetapi pemimpin juga memiliki tanggung jawab yang besar sehingga seorang pemimpin dapat disalahkan apabila bawahan melakukan kesalahan. Oleh karena itu dapat di tarik kesimpulan dimana semakin beretika seorang pemimpin maka akan memengaruhi kinerja pegawai sehingga berimplikasi terhadap peningkatan kinerja dosen.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Seliamang (2015) dan Wulandari (2017) menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi panti asuhan. Jadi, semakin bertumbuhnya *ethical leadership* dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₁: *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

- b. Hubungan *Trust* dengan Kinerja Dosen

Trust merupakan tingkat kepercayaan dimana seorang individu memiliki kompetensi dan individu tersebut mampu melakukan dalam suatu tindakan yang *fair*, etis dan dengan cara yang dapat diprediksikan (Nyhan, 2000). *Trust* dapat mempengaruhi seluruh hubungan baik dari individu satu dengan kelompok individu lainnya (Astuti, 2011).

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Dikaitkan dengan peran individu dalam organisasi, kinerja yaitu serangkaian perilaku atau kegiatan individu yang sesuai dengan harapan atau keinginan organisasi tempat ia bekerja (Arnold dan Feldman, 1986: 24) dalam (Purba, 2009).

Trust dapat dikaitkan dengan teori *Social exchange theory* dimana teori ini berhubungan dengan *dyadic* yang menggambarkan interaksi antar individu sehingga dapat menumbuhkan hubungan antar individu baik dalam pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepercayaan antar individu. Oleh karena itu kepercayaan (*trust*) penting dalam menjalankan suatu organisasi, karena jika seseorang memberikan kepercayaannya kepada orang lain maka dapat menimbulkan kepercayaan diri dari orang yang di percayai.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *trust* memiliki peran dalam kinerja, dimana jika seseorang mendapat kepercayaan dari orang lain dalam menjalankan pekerjaan maka seseorang tersebut akan dapat

memberikan yang terbaik dan membuktikan bahwa kepercayaan yang telah diberikan dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2006) dengan hasil penelitian kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap strategi integrasi. Strategi integrasi berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan penelitian Suherman *et al* (2017) dan Rahman (2009) tidak berhasil membuktikan bahwa *trust* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₂: *Trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.

c. Hubungan Keadilan Organisasional dengan Kinerja Dosen

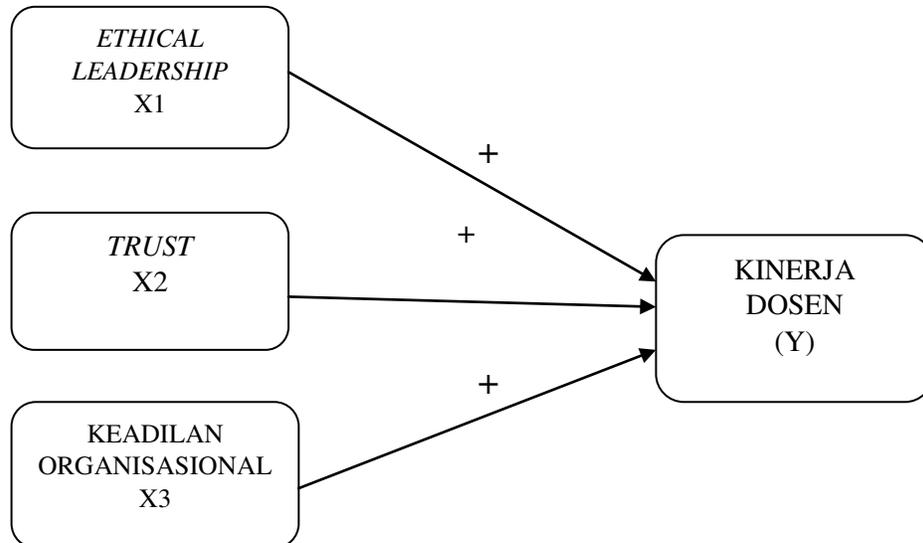
Keadilan organisasional dapat diartikan dengan persepsi adil yang dilakukan oleh seseorang dimana dapat dijadikan motivasi oleh seseorang dalam bekerja (Mahdani *et al.*, 2017). Gibson *et al.*, (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat dimana seseorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi di tempat bekerja.

Jika pada suatu organisasi sudah mempraktekan keadilan organisasi sejak awal maka dapat memengaruhi kinerja pegawai dimana seorang atasan berperilaku adil terhadap bawahan tanpa memandang jabatan tertentu maka dapat memotivasi dari bawahan sendiri agar selalu melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga memberikan efek positif

bagi organisasi tersebut dan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kristanto (2015) dan Fitriyanti (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja akan tetapi penelitian yang dilakukan Mahdani *et al.*, (2017) dan Anastasia (2017) menunjukkan keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H3: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen

3. Model penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian