

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Teori Stewardship**

Menurut Donaldson & Davis, 1989, 1991 teori stewardship menjelaskan situasi dimana manajer sebagai steward dan bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik. Dalam teori stewardship manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan steward dan pemilik tidak sama, steward akan berusaha bekerja sama daripada menentangnya, karena steward merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena steward lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Teori stewardship mengasumsikan hubungan yang kiat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. Steward akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari stewardship adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Namun demikian tidak berarti steward tidak mempunyai kebutuhan hidup (Raharjo, 2007).

#### **B. Teori Peristiwa Afektif**

Teori peristiwa afektif merupakan sebuah model yang dikembangkan oleh psikolog organisasi Howard M. Weiss dan Russell Cropanzano. Teori ini menyatakan bahwa peristiwa tempat kerja menyebabkan reaksi emosional pada pegawai, yang bisa mempengaruhi

sikap serta perilaku ditempat kerja. Teori ini menunjukkan bahwa individu bereaksi dengan emosional pada hal-hal yang sedang atau telah terjadi di tempat bekerja, dan reaksi ini akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan individu. Teori dimulai dengan mengenali jika emosi adalah sebuah respons atas suatu peristiwa di lingkungan kerja yang mencakup semua yang berkaitan dengan pekerjaan itu ragam tugas dan tingkat otonom, tuntutan pekerjaan, serta tuntutan untuk mengekspresikan emosi individu (Robbins & Judge, 2008).

### **C. Teori Hierarki Kebutuhan**

Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, Maslow membuat hipotesis bahwa terdapat hierarki lima kebutuhan :

#### **a. Fisiologis**

Kebutuhan fisiologis adalah hal mendasar yang merupakan kebutuhan manusia untuk bertahan hidup seperti makanan, minuman, tempat tinggal dan oksigen.

#### **b. Rasa aman**

Setelah kebutuhan fisiologis telah terpenuhi maka akan timbul kebutuhan yang kedua seperti kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan rasa akan dilindungi dari bahaya, jaminan dalam kesehatan dan pekerjaan.

#### **c. Sosial**

Setelah fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi maka akan timbul kebutuhan sosial, seperti kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, persahabatan dan penerimaan.

d. Penghargaan

Kebutuhan sebuah keinginan untuk dihargai dan dihormati atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian yang dimiliki, dan juga faktor luar lainnya seperti intensif dan status.

e. Aktualisasi diri

Aktualisasi diri yang merupakan hierarki tertinggi berkaitan dengan proses pembentukan dan potensi seseorang.

Menurut Maslow, jika ingin memotivasi seseorang diperlukan pemahaman pada level hierarki kebutuhan yang orang tersebut berada saat ini dan pusatkan perhatian pada pemenuhan kebutuhan level tersebut maupun di atasnya (Robbins & Judge, 2008).

#### **D. Teori Atribusi**

Teori atribusi mencoba menjelaskan cara- cara menilai orang dengan berbeda, bergantung pada pengertian yang kita atribusikan pada sebuah perilaku. Ini menyatakan bahwa ketika kita mengamati perilaku seorang individu, kita mencoba menentukan apakah itu disebabkan dari internal atau eksternal. Penentuan itu terutama bergantung pada tiga faktor yaitu perbedaan, konsensus, dan konsistensi. Teori ini dikembangkan

oleh Fritz Heider, yang berargumentasi bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti kemampuan atau usaha, dan kekuatan eksternal (*external forces*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar, seperti kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan (Ikhsan dan Ishak, 2005). Perilaku yang disebabkan *internal* adalah yang dapat dipercaya pengamat berada dalam kendali perilaku pribadi dari individu. Perilaku yang disebabkan *eksternal* adalah apa yang kita bayangkan situasi memaksa individu untuk melakukannya.

## **E. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis**

### **1. Pengaruh *Performance Appraisal* terhadap Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Byars dan Rue dalam penelitian sebelumnya didefinisikan sebagai sebuah proses dalam menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan seberapa baik kinerjanya dan baiknya membuat rencana perbaikan (Amin dkk., 2014). Prestasi kerja atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan sebuah proses mengevaluasi tentang seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan jika dibandingkan dengan semua seperangkat standar, dan kemudian dikomunikasikan informasi tersebut pada individu. Praktik penilaian yang tidak efektif bisa menyebabkan banyak masalah

yang tidak diinginkan termasuk semangat kerja rendah, produktivitas karyawan menurun serta antusiasme rendah untuk mendukung organisasi, karenanya menurunkan kinerja menurut Osman dalam Amin dkk. (2014). Bahkan, sebuah penilaian kinerja yang efektif diharuskan mencakup keseluruhan kerangka kerja atau konteks yang memungkinkan seluruh proses beroperasi pada tingkat kinerja yang optimal menurut Giles dalam penelitian terdahulu (Amin dkk., 2014).

Penelitian ini sesuai dengan teori stewardship dimana harus adanya keselarasan tujuan dan kepentingan antara organisasi dengan karyawan. Sehingga dibutuhkannya system untuk mengendalikan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Amin dkk. (2014) , Iqbal, Naveed, Hader, Batool, & Qurat-ul-ain (2013), Rani & Mayasari (2015), Lina (2016) dan Tangkuman, Tewal, & Trang (2015) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja dan penelitian lain mengungkapkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan pegawai dan prestasi kerja Januari, Utami, & Ruhana (2015). Hal ini searah dengan pendapat Gibson dalam Wibowo (2011) bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan prestasi kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengembangkan hipotesis penelitian berikut ini :

**H1 : *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap kinerja**

## **2. Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja**

Partisipasi menurut Abdulkadir dalam Amin dkk., (2014) didefinisikan sebagai sebuah pengaturan yang memastikan bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk mempengaruhi keputusan manajemen organisasi dan berkontribusi dalam peningkatan kinerja. Dengan diberikan kesempatan tersebut, pegawai akan merasa lebih dilibatkan dalam keberhasilan organisasinya sehingga akan memberikan kontribusi yang optimal yang akan meningkatkan kinerja. Penelitian Amin dkk., (2014), Rochyawati & Fety (2013) dan Zulfikar (2016) mengungkapkan bahwa partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan sedikit berbeda dengan penelitian (Irawanto, 2015) yang mengungkapkan bahwa partisipasi dalam pembuatan keputusan berpengaruh positif dan tidak signifikan dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengembangkan hipotesis penelitian berikut ini :

**H2 : Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja**

### **3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Menurut Sofyandi dalam Widyastuti & Rahardja (2018), kompensasi adalah bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh sebuah perusahaan dengan harapan perusahaan akan mendapat imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari pegawainya, pembayaran langsung (gaji, insentif, upah, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh organisasi). Tujuan diberikannya kompensasi diantaranya adalah untuk meningkatkan kepuasan, disiplin, motivasi pegawai yang akan meningkatkan kinerjanya sehingga kinerja meningkat. Berdasarkan Penelitian Amin dkk. (2014) yang berkesimpulan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Sahlan, Mekel, & Trang (2015) dan Firmandari (2014) juga berkesimpulan kompensasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja. Berbeda juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyadi, (2011) dan Mundakir & Zainuri (2018), yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kompensasi dengan kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengembangkan hipotesis penelitian berikut ini :

**H3 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja**

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku semua anggota organisasi (Soedjono, 2005). Budaya organisasi tidak diragukan lagi mempunyai pengaruh terhadap sikap individu. Perilaku individu tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja individu. Maka untuk mencapai kinerja yang optimal perusahaan harus menciptakan budaya organisasi yang berkualitas.

Penelitian Cahyana & Jati (2017) berkesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Wahyuni (2015), Arianty (2014) dan Gumelar (2017) juga berkesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ada dalam penelitian terdahulu yang berkesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Junaidi & Susanti (2019)

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengembangkan hipotesis penelitian berikut ini :

**H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja**

## 5. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja

Stres kerja terhadap pegawai adalah hal yang harus diperhatikan oleh organisasi karena akan memberikan dampak terhadap kinerja. Yiting dalam Setyowati (2017), mengungkapkan dalam jangka pendek, stres jika dibiarkan begitu saja tanpa ada penanganan yang serius dari pihak organisasi membuat individu merasa tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi bisa menyebabkan individu bekerja tidak optimal sehingga kinerjanya pun akan terganggu. Soesmalijah Soewondo dalam Setyowati (2017), menyatakan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi yang terdapat beberapa faktor di tempat bekerja yang berinteraksi dengan individu sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku individu. Stres kerja akan muncul bila adanya kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya, stress kerja dapat berpengaruh positif dan negative terhadap kinerja. Dampak positif terjadi pada stress kerja di tingkat rendah hingga moderate dimana stress kerja dapat dijadikan pendorong dalam peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pada stress kerja tingkat tinggi akan membawa dampak negative terhadap kinerja pegawai (Cahyana & Jati, 2017).

Berdasarkan penelitian Iresa, Utami, & Prasetya (2015) dan Widyastuti & Rahardja (2018), Julvia (2016) dan Rahardjo & Dewi (2016) yang menunjukkan stress kerja berpengaruh negative

dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Cahyana & Jati (2017) dan Nurhendar (2007), mengungkapkan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengembangkan hipotesis penelitian berikut ini :

**H5 : Stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja**

#### **6. Pengaruh *Locus of Control* internal terhadap Kinerja**

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja individu selain stress kerja adalah *locus of control (LoC)*, Roberts dalam penelitian terdahulu mengungkapkan variabel ini diturunkan dari teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) yang menyatakan bahwa individu-individu bertanggungjawab terhadap kejadian baik dan buruk serta berdasarkan pada harapan bahwa perilaku akan menghasilkan penguatan tertentu (Rahardjo & Dewi, 2016). Menurut Spector dalam Setyowati (2017) penelitian terdahulu, *Locus of Control* adalah sebuah variabel yang memperlihatkan sifat seseorang untuk lebih percaya akan control dari dalam diri pribadinya dalam kehidupannya daripada kekuatan yang dikendalikan dari luar pribadinya. *LoC* terdiri dari internal *LoC* dan eksternal *LoC*, internal *LoC* adalah individu yang mempunyai anggapan bahwa penyebab dan control tentang

kejadian – kejadian berada pada kekuasaan mereka dan eksternal *LoC* adalah individu yang memiliki anggapan bahwa kedua hal tersebut berada di eksternal mereka. Dengan memiliki *locus of control* internal individu akan lebih memiliki kontribusi positif pada kinerja dalam melaksanakan tugas. Hal ini dikarenakan jika individu ingin berhasil maka mereka harus memandang *locus of control* internal sebagai suatu usaha yang harus dilakukan. Individu yang bisa mengontrol aktivitas dan perilakunya untuk penugasan akan berpengaruh pada kinerjanya.

Berdasarkan penelitian Saputra, (2012), Sudiartini & Harta Mimba (2018), Rahayu & Badera (2017), Kusnadi & Suputhra (2015), Pawitri & Yenni Latrini (2019) dan Setyowati (2017) berkesimpulan karyawan yang memiliki *LoC* internal berpengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan Rahardjo & Dewi (2016) yang menyebutkan *LoC* internal berpengaruh negative terhadap kinerja. Berbeda juga dengan penelitian Parmin (2014) dan Putra (2015), yang menunjukkan bahwa *locus of control* internal tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengembangkan hipotesis penelitian berikut ini :

**H6 : *Locus of Control* Internal berpengaruh positif terhadap kinerja**

## 7. Pengaruh *Locus of Control* eksternal terhadap Kinerja

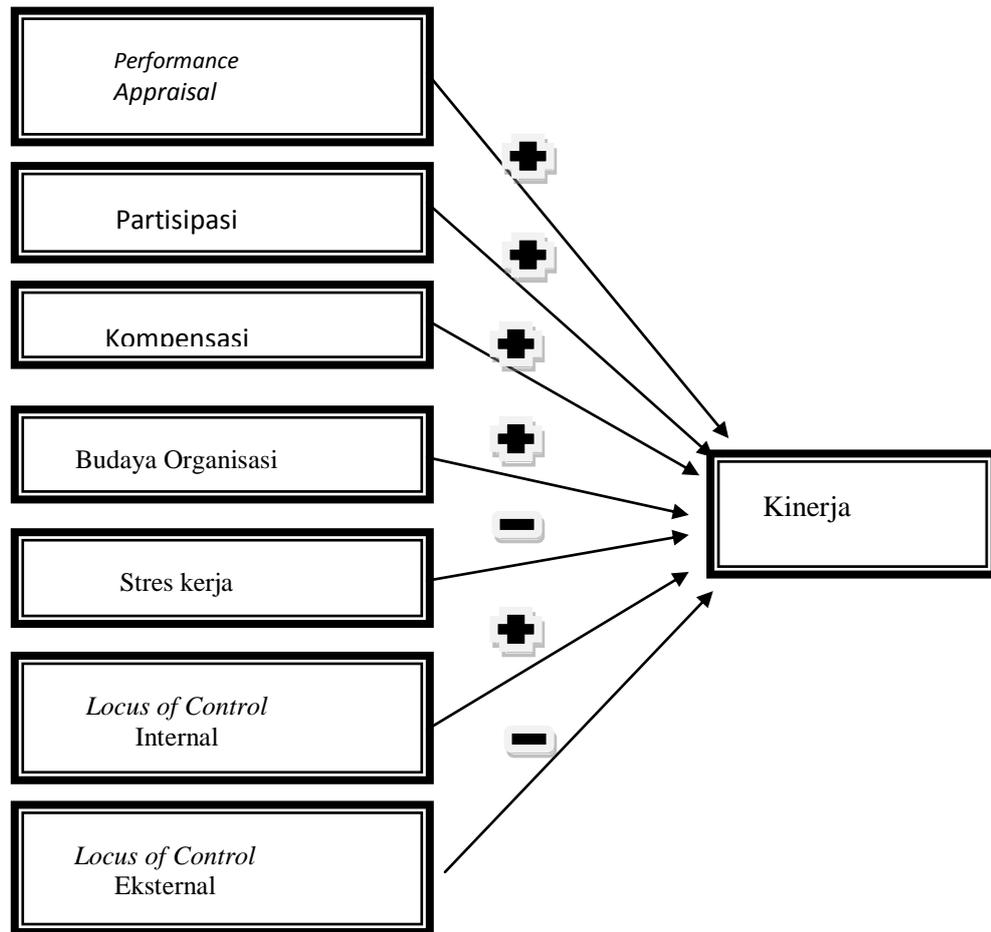
*Locus of control* internal maupun eksternal bukan suatu konsep tipologi, melainkan sebuah pengaruh atau sumbangan berbagai faktor lingkungan. *Locus of control* bukan berasal dari sejak lahir melainkan timbul dari dalam proses pembentukan yang berhubungan dengan faktor-faktor dari lingkungan, sehingga tidak ada orang yang hanya memiliki kontrol internal saja ataupun control eksternal saja. *Locus of control* eksternal merupakan suatu kondisi dimana individu meyakini bahwa apa yang terjadi pada diri individu dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan nasib. Individu yang memiliki *locus of control* eksternal akan merasa enggan untuk merubah perilakunya, karena individu tersebut merasa bahwa bukan dirinya yang menentukan keberhasilannya April, Dharani, & Peters (2012). Jika individu cenderung memiliki *internal locus of control* sehingga dia yakin atas kemampuan dirinya guna menyelesaikan sebuah permasalahan, maka akan menimbulkan kepuasan kerja dan diharapkan akan meningkatkan kinerja. Namun apabila individu memiliki kecenderungan untuk percaya pada faktor-faktor di luar dirinya sebagai penentu keberhasilannya, bisa dikatakan dia memiliki *external locus of control*, hal ini justru akan menurunkan kepuasan kerja dan mengakibatkan menurunnya kinerja Sarita & Agustia (2009). Individu yang mempunyai sifat

*locus of control* eksternal akan cenderung untuk lebih mempunyai perilaku manipulatif dari pada individu yang mempunyai sifat *Locus of control* internal. Akan tetapi, sifat tersebut tidak secara langsung berpengaruh terhadap keinginan untuk melakukan tindakan manipulatif. *Locus of control* yang berbeda bisa mencerminkan motivasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda pula (Kurnia 2002).

Berdasarkan penelitian Saputra (2012) dan Putra (2015) berkesimpulan *LoC* eksternal tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian Sudiartini & Harta Mimba (2018), Kusnadi & Suputhra (2015) dan Anugerah, Anita, Nelly Sari, & Zenita (2016) yang menyatakan bahwa *LoC* eksternal berpengaruh negative terhadap kinerja. Berbeda juga dengan penelitian Setyowati (2017) yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengembangkan hipotesis penelitian berikut ini :

**H7 : *Locus of Control* Eksternal berpengaruh negatif terhadap kinerja**

**F. Model Penelitian****Gambar 2.1 Model Penelitian**