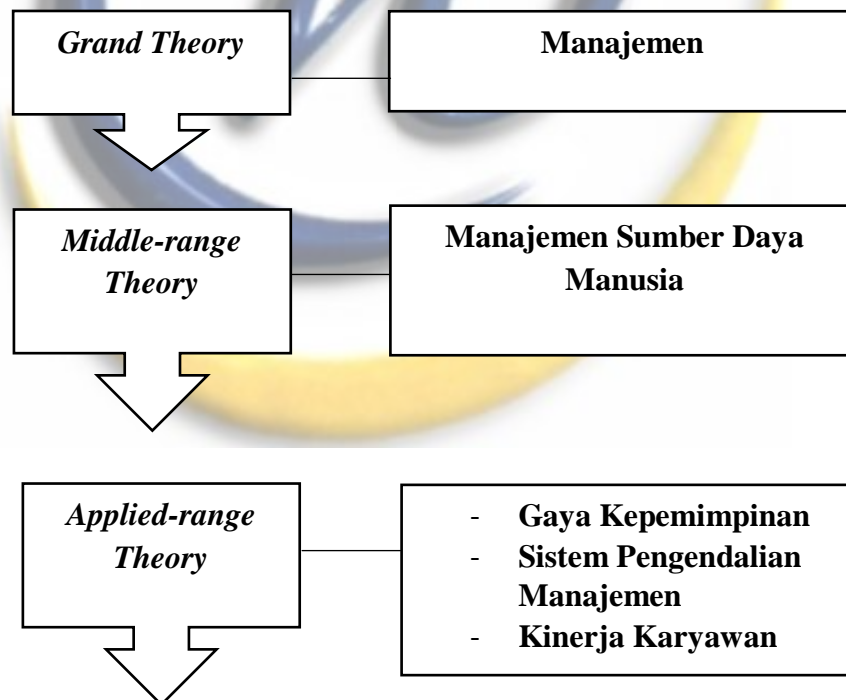


BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Kajian pustaka merupakan kegiatan mendalami, mencermati menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan (Suharsini Arikunto, 2016:58). Penelitian ini menggunakan berbagai sumber dan literature baik berupa buku maupun referensi lain sebagai dasar teori dalam analisis perhitungan. Pada kajian pustaka, dilakukan kajian mengenai teori yang yang digunakan terdiri dari: *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. Selain *theory* dilakukan juga pengkajian mengenai teori yang dilakukan juga pengkajian hasil para peneliti sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung penelitian ini. Ruang lingkup hasil kajian atas teori-teori, penelitian sekarang digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1
Grand Theory

2.1.2 Manajemen

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2016:1) menyebutkan bahwa pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

"Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien."

Sedangkan menurut Handoko (2011:10) menyebutkan bahwa pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

"Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan."

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang di dalamnya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Menurut Hasibuan (2016:2) menyebutkan bahwa fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Di samping itu, rencana memungkinkan:

- a. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
- b. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih; dan
- c. Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan.
- b. Penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian,
- c. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.

3. *Staffing* (Penyusunan Personalia)

Staffing adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti pembuatan sistem penggajian untuk pelaksanaan kerja yang efektif; penilaian karyawan untuk promosi, transfer, atau bahkan demosi dan pemecatan; serta latihan dan pengembangan karyawan.

4. *Leading* (Pengarahan)

Fungsi pengarahan atau *leading*, secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Seperti motivasi, komunikasi kepemimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan suatu yang ditugaskan kepadanya. Fungsi *leading* ini sering disebut dengan berbagai macam istilah, antara lain *leading*, *directing*, *motivating*, *actuating*, atau lainnya.

5. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan

- c. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan
- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bangun (2014:6) menyebutkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

"Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi."

Menurut Sutrisno (2016:6) menyebutkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

"Manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat."

Menurut Sinambela (2017:7) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

"Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu."

Dari pengertian-pengertian di atas maka dapat dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada soal-soal karyawan di dalam suatu organisasi dan merupakan manajemen yang mengatur sumber daya manusia serta faktor produksi tenaga kerja dengan segala permasalahannya, agar dapat melaksanakan tugasnya secara lebih efektif dan efisien dengan memberikan sumbangan yang besar bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016:9) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017:6) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

b. Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan. SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik.

c. Penggerakkan

Apabila perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakkan penting karena sebagai langkah awal untuk mnggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif, dan efisien.

d. Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah untuk mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana.

Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab divisi sumber daya manusia. Pengadaan meliputi : perencanaan sumber daya manusia, penarikan sumber daya manusia, mengadakan seleksi sumber daya manusia, penempatan, dan orientasi.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setelah pegawai diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan, dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan pegawai penting karena perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi.

c. Pemberian Kompensasi/Balas Jasa

Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai/kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian Pegawai

Berusaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sumber daya manusia, seperti keluhan,tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dll.

e. Pemeliharaan Pegawai

Berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama

pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan : pemeliharaan sikap positif dipengaruhi proses hubungan kerja yang berlangsung dalam perusahaan tercemin dalam hubungan industrial dan pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat dicapai melalui program kesehatan dan keselamatan kerja (K3), serta program pelayanan dan jaminan sosial tenaga kerja.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Perusahaan bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat PHK seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016:7) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Mempertimbangkan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

Menurut Sedarmayanti (2017:9) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki sumber daya

manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.

2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2014:53) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai berikut:

“Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.”

Menurut Sutikno (2014:16) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai berikut:

“Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya.”

Menurut Thoha (2013:49) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

"Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat."

Menurut Sedarmayanti (2017:131) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

"Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai."

Menurut Sutrisno (2014:222) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

"Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan."

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat dipahami oleh peneliti bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:49) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori yaitu sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sutikno (2014:35) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan atau tipe kepemimpinan diantaranya yaitu sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik

adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin 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.

Sedangkan menurut Sutrisno (2014:242) menyebutkan bahwa terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

3. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

4. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigasi

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta insisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

6. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau

8. Gaya Naratif

Yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterlmpiran kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalamanyang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin megembangkan pendidikan dan keterlmpiran.

10. Gaya Restrogresif

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya restrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterlmpiran. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya restrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

2.1.4.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Iensufiie (2010:114) menyebutkan bahwa beberapa teori yang mendasari gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat adalah bahwa seseorang itu dilahirkan memang sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas dan intelektualitas. Beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses antara lain : takwa, sehat, jujur, tegas, setia, disiplin, manusiawi, wawasan luas, dan peka terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan suatu pekerjaan. Antara lain akan nampak dari cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara memotivasi bawahannya, cara menegakan disiplin, cara memimpin rapat, dan lain sebagainya.

3. Pendekatan Situasional

Teori ini merupakan sebuah pendekatan situasional yang dicetuskan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini berfokus pada dua situasi yang dimiliki oleh pengikut dari seorang pemimpin, yaitu :

a. Kompetensi

Kompetensi dapat berarti banyak hal yang meliputi kemauan dari para pengikut, pemahamannya, kepandaiannya, serta kemandiriannya. Seorang pengikut dianggap memiliki kompetensi apabila ia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pemimpin atau bahkan bisa melebihi harapan pemimpinnya. Dengan sedikit informasi, pengikut yang berkompotensi tinggi mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

b. Komitmen

Komitmen dari pengikut adalah hal berikutnya setelah kompetensi. Komitmen dapat diartikan sebagai loyalitas, rasa penasaranterhadap tugas, keinginan untuk melakukan yang terbaik dan motivasi untuk memberikan lebih. Seorang pengikut dianggap memiliki komitmen yang tinggi apabila memiliki daya juang yang kuat dalam menjalankan tugas-tugasnya.

4. Teori Kotingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Gracia setelah mempelajari berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan pada lingkungan yang berbeda-beda. Teori ini difokuskan pada gaya

kepemimpinan dan situasi yang menjadi kerangka kerjanya. Ada tiga variabel situasi yang digunakan, variabel-variabel tersebut yaitu :

a. Hubungan pemimpin dan anggota

Hubungan pemimpin dan anggota berfokus pada lingkungan kelompok dan tingkat kepercayaan, loyalitas, dan daya tarik yang dirasakan anggota terhadap pemimpinnya.

b. Struktur kerja

Hubungan struktur kerja menyoroti tingkat tuntutan kerja yang jelas dikomunikasikan.

c. Posisi kekuatan

Posisi kekuatan dilihat dari sejumlah wewenang yang dimiliki pimpinan untuk memberikan penghargaan atau hukuman. Hal ini juga termasuk pemberian wewenang dan legitimasi kekuasaan.

5. *Path Goal Theory* (Teori Sarana-Tujuan)

Path Goal Theory diterjemahkan sebagai teori sarana tujuan, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Teori ini memberikan pilihan gaya kepemimpinan terbaik yang dibutuhkan oleh para pemimpin untuk memimpin bawahan dan pekerjaannya. Teori ini mirip dengan pendekatan situasional dan kontingensi, meskipun ketiganya memiliki perbedaan masing-masing. Ada beberapa pendekatan gaya di dalam teori sarana-tujuan, yaitu :

a. *Directive Leadership* (Gaya Direktif)

Gaya ini diberlakukan pada situasi di mana pengikut bersifat turut dan patuh, di mana tugas-tugas terasa membingungkan dan aturan organisasi dan prosedur juga tidak jelas bagi mereka. Pemimpin memberikan intruksi yang jelas tentang tugasnya, serta apa yang diharapkan untuk dikerjakan oleh pengikut.

b. *Supportive Leadership* (Gaya Suportif)

Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang bersahabat dan merangkul. Pemimpin menganggap pengikut sebagai pribadi yang setara dan dihargai sebagai rekan kerja.

c. *Participative Leadership* (Gaya Partisipatif)

Gaya ini diterapkan pada situasi di mana terdapat sebuah tugas yang membingungkan. Pemimpin mengajak pengikut untuk memberikan partisipasi, ide, dan opini tentang bagaimana menggunakan sarana untuk mencapai tujuan.

d. *Achievement-Oriented Leadership* (Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil)

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberi tantangan kepada pengikut dengan standar pekerjaan yang tinggi, serta melakukan perbaikan terus menerus.

Menurut Kartono (2014:71) menyebutkan bahwa teori-teori yang mendasari gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Teori Otokratis

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, paksanaan, dan tindakan- tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugas masing-masing sesuai dengan yang ada pada struktur organisasi dalam perusahaan tersebut. Pemimpin ini hanya berperan sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

2. Teori Psikologis

Menurut teori ini menyatakan seorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang bawahannya agar siap bekerjasama dengannya dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

3. Teori Sosiologis

Pada teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi social dalam perusahaan dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam perusahaan. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepincangan dan penyimpangan dalam organisasi.

4. Teori Suportif

Menurut teori ini semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu pemimpin harus menciptakan suasana yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para karyawannya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

5. Teori *Laissez Faire*

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurusperusahaannya dengan baik, tetapi dia menyerahkan setiap pekerjaannya kepada bawahan, dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol atau tanda saja dan dia tidak memiliki keterampilan teknis.Semua hal itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan dari pemimpin tersebut serta tidak mampu mengontrol mengkoordinasikan setiap pekerjaannya.

6. Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwaseorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih serupa, yaitu ia tidak melakukan tindakan yang identik serupa dalam setiap situasi yang dihadapi dan mampu bersikap fleksibel dan bijaksana karena harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

7. Teori Sifat Orang-Orang Besar

Banyak yang dilakukan orang untuk mengidentifikasikan sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang

pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Terdapat beberapa cirri-ciriunggul yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, keterampilan komunikatif, percaya diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi social yang tinggi dan lain-lain.

8. Teori Situasi

Menurut teori ini harus terdapat fleksibilitas yang tinggi pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi di lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi. Pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu.

9. Teori Humanistik/Populastik

Menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan insane, yang dicapai melalui interaksi antara pemimpin dan bawahan. Hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

2.1.4.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:52) menyebutkan bahwa pengukuran gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi kepemimpinan sebagai innovator
 - a. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi.
 - b. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
 - a. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi.
 - b. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.

3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
 - a. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab.
 - b. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
 - a. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
 - b. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya.

Menurut Kartono (2014:34) menyebutkan bahwa pengukuran gaya kepemimpinan 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.

2.1.5 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.5.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2014:3) menyebutkan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.”

Menurut Sumarsan (2013:4) menyebutkan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

“Sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut: “Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus.”

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012:20) menyebutkan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

“Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen.”

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian tindakan yang mengarahkan suatu operasi perusahaan agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses.

2.1.5.2 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sumarsan (2013:7) menyebutkan bahwa tujuan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Diperolehnya keandalan dan integrasi informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan. Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek yaitu :

- a. Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran.
- b. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.

2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlakudapat

membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3. Melindungi harta perusahaan

Pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan. Contoh : sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direktornya satpam, digunakannya password komputer, dibagunnya pagar, ditempatkannya harta berharga pada tempata yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan masukan (*input*) tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2012:109) menyebutkan bahwa tujuan sistem pengendalian manajemen adalah:

“Memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan (*goal congruence*) yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.”

2.1.5.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2014:9) menyebutkan bahwa struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen yaitu sebagai berikut :

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waktu organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat di tangan manajemen puncak dan delegasi wewenang kepada manajemen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas.

Struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman itu adalah struktur organisasi fungsional hierarkis. Untuk menghadapi lingkungan bisnis turbulen (perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif), yang di dalamnya customer memegang kendali bisnis (sehingga kompetisi memperebutkan pilihan customer menjadi sangat tajam, diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada customer, yang secara cepat mampu merespon kebutuhan customer, yang secara fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, yang secara terpadu memenuhi kebutuhan customer dan yang mendorong inovasi.

2. Jejaring Informasi

Dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (organization network) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi customer. Teknologi informasi menjadi pemampu (enabler) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (quality relationship) antar karyawan, antara manajer dengan karyawan, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan customernya. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain.

Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif-bersatu sangat erat diantara manajemen dan karyawan. Di samping itu, untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus berupa jejaring organisasi yang terpadu. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam membangun jejaring informasi yang menyatukan berbagai komponen jejaring organisasi merupakan penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya-menghasilkan nilai terbaik bagi customer. Untuk membangun struktur sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis turbulen, diperlukan jejaring informasi yang mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

3. Sistem Penghargaan

Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan—suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi herarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah yang running the business perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk running the business perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan karyawan guna membangun responsibility-based organization suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan karyawan) bertanggung jawab atas beroperasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Di samping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai perspektif nonkeuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat komprehensif.”

2.1.5.4 Keunggulan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2014:4) menyebutkan bahwa sistem perencanaan dan pengendalian manajemen memiliki beberapa keunggulan adalah sebagai berikut :

1. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan sehingga rencana dapat dijalankan.
2. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana.
3. Melalui sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal dan terpadu, sehingga menjadikan tercapainya tujuan perusahaan pelipat gandaan kekayaan perusahaan.

2.1.5.5 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2014:10) menyebutkan bahwa proses sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

1. Sistem Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap tren tersebut kemudian dilakukan SWOT analysis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan luar perusahaan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat didalam perusahaan. Hasil SWOT analysis ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi. Misi adalah jalan pilihan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi pilihan harus menjajikan adanya profitable customer-customer yang

menjajikan arus pendapatan masuk yang memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Visi adalah gambaran kondisi masa depan perusahaan yang akan diwujudkan melalui misi pilihan. Tujuan adalah penjabaran lebih lanjut visi organisasi. Keyakinan dasar adalah keyakinan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi tentang kebenaran misi, visi dan jalan yang ditempuh untuk mewujudkan visi organisasi. Keyakinan dasar digunakan sebagai pembangkit semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi dalam perjalanan untuk mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar menjadi sinar pemandu (*guiding light*) bagi anggota organisasi dalam memilih tindakan yang dapat digunakan untuk mewujudkan visi organisasi.

2. Sistem Perencanaan Strategik

Setelah perusahaan merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Pengimplementasian misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi yang telah dirumuskan tersebut dilaksanakan melalui sistem perencanaan strategik (*strategic planning system*). Dalam langkah ini, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi yang telah dirumuskan tersebut diterjemahkan kedalam *company scorecard*. *Company scorecard* berisi *strategy map*, ukuran, target dan inisiatif strategik perusahaan secara keseluruhan. Setiap sasaran strategik ditetapkan ukuran hasil (*customer measure*) yang menjadi indikator keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang bersangkutan. Oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama dimasa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestone*) untuk menandai pencapaian (*achievements*) dalam proses mewujudkan sasaran tersebut. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut diberi nama target. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dimasa depan. Untuk setiap inisiatif

strategik kemudian ditentukan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang merupakan indikator efektifitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan. Melalui *cascading process*, *company scorecard* kemudian didistribusikan ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam perwujudan *company scorecard*. *Cascading process* dilaksanakan sampai ke tingkat tim dan individu untuk menetapkan peran setiap personel dalam memberikan kontribusi dalam perwujudan *company scorecard*.

3. Sistem Penyusunan Program

Sistem penyusunan program adalah proses penyusunan laba jangka panjang untuk menjabarkan inisiatif strategik pilihan guna mewujudkan sasaran strategik. Sistem penyusunan program merupakan proses pembangunan hubungan sebab-akibat (*linkage*) antara rencana operasional dengan rencana keuangan. Penyusunan program menghasilkan program-suatu rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu berserta taksiran sumber daya yang diperlukan dan diperoleh dari bisnis

4. Sistem Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun atau kurang) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran, dijabarkan program tertentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggungjawab, kemudian dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

5. Sistem Pengimplementasian

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian rencana. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum

dalam anggaran kedalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran inisiatif strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik dan inisiatif strategik pilihan merupakan langkah besar untuk mewujudkan sasaran strategik pilihan, maka dalam pengimplementasian rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara pengimplementasian, anggaran, program, inisiatif strategik, sasaran strategik, visi, tujuan dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap pengimplementasian tetap dalam kerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

6. Sistem Pemantauan

Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategik. Hasil pengimplementasian rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan dan visi organisasi dapat dicapai.”

2.1.5.6 Indikator Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sumarsan (2013:9) menyebutkan bahwa komponen sistem pengendalian manajemen yaitu sebagai berikut:

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya

Faktor paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mutu

karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinyan secara maksimal disamping memiliki etika yang tinggi.

2. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas merupakan aspek penting lainnya. Terdapat 3 jenis tanggung jawab fungsi yang harus dilaksanakan oleh bagian atau paling tidak orang yang berlainan, yaitu :

- a. Otorisasi untuk melaksanakan transaksi
- b. Pencatatan transaksi
- c. Penyimpanan aktiva

Pemisahan tugas/fungsi tersebut bertujuan supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggung jawab tugas/fungsi sekaligus yang dapat menimbulkan potensi terjadinya kelemahan pengendalian dan bermuara pada kerugian bagi organisasi.

3. Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran

Setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Demikian juga setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemennya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Sistem pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum dan dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Tetapi wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.

4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting

Pengendalian atas harta, catatan dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidak beresan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu. Sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan wewenang, dilakukan dengan melaksanakan pencatatan dan pengawasan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting.

5. Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan
Periksa fisik merupakan salah satu bentuk teknik pengendalian, oleh sebab itu manajemen harus selalu mengadakan perbandingan secara periodik dengan bukti yang independen tentang keberadaan fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telat dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi: penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank dan teknik lainnya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel (2015:270) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

"Kinerja karyawan adalah hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut."

Menurut Mangkunegara (2015:67) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

"Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Menurut Priansa (2016:269) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

"Kinerja karyawan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi."

Dari pengertian-pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.1.6.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2014:233) menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi Penilaian Kinerja

Akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.6.3 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:72) menyebutkan bahwa terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
 - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan
 Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa inovasi, antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan
 - 1) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
 - 2) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.

6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum mulai dari awal.

2.1.6.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2013:235) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan mereka

Merupakan kemampuan yang diperoleh secara formal, misalnya pendidikan yang diperoleh dibangku sekolah atau diperguruan tinggi yang dapat mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan itu sendiri.

2. Motivasi

Motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya. Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga kinerja karyawan lebih meningkat dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang kinerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

3. Dukungan yang diterima

Adalah fasilitas-fasilitas yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan yang diperlukan dalam pencapaian kinerja secara tidak langsung fasilitas-fasilitas yang terpenuhi tersebut dapat membantu kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Dengan keberadaan pekerjaan yang perusahaan berikan kepada karyawannya sehingga dapat ikut mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan akan merasa puas dan akan timbul kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya, maka kinerja mereka akan semakin baik pula.

5. Hubungan mereka dengan organisasi

Hubungan tempat kerja karyawan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung karena hubungan mereka dengan organisasi kerja yang nyamamn dan hubungan yang harmonis antara karyawan yang satu dengan yang lainnya maka akan timbul semangat kerja karyawan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2015:67) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut :

1. Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Hal ini menunjukkan bahwa penempatan karyawan haruslah sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang dimiliki.

2. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi menggerakkan diri karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting bagi hasil kinerja karyawan pada sebuah perusahaan.

2.1.6.5 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (2015:279) menyebutkan bahwa dimensi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality*)

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

4. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan Pengawasan (*Need for Supervision*)

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan

6. Hubungan Antar Perseorangan (*Interpersonal Impact*)

Merupakan tingkat sejuh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan disajikan beberapa rangkuman mengenai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Siswanto dan Hamid (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	Jamaludin (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3.	Dennis (2018)	Pengaruh audit operasional dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit operasional dan sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4.	Suprobo (2014)	Pengaruh sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Hakim (2018)	Pengaruh sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan berpengaruh

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		kinerja karyawan	terhadap kinerja karyawan
6	Ollan dan Rousel (2017)	<i>influence of leadership styles on employees' performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2017:60). Di bawah ini akan dijelaskan kerangka hubungan antar variabel sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2013:170). Gaya kepemimpinan adalah pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan (Sutrisno, 2014:222). Dalam kepemimpinan seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, juga masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan tertentu. Karena dalam kepemimpinan pemimpin mempunyai hak kekuasaan penuh. Suatu kemampuan mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya (Jamaludin, 2017).

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang efektif

adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Baihaqi, 2010). Pemimpin yang berhasil mempengaruhi hasil organisasi adalah para pemimpin yang berhasil mengantisipasi perubahan, mengeksplorasi peluang-peluang secara luyar biasa, memotivasi para pengikut mereka ke tingkat produktivitas lebih tinggi, memperbaiki kinerja yang jelek dan mengarahkan organisasi ke sasarannya (Robbins dan Judge, 2015:452).

2.2.2 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan

Sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut: “Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus (Sumarsan, 2013:4). Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu mekanisme baik formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang pencapaian harapan output yang diinginkan dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dan perilaku yang diinginkan (Porporato, 2006).

Persaingan bisnis belakangan ini semakin ketat dan terbuka, untuk mendorong perusahaan mampu bersaing dalam persaingan global yang semakin ketat, pengendalian manajemen merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan para manajer profesional. Manajemen modern dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan telah menawarkan konsep yang dikenal sistem pengendalian manajemen (Purnamasri, 2009). Sistem pengendalian manajemen yang di anut oleh perusahaan dan di implementasikan oleh karyawan akan menjadi perilaku karyawan yang kemudian menentukan arah keberhasilan suatu perusahaan dalam

meningkatkan kinerja perusahaan karena keberhasilan kinerja perusahaan tercermin dari peningkatan kinerja karyawannya (Dennis, 2018).

2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan

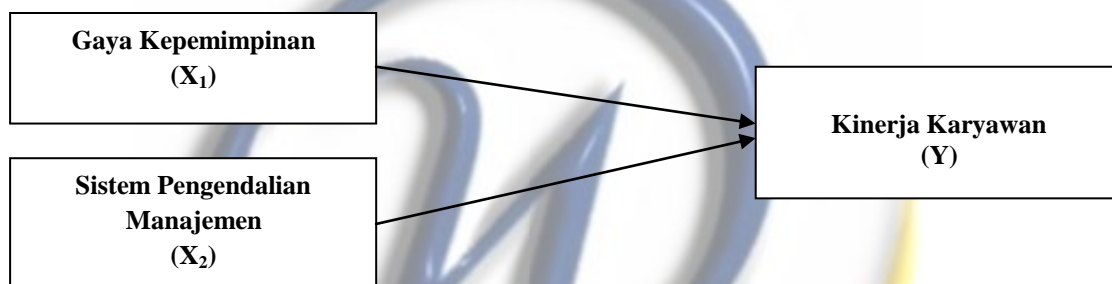
Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan merupakan aset penting yang harus dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, oleh sebab itu karyawan harus dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Fathoni, 2010:8). Karyawan menempati peranan yang sangat penting apabila dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya, terlebih pada perusahaan yang banyak melibatkan karyawan (Fawzy, 2012). Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan agar dapat tercapainya tujuan organisasi. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Baihaqi, 2010). Pemimpin yang berhasil mempengaruhi hasil organisasi adalah para pemimpin yang berhasil mengantisipasi perubahan, mengeksplorasi peluang-peluang secara luyar biasa, memotivasi para pengikut mereka ke tingkat produktivitas lebih tinggi, memperbaiki kinerja yang jelek dan mengarahkan organisasi ke sasarannya (Robbins dan Judge, 2015:452).

Selain gaya kepemimpinan, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu mekanisme baik formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang pencapaian harapan output yang

diinginkan dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dan perilaku yang diinginkan (Porporato, 2006). Sistem pengendalian manajemen yang di anut oleh perusahaan dan di implementasikan oleh karyawan akan menjadi perilaku karyawan yang kemudian menentukan arah keberhasilan suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan karena keberhasilan kinerja perusahaan tercermin dari peningkatan kinerja karyawannya (Dennis, 2018).

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka peneliti bermaksud menggambarkan sebuah kerangka pemikiran sebagai bentuk alur pemikiran dari peneliti yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2017:64). Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.