

BAB II

KAJIAN TEORITIS DAN KERANGKA PENELITIAN

A. Kajian Teoritis

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Ismail dan Sudarmadi (2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang akan diperoleh seseorang ataupun sekelompok orang, tergantung dengan apa yang dikerjakan oleh masing-masing pekerja dalam usahanya menyelesaikan tujuannya tersebut.

Menurut Harahap (2023) kinerja adalah hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan.

Manajemen kinerja bekerja berdasarkan prinsip-prinsip yang membantu mencapai hasil yang diinginkan. Prinsip-prinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang kuat bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Wibowo dan Phill (2007), "evaluasi kinerja karyawan memiliki berbagai fungsi, seperti administrasi penggajian, memberikan umpan balik terhadap pekerjaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, mencatat keputusan terkait dengan pegawai, memberikan penghargaan atas kinerja individu, mengetahui kinerja yang buruk, melakukan pemutusan hubungan kerja, serta mengevaluasi pencapaian tujuan."

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29 dan surat Al-jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ۗ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءَ بَيْنَهُمْ تَتَرَلَّهُمْ رُكْعًا سُجَّدًا
يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ۗ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ
فِي التَّوْرَةِ ۗ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ
سُوْقَةٍ يُعَجِبُ الزَّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ ۗ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
مِنْهُمْ مَّغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا

Artinya : “Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu semakin kuat lalu menjadi besar dan tegak lurus di atas batangnya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka, ampunan dan pahala yang besar”. (Q.S Al-Fath:29)

Ayat tersebut menekankan bahwa bagi seorang muslim, bekerja bukan sekadar mencari nafkah, melainkan sebuah ibadah yang bertujuan untuk meraih ridha Allah SWT dan memperoleh manfaat spiritual, seperti peningkatan kualitas diri dan hikmah. Ketika nilai-nilai ini menjadi landasan kerja, maka akan tercipta kinerja yang unggul dan bernilai positif.

Kemanjuran dan efisiensi personel dalam menjalankan tugasnya tercermin dalam kinerjanya. Penyelesaian tugas-tugas ini dievaluasi sehubungan dengan kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Dalam tingkat kinerja yang telah ditetapkan, peringkatnya akan ditentukan melalui evaluasi kinerja karyawan. Keterampilan individu, infrastruktur dan dukungan organisasi, dan jenis kepemimpinan yang diterima adalah beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. (Hasibuan, 2023).

b. Penilaian dan Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara umum, penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan bisnis untuk menentukan kemampuan karyawan serta kinerja mereka. Tujuan dari penilaian pekerjaan ini adalah untuk menganalisis kemampuan, keterampilan, prestasi, dan pertumbuhan setiap karyawan dari waktu ke waktu.

Peran seorang manajer dalam penilaian kinerja adalah untuk menilai perilaku karyawan mereka dan memutuskan peraturan baru. Kontribusi karyawan kepada perusahaan selama periode waktu tertentu dievaluasi dalam tinjauan kinerja. Karyawan dapat melihat seberapa baik kinerja mereka dalam kaitannya dengan standar organisasi dengan menerima umpan balik kinerja. Diperlukan evaluasi kinerja karyawan yang jujur dan objektif secara berkala dan hasilnya akan dikomunikasikan kepada karyawan yang dinilai, dan mempunyai tindak lanjut sehingga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Wibowo mengemukakan:

Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengevaluasi apakah ada penyimpangan dari rencana yang telah disusun selama pelaksanaan kinerja, apakah kinerja dilakukan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditetapkan, serta apakah hasil kinerja telah mencapai sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengukuran kinerja pada dasarnya mengikuti kepentingan organisasi dengan menyesuaikan indikatornya. Namun, sering kali, kegiatan pengukuran ini menjadi rutinitas tanpa tindak lanjut yang signifikan terhadap hasil yang diperoleh. Sebagai hasilnya, pengukuran kinerja hanya menggambarkan perbedaan antara kinerja saat ini dan target yang diharapkan. Seharusnya, pengukuran kinerja bukan hanya refleksi masa lalu, melainkan alat untuk membuka pintu menuju masa depan yang lebih produktif.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo mengemukakan bahwa ukuran kinerja karyawan dapat dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Kuantitas pekerjaan menitikberatkan pada jumlah tugas yang diselesaikan oleh karyawan dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Kemampuan karyawan untuk menuntaskan tugas-tugasnya dengan tingkat produktivitas yang tinggi dapat meningkatkan hasil kerja secara keseluruhan.
- 2) Kualitas pekerjaan berkaitan dengan kecermatan, keteraturan, dan kelengkapan dalam menangani berbagai tugas yang ada dalam lingkup organisasi.
- 3) Produktivitas kerja melibatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan memanfaatkan sumber daya dan potensi yang dimiliki sehingga dapat menghasilkan pencapaian optimal.
- 4) Ketepatan waktu menekankan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan dengan cepat dan tepat.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Lasso & Ngumar, 2016) kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, yaitu sebagai berikut:

1. Aspek pribadi memiliki dampak signifikan terhadap karyawan. Aspek ini mencakup keahlian individu dalam melakukan pekerjaan dan faktor-faktor individu yang bisa dibagi menjadi enam bagian, yaitu:
 - a) Keterampilan dan kapasitas yang dimiliki oleh individu.
 - b) Pengalaman yang telah diperoleh.
 - c) Standar yang dipegang dan diharapkan oleh perusahaan.
 - d) Latar belakang individu.
 - e) Etos kerja yang dimiliki.

- f) Tanggung jawab yang dipikul oleh individu tersebut.
2. Faktor psikologis, seperti pandangan, sikap, dan motivasi, memiliki dampak penting terhadap kinerja karyawan.
3. Faktor organisasi, seperti kondisi lingkungan kerja yang mendukung, juga memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Fasilitas yang nyaman dan persyaratan kerja yang disesuaikan oleh perusahaan dengan kebutuhan masing-masing juga merupakan bagian penting dari hal ini.

d. Tujuan Manajemen Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2010) untuk mencapai penilaian kinerja yang optimal, manajemen harus mengelola kinerja dengan baik. Tujuan dari manajemen kinerja ini meliputi hal-hal berikut:

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen kinerja agar kinerja karyawan terus meningkat.
- 2) Memungkinkan adanya komunikasi dua arah antara penilai dan yang dinilai untuk mencegah timbulnya konflik.
- 3) Menyelenggarakan serangkaian proses terintegrasi, termasuk perencanaan, bimbingan, dokumentasi, dan tinjauan kinerja.
- 4) Mendorong motivasi dan meningkatkan komitmen karyawan untuk kemajuan.
- 5) Memastikan transparansi dan keadilan dalam proses penilaian kinerja.
- 6) Memberikan masukan yang berguna dalam perencanaan penggantian jabatan.
- 7) Menyediakan informasi kepada perusahaan mengenai kinerja seluruh karyawan untuk digunakan sebagai dasar strategi perusahaan.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, 2011 Indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada lima indikator, yaitu :

- 1) Kualitas. Kualitas pekerjaan dinilai berdasarkan persepsi karyawan terhadap kualitas hasil pekerjaan mereka dan tingkat penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan mereka. Kinerja pegawai dalam penyelesaian pekerjaan yang meliputi ciri-ciri kebenaran, kelengkapan, dan kerapian menunjukkan kualitas pekerjaannya.
- 2) Kuantitas. Kuantitas hasil kerja diukur dengan menghitung unit yang diproduksi atau siklus aktivitas yang diselesaikan. Tingkat efisiensi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan mempertimbangkan durasi pengerjaan dan kecepatan penyelesaiannya, menjadi tolok ukur utama dalam evaluasi kinerja.
- 3) Ketepatan waktu. Ketepatan waktu dan efisiensi penyelesaian kegiatan ditentukan dengan memperhatikan apakah kegiatan dilakukan tepat waktu, terkoordinasi secara efektif dengan hasil yang dihasilkan, dan mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) Efektivitas. Efektivitas penggunaan sumber daya organisasi diukur dengan melihat sejauh mana sumber daya tersebut dimanfaatkan secara maksimal untuk menghasilkan output yang optimal per unit penggunaan.
- 5) Efisiensi. Dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan tanggung jawab atas pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti telah menentukan indikator-indikator yang akan dijadikan sebagai variabel kinerja pada penelitian ini yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan efisiensi.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keterampilan bawaan yang berkembang seiring waktu dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Kepemimpinan adalah kapasitas individu untuk memimpin, memotivasi, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, mengubah pemikiran dan perilakunya dari individualistis dan egois menjadi fokus pada kepentingan organisasi (Wendy Sepmady, 2021).

Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi, menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan (Siti Aisyah, 2017).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangun visi dan misi yang jelas, menyampaikannya secara efektif kepada tim, dan memotivasi orang untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama guna mencapai kesejahteraan bersama. Keberadaan pemimpin yang cakap dan efektif sangatlah esensial bagi kelancaran operasi dan pencapaian tujuan organisasi. Tanggung jawab utama pemimpin bukan hanya menjalankan program, tetapi juga melibatkan seluruh anggota organisasi, mendorong partisipasi aktif, dan memaksimalkan kontribusi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Agus Jamaludin, 2017).

Menurut Thoha (2013) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilakunya orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Dari berbagai definisi yang disajikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain dengan tujuan mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi, memberi contoh, memberi motivasi, dan mengupayakan partisipasi sukarela dari bawahan atau anggota dalam mencapai tujuan bersama. Pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak hanya terletak pada kemampuan teknis dalam menjalankan program-program, tetapi juga dalam kemampuan membangun hubungan, menginspirasi, dan melibatkan seluruh lapisan organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan atau tata karma birokrasi, tetapi dapat terjadi di berbagai konteks dan di mana pun seseorang mampu mempengaruhi perilaku orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu.

Dalam terminologi Islam, kata “khalifah” yang diterjemahkan menjadi “wakil” dikaitkan dengan kepemimpinan. Istilah “khalifah” yang diciptakan setelah Rasulullah SAW berarti “pengusaha” atau “amir”.

Selain itu, kata khalifah juga disebut Ulil Amri, yang berasal dari kata "amir", yang berarti pemimpin tertinggi masyarakat agama islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَالْآخِرِ ؕ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S. An-Nisa:59)

Ayat ini memerintahkan kepada kita untuk taat kepada Allah dan beramal dengan kitabNya (Al-Qur'an) serta taat kepada Nabi Muhammad SAW yang telah

menjelaskan Al-Qur'an kepada kita. Perintah selanjutnya adalah taat kepada Ulil Amri. Ulil amri yang di maksud disini adalah pemerintah, hakim (orang yang menetapkan hukum) ulama', pemimpin perang serta seluruh pemimpin dan kepala yang menjadi tempat kembali manusia dalam kebutuhan dan mashlahat umum. Syarat diwajibkannya mentaati mereka adalah selama mereka amanah (dapat dipercaya) dan tidak melanggar perintah Allah dan RasulNya (Muhammad, 2017).

Setiap pimpinan selalu menggunakan kuasa atau otoritas. Pengaruh pemimpin dalam konteks ini merujuk pada kemampuannya untuk memengaruhi orang lain. Keahlian interpersonalnya, membangun koneksi yang sangat baik, komunikasi yang efektif, dan interaksi yang menyenangkan dengan bawahan dan seluruh aspek perusahaan sangat penting untuk melakukan hal ini. Kepemimpinan yang kuat dan sinergis merupakan kunci tercapainya kesatuan pemahaman dan keberhasilan menjalankan perusahaan atau organisasi.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Soekarso (2010), gaya kepemimpinan mengacu pada sikap atau pola perilaku seorang pemimpin ketika melakukan kegiatan manajemen. Thoha (2013) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai taktik yang digunakan pemimpin untuk menginspirasi bawahan agar menyelesaikan aktivitas dan tanggung jawab sesuai dengan target guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cerminan perilaku pemimpin dalam membimbing dan membujuk rakyatnya untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan disebut dengan istilah *leadership style*, ialah cara pemimpin dalam melakukan fungsi *leadership* melalui serangkaian kemampuan dan tindakan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu (Hasibuan, 2013).

Kepemimpinan yang beragam merupakan ciri khas dari para pemimpin, dan hal ini turut berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin berbeda-beda, disesuaikan dengan lingkungan organisasi dan karakteristik anggotanya. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat terbukti dapat meningkatkan performa para anggota organisasi. Tanggung jawab pemimpin bergantung pada landasan yang digunakan dalam memilih gaya kepemimpinan. Kemampuan beradaptasi penting bagi pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan dinamika organisasi (Rosalina dan Waty, 2020).

Menurut berbagai definisi di atas, gaya kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin dalam melaksanakan kegiatan administratif dan membujuk bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan terdiri dari sikap, komunikasi, dan interaksi pemimpin dengan orang lain untuk membujuk orang lain agar bertindak. Gaya kepemimpinan dapat berbeda tergantung pada motivasi, kekuasaan, atau orientasi terhadap pekerjaan atau individu tertentu.

Menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka dan meningkatkan kinerja personelnnya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, dan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan dan kondisi bisnis merupakan tugas penting bagi setiap pemimpin. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan membaca keadaan dan menyesuaikan gaya kepemimpinan seseorang dengan tuntutan perusahaan.

c. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Pemimpin memiliki berbagai cara dan teknik dalam menjalankan tugasnya. Berbagai pola kepemimpinan diterapkan oleh para pemimpin, bervariasi tergantung pada konteks dan kebutuhan organisasi, beberapa diantaranya menurut Daryanto (2014), yaitu":

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Segala sesuatu di bawah kepemimpinan otoriter diputuskan oleh pemimpinnya. Pemimpin mempunyai kendali tertinggi, dan bawahan hanya boleh melaksanakan perintah dan instruksi, tanpa ruang untuk berdiskusi atau berpendapat. Ia percaya bahwa peran seorang pemimpin adalah memberi energi dan memaksa kelompok. Pertemuan, bagi pemimpin otoriter yang tidak menginginkan negosiasi, hanyalah sebuah teknik penyampaian perintah. Menurut Makawimbang, pemimpin otokratis berkonsentrasi pada serangkaian atribut yang biasanya dianggap buruk; mereka adalah pemimpin yang egois.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis memberi bawahannya wewenang yang luas. Ketika suatu permasalahan muncul, bawahannya selalu bersatu secara kompak. Jelaskan kewajiban yang dibebankan kepada bawahan dalam gaya kepemimpinan demokratis.

Manusia dipandang penting dan fundamental dalam kelompok atau organisasi mana pun di bawah kepemimpinan demokratis. Perilaku dominan digunakan dalam kepemimpinan demokratis untuk menegakkan dan memajukan kelompok atau organisasi.

Menurut Makawimbang (2013), sikap dan tindakan yang ditunjukkan oleh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis termasuk:

- a) Keyakinan bahwa anggota organisasi seharusnya hanya memanfaatkan sumber daya dan keuangan organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran yang ditentukan.
- b) Pemberian wewenang kepada bawahan secara proporsional dan sesuai dengan kemampuannya.
- c) Pelibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang strategis dan operasional;

- d) Penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai perbedaan; dan
 - e) Kepercayaan terhadap pemimpin yang mampu mengantarkan organisasi mencapai kesuksesan.
- 3) Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan yang minim kontrol dan intervensi dari pemimpin. Berbeda dengan kepemimpinan otoriter yang sentralistik dan penuh kontrol, kepemimpinan *laissez-faire* memberikan otonomi yang luas kepada bawahan. Selain itu, pemimpin *laissez-faire* mungkin menunjukkan perilaku *deserter*. Hal ini terjadi ketika pemimpin kurang terlibat dalam memberikan arahan dan dukungan yang dibutuhkan bawahan.

Dalam gaya kepemimpinan bebas, pemimpin tidak menjalankan perannya secara aktif dalam mengarahkan dan mengendalikan bawahannya. Hal ini dapat diartikan sebagai kebebasan yang berlebihan, di mana anggota organisasi dibiarkan bertindak sesuka hati tanpa arahan dan bimbingan yang jelas. □ Pembagian tugas dan kolaborasi sepenuhnya diserahkan kepada anggota organisasi, tanpa arahan atau rekomendasi dari pemimpin. Hal ini dapat menimbulkan kebingungan dan inefisiensi dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan bersama. Kekuasaan dan tanggung jawab yang terbagi-bagi di antara anggota kelompok dapat memicu perselisihan dan ketidaksepakatan yang berujung pada kekacauan dalam organisasi.

Salah satu gaya kepemimpinan yang terkenal yang dijelaskan oleh Thoha (2013) adalah gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kepemimpinan situasional sebagai interaksi faktor-faktor berikut:

- a) Jumlah panduan dan arahan pimpinan,
- b) Jumlah dukungan moral dan emosional pimpinan,
- c) Tingkat kapasitas dan kompetensi pengikut dalam menyelesaikan tugas.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan diukur berdasarkan empat perilaku kepemimpinan menurut Robbins (2008), yaitu:

1) **Kepemimpinan Direktif**

Yaitu sikap pemimpin memberikan arahan yang jelas dan mendetail kepada bawahan, menunjukkan contoh dan panduan, serta memastikan bawahan memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

2) **Kepemimpinan Suportif**

Secara khusus, pendekatan kepemimpinan yang menyenangkan yang memperhatikan kebutuhan karyawan. Kepemimpinan suportif adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin tidak sekadar memberikan tanggung jawab dan menerima hasilnya, melainkan membantu karyawan hingga tugas terselesaikan.

3) **Kepemimpinan Partisipatif**

Yaitu sikap kepemimpinan yang melibatkan bawahan secara aktif dalam pengambilan keputusan, menghargai ide dan pendapat mereka, dan bahkan memberikan mereka otonomi untuk membuat keputusan sendiri.

4) **Kepemimpinan Berorientasi Prestasi**

Yaitu sikap kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan bawahan, di mana pemimpin membantu mereka untuk menetapkan tujuan yang menantang dan berarti, dan memberikan dukungan dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk mencapainya.

3. Pengendalian Internal

a. Pengertian Pengendalian Internal

AICPA (*American Institute Of Certified Public Accountants*) mendefinisikan pengendalian internal sebagai struktur suatu organisasi dan semua metode yang terorganisir serta ukuran-ukuran yang ditetapkan dalam perusahaan. Tujuan dari pengendalian ini adalah untuk menjaga keamanan harta kekayaan perusahaan, memeriksa keakuratan dan kebenaran data akuntansi, meningkatkan efisiensi operasi kegiatan, serta mendorong ketaatan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan.

Definisi pengendalian internal menurut Mulyadi (2014) adalah sebagai berikut: “Pengendalian internal merupakan serangkaian tindakan, kebijakan, dan prosedur yang terintegrasi dalam organisasi untuk menjaga keamanan harta kekayaan perusahaan dan mencegah kerugian finansial, memastikan bahwa informasi keuangan yang disajikan kepada pemangku kepentingan adalah akurat dan dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis, sehingga menghemat waktu dan sumber daya, dan memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi mematuhi hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku”.

Pengendalian internal merupakan langkah-langkah yang disusun dan diterapkan oleh dewan direksi, direktur, dan anggota manajemen lainnya, beserta seluruh karyawan perusahaan. Tujuannya adalah untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasional, keandalan laporan keuangan, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Semua ini dilakukan dengan maksud untuk menjamin penerimaan yang memadai dan menjaga prinsip operasional (Munifah, 2023).

Pengendalian internal dapat didefinisikan sebagai sistem pemeriksaan yang berada di dalam lingkup suatu organisasi atau perusahaan, bertujuan untuk menjamin dan memastikan pencapaian tujuan yang telah dirancang sebelumnya. Dalam pelaksanaannya, pengendalian internal mencakup seluruh unsur dan langkah-langkah yang mendukung pencapaian tujuan bersama dalam organisasi.

Selain itu, pengendalian internal juga berfungsi sebagai langkah untuk mengarahkan dan mengawasi penggunaan optimal sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Implementasi pengendalian internal juga memiliki peran penting dalam pencegahan dan deteksi potensi kecurangan (*fraud*), serta melindungi aset dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Anake Nagari, dkk, 2023).

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan berbagai aktivitas yang saling terhubung dan saling mempengaruhi. Pengendalian internal tidak hanya mencakup pedoman, kebijakan, formulir, serta struktur organisasi dengan anggota yang memiliki kompetensi, melainkan juga serangkaian tindakan yang dapat memberikan rasa aman dari potensi kecurangan dan perilaku jahat lainnya (Anna Marina, 2017)

Jika suatu perusahaan menerapkan pengendalian yang baik, maka risiko kerugian besar bagi perusahaan dapat diminimalisir. Sebaliknya, tanpa adanya pengendalian internal dalam sebuah perusahaan, risiko kerugian besar yang mungkin terjadi bagi perusahaan akan meningkat secara signifikan.

Pengendalian internal merujuk pada metode dan teknik yang diterapkan oleh perusahaan untuk melindungi serta menjaga aset, menghasilkan informasi yang tepat dan dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendorong kepatuhan terhadap kebijakan manajemen. Ini mencakup pengelolaan kontrol aplikatif dan kontrol umum.

Penggunaan metode dan teknik pengendalian internal dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk melindungi serta menjaga aset, menghasilkan informasi yang akurat dan dapat diandalkan, meningkatkan efisiensi, dan mendorong kepatuhan terhadap kebijakan manajemen. Dengan menerapkan pengendalian internal, perusahaan dapat mengantisipasi peristiwa atau risiko negatif. (Munifah, 2023)

Pengendalian (pengawasan) dalam Islam memiliki fungsi penting dalam meluruskan kesalahpahaman, mengoreksi kekeliruan, dan menegakkan kebenaran.

Pengawasan ini terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu pengawasan internal yang bersumber dari keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, mendorong individu untuk selalu mengevaluasi diri dan menghindari perbuatan tercela dan pengawasan eksternal dilakukan oleh pihak luar, seperti melalui sistem yang diterapkan di sebuah lembaga atau institusi, bertujuan untuk memastikan kelancaran dan ketertiban dalam operasionalnya. Hal ini diperkuat dalam firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surah Al-Mujadalah ayat 7:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ۗ ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “Tidakkah engkau perhatikan, bahwa Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan dia-lah keempatnya. dan tidak ada lima orang, melainkan dia-lah keenamnya. dan tidak ada yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada ada bersama mereka dimanapun mereka berada, kemudian dia akan memberitakan kepada mereka di hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah maha mengetahui segala sesuatu (Q.S Al-Mujadalah: 7).

Rasulullah SAW telah memberikan teladan bagaimana seorang muslim melakukan pengendalian (manajemen) dalam melakukan suatu pekerjaan. Manajemen yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW menempatkan manusia sebagai postulatnya atau sebagai fokusnya, bukan hanya sebagai faktor produksi yang semata diperas tenaganya untuk mengejar target produksi. Nabi Muhammad SAW mengelola (*manage*) dan mempertahankan (*maintain*) kerjasama dengan stafnya dalam waktu yang lama dan bukan hanya hubungan sesaat. Salah satu kebiasaan Nabi adalah memberikan reward atas kreativitas dan prestasi yang ditunjukkan staffnya. Manajemen Islam pun tak mengenal perbedaan perlakuan (diskriminasi).

b. Tujuan Pengendalian Internal

Sangat penting bagi organisasi atau perusahaan untuk memiliki sistem pengendalian internal yang baik, karena dengan adanya sistem ini, semua yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Munifah (2023) tujuan pengendalian internal ada 3, yaitu:

- 1) Tujuan Kepatuhan, khususnya memastikan bahwa aktivitas bisnis Perusahaan mematuhi semua peraturan yang berlaku, undang-undang pemerintah, serta prosedur dan kebijakan internal.
- 2) Tujuan informasi adalah memberikan laporan yang akurat, dapat dipahami, komprehensif, dapat diandalkan, dan memiliki tanggung jawab penting dalam navigasi.
- 3) Tujuan operasional melibatkan upaya untuk mengurangi risiko kerugian perusahaan, meningkatkan efisiensi, dan efektivitas penggunaan aset dan sumber daya.

Adapun menurut Mulyadi (2010), tujuan sistem pengendalian intern adalah :

- 1) Menjaga kekayaan organisasi

Kekayaan fisik suatu perusahaan dapat dicuri, disalahgunakan, atau hancur karena kecelakaan kecuali jika dijaga dengan baik. Ini juga berlaku untuk kekayaan yang tidak fisik, seperti piutang dagang, yang dapat rusak jika dokumen penting dan catatan tidak dijaga dengan baik.

- 2) Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi

Manajemen membutuhkan informasi keuangan yang terperinci dan dapat diandalkan dalam menjalankan operasional bisnisnya. Sejumlah informasi akuntansi menjadi dasar bagi manajemen untuk membuat keputusan strategis. Sistem pengendalian internal didesain untuk menjamin bahwa proses pengolahan data akuntansi

menghasilkan informasi keuangan yang akurat dan dapat diandalkan, karena data akuntansi mencerminkan perubahan pada kekayaan perusahaan.

3) Mendorong efisiensi

Pengendalian internal bertujuan untuk menghindari pengulangan usaha yang tidak perlu atau pemborosan dalam semua aspek kegiatan bisnis perusahaan, serta untuk mencegah pemanfaatan sumber daya perusahaan secara tidak efisien.

4) Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen

Manajemen menetapkan kebijakan dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian internal ini dibuat untuk memastikan bahwa karyawan mematuhi kebijakan manajemen.

Untuk mencapai manfaat dan tujuan dari pengendalian internal yang disebutkan di atas, diperlukan adanya sistem informasi dan gaya kepemimpinan yang akurat. Hal ini dapat secara signifikan mendukung kelangsungan kekayaan perusahaan melalui pencatatan yang baik terhadap aset. Ketika struktur pengendalian internal perusahaan kurang kuat, kemungkinan munculnya kesalahan, ketidakakuratan, dan kerugian yang substansial bagi perusahaan menjadi lebih besar.

c. Keterbatasan Pengendalian Internal

Pengendalian internal memiliki keterbatasan bawaan yang melekat sehingga dapat mempengaruhi ketercapaian tujuan perusahaan (Sukrisno Agoes 2012), yaitu:

- 1) Kemungkinan kesalahan manusia dalam pengambilan keputusan, termasuk kesalahan sederhana atau kesalahan dari jenis yang berbeda, dan potensi pengendalian internal untuk

- 2) Kolusi antara dua atau lebih individu atau manajemen yang mengesampingkan pengendalian internal dapat membuat pengendalian tidak efektif.
- 3) Manfaat yang diprediksi dari pengendalian internal entitas tidak dapat dibandingkan dengan biaya pengendalian. Meskipun faktor utama yang harus diperhitungkan di desa-desa internal adalah koneksi biaya-manfaat, biasanya tidak layak untuk menilai biaya dan keuntungan secara tepat. Akibatnya, ketika mengevaluasi hubungan biaya-manfaat, manajemen membuat estimasi dan pertimbangan kualitatif dan kuantitatif.

Sistem pengendalian internal hanya mampu memberikan keyakinan yang memadai dalam menjaga keamanan aset, memproses informasi dengan ketepatan, serta membuat keputusan yang sesuai dengan hukum dan peraturan. Dengan kata lain, pengendalian internal tidak dapat dianggap sebagai jaminan yang mutlak. Keadaan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Pengendalian elemen manusia. Elemen manusia merupakan pengakuan terhadap penerapan dan penggunaan pengendalian. Hal ini mengindikasikan bahwa kesalahan manusia mungkin terjadi karena berbagai alasan seperti kelelahan, kelalaian, kebingungan, atau kesalahan perhitungan.
- 2) Pertimbangan biaya dan manfaat. Pertimbangan biaya-manfaat mengakui bahwa pengeluaran untuk pengendalian internal seharusnya tidak melebihi manfaat yang diperoleh darinya.

d. Indikator Pengendalian Internal

Menurut Amin Widjaja Tunggal (2010), terdapat 5 Indikator pengendalian internal yaitu:

1) Lingkungan Pengendalian Internal (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian internal atau merupakan fondasi dari komponen lainnya. Meliputi beberapa faktor meliputi:

- a) Integritas dan Etika
- b) Tanggung jawab dan Komitmen untuk meningkatkan kompetensi
- c) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

2) Penilaian Resiko (*Risk Assesment*)

Identifikasi risiko melibatkan pengenalan potensi ancaman yang mungkin terjadi. Ini mencakup pengujian faktor-faktor eksternal seperti kemajuan teknologi, persaingan pasar, serta perubahan dalam kondisi ekonomi. Sementara itu, aspek internal meliputi persaingan di antara karyawan, sifat dari kegiatan bisnis, dan karakteristik sistem informasi yang digunakan. Analisis risiko melibatkan penilaian terhadap probabilitas terjadinya risiko dan strategi untuk mengelolanya.

3) Aktivitas pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian melibatkan kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan mengikuti pedoman manajemen yang telah ditetapkan. Pengendalian ini mencakup peninjauan terhadap sistem pengendalian yang ada, pembagian tugas yang jelas, dan pengelolaan sistem informasi dengan cermat. Pengendalian terhadap sistem informasi melibatkan dua pendekatan, yakni *General Controls* yang fokus pada pengawasan akses, perangkat lunak, dan pengembangan sistem, serta *Application Controls* yang berupaya mencegah serta mendeteksi transaksi yang tidak sah. Kedua jenis pengendalian ini bertujuan untuk menjamin kelengkapan, keakuratan, otorisasi, dan validitas dari proses transaksi.

4) Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Sistem informasi yang relevan untuk tujuan pelaporan keuangan, seperti sistem akuntansi, terdiri dari metode dan dokumentasi yang digunakan untuk merekam, mengolah, merangkum, dan melaporkan transaksi serta keadaan perusahaan. Fungsinya juga termasuk menjaga catatan yang mengawasi aset, utang, dan ekuitas yang terkait. Kualitas informasi yang dihasilkan oleh sistem ini memiliki dampak besar pada kemampuan manajemen untuk membuat keputusan yang sesuai dalam mengelola operasional perusahaan dan menyusun laporan keuangan yang dapat dipercaya. Komunikasi yang melibatkan pemahaman akan peran serta tanggung jawab individu dalam menjalankan pengendalian internal terhadap pelaporan keuangan juga memiliki signifikansi yang penting.

5) Pemantauan (*Monitoring*)

Salah satu tanggung jawab utama manajemen adalah membangun serta merawat pengendalian internal. Manajemen secara teratur mengawasi pengendalian internal untuk mengevaluasi apakah perlunya penyesuaian pengendalian tersebut sesuai dengan perubahan kondisi yang terjadi. Pemantauan merupakan proses penilaian terhadap kualitas kinerja pengendalian internal secara kontinu. Proses pemantauan ini melibatkan penilaian terhadap desain dan operasi pengendalian yang dilakukan tepat waktu, serta pengambilan langkah korektif sesuai kebutuhan.

4. Hubungan antar Variabel

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada dasarnya dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan sebaikbaiknya. Karyawan atau bawahan akan mampu mencapai produktivitas kerja secara maksimal jika memiliki motivasi yang berasal dari dirinya sendiri maupun yang berasal dari lingkungan kerja. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan

mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada karyawannya agar bisa bekerja secara maksimal.

Rivai (2014) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Sosok seorang pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang besar dalam keberhasilan tugas yang dibebankan kepada bawahannya. Semakin pandainya seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya, maka bawahan tersebut akan merasa termotivasi dan memiliki semangat kerja yang baik.

Gaya kepemimpinan bukan sekadar perilaku, melainkan strategi jitu yang dijalankan pemimpin untuk mempengaruhi performa bawahannya. Gaya kepemimpinan yang efektif lahir dari kombinasi filosofi, keterampilan, karakter, dan sikap yang tepat. Seorang pemimpin yang memahami gaya kepemimpinannya dengan baik akan mampu memotivasi dan mendorong bawahannya untuk mencapai kesuksesan bersama (Gomes, C Faustino 2010).

Berdasarkan keterangan diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat menimbulkan atau menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan juga semangat kerja bagi karyawan.

b. Hubungan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan

Pengendalian internal yang efektif akan berdampak pada kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa kinerja sebuah perusahaan tergantung pada penerapan sistem pengendalian internal dan prosedur yang baik. Dengan adanya sistem pengendalian internal yang baik, perusahaan dapat mengontrol operasionalnya dengan memastikan perlindungan dan keamanan aset, memeriksa akurasi dan kebenaran administrasi atau akuntansi, meningkatkan efisiensi operasional, dan membantu menjaga kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan.

Susanto (2013) mengartikan pengendalian internal sebagai suatu proses yang dibuat di bawah tanggung jawab dewan direktur, manajemen, dan staf perusahaan untuk memberikan jaminan dalam mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan dalam pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Pengendalian internal yang efektif mampu menyediakan informasi terkait kinerja dan manajemen perusahaan, dan sekaligus memberikan dasar untuk perencanaan.

Komponen-komponen pengendalian internal, seperti lingkungan pengendalian, penilaian risiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian, dan pemantauan, perlu ditingkatkan untuk mencapai pengendalian internal yang efektif dan efisien. Organisasi yang memiliki pengendalian internal yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan

Dengan adanya sistem pengendalian internal yang terstruktur dalam perusahaan, diharapkan terdapat penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawabnya, pelaksanaan tugas dan fungsi setiap unit yang sehat, serta adanya prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang memadai terhadap aset, utang, pendapatan, dan biaya. Selain itu, struktur organisasi yang jelas dalam memisahkan tanggung jawab fungsional juga menjadi bagian penting dari sistem pengendalian internal.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan dan pengendalian internal memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, mendukung, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang memperlihatkan keteladanan, memberikan arahan yang jelas, dan membangun hubungan yang baik dengan karyawan cenderung meningkatkan kinerja mereka. Di sisi lain, pengendalian internal yang baik

memastikan bahwa proses dan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan standar, prosedur, dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, efisien, dan transparan, yang dapat memfasilitasi kinerja karyawan dengan memberikan kejelasan tentang tugas, tanggung jawab, dan harapan yang diharapkan. Ketika gaya kepemimpinan yang efektif dan pengendalian internal yang kuat saling mendukung, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi, yakin, dan fokus dalam mencapai hasil yang diinginkan. Mereka dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien karena memiliki arah yang jelas dan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, integrasi antara gaya kepemimpinan yang tepat dan pengendalian internal yang efektif dapat berdampak positif pada kinerja karyawan serta menciptakan nilai tambah bagi organisasi secara keseluruhan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	Fahmi Kamal, Widi Winarso, dan Edy Sulistio (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT. Agung Citra Tranformasi)	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan koefisiensi determinasi diperoleh hasil 53.3% yang menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan selebihnya 47.3 % di pengaruhi oleh faktor yang lain

				seperti, kompensasi, disiplin, budaya organisasi dan lain-lain.
2	Panji Setya Depitra dan Herman Soegoto (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Negara Indonesia KCU Bandung	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia KCU Bandung. Artinya bahwa gaya kepemimpinan turut menentukan dalam optimalisasi kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia KCU Bandung.
3	Made Hendri dan Kusuma Candra Kirana (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Roy Sentoso Collection	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan
4	Maludin Panjaitan (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi	Berdasarkan Uji-t bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan

		Karyawan Pada Pt. Putri Megah Asri Indah Medan	Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan. Berdasarkan Uji-t dapat bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan.
5	Neli Sri Mulyati, Eva Faridah, dan Benny Prawiranegara (2019)	Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Laporan Keuangan pada (RSUD) Kabupaten Ciamis	Variabel Independen: Sistem Pengendalian Intern Variabel Dependen: Kualitas Laporan Keuangan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara sistem pengendalian intern dengan kualitas laporan keuangan memiliki hubungan yang kuat dengan arah yang positif. Sementara itu hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)

				Kabupaten Ciamis.
6	Masmarulan, Nurfatwa Andriani Yasi, dan Kurniawaty (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Koperasi Pt. Pelayaran Tonasa Lines Kabupaten Pangkep	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Variabel Dependen : Semangat Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan dan gaya kepemimpinan partisipatif serta gaya kepemimpinan pendelegasian berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada koperasi PT. Pelayaran Tonasa Lines Kabupaten Pangkep.
7	Rizal Aji Darmawan (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur)	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negative signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi secara

				simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Irwadana Juliandri Nadeak, Muis Fauzi Rambe, dan Sjahril Effendy Pasaribu (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediating pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Variabel Mediating : Motivasi dan Disiplin Kerja	Hasil yang didapat dengan uji faktual SEM-PLS yang menunjukkan bahwa pertama, terdapat pengaruh positif dan kritis antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kedua, ada pengaruh positif dan kritis antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai. Ketiga, ada pengaruh positif dan kritis antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai. Keempat, motivasi berpengaruh tidak besar terhadap kinerja pegawai. Kelima, kerja Disiplin berpengaruh tidak besar terhadap kinerja pegawai.
9	Nabila Herva Oktavianeu	Pengaruh Pengendalian	Variabel Independen :	Hasil dari penelitian ini menunjukkan

	dan Hotman Tohir Pohan (2022)	Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Pada Perusahaan Startup Di Dki Jakarta	Pengendalian Internal dan Lingkungan Kerja Variabel Dependen: Kecurangan Akuntans	bahwa pengendalian internal berpengaruh negatif terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi dan lingkungan kerja juga berpengaruh negatif terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal dan lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi.
10	Nazarudin Aziz dan Septianto Dwi Putra (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Kartika 1-11 Padang	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Variabel Dependen: kinerja Guru	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SD Kartika 1-11 Padang 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SD

				Kartika 1-11 Padang.
--	--	--	--	----------------------

(Sumber : Jurnal)

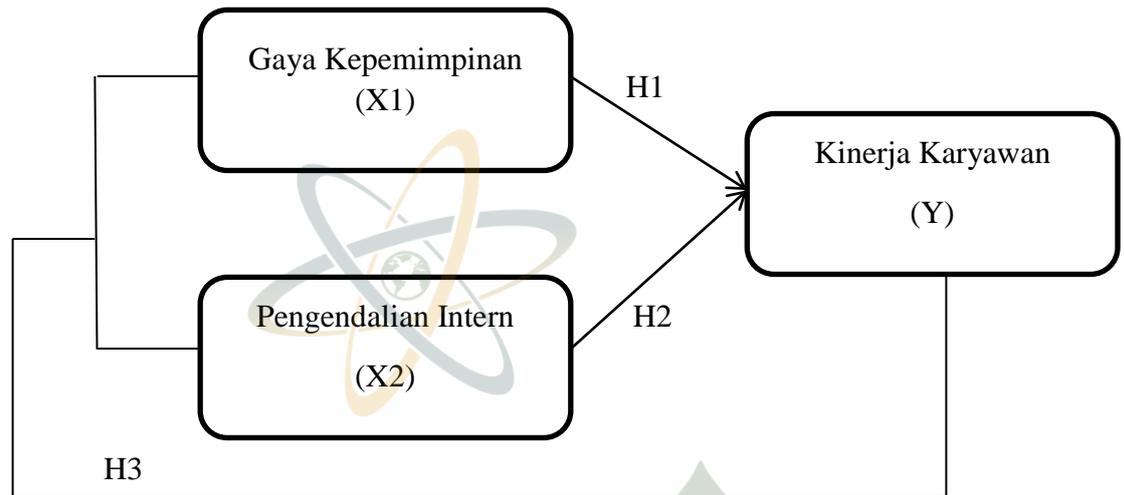
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang saat ini penulis lakukan adalah pertama terkait dengan lokasi penelitian, lokasi yang diambil penulis dalam penelitian ini terdapat di Kota Berastagi tepatnya di Hotel Sinabung Hills Berastagi. Kedua, penelitian sebelumnya menggunakan 1 variabel independen sedangkan pada penelitian kali ini menggunakan 2 variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Walaupun ada beberapa kesamaan faktor penelitian yang digunakan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang, namun perbedaan lokasi maupun objek yang diteliti pasti akan menghasilkan hasil yang berbeda pula.

C. Kerangka Pemikiran

Agar menunjukkan apakah terhadap variabel dependen dan variabel independen terhadap pengaruh maka dibuatlah kerangka pemikiran.

1. Gaya kepemimpinan mempunyai dampak besar terhadap kinerja karyawan di banyak perusahaan. Teori kepemimpinan dan studi empiris masa lalu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan sukses dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, masuk akal untuk memperkirakan bahwa gaya kepemimpinan pemimpin organisasi akan berdampak pada tingkat kinerja staf, dengan konsekuensi besar bagi efektivitas dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.
2. Pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja karyawan. Sebuah perusahaan yang beroperasi baik dan memiliki pengendalian yang baik pastinya akan menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas.

3. Gaya Kepemimpinan dan pengendalian internal terhadap kinerja karyawan. Kedua unsur ini merupakan unsur yang dimana saling membawa pengaruh satu dengan yang lainnya. Berikut yaitu kerangka berpikir dalam rumusan hipotesis dapat digambarkan pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan suatu penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan kajian teoritis yang berhubungan dengan permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.

H₂ : Pengendalian Internal berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.

H₃ : Gaya Kepemimpinan dan Pengendalian Internal berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.