

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Gaya Kepemimpinan

Organisasi merupakan sebagai wadah dalam merealisasikan tujuan organisasi. Dalam organisasi ada berbagai komponen yang dapat mendukung dalam pencapaian tujuannya. Salah satu komponen tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM yang mampu menyetir organisasi ialah SDM yang dapat memberi pengaruh pada karyawan terhadap pekerjaan yang akan dilakukan. Oleh karena itu pada hakikatnya fungsi dari pemimpin adalah mampu memberi pengaruh pada karyawan. Tujuan yang hendak dicapai pun akan lebih terarah dengan adanya seorang pimpinan. Robbins dan Coulter (1974) dalam Setyowati (2013:104) mengungkapkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi merupakan kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Secara struktural dan fungsional, kepemimpinan dengan bekal kekuasaan yang dimilikinya akan lebih mudah dalam mengarahkan karyawan dalam bekerja.

Kemudian, dalam kepemimpinan yang dijalankan akan ada sebuah kecondongan sikap dalam mengarahkan karyawan sehingga dapat membedakan antara pimpinan di setiap organisasi. Hal ini tentu cenderung akan menampilkan gaya yang merupakan ciri khas seorang pimpinan. Menurut Robbins (2008:96) bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seseorang untuk memengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Pengertian tersebut sejalan dengan Hasibuan (2011:56) bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pimpinan memengaruhi perilaku karyawan agar mau bekerja sama dan

bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pada beberapa pengertian tersebut, meskipun dengan berbagai gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh masing-masing pimpinan, pun tetap mengarah pada optimalisasi kinerja organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti mengkonsentrasikan pada gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut menarik untuk diteliti bagi peneliti. Hal ini dikarenakan sikap dari kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat memberikan kemajuan bagi organisasi. Penjelasan kedua gaya kepemimpinan tersebut akan dipaparkan oleh peneliti pada sub-bab di bawah ini.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Akahir-akhir ini, penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional telah banyak mencuri perhatian bagi peneliti. Hal dikarenakan pada penelitian-penelitian sebelumnya bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan organisasi. Robbins dan Judge (2011:261) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan dapat menginspirasi para karyawannya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap bawahannya. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional untuk memotivasi karyawan agar berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Sedangkan Bass (1998) dalam Swandari (2003) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai pimpinan yang mempunyai kekuatan untuk

memengaruhi karyawan dengan cara-cara tertentu. Sehingga efek dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap karyawan akan menumbuhkan sikap dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Proses kepemimpinan ini juga akan memberikan perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi terhadap misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan beberapa hal antara lain sebagai berikut.

- a) Kepemimpinan melibatkan orang lain. Kesiediaan karyawan menerima pengarahan dari pemimpin, berarti para anggota kelompok telah membantu proses kepemimpinan. Kualitas kepemimpinan tidak ada artinya jika adanya dukungan dari bawahan.
- b) Kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional yang Efektif

Pimpinan suatu organisasi bertanggungjawab untuk melaksanakan tugas kepemimpinan dan mencapai sasaran atau tujuan organisasional. Gaya kepemimpinan yang efektif berkenaan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan dan dampaknya pada sasaran atau tujuan organisasional. Hasil survey Tichy dan Devanna tahun 1986 dalam Luthans (2006:653), mengungkapkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional yang efektif meliputi: 1) mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, 2) pimpinan yang memiliki keberanian, 3) pimpinan yang dapat mempercayai orang lain, 4) pimpinan yang dapat menjadi motor penggerak nilai, 5) pimpinan yang merupakan pembelajar sepanjang masa, 6) pimpinan yang memiliki suatu kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, dan 7) pimpinan yang memiliki sikap visioner.

Gaya kepemimpinan transformasional yang efektif sangat dibutuhkan organisasi agar organisasi dapat berkembang ke arah perubahan yang besar dengan motivasi karyawan yang tinggi, optimis serta penggunaan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah. Prinsip utama dari pemimpin transformasional adalah bahwa mereka memiliki tinggi kompetensi dan visi untuk mewujudkan kesuksesan, pimpinan dapat menginspirasi bawahan untuk merespon dengan besar antusiasme dan berkomitmen untuk mencapai tujuan mereka Keller (2006) dalam Wang (2016).

2.1.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam perusahaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya, Mahdinezhad, *et. al.* (2013). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain. Gaya kepemimpinan transformasional membuat gambaran yang terkait masa depan yang baik, optimis dan dicapai, mendorong orang lain untuk meningkatkan harapan mereka. Dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional terdapat empat indikator, Bass dan Avolio dalam Hickman (1998:215), antara lain sebagai berikut.

- a) *Idealized influence* (pengaruh yang ideal). Dalam indikator ini, meliputi sikap pimpinan yang menunjukkan sikap standar etika, moral yang baik, dan memiliki keteladanan dari kemampuan yang dimiliki.
- b) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional). Dalam indikator ini, pimpinan menunjukkan sikap yang dapat memotivasi, menginspirasi, menumbuhkan semangat tim, menunjukkan sikap antusias, optimis, dan komitmen terhadap visi.
- c) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Dalam indikator ini, pimpinan mendorong karyawan untuk kreatif, melakukan pendekatan-pendekatan baru dalam memecahkan permasalahan pekerjaan.
- d) *Individualized consideration* (pertimbangan individu). Dalam indikator ini, pimpinan memberikan perhatian terhadap karyawan, mengembangkan potensi karyawan, dan adanya sikap penerimaan perbedaan individu.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, peneliti menggunakan teori Bass dan Avaluio dalam Hickman (1998:215) sebagai acuan dalam pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional. Penjelasan dari masing-masing indikator gaya kepemimpinan transformasional akan dijadikan item dalam pengukuran variabel tersebut. Selanjutnya akan memudahkan peneliti dalam mencari besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap variabel lainnya.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional memiliki perbedaan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Dapat dikatakan antara kedua gaya kepemimpinan ini, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik sangat berlawanan, Menurut Burns (1978) dalam Zagorsek (2009) bahwa pada kepemimpinan transaksional terdapat antara pemimpin dengan karyawan yang didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Maksudnya adalah bahwa dalam gaya kepemimpinan transaksional, seorang pimpinan mendorong karyawannya untuk

bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

Kemudian Bass menambahkan juga bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan di mana pimpinan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. Pimpinan membantu karyawan untuk mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil, misalnya *output* yang lebih berkualitas, penjualan yang lebih, pengurangan biaya produksi dan memastikan karyawan memiliki sumber daya yang diperlukan, Ivancevich, *et.al.* (2007:213). Jadi, gaya kepemimpinan transaksional dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan tersebut di atas, bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki tiga *point* penting dalam kepemimpinannya, antara lain sebagai berikut.

- a) Pimpinan mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila pekerjaan yang dilakukan dengan sesuai dengan harapan organisasi.
- b) Pimpinan melakukan transaksi kepada karyawan berupa usaha-usaha mereka dengan imbalan.
- c) Pimpinan bersikap tanggap terhadap kepentingan-kepentingan anggota yang berkenaan dengan pekerjaan.

Ketiga *point* tersebut yang kemudian dapat mengidentifikasi karakteristik dari gaya kepemimpinan transaksional sehingga akan memberikan pengaruh terhadap organisasi. Pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan transaksional transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional pada seorang pimpinan pada akhirnya akan menunjukkan gaya kepemimpinan mana yang akan memberikan pengaruh lebih besar terhadap organisasi. Oleh sebab itu perlu adanya dilakukan penelitian mengenai kedua gaya kepemimpinan ini.

2.1.2.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Dalam gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh para pimpinan memiliki keunikan tersendiri sehingga antara pimpinan yang satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan ketika memimpin. Hal tersebutlah yang dapat mempengaruhi bawahan dalam bertindak. Dalam gaya kepemimpinan transaksional terdapat tiga indikator yang dimiliki pimpinan antara lain sebagai berikut, Antonakis, *et. al.* (2003) dalam Zagorsek (2009).

- a. *Contingent reward*. Pada indikator ini menekan pada adanya pengarahan tentang prosedur pelaksanaan kerja dan imbalan sesuai dengan hasil kerja karyawan.
- b. *Active Management By Exception*. Pada indikator ini menekankan pada pemenuhan standar kerja berupa perbaikan atas kesalahan yang dilakukan karyawan dan pengawasan secara langsung oleh pimpinan.
- c. *Passive Management By Exception*. Pada indikator ini dilakukan dengan upaya pemantauan kesalahan karyawan dan peringatan bila terjadi kesalahan dalam proses kerja.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan Antonakis *et. al.* (2003) dalam Zagorsek (2009) sebagai acuan untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional. Penjelasan dari masing-masing indikator gaya kepemimpinan transaksional akan dijadikan item

dalam pengukuran variabel tersebut. Selanjutnya akan memudahkan bagi peneliti dalam mencari besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap variabel lainnya.

2.2 Budaya Organisasi

Dalam kehidupan organisasi sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya berawal dari kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini terutama merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya, Robbins (2006:266). Budaya yang terbentuk dalam organisasi dapat dirasakan manfaatnya dalam memberikan kontribusi bagi organisasi karena budaya tersebut telah terinternalisasi pada SDM yang ada di dalamnya. Budaya organisasi berupa sistem dan nilai yang tidak tampak yang dapat menggerakkan dan mengarahkan SDM untuk bertindak sesuai ketentuan yang sudah ada.

Nimran (2009:154) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang berlaku harus ditaati dan dianut oleh seluruh anggota sehingga akan meresap, menyatu dan membentuk nilai-nilai individu, sikap, asumsi, dan harapan. Kemudian Robbins (2008:256) menambahkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sedangkan Schein (1992:8) dalam Kusdi (2011:51) menambahkan bahwa budaya organisasi adanya sesuatu yang dimiliki atau dijadikan pegangan bersama oleh anggota-anggotanya (*shared or held in common*). Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas menurut para ahli, peneliti memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dianut oleh semua anggota organisasi kemudian diinternalisasikan dan dipatuhi sehingga terbentuk

keteraturan kerja serta tercapainya tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat di dalam perusahaan memiliki nilai kebersamaan yang dipahami secara mendalam, dan dipatuhi oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi dapat berupa hal yang dapat dirasakan dari yang tampak dan tidak tampak tetapi dari keduanya dapat memberikan pengaruh besar pada perusahaan. Menurut Schein dalam Tika (2012:22) membagi level budaya organisasi menjadi tiga bagian, antara lain sebagai berikut.

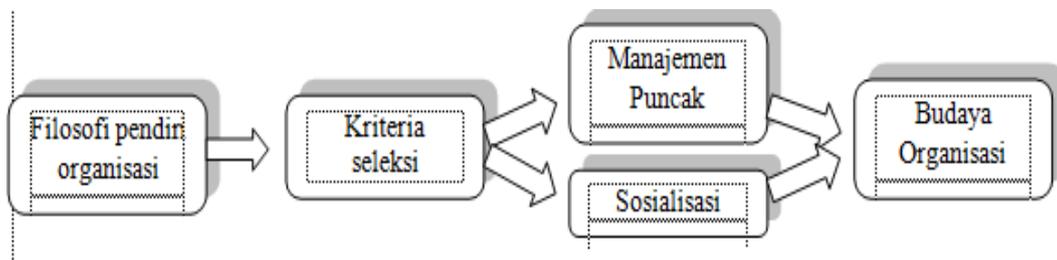
- a) Artifak atau Kreasi. Hal ini mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan dirasakan seperti ruang fisik, produk, teknologi kelompok, perilaku nyata anggota organisasi.
- b) Nilai-nilai. Nilai merupakan solusi yang muncul dari pimpinan dengan maksud memecahkan masalah-masalah dalam organisasi.
- c) Asumsi-Dasar. Asumsi ini terdapat petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi karena menyangkut perilaku, menjelaskan anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu.

2.2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak pernah terlepas dari setiap aktivitas Sumber Daya manusia. Budaya organisasi dapat diciptakan atau dikembangkan dari budaya organisasi yang telah ada sebelumnya. Tentu dalam proses pembentukan budaya organisasi tersebut, akan ada orang yang memiliki wewenang besar yang dapat memengaruhinya. Proses terbentuknya budaya organisasi merupakan sebuah proses yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Utaminingsih (2014) menjelaskan bahwa awal sebuah budaya organisasi merupakan perkembangan diri filososfi pendirinya. Budaya organisasi baik yang diciptakan atau dikembangkan berfungsi untuk menyesuaikan dengan situasi lingkungan sekarang. Oleh sebab itu menanamkan budaya melibatkan proses belajar karena para anggota organisasi mengajarkan

satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, perilaku yang dipilih organisasi.

Budaya asli berasal dari filosofi pendirinya, Robbins (2006:273). Filosofi ini berpengaruh kuat terhadap kriteria yang digunakan dalam perekrutan. Tindakan-tindakan yang diambil manajemen puncak membangun suasana umum mengenai perilaku apa yang dapat diterima dan yang tidak dalam organisasi. Sosialisasi karyawan baru yang dilakukan akan bergantung pada tingkat keberhasilan yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai yang dianut karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi melalui proses seleksi maupun preferensi manajemen puncak dalam hal metode sosialisasi. Berikut disajikan gambar 2.1 mengenai terbentuknya budaya organisasi.



Gambar 2.1 Terbentuknya Budaya Organisasi
Sumber: Robbins (2006:273)

Dalam memperkuat budaya organisasi dilakukan melalui penyebaran nilai budaya sehingga anggota organisasi mengetahui nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi, serta meningkatkan komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti, yang merupakan perpaduan antara nilai dan norma yang dimiliki oleh SDM, Utaminingsih (2014:15). Konsistensi sikap dalam organisasi dapat ditingkatkan melalui budaya yang kuat sehingga dapat menjadi pengganti formalisasi, di mana formalisasi yang tinggi di dalam suatu organisasi akan menciptakan ketertiban, kepastian dan konsistensi.

2.2.2 Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan harus dianut, dipatuhi dan diinternalisasikan kesemua karyawan perusahaan. Setiap budaya organisasi yang diinternalisasikan pada karyawan memiliki peranan penting, oleh sebab itu budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi, antara lain sebagai berikut, Tika (2012:14): 1) pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain, 2) sebagai perekat bagi karyawan dalam organisasi, 3) mempromosikan stabilisasi system sosial, 4) sebagai mekanisme control dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, 5) sebagai integrator, 6) membentuk perilaku bagi para karyawan, 7) sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi, 8) sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan, dan 9) sebagai alat komunikasi.

2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi antara satu organisasi dengan yang lainnya tentu berbeda karena masing-masing organisasi memiliki sistem nilai berbeda yang dianut dan dilaksanakan. Sistem nilai tersebut dibangun oleh tujuh karakteristik sebagai esensi dari budaya organisasi, Robbins dan Judge (2011:554) antara lain sebagai berikut.

- a) Inovatif. Suatu tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk bersikap inovatif dalam bekerja.
- b) Pengambilan resiko. Suatu tingkatan dimana karyawan berani dalam bekerja untuk menentukan pilihan yang didalamnya mengandung resiko.
- c) Perhatian yang rinci. Suatu tingkatan dimana para bawahan diharapkan memperlihatkan kecermatan dan perhatian kepada rincian.
- d) Orientasi pada manusia. Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada anggota organisasi itu.

- e) Orientasi hasil. Suatu tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- f) Orientasi tim. Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim dan bukan individu-individu.
- g) Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- h) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.3 Green Management

Suatu organisasi dengan sistem manajemen berbasis lingkungan (*green management*) merupakan terutama harapan dari semua masyarakat sekitar organisasi berada. Lingkungan yang bersih dan tidak terkena polusi dapat melancarkan segala aktivitas masyarakat dan organisasi itu sendiri. Berdasarkan Undang-Undang RI No.3 Tahun 2014 tentang industri hijau atau *green management* adalah industri yang dalam proses produksinya mengutamakan upaya efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya secara berkelanjutan sehingga mampu menyelaraskan pembangunan industri dengan kelestarian fungsi lingkungan hidup serta dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Sedangkan Haden, *et. al.* (2009) dalam Wintoro (2012) mengemukakan bahwa *green management* merupakan kegiatan bisnis yang menggunakan inovasi sebagai alat untuk mencapai keberlanjutan sumber daya alam, pengurangan pemborosan sumber daya alam, meningkatkan kemakmuran sosial, dan memberi keunggulan bersaing perusahaan. Mathur, *et. al.* (2013) pun menambahkan bahwa *green management* merupakan kegiatan organisasi yang memberikan dampak terhadap lingkungan alam. Triastity (2011) melanjutkan bahwa *green management* adalah salah satu model pendekatan untuk mengevaluasi komitmen suatu perusahaan terhadap tanggung jawab lingkungan. Artinya kegiatan *green management* tersebut tidak hanya sekedar berorientasi

pada keuntungan organisasi saja, namun turut memperhatikan lingkungan dan sosial melalui aktivitas organisasi yang dilakukannya.

Tanggung jawab organisasi terhadap lingkungan tentu menyangkut udara dan air karena kedua faktor alami ini sangat berpengaruh pada aktivitas masyarakat. Salah satu tanggung jawab bagi organisasi adalah terjaganya lingkungan yang sehat dan terhindar dari polusi/ pencemaran. Menurut Keputusan Menteri Negara Kependudukan dan Lingkungan Hidup No.02/MENLH/I/1998, yang dimaksud dengan polusi/pencemaran air adalah masuk/dimasukkannya makhluk hidup, zat, energi, dan atau komponen lain kedalam air/udara oleh kegiatan manusia atau oleh proses alam, kurang atau tidak dapat berfungsi lagi. Hal ini yang kemudian masih menjadi PR besar bagi organisasi yang masih menghasilkan limbah ke lingkungan.

Banyak peranan yang dihasilkan ketika organisasi telah berkomitmen menerapkan *green management* sebagai aktivitas organisasinya. Florida (1994) dalam Rao (2004) mengemukakan bahwa perusahaan yang menerapkan *green management* dalam proses produksinya memberikan beberapa peranan, antara lain:

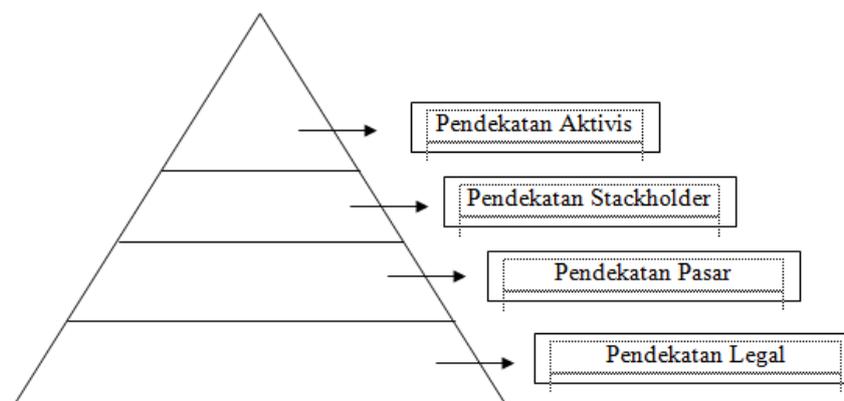
- a. Produk/ jasa yang dihasilkan oleh perusahaan akan ramah terhadap lingkungan.
- b. Adanya pencegahan pencemaran karena segala sumber pencemaran berawal dari proses produksi.
- c. Proses produksi yang ramah lingkungan diikuti juga dengan penggunaan teknologi ramah lingkungan.
- d. Penggunaan bahan dan daur ulang dilakukan sehingga meminimalisir pemakaian bahan.

- e. Proses produksi ramah lingkungan ditingkatkan sehingga meminimalkan memberikan dampak limbah yang berbahaya.
- f. Produk yang didesain untuk lingkungan dapat meminimalisir dampak lingkungan yang merugikan.

Artinya dengan dimulainya aktivitas organisasi yang dimulai dari proses produk yang ramah lingkungan akan memberikan dampak pada proses-proses produksi selanjutnya yang ramah terhadap lingkungan juga. Bahkan dalam pengolahan limbahnya pun akan ditangani secara ramah bagi organisasi yang telah berkomitmen, meski proses produksi yang telah dilakukannya menggunakan bahan-bahan produksi alami.

2.3.1 Hierarki Pendekatan Nuansa Hijau

Dalam menjalankan konsep *green management* agar berjalan dengan tepat diperlukan beberapa pendekatan dan dapat dijadikan suatu model pendekatan untuk mengevaluasi komitmen suatu perusahaan terhadap tanggung jawab lingkungan atau yang disebut dengan Model Nuansa Hijau (*shades of green*). Pendekatan ini membaginya menjadi empat tingkatan, dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut, Freeman dalam Triastity (2011).



Gambar 2.2 Empat Tingkatan Model Nuansa Hijau
Sumber: Freeman, et. al. dalam Triastity (2011)

Berdasarkan pada gambar 2.2 di atas menunjukkan ada empat tingkatan model nuansa hijau antara lain sebagai berikut.

- a. Pendekatan legal. Perusahaan cukup melakukan apa yang diperlukan untuk memenuhi ketentuan hukum.
- b. Pendekatan Pasar. Perusahaan menyediakan produk yang bersahabat dengan lingkungan karena pelanggan menginginkan produk semacam itu, bukan karena komitmen manajemen yang kuat terhadap lingkungan.
- c. Pendekatan *stakeholder*. Perusahaan berupaya merespons persoalan lingkungan yang diajukan *stakeholder*.
- d. Pendekatan aktivis. Perusahaan secara aktif mencari cara untuk melakukan konservasi sumber daya di bumi.

2.3.2 Indikator-Indikator *Green Management*

Dalam organisasi yang memiliki visi dan misi sebagai organisasi yang ramah lingkungan, diperlukan sebuah konsep yang dapat merealisasikan hal tersebut. Peneliti akan memaparkan mengenai indikator-indikator *green management* baik untuk perusahaan besar yang bertaraf internasional hingga diperuntukkan bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Hal ini dilakukan sebagai pembandingan diantara kedua hal tersebut.

Samsung *Electronics* (2008) sebagai perusahaan besar yang telah menerapkan *green management* yang mengambil *co-existence* dan kemakmuran bersama dengan masyarakat adalah inti dari kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan berusaha untuk menjadi perusahaan kontributif bagi masyarakat. Ada beberapa indikator penerapan *green management*, Samsung (2008) antara lain sebagai berikut.

- a. *The Greening of Management* (Penhijauan Manajemen). Dibutuhkan lingkungan yang sehat dan mengutamakan keselamatan sebagai faktor utama dalam pengelolaan perusahaan untuk pembangunan berkelanjutan, membangun lingkungan yang canggih, sehat, dan adanya sistem keamanan dalam bekerja. memperluas sertifikat standar global dan mempromosikan kerja yang efisien dengan mengadopsi Sistem Informasi Manajemen Hijau (GMIS) merupakan beberapa aktivitas dari *the greening of management* (penhijauan manajemen).
- b. *The Greening of Product* (Penhijauan Produk). Hal ini untuk meminimalkan dampak lingkungan dan untuk membuat produk ramah lingkungan mengingat seluruh proses melalui produksi, penggunaan produk dan hingga menjadi limbah.
- c. *The Greening of Process* (Penhijauan Proses). Upaya dari *the greening of processs* (penhijauan proses) dapat meningkatkan proses atau fasilitas, mengembangkan teknologi hijau yang beragam termasuk bahan baku alternatif, meminimalkan bahan bekas melalui pengelolaan bahan yang mudah tercemar, memaksimalkan efisiensi energi, dan lain-lain, melakukan penerapan teknologi untuk memproduksi bersih.
- d. *The Greening of Workplace* (Penhijauan Tempat Kerja). Hal ini terwujud dengan tidak terjadinya polusi, terjaganya kesehatan, dan terhindarnya kecelakaan di tempat kerja.
- e. *The Greening of Communities* (Penhijauan Komunitas). Bekerja sama dengan masyarakat sekitar dengan memberikan edukasi pentingnya pelestarian lingkungan dan bantuan. Peran perusahaan dalam kaitannya

dengan para *stakeholder*, misalnya menjaga hubungan baik dengan para pemasok yang mempunyai komitmen pada lingkungan.

Sedangkan *green management* pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Kementerian Perindustrian berdasarkan pada Peraturan Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri No. 56/BPKIMI/PER/2/2014 menerapkan beberapa indikator yang merupakan sebagai bentuk kepatuhan dalam menjalankan *green management*, antara lain sebagai berikut.

- a) Proses produksi meliputi program efisiensi produksi, penempatan bahan produksi, adanya perijinan penggunaan bahan pewarna, dan peningkatan teknologi.
- b) Pengelolaan lingkungan meliputi pengelolaan limbah dan pemanfaatan limbah kembali.
- c) Keselamatan kerja meliputi sistem sirkulasi udara, adanya penggunaan alat perlindungan diri, dan persediaan Pertolongan Pertama Kecelakaan (P3K).
- d) Manajemen perusahaan meliputi produk bersertifikasi ramah lingkungan, dan adanya kepedulian terhadap lingkungan.

Berdasarkan pada penjelasan diatas, indikator-indikator dari *green management* yang dikemukakan oleh Samsung (2008) hampir memiliki kesamaan dengan Peraturan Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri No. 56/BPKIMI/PER/2/2014 yang diterapkan oleh UKM. Namun berdasarkan pada ukuran organisasi yang akan diteliti, peneliti lebih memilih menggunakan tiga indikator yang diterapkan oleh Kementerian Perindustrian yang dirujuk dari Peraturan Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri No. 56/BPKIMI/PER/2/2014 yang dikhususkan pada Usaha Kecil dan

Menengah (UKM) yang dijadikan sebagai alat ukur dari variabel *green management*.

2.4 Kinerja Organisasi

2.4.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Setiap organisasi yang berdiri memiliki tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama dan harus direalisasikan dengan sistem kerja yang telah ditentukan. Tanpa adanya Sumber Daya Manusia (SDM), maka tujuan organisasi tidak akan tercapai. Kinerja organisasi adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/ kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor internal dan eksternal organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu, Tika (2012:122). Sedangkan Bernardin dan Rusel 1993 dalam Tika (2012:121) menambahkan bahwa kinerja organisasi merupakan pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu. Keban (2004:183) pun menambahkan bahwa kinerja organisasi menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi. Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Dalam pencapaian kinerja organisasi tersebut merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

2.4.2 Fungsi-Fungsi Kegiatan Terkait Kinerja Organisasi

Dalam organisasi ada berbagai kegiatan yang dilakukan oleh SDM terkait tujuan yang hendak dicapai dan hal tersebut berkaitan dengan kinerja organisasi yang telah memiliki standar. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan sistematis. Adapun beberapa fungsi kegiatan yang terkait dengan kinerja organisasi antara lain sebagai berikut, Umar (2005:50).

- a. Strategi perusahaan. Dalam strategi perusahaan terdapat misi perusahaan, strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi tersebut dapat mencakup perencanaan, implementasi, dan pengawasan.
- b. Pemasaran. Evaluasi aspek pasar diarahkan untuk mendapatkan informasi mengenai hal-hal segmentasi, target, dan posisi produk di pasar, strategi bersaing yang diterapkan, kegiatan pemasaran melalui bauran pemasaran, nilai penjualan, dan *market share* yang dikuasai perusahaan.
- c. Operasional. Kegiatan operasional dalam perusahaan, meliputi kegiatan-kegiatan kualitas produk, teknologi yang digunakan, kapasitas produksi, persediaan bahan baku dan barang jadi sumber daya manusia, dan keuangan.

2.4.3 Indikator Kinerja Organisasi

Setiap organisasi memiliki standar kerja yang telah ditentukan. Hal ini dijadikan sebagai tolak ukur untuk menentukan apakah kinerja yang telah dilakukan telah memenuhi standar atau belum. Masing-masing organisasi memiliki indikator yang berbeda, hal ini merupakan aspek penting yang harus dicapai selain standar kerja yang telah ditentukan. Richard dan Devinney dalam

Ozer dan Tinaztepe (2014) mengungkapkan bahwa indikator kinerja organisasi dibagi menjadi tiga, antara lain sebagai berikut.

- a. Kinerja keuangan (*performance financial*), meliputi *profit, return on assets, return on investment*.
- b. Kinerja pemasaran produk (*product market performance*), meliputi *sales, market share*.
- c. *Shareholder return*, meliputi *total shareholder return, economic value added*.

Sedangkan Moullin (2007) dalam Alhadid, et. al. (2014) menambahkan mengungkapkan ada tiga indikator dalam mengukur kinerja organisasi, antara lain sebagai berikut.

a. *Financial Performance* (Kinerja Keuangan)

Dalam penerapan kegiatan bisnis yang ramah lingkungan, tentu akan menghilangkan polusi. Selain itu penggunaan kembali bahan produksi menghasilkan banyak kesempatan untuk memotong biaya dan peningkatan laba akhir. *financial performance (kinerja keuangan)* meliputi peningkatan pangsa pasar, peningkatan omset penjualan, dan peningkatan keuntungan.

b. *Environmental Performance* (Kinerja Lingkungan)

Kinerja lingkungan berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengurangi polusi udara, limbah cair, dan limbah padat dan kemampuan untuk mengurangi penggunaan bahan yang berbahaya atau bahan beracun. Adanya penurunan frekuensi bahaya lingkungan akan ada perbaikan dalam situasi lingkungan sebuah organisasi.

c. *Operational Performance* (Kinerja Operasi)

Kinerja operasional berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk memproduksi peningkatan kualitas produk, dan pemanfaatan kualitas.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka indikator yang digunakan peneliti sebagai alat pengukuran dari variabel kinerja organisasi adalah Moullin (2007) dalam Alhadid, *et. al.* (2014). Hal ini dikarenakan peneliti mempertimbangkan bahwa penelitian yang dilakukan dengan penggunaan variabel *green management* sebagai variabel *intervening* tentu akan berdampak pada kinerja lingkungan organisasi, selain akan berdampak juga pada kinerja keuangan dan kinerja operasi.

2.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi

Budaya organisasi dibangun pada orang-orang yang mempunyai wewenang penuh dalam perusahaan. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki wewenang dan kekuasaan dalam menciptakan sistem, nilai, dan peraturan di perusahaan sehingga akan terciptanya suatu budaya yang melekat pada perusahaan. Budaya yang diciptakan tidak hanya sekedar dalam bentuk peraturan yang tertulis, namun dapat berupa komunikasi dan interaksi pemimpin terhadap karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan pada budaya organisasi dapat memicu rasa kolektivisme dalam mencapai tujuan organisasi, memberikan kontribusi lebih besar untuk keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, berbagai macam gaya kepemimpinan akan memengaruhi budaya organisasi. Dalam penelitian Tipu, *et. al.* (2012), Graves, *et. al.* (2013), dan Siswatiningsih (2015) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap budaya organisasi. Karyawan dapat menerima dan menginternalisasi nilai-nilai yang disampaikan oleh para pemimpin, sehingga meningkatkan pentingnya nilai-nilai yang lebih tinggi dan melakukan kegiatan yang lebih bermakna untuk karyawan.

2.6 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi

Budaya organisasi dibentuk oleh pemimpin yang ada di dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan dengan mendorong bawahannya bekerja dan imbalan sebagai motivasinya, maka akan senantiasa terbentuk budaya organisasi yang demikian juga. Sebabnya pemimpin memiliki wewenang untuk memengaruhi bawahannya bertindak sesuai dengan kehendaknya. Makanya diindikasikan bahwa adanya hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi. Siswatiningsih (2015), Kotter dan Heskett dalam Tika (2013;149) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh terhadap budaya organisasi. Pemimpin dipuncak sangat berperan dalam melakukan perubahan-perubahan budaya organisasi.

2.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Green Management*

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh kuat terhadap berjalannya suatu organisasi karena ia memiliki wewenang yang dapat mengarahkan dan memengaruhi para karyawan untuk bertindak sesuai yang diharapkan organisasi. Pada penelitian-penelitian sebelumnya masih jarang ditemui penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap *green management*. Namun, peneliti memiliki dugaan sementara bahwa adanya hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *green management*. Hal dapat dijabarkan dari beberapa indikator yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan transformasional, antara lain *Idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi

inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individu), Bassa dan AVALIO dalam Hickman (1998:135) terhadap indikator-indikator variabel *green management* antara lain 1) proses produksi, 2) pengelolaan lingkungan, 3) keselamatan kerja, dan 4) manajemen perusahaan.

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal) akan dijadikan sebagai acuan ataupun contoh bagi karyawan untuk bekerja. Pemimpin akan menunjukkan sikap yang sesuai dengan standar etika dan moral sehingga memungkinkan seorang pemimpin untuk menanamkan sikap bawahan yang dapat menirunya, Ejere, *et. al.* (2014). Dalam penerapan *green management* diperlukan sikap pemimpin yang dapat menunjukkan etika dan moral sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Begitupun halnya ketika organisasi menerapkan kegiatan bisnis yang ramah lingkungan (*green management*). Berbagai kegiatan yang dijalankan seperti proses produksi, pengelolaan lingkungan, keselamatan kerja, dan manajemen perusahaan sangat memerlukan sikap pimpinan yang patuh terhadap etika yang sudah ditetapkan. Sehingga karyawan dapat meniru dan mematuhi peraturan-peraturan sesuai Standar Operasional Perusahaan (SOP).

Dalam organisasi yang menerapkan konsep *green management* diperlukan pimpinan yang mampu mengembangkan semangat tim, memiliki sikap optimis, dan komitmen terhadap visi organisasi (*inspirational motivation* (motivasi inspirasional)). Penerapan kegiatan bisnis *green management* menuntut organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi yang sejenis yang telah ada. Tidak hanya sekedar mengandalkan inovasi dari bahan-bahan alami sebagai input produksi, namun diperlukan dukungan dari seorang pimpinan juga. Cara

kerja pimpinan yang merujuk pada visi yang telah ditetapkan akan menjalankan misi-misi kerja yang telah direncanakan sehingga visi dan misi akan berjalan dengan selaras. Pun demikian halnya dalam penerapan konsep *green management*, ketika organisasi telah menentukan visi sebagai organisasi yang ramah lingkungan, maka pola kerja yang diciptakan organisasi pun akan mengarah pada kerja-kerja yang ramah lingkungan. Pencapaian visi tersebut perlu dikelola dengan kerja sama dan semangat tim, sikap optimis dari seorang pimpinan pun dibutuhkan agar karyawan dapat bekerja dengan percaya diri juga.

Intellectual stimulation (stimulasi intelektual), Bass dan Avaluio dalam Hickman (1998) menambahkan bahwa pemimpin transformasional merangsang upaya karyawan untuk menjadi kreatif. Hal ini sangat berkaitan erat dengan konsep *green management* yang diterapkan pada UKM batik. Dalam proses produksi misalnya, karyawan dituntut untuk dapat bekerja secara kreatif dalam menciptakan suatu karya. Pimpinan memberikan kebebasan pada karyawan untuk mengembangkan bakat yang dimiliki. Kemudian apabila dari hasil produksi terjadi kesalahan, karyawan turut diikutsertakan dalam penyelesaiannya sehingga mereka didorong untuk memiliki ide atau solusi masalah. Oleh sebabnya karakteristik pimpinan yang memiliki stimulasi intelektual dapat membantu mensukseskan kegiatan bisnis *green management*.

Selanjutnya *individualized consideration* (pertimbangan individu), yang juga merupakan salah satu karakteristik gaya kepemimpinan transformasional. Dalam aktivitas organisasi dengan penerapan konsep *green management*, gaya kepemimpinan transformasional (pertimbangan individu) sangat diperlukan, mengingat dalam hal ini pimpinan memberikan kesempatan belajar bagi karyawan. Pimpinan secara langsung memberikan pelatihan tentang proses

produksi dengan konsep *green management*. Di sini, pimpinan memberikan perhatian khusus terhadap karyawan yang dinilai masih memerlukan peningkatan kemampuan, oleh karenanya karyawan diberikan kesempatan belajar oleh pimpinan baik secara langsung atau melalui pendelegasian tugas. Selain itu karakteristik pertimbangan individu menunjukkan adanya penerimaan perbedaan individu dengan menempatkan tugas pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya misalnya dalam penugasan proses produksi yang terbagi menjadi beberapa bagian seperti, pembuatan motif, pencantingan, dan pencelupan warna. Semua karyawan ditempatkan pada posisi tertentu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan.

2.8 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap *Green Management*

Selain gaya kepemimpinan transformasional, peneliti memiliki dugaan sementara bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap *green management*. Hal ini mengacu bahwa dalam penerapan konsep *green management* dalam suatu organisasi diperlukan adanya *contingent reward*, *active management by exception* dan *passive management by exception* yang merupakan indikator dari gaya kepemimpinan transaksional. Aktivitas karyawan dalam organisasi tidak akan terlepas dari pengaruh pimpinannya. Penerapan konsep *green management* dalam organisasi pun demikian, adanya *reward* dan *punishment* akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja. Keterlibatan pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan karyawan yang dinilai tidak memenuhi standar akan memberikan hasil yang sesuai dengan keinginan pimpinan. Perhatian pemimpin terhadap pekerjaan bawahannya turut memberikan peran penting dan pencegahan

terhadap kesalahan kerja bawahan serta memberikan arahan yang lebih baik lagi terhadap keberlangsungan konsep *green management* tersebut.

2.9 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi

Gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong bawahannya untuk menerima dan menginternalisasi misi, visi, dan tujuan organisasi, sehingga menciptakan perasaan memiliki, Guay, *et. al.* (2015). Kemampuan memotivasi dari pemimpin transformasional ini dapat menginspirasi bawahan agar dapat melakukan perubahan besar dan mengharapkan karyawannya dapat bekerja di luar batas sehingga dampak yang diperoleh kinerja yang terus menerus. Mahdinezhad (2013), Yildiz, *et. al.* (2014), Ejere dan Abasilim (2013) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan transformasional membuat gambaran yang terkait masa depan yang baik, optimis dan dicapai, mendorong orang lain untuk meningkatkan harapan mereka, dan menggunakan bahasa sederhana untuk menyampaikan misi.

2.10 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi

Gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan dalam suatu organisasi mampu memberikan pengaruh terhadap hasil kerja bawahan. Bawahan terasa dimotivasi dan diawasi dalam gaya kepemimpinan transaksional. Pemberian *reward* berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, bonus atau bertambahnya penghasilan. Gaya kepemimpinan ini memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan sehingga

menghindari hal-hal yang kemungkinan memengaruhi terjadinya kesalahan. Ejere dan Abasilim (2013), Iscan (2014) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2.11 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap *Green Management*

Budaya organisasi merupakan akar terwujudnya segala aktivitas dalam organisasi. Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan bahwa *organizational culture is a cognitive framework consisting of attitudes, values, behavior norms, and expectations shared by organization members*. Budaya organisasi yang kuat tentu akan memengaruhi karyawan dalam bertindak agar sesuai dengan harapan organisasi. Dalam penelitian-penelitian sebelumnya masih jarang ditemukan penelitian yang meneliti variabel budaya organisasi terhadap variabel *green management*. Namun peneliti memiliki dugaan sementara bahwa adanya hubungan signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap *green management*. Budaya organisasi yang dikembangkan seperti inovasi adanya pengambilan resiko setiap pekerjaan, diperlukannya perhatian yang rinci, orientasi pada manusia, orientasi pada hasil, orientasi pada tim, kegresifan kerja karyawan, dan menjaga stabilitas kerja merupakan bagian dari budaya organisasi yang dipertahankan dalam ruang lingkup organisasi terutama dalam penerapan *konsep green management*. Setiap kegiatan bisnis termasuk *green management* tentu menginternalisasikan budaya tersebut. Proses menciptakan produk yang ramah lingkungan diperlukan adanya sikap yang kreatif dan berani mengambil resiko dalam bekerja. Dapat dibayangkan ketika karyawan bekerja tidak memiliki sikap yang kreatif, ketelitian, dan ragu-ragu/ tidak percaya diri maka akan memberikan pengaruh negative ada pekerjaan yang dilakukannya.

Orientasi pada manusia (pimpinan memberikan perhatian pada karyawan,

bonus) merupakan sebagian dari motivasi yang dapat meningkatkan hasil kerja dari kegiatan bisnis *green management*, tanpa motivasi berupa *reward* atau perhatian pimpinan maka akan memberikan pengaruh pada hasil kerja bahkan bias saja dapat terjadi *turn over*. Selanjutnya orientasi hasil (perhatian pada hasil pekerjaan, visi dan misi) dan kestabilan kerja merupakan syarat dalam menjalankan kegiatan bisnis. Hal ini perlu agar visi dan misi yang sudah ditentukan dapat berjalan sesuai harapan dan hasil dari kegiatan bisnis sehingga dapat dinilai apakah sudah mencapai standar yang diinginkan atau belum. Budaya organisasi yang dapat menjaga kestabilan kerja pun sangat diutamakan dalam setiap kegiatan bisnis termasuk *green management*. Setiap pelaksanaan kerja diharapkan dapat berjalan sesuai aturan-aturan yang telah ditentukan dan harapan yang ingin dicapai agar hasil kerja yang diperoleh organisasi sesuai target dan kemudian dari hasil yang dicapai tersebut akan memberikan pengaruh pada *reward* yang akan diterimanya.

Organisasi yang selalu memelihara budaya organisasi yaitu orientasi tim akan memberikan kemudahan-kemudahan dalam kegiatan bisnis *green management*. Kemampuan bekerja sama dengan tim merupakan hal yang krusial dalam organisasi karena manusia adalah makhluk sosial sehingga selalu membutuhkan bantuan dari orang lain. Bekerja sama dengan tim yang baik pun dapat menciptakan pendekatan emosional antara karyawan sehingga menciptakan keharmonisan dalam organisasi.

Deal dan Kennedy dalam Tika (2012:6) pun menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai inti sebagai esensi falsafah organisasi untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama

tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Oleh karenanya peneliti memiliki dugaan sementara bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi terhadap *green management*.

2.12 Hubungan Green Management Terhadap Kinerja Organisasi

Banyak penelitian sebelumnya yang telah meneliti *green management* terhadap kinerja organisasi. Chuang dan Huang (2013), Choi (2012), Green, *et. al.* (2012), Alhadid, *et. al.* (2014), Heriyanto (2008) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa *green management* memberikan pengaruh positif pada kinerja organisasi. Konsep metode *green management* merupakan kebutuhan utama dalam menjaga perubahan iklim yang terjadi saat ini. Organisasi yang menerapkan konsep *green management* akan memberikan pengaruh besar terhadap lingkungan di mana organisasi tersebut berada. Konsep ini tidak sekedar memperhitungkan keuntungan namun yang terlebih penting adalah lingkungan dan sosial. Sehingga akan memberikan dampak positif kembali pada organisasi yaitu kinerja organisasi dan *image* perusahaan terhadap masyarakat, pemerintah, mitra, serta pemasok.

2.13 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam ruang lingkup organisasi selalu ada sebuah sistem nilai yang mengikat orang-orang di dalamnya. Sistem nilai bersama (*sharing value*) yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi yang dijadikan acuan seluruh anggota sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem nilai tersebut adalah budaya organisasi. Sebagaimana menurut Sweeney dan McFarlin (2002:334) menyatakan budaya organisasi mengacu kepada cara hidup

(*way of life*) organisasi. Adanya budaya organisasi dalam organisasi akan membedakan cara kerja organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu organisasi. Budaya organisasi menjadikan tugas-tugas di organisasi menjadi terarah sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Asree, *et. al.* (2010), budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Artinya organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan memberikan peningkatan pada kinerja organisasi. Sebaliknya organisasi yang memiliki budaya yang lemah, maka kinerja organisasi tidak akan mengalami peningkatan. Hal ini terbukti pada sebuah hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Febrianto (2011) dan Arifin (2012) bahwa budaya organisasi yang lemah maka tidak akan berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Budaya organisasi yang lemah maka akan rentan terjadinya kesalahan-kesalahan dalam bekerja, tidak sesuai dengan sistem nilai yang telah ditentukan. Oleh sebabnya budaya organisasi harus dianut dan diinternalisasikan ke semua karyawan yang ada dalam organisasi.

2.14 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini selain diperkuat dari berbagai teori yang sudah dipaparkan sebelumnya, ada beberapa tinjauan hasil penelitian terdahulunya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, *green management* dan kinerja organisasi yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dimana hasilnya adalah sebagai berikut.

- a. Iscan, *et. al.* (2014). Penelitian yang telah dilakukannya berjudul *Effect of Leadership Style On Perceived Organizational performance and Innovation: The Role Transformational Leadership Beyond The Impact of Transactional Leadership – An Application Among Turkish SME's* dengan sampel berjumlah 135 UKM namun hanya 118 UKM saja yang dapat dijadikan sampel. Kemudian data yang telah didapatkan diolah dengan menggunakan SPSS statistik dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional meliputi inspirasi, pesan visioner, nilai. Gaya kepemimpinan transformasional memusatkan perhatian karyawan, menanamkan rasa tujuan yang lebih tinggi. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut dan *reward kontingen*. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dan inovasi pada UKM di Turki. Namun untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional tidak memberikan pengaruh pada kinerja organisasi dan inovasi. Dalam penelitian ini pun, ditemukan adanya hubungan positif antara inovasi terhadap kinerja organisasi. Sehingga H1 diterima bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif terhadap kinerja organisasi dan besar pengaruhnya melebihi gaya kepemimpinan transaksional dan H2 diterima bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi dan besar pengaruh tersebut melebihi dari gaya kepemimpinan transaksional. Penelitian ini memberikan perbedaan pada penelitian-penelitian yang lainnya bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi dan inovasi.

- b. Zehir, *et.al.* (2011). Penelitian yang berjudul *The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi National Companies in Istanbul* menunjukkan hasil penelitiannya bahwa dengan mengembangkan budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang efektif, perusahaan dapat mencapai kinerja bisnis yang efektif. Budaya organisasi menjadi hal penting bagi kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus berfokus pada budaya organisasi dalam mencapai hasil kinerja bisnis. Penumpukan data dengan cara membagikan kuesioner dengan skala liker 5 poin yang dimulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju yang mana sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan SPSS. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi secara langsung. Dalam penelitian ini ada beberapa keterbatasan. Pertama, dalam penelitian ini hanya ada tiga gaya kepemimpinan yang diteliti sebaiknya peneliti perlu menambahkan kepemimpinan transformasional misalnya, yang merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan perubahan besar bagi organisasi. Kedua, penelitian ini hanya terfokus pada hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja. Pada penelitian selanjutnya, diharapkan penelitian dapat mencakup hasil individu seperti kepuasan karyawan, dan komitmen kerja.
- c. Erdogan, *et. al.* (2012). Penelitian yang berjudul *The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance* dilakukan di perusahaan nasional dan multinasional di Turki dengan sampel 1.019 orang

yang bekerja di perusahaan nasional dan multinasional dan data. Pengisian kuesioner dilakukan dengan cara melakukan pertemuan dengan orang-orang tatap muka atau melalui email. Data yang terkumpul dianalisis dengan program SPSS versi 17.00. Gaya kepemimpinan yang diteliti terdiri dari tiga, antara lain: gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan Laissez Faire, dan gaya kepemimpinan transaksional. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap kinerja organisasi. Selain itu dalam penelitian ini gaya kepemimpinan Laissez-Faire hubungan positif yang signifikan ditemukan dengan kinerja organisasi. Pemimpin Laissez-Faire memberikan kebebasan penuh kepada karyawan. Karyawan merasa bebas dan tidak ada tekanan dari atasan, dan situasi ini mungkin meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, karyawan menghasilkan lebih banyak ide asli dan mencerminkan kinerja karyawan secara positif. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, bahwa gaya kepemimpinan transaksional ini tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.

- d. Asree, et. al. (2010). Penelitian yang berjudul *Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms* memiliki tujuan untuk mengetahui strategi operasional perusahaan jasa (hotel) melalui kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi yang ditujukan untuk karyawan dan pelanggan dan akhirnya akan berdampak pada kinerja perusahaan. Metode pengumpulan datanya dilakukan dengan membagikan kuesioner. Responden yang telah mengisi kuesioner dijadikan sebagai sumber data primer. Kemudian data yang sudah terkumpul diolah

oleh peneliti dengan bantuan alat analisis *path analysis*. Hasil penelitian yang melibatkan 88 hotel di Malaysia ini menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketika kinerja mengalami peningkatan maka akan berdampak juga pada pendapatan hotel yang semakin meningkat juga. Artinya penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor penting untuk hotel untuk menjadi responsif terhadap pelanggan mereka, dan pada gilirannya tanggap terhadap pelanggan akan meningkatkan pendapatan hotel. Oleh sebab itu baik kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi perlu ditingkatkan dengan baik agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Pada penelitian ini kompetensi kepemimpinan dihubungkan pada praktik operasi layanan di mana bahwa kompetensi kepemimpinan akan mempengaruhi kemampuan kumulatif responsivitas perusahaan jasa. Sedangkan budaya organisasi dipandang dalam konteks praktik operasi, di mana temuan menunjukkan bahwa praktik budaya organisasi, seperti mendengarkan penuh perhatian staf, memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja mereka, dan mengurus kesejahteraan mereka, akan menyebabkan efek positif pada kemampuan sebuah hotel menjadi responsif terhadap kebutuhan pelanggan mereka.

- e. Awatara dan Wahjudin (2010). Dampak Budaya Organisasi Lingkungan Dan Kepemimpinan Lingkungan Terhadap Keuntungan Kompetitif Hijau Dengan Identitas Organisasi Hijau Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini dilakukan dengan survey melalui surat terhadap manajer perusahaan industry di Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan

menggunakan kuesioner dan teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software Analysis Moment of Structural* (AMOS) versi 16. Adapun hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi lingkungan secara positif berhubungan dengan identitas organisasi hijau, budaya organisasi lingkungan secara positif berhubungan dengan keunggulan kompetitif hijau, kepemimpinan lingkungan berhubungan secara positif dengan identitas organisasi hijau, kepemimpinan lingkungan berhubungan secara positif dengan keuntungan kompetitif hijau, dan identitas organisasi hijau berhubungan positif dengan keuntungan kompetitif hijau. Kemudian keterbatasan dalam penelitian ini yaitu keterbatasan sampel yang digunakan pada perusahaan industri manufaktur di Jawa Tengah.

- f. Tipu, *et. al.* (2012). *Penelitian yang berjudul Transformational Leadership in Pakistan: An Examination of The Relationship of Transformational Leadership To Organizational Culture and Innovation Propensity* menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh antara budaya organisasi dan kecenderungan berinovatif. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kecenderungan berinovasi. Selain sebagai variabel yang memediasi anatara gaya kepemimpinan dengan kecenderungan brinovasi. Selain itu budaya organisasi pun secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini dilakukan dengan sampel 523 karyawan perusahaan di Pakistan dan pengambilan data yang dilakukan dengan teknik *snowball*.

- g. Arifin (2012). Penelitian yang berjudul Implikasi Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Polsek Jajaran Polres Bandung, Polresta Cimahi Dan Polres Garut) memiliki salah satu tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 120 responden yang dijadikan sebagai data primer. Kemudian hasil data yang telah terkumpul pun diolah dengan menggunakan alat analisis *path*. Hasil penelitiannya pun menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada polsek tersebut tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi sebagai norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi dimana budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan lemahnya budaya organisasi yang dibangun oleh organisasi sehingga kinerja organisasi yang dihasilkannya pun jauh dari standar yang telah ditetapkan.
- h. Yildiz, *et. al.* (2014). Penelitian yang berjudul *The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance* bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan inovasi terhadap kinerja bisnis. Teori dan penelitian menyarankan bahwa kepemimpinan yang baik dan inovasi memiliki konsekuensi penting bagi kinerja bisnis. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah transformasional dan transaksional kepemimpinan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner sebanyak 576 orang yang bekerja dilayanan sector di Istanbul. Hasil data yang telah terkumpul dilakukan pengolahan data dengan bantuan alat analisis *path*. Hasil penelitian ini pun menunjukkan bahwa dua gaya kepemimpinan tersebut dan

inovasi memiliki efek positif pada kinerja bisnis. Hal ini ditemukan bahwa inovasi, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki efek lebih tinggi terhadap kinerja bisnis. Kedua transaksional dan transformasional kepemimpinan dan inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

- i. Choi (2012). Penelitian yang berjudul *Supply Chain Governance Mechanism, Green Supply Chain Management (GSCM), and Organizational Performance* menemukan bahwa GSCM meningkatkan kinerja organisasi yang diukur dengan dari segi keuangan dan lingkungan. Dalam penelitian ini, GSCM termasuk *green innovation* dan *green process*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green process* memiliki dampak secara langsung dan lebih besar pada kinerja organisasi dari pada *green innovation* karena *green process* lebih mengarah pada strategi jangka pendek. Pada penelitian ini pun menunjukkan bahwa *manager* harus memahami situasi hubungan mereka untuk mengembangkan kepercayaan antara mitra, karena hanya melalui mekanisme *governance*, perusahaan dapat mengimplementasikan *green innovation* dengan berhasil. Manajer harus memahami kolaborasi melalui mekanisme pemerintahan yang efektif yang diperlukan untuk melaksanakan sukses GSCM.
- j. Green, *et. al.* (2012). Dalam hasil penelitian yang telah dilakukannya yang berjudul *Green Supply Chain Management Practices: Impact On Performance* menunjukkan bahwa penerapan praktik GSCM oleh organisasi manufaktur mengarah ke peningkatan kinerja lingkungan dan kinerja ekonomi, yang pada gilirannya berdampak positif kinerja operasional. Kinerja operasional meningkatkan kinerja organisasi. Kemudian dari hasil penelitian

ini, bahwa GSCM sekarang menjadi keharusan strategis berdasarkan permintaan pelanggan untuk produk yang berkelanjutan sendiri dan lingkungan yang telah diproduksi oleh proses yang dirancang dan dioperasikan untuk meningkatkan lingkungan keberlanjutan.

- k. Chuang, *et. al.* (2014) penelitian yang berjudul *Effects of Business Greening and Green IT Capital on Business Competitives* menunjukkan hasil penelitiannya bahwa *business greening* memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *business competitiveness*. *Business competitiveness* mengacu pada strategi bisnis yang dibuat untuk menyaingi competitor dan mencapai keuntungan. Dalam penelitian ini, Green IT Capital sebagai variabel mediator yang menghubungkan *business greening* dengan *business competitiveness*. Variabel *green IT capital* yang memiliki tiga dimensi yaitu Green IT Human Capital, Green IT Structural Capital, dan Green IT Relational Capital bersama-sama memberi pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *business competitiveness*.
- l. Alhadid, *et. al.* (2014). Penelitian yang berjudul *The Impact of Green Innovation on Organizational Performance, Environmental Management Behavior as a Moderate Variable: An Analytical Study on Nuqul Group in Jordan* menunjukkan bahwa kehadiran inovasi yang ramah lingkungan dalam kinerja organisasi menegaskan bahwa praktik manajemen ekonomi dan ramah lingkungan memiliki manfaat yang signifikan pada tingkat perekonomian nasional dan mencapai penghematan yang signifikan pada tingkat sektor Industri. Dalam perilaku lingkungan ini memiliki beberapa fokus kegiatan, seperti merancang dan menerapkan kebijakan lingkungan (perencanaan lingkungan), memvalidasi dan untuk mencegah bahan limbah

melakukan evaluasi dan kontrol serta meninjau aktivitas manajemen untuk perbaikan kelanjutan dari sistem.

- m. Heriyanto (2008) membuktikan hasil penelitian yang berjudul pengaruh Strategi Lingkungan Alami Terhadap Inovasi, Investasi Teknologi Informasi, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan bahwa strategi lingkungan alami berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh positif tersebut dikarenakan strategi lingkungan alami pada kinerja perusahaan seperti penghematan biaya operasi, dan biaya penanganan limbah produksi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menguasai strategi lingkungan alami yang dilakukan melalui upaya perbaikan yang berkelanjutan terhadap fasilitas dan sarana proses produksi untuk mengurangi tingkat limbah dan polusi dan meningkatkan efisiensi proses produksi. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi lingkungan alami berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Perusahaan meihat lingkungan dan *sustainability* sebagai sumber keunggulan kompetitif. Artinya perusahaan yang dapat memahami peran lingkungan alami akan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
- n. Ejere dan Abasilim (2013) penelitian yang berjudul *Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organizational Performance: Emprical Evidence from Nigeria*. Jumlah sampel yang diteliti pada penelitian ini sebanyak 184 responden yang dijadikan sebagai sumber data primer. Hasil data yang telah terkumpul pun dilakukan pengolahan data dengan bantuan alat analisis SPSS. Hasil penelitian yang dilakukannya

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang kuat pada kinerja organisasi dengan nilai *r-square* 49,6% dari total varian dalam kinerja organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional memiliki dampak positif lemah pada kinerja organisasi dengan nilai *r-square* 20,5%. Kedua gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Gaya campuran kepemimpinan (menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional) yang diterapkan akan tergantung pada situasi sehingga dapat gaya yang paling tepat untuk diadopsi.