

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

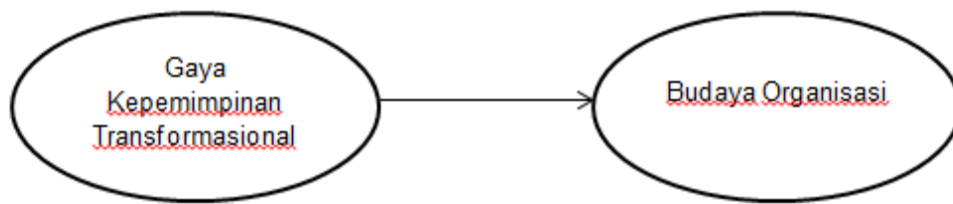
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual yang digunakan di dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel berdasarkan tinjauan teoritis dan didukung oleh penelitian empiris yang relevan. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, *green management*, dan kinerja organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional telah banyak mencuri perhatian peneliti untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Gaya kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avaluio memberi lebih banyak perhatian pada kebutuhan karyawan dari pada kebutuhan pimpinan. Pimpinan selalu memberikan motivasi bagi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan, menumbuhkan semangat karyawan, mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga karyawan merasa diperhatikan.

Graves, et al (2013), Tipu, et al (2012), dan Siwatiningsih (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh besar terhadap budaya organisasi. Karyawan dapat menerima dan menginternalisasi nilai-nilai yang disampaikan oleh para pemimpin sehingga meningkatkan pentingnya nilai-nilai yang lebih tinggi dan pengambilan kegiatan lingkungan yang lebih bermakna salah satunya untuk karyawan. Pimpinan bekerja menuju berubahnya budaya sejalan dengan visi mereka, Bass (1985) dalam Acar (2012). Kelangsungan hidup dari sebuah organisasi tergantung pada

perubahan dan respon dari budaya yang dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif (Bass, 1998; Kotter, 1998; Schein, 1997) dalam Acar (2012). Berdasarkan kajian konseptual dan kajian empiris, maka dikonstruksikan model pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi seperti pada gambar 3.1.

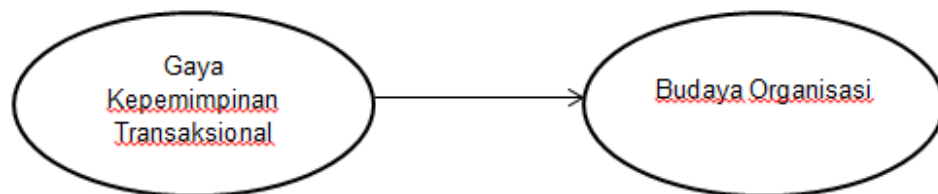


Gambar 3.1 Model Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menekankan pada imbalan dan koreksi pada hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Pimpinan sangat memperhatikan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan agar menghindari hasil kerja yang kurang baik. Namun pimpinan pun tidak akan mengesampingkan terkait imbalan yang akan diterima karyawan ketika menghasilkan pekerjaan yang baik. Hal ini yang kemudian bahwa gaya kepemimpinan transaksional menjadi penting untuk diterapkan dalam organisasi.

Seorang pimpinan dapat menjalankan atau bahkan mengembangkan budaya organisasi yang sudah ada dengan menampilkan gaya yang dimilikinya. Interaksi yang sedang berlangsung di mana pimpinan membentuk budaya organisasi dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan terhadap seluruh karyawan yang ada dalam organisasi, Bass dan Avolio (1993) dalam Acar (2012). Siswatiningsih (2015) dan Acar (2012) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan kajian konseptual dan kajian empiris, maka dikonstruksikan model pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi seperti pada gambar 3.2 di bawah ini.



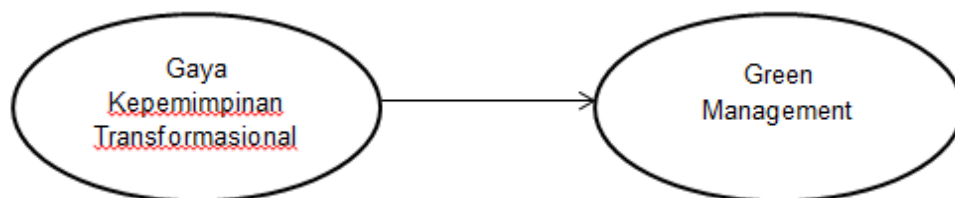
Gambar 3.2 Model Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfaksional Terhadap Budaya Organisasi

Setiap gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin tidak akan terlepas untuk tetap mempertahankan budaya organisasi atau bahkan mengembangkannya. Adanya wewenang dan kekuasaan yang dimilikinya akan memfleksibelkan bagi seorang pimpinan untuk memengaruhi karyawannya. Hal ini pun terkait dengan kegiatan bisnis organisasi yang dikemas dalam konsep *green management* yang merupakan salah satu model pendekatan untuk mengevaluasi komitmen organisasi terhadap tanggung jawab lingkungan.

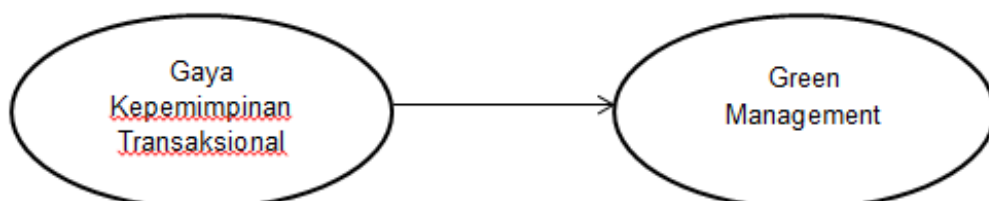
Pada penelitian sebelumnya masih jarang ditemuinya penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap konsep *green management*. Namun peneliti memiliki dugaan sementara bahwa adanya hubungan signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap *green management*. Hal ini dikarenakan adanya keterlibatan karakteristik maupun cara yang dimiliki oleh pimpinan terhadap kegiatan-kegiatan bisnis yang dilakukan pada suatu organisasi. Pada gaya kepemimpinan transformasional, seorang pimpinan mampu menunjukkan etika dan patuh terhadap norma yang telah ditentukan, mampu memotivasi karyawan, merangsang karyawan menjadi

kreatif serta menunjukkan perhatian terhadap karyawan sehingga karyawan lebih menciptakan mental dan percaya diri dalam bekerja sehingga menciptakan perubahan besar. Sedangkan pada gaya kepemimpinan transaksional, pimpinan menunjukkan sikap pemberian *reward* terhadap karyawan yang mampu bekerja, menjelaskan prosedur-prosedur pelaksanaan kerja serta adanya pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Pelaksanaan *green management* yang lebih mengutamakan pada pelaksanaan pekerjaan di lapangan tentu akan membutuhkan gaya kepemimpinan yang dapat mengarahkan prosedur pelaksanaan kerja dengan baik.

Berdasarkan kajian konseptual dan kajian empiris, maka dikonstruksikan model pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *green management* dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap *green management* seperti pada gambar 3.3 dan gambar 3.4 di bawah ini.



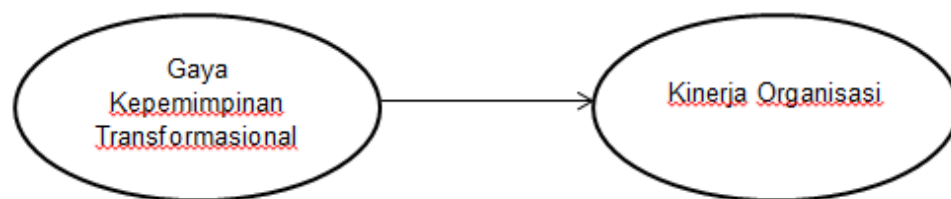
Gambar 3.3 Model Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Green Management*



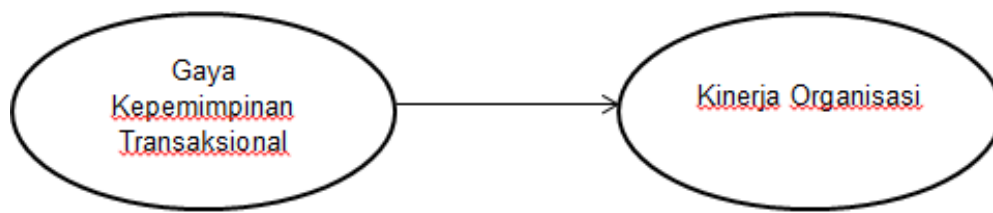
Gambar 3.4 Model Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfaksional Terhadap *Green Management*

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Iscan, et al (2014), Yildiz, et al (2014), Erdogan, et al (2012), Ejere dan Abasilim (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Gabungan antara kedua gaya kepemimpinan tersebut akan memberikan peranannya terhadap kinerja organisasi namun dengan porsi yang berbeda dari masing-masing gaya kepemimpinan tersebut dan biasanya disesuaikan dengan kondisi organisasi. Oleh karenanya, peneliti memiliki dugaan sementara bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan kajian konseptual dan kajian empiris, maka dikonstruksikan model pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi seperti pada gambar 3.5 dan gambar 3.6 di bawah ini.



Gambar 3.5 Model Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Organisasi



Gambar 3.6 Model Konseptual Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam menjalankan aktivitas organisasi yaitu *green management*, karyawan diharapkan dapat menganut dan menginternalisasikan budaya organisasi yang telah disepakati bersama. Budaya organisasi selalu melekat pada aktivitas organisasi yang dijalankan. Budaya organisasi dapat mengarahkan karyawan agar memiliki cara pandang yang sama dalam menjalani aktivitas organisasi. Hal ini sebagai wujud ketaatan terhadap norma atau peraturan yang kemudian telah mengakar menjadi sebuah kebiasaan yang dijalankan setiap waktu oleh karyawan. Budaya organisasi merupakan hal yang sangat fundamental dalam organisasi yang berkaitan dengan cara kerja perusahaan meliputi nilai, norma, dan sistem yang diinternalisasikan oleh perusahaan. Oleh sebab itu penginternalisasian budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi akan memberikan dampak signifikan terhadap organisasi.

Pada penelitian sebelumnya, masih jarang ditemukannya penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *green management*. Namun peneliti memiliki dugaan sementara bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari budaya organisasi terhadap *green management*. Berdasarkan pemaparan di atas, maka dikonstruksikan model pengaruh budaya organisasi terhadap *green management* seperti pada gambar 3.7 di bawah ini.



Gambar 3.7 Model Konseptual Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Green Management*

Green, et al (2012), Choi (2012), Chuang, et al (2014) , Alhadid, et al (2014), dan Heriyanto (2008) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa penerapan konsep *green management* pada organisasi memberi hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan *green management* tidak hanya sekedar mengejar secara profit, namun ikut bertanggung jawab terhadap lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Organisasi yang patuh pada kegiatan bisnis tersebut akan lebih mudah mendapatkan simpati dari masyarakat, pelanggan, dan pemerintah. Selain itu, upaya dari aktivitas organisasi tersebut dapat mengurangi polusi yang terjadi. Hal ini sebagai bentuk kinerja organisasi terhadap lingkungan. Selain itu, *green management* pada kinerja organisasi akan memberikan pengaruh pada penghematan biaya operasi, dan biaya penanganan limbah produksi yang harapan kedepannya adalah efisiensi dan efektivitas.

Berdasarkan kajian konseptual dan kajian empiris, maka dikonstruksikan model pengaruh terhadap *green management* terhadap kinerja organisasi seperti pada gambar 3.8 di bawah ini.



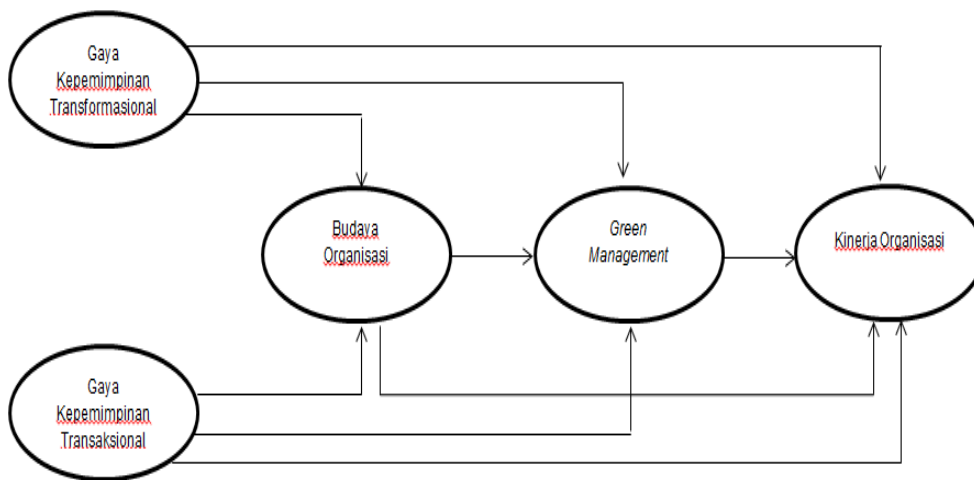
Gambar 3.8 Model Konseptual Pengaruh *Green Management* Terhadap Kinerja Organisasi

Kotter dan Heskett (1992) dalam Kusdi (2011:125) bahwa budaya organisasi mempunyai dampak terhadap ekonomi jangka panjang. Asree, et al (2010), Zehira, et al (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi memberi pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja organisasi. Sedangkan Arifin (2012) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi yang diterapkannya tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan lemahnya budaya organisasi yang dibangun oleh organisasi, dimana budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung kinerja organisasi sehingga kinerja organisasi yang dihasilkannya pun jauh dari standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan kajian konseptual dan kajian empiris, maka dikonstruksikan model pengaruh terhadap budaya organisasi terhadap kinerja organisasi seperti pada gambar 3.9 di bawah ini.



Gambar 3.9 Model Konseptual Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

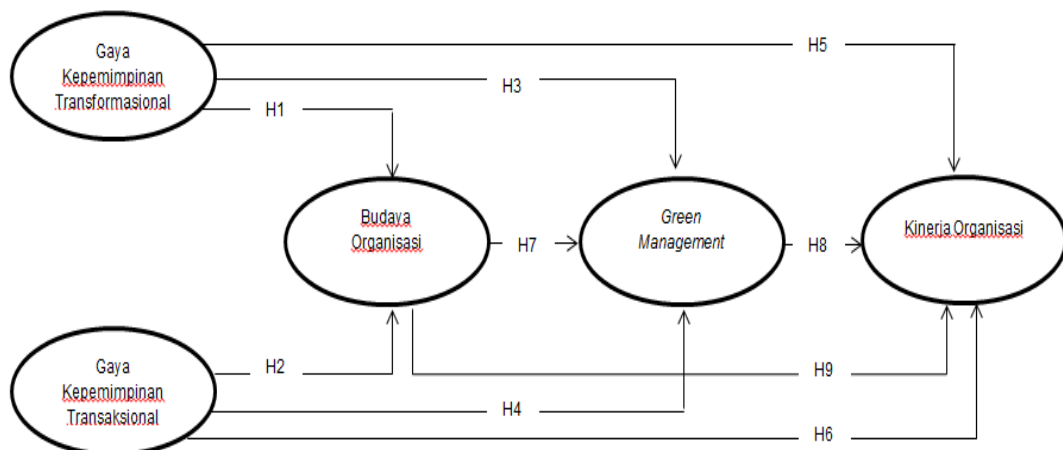
Berdasarkan uraian teoritis, serta hasil dari tinjauan empiris yang relevan dan rumusan masalah, tinjauan pustaka yang relevan dalam penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi dan *Green Management* Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Organisasi maka model konseptual dapat disajikan dalam Gambar 3.10 berikut ini.



Gambar 3.10 Model Konsetual Penelitian

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan model konseptual dalam penelitian ini, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar 3.11 di bawah ini.



Gambar 3.11 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
- H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
- H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap green management
- H4: Gaya Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap green management
- H5: Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
- H6: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi
- H7: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green management*
- H8: Green management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
- H9: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional semacam petunjuk kepada kita tentang bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Tujuannya adalah mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya.

3.3.1 Definisi Operasional Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada pengaruh dan hubungan pimpinan dengan karyawan sehingga karyawan merasa dihargai, dipercaya, menghormati pimpinan, dan komitmen serta motivasi tinggi untuk berprestasi lebih baik. Adapun indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional antara lain sebagai berikut.

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

3.3.2 Definisi Operasional Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan aspek pekerjaan dan imbalan terhadap hasil kerja karyawan berupa pemberian upah yang lebih dan penghargaan tetapi akan memberikan *punishment* terhadap karyawan ketika memiliki kinerja rendah. Adapun indikator dari variabel gaya kepemimpinan transaksional antara lain sebagai berikut.

- a. *Contingent reward*, meliputi adanya pengarahan tentang prosedur pelaksanaan kerja dan imbalan sesuai dengan hasil kerja karyawan.
- b. *Active Management by exception* meliputi tindakan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan karyawan dan pengawasan secara langsung oleh pimpinan.
- c. *Passive Management by exception*, meliputi pemantauan kesalahan karyawan dan peringatan bila terjadi kesalahan dalam proses kerja.

3.3.3 Definisi Operasional Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan aturan dan cara kerja yang dianut dan diinternalisasikan semua anggota organisasi yang terlibat di dalamnya dan menjadi pedoman untuk mengendalikan perilaku organisasi dalam bekerja. Adapun indikator-indikator dari variabel budaya organisasi antara lain sebagai berikut.

- a. inovasi, meliputi menyukai tantangan dan memiliki ide/gagasan.
- b. Pengambilan resiko, meliputi memiliki kepercayaan diri dan memperhitungkan suatu hal secara matang.
- c. Perhatian yang rinci, meliputi ketelitian dalam pekerjaan dan cepat tanggap.
- d. Orientasi pada manusia, meliputi hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan dan penghargaan berdasarkan kinerja.
- e. Orientasi hasil, meliputi memantau hasil kerja karyawan, dan fokus terhadap pekerjaan karyawan.
- f. Orientasi tim, meliputi keterikatan suatu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya dan adanya komunikasi yang dibangun.
- g. Keagresifan, meliputi dorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan tuntutan untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas.

- h. Stabilitas, meliputi rasa nyaman dengan kondisi kerja yang kondusif dan sikap dihargai atas pekerjaan yang dilakukan.

3.3.4 Definisi Operasional *Green Management*

Green Management merupakan kegiatan bisnis organisasi dengan menerapkan konsep ramah lingkungan yang diawali dengan proses produksi bersih hingga pengelolaan lingkungan dan merupakan bentuk kepatuhan dari Peraturan Kepala Badan Pengkajian Iklim dan Mutu Industri. Adapun indikator dari variabel *green management* yang digunakan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

- a. Proses produksi meliputi efisiensi produksi, penempatan bahan produksi, perijinan penggunaan bahan pewarna, dan peningkatan teknologi.
- b. Pengelolaan lingkungan, meliputi pengolahan limbah, dan pemanfaatan limbah kembali.
- c. Keselamatan kerja, meliputi pemasangan sistem sirkulasi udara yang baik, penggunaan alat perlindungan diri, dan persediaan P3K.
- d. Manajemen perusahaan, meliputi produk bersertifikasi ramah lingkungan, dan kepedulian pada lingkungan.

3.3.5 Definisi Operasional Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan hasil capaian kerja organisasi pada suatu periode tertentu yang diukur berdasarkan pada pencapaian kinerja keuangan, kinerja lingkungan, dan kinerja operasional. Adapun indikator dari variabel kinerja organisasi antara lain sebagai berikut.

- a. Kinerja keuangan, meliputi peningkatan pangsa pasar, peningkatan omset penjualan, dan peningkatan keuntungan penjualan.

- b. Kinerja lingkungan, meliputi adanya pengurangan limbah cair, adanya pengurangan limbah padat dan adanya pengurangan penggunaan bahan kimia.
- c. Kinerja operasional, meliputi kemampuan memproduksi dengan pewarna alami, peningkatan kualitas produk, dan pemanfaatan kualitas pewarna alami.

Berdasarkan pada teori-teori dan konsep yang telah dijelaskan, maka dapat dijelaskan variabel, indikator, dan item dalam penelitian yang disajikan dalam tabel 3.1 sebagai berikut.

Tabel 3.1. Definisi Operasional

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized influence</i> (pengaruh Ideal)	1. Menunjukkan standar etika 2. Moral yang baik 3. Keteladanan	Bass dan Avalio (1990) dalam Hickman (1998)
	<i>Inspirational motivation</i> (motivasi Inspirasional)	1. Memotivasi 2. Menginspirasi 3. Semangat tim 4. Antusias 5. Optimisme 6. Komitmen terhadap visi	
	<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual)	1. Mengarahkan karyawan menjadi kreatif 2. Pendekatan baru dalam memecahkan masalah	
	<i>Individualized consideration</i> (pertimbangan individu)	1. Perhatian pada karyawan 2. Pengembangan potensi karyawan 3. Penerimaan perbedaan individu	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan Transaksional	<i>Contingent reward</i>	1. Pengarahan tentang prosedur pelaksanaan kerja 2. imbalan sesuai dengan hasil kerja karyawan	Antonakis, <i>et. al.</i> (2003) dalam Zagorsek (2009)
	<i>Management by exception active</i>	1. Tindakan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan karyawan 2. Pengawasan secara langsung oleh pimpinan	
	<i>Management by exception passive</i>	1. Tindakan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan karyawan 2. Pengawasan secara langsung oleh pimpinan	
Budaya Organisasi	Inovasi	1. Menyukai tantangan 2. Memiliki ide/gagasan	Robbins dan Judge (2011:554)
	Pengambilan resiko	1. Memiliki kepercayaan diri 2. Memperhitungkan sesuatu secara matang	
	Perhatian yang rinci	1. Ketelitian dalam pekerjaan 2. Cepat tanggap	
	Orientasi pada manusia	1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan 2. Penghargaan berdasarkan kinerja	
	Orientasi hasil	1. Memantau kinerja karyawan 2. Fokus terhadap pekerjaan	

Lanjutan Variabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Orientasi tim	1. Keterikatan suatu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya. 2. Adanya komunikasi yang dibangun.	
	Keagresifan	1. Dorongan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. 2. Tuntutan untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas	
	Stabilitas	1. Rasa nyaman dengan kondisi kerja yang kondusif 2. sikap dihargai atas pekerjaan yang dilakukan	
<i>Green Management</i>	Proses produksi	1. penerapan efisiensi produksi 2. Penempatan bahan produksi 3. Perijinan penggunaan bahan pewarna 4. Peningkatan teknologi	Peraturan Kepala Badan Pengkajian Kebijakan Iklim dan Mutu Industri No. 56/BPKIMI/PER/2/2014
	Pengelolaan lingkungan	1. Pengolahan limbah 2. Pemanfaatan limbah kembali	
	Keselamatan kerja	1. Pemasangan sistem sirkulasi udara yang baik 2. Penggunaan alat perlindungan diri 3. Persediaan P3K	
	Manajemen perusahaan	1. Produk bersertifikasi ramah lingkungan 2. Kepedulian pada lingkungan	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Organisasi	Kinerja keuangan	1. Peningkatan pangsa pasar 2. Peningkatan omset penjualan 3. Peningkatan keuntungan perusahaan	Moullin (2007) dalam Alhadid, <i>et. al.</i> (2014)
	Kinerja lingkungan	1. Adanya pengurangan limbah cair 2. Pengurangan limbah padat 3. Adanya pengurangan penggunaan penggunaan bahan kimia	
	Kinerja operasional	1. Kemampuan memproduksi dengan pewarna alami 2. Peningkatan kualitas produk 3. Pemanfaatan kualitas pewarna alami	