

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

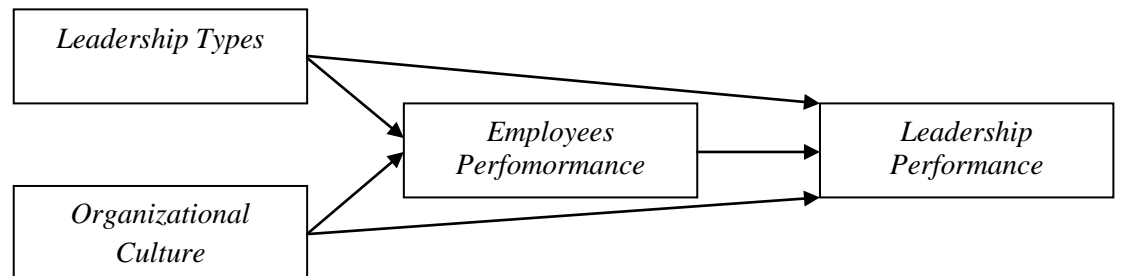
#### **2.1 Model Penelitian Terdahulu**

Menurut Naderi, *et al.* (2014) Dalam dunia organisasi modern, manajemen merupakan salah satu faktor efektif yang utama di masyarakat yang sesuai untuk kepemimpinan. Kepemimpinan dianggap sebagai salah satu konsep mendasar dalam administrasi masyarakat dan revolusi sosial. Alasannya adalah bahwa pemberian setiap masyarakat dan organisasi didasarkan pada kepemimpinannya. Selain itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat memainkan peran penting dalam pembentukan dan pembentukan budaya sosial yang menguntungkan sehingga pembentukan budaya organisasi yang tepat membuka jalan untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian ini adalah penelitian praktis dari pandangan dan tujuannya adalah deskriptif-survei satu dari pandangan metodologi penelitian. Populasi statistik penelitian ini terdiri dari 4.576 karyawan rumah sakit umum di kota Isfahan. Sebanyak 230 karyawan terpilih sebagai anggota sampel. Validitas kuesioner diperiksa dan terbukti berdasarkan sudut pandang profesional manajemen dan profesor. Juga Cronbach's 'Alpha Koefisien dipekerjakan untuk memeriksa keandalan kuesioner. Koefisien adalah 0,89 yang membuktikan keandalan kuesioner. Amos dan SPSS adalah perangkat lunak statistik utama yang digunakan untuk menganalisis data penelitian dan menguji hipotesis pada kedua statistik deskriptif (frekuensi, persentase, frekuensi kumulatif, rata-rata, dan standar deviasi) dan statistik inferensial (t-test, analisis regresi, analisis varian, *Colomogrov-Smirinov*, dan Freedman test). Model penelitian dapat dilihat dari pada Gambar 2.1.

**Gambar 2.1**

Model Peneliti Hubungan *Leadership Types*, *Organizational Culture*, *Employees Performance*, terhadap *Leadership Performance*

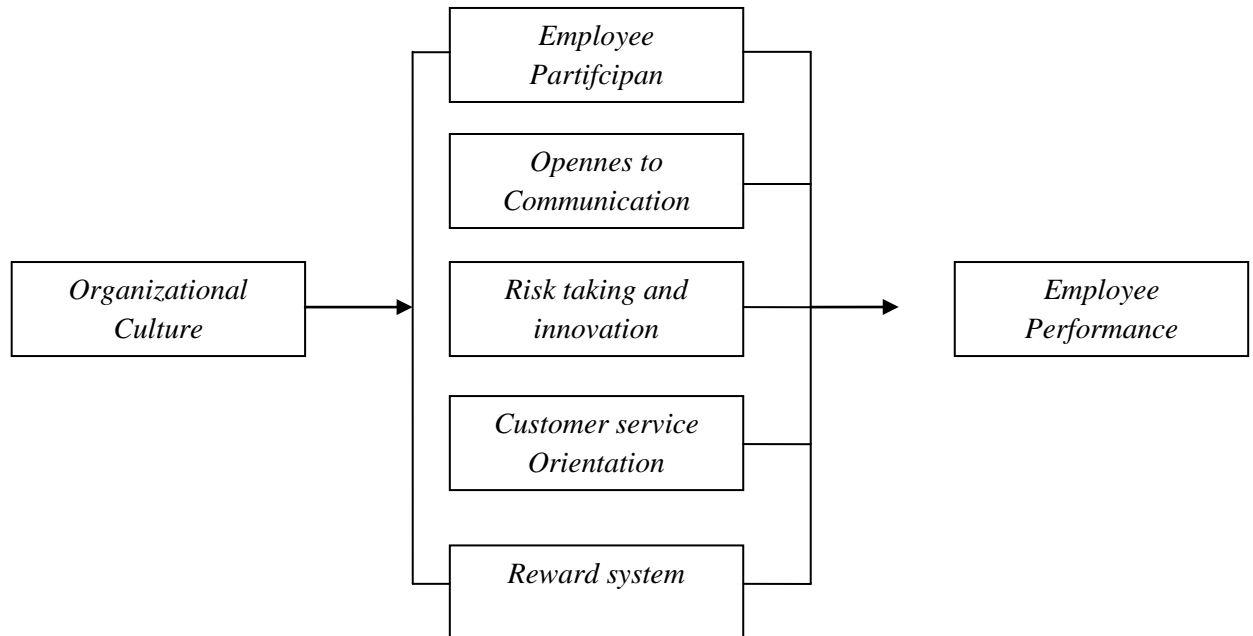


**Sumber :** Naderi, *et al.* (2014)

Menurut Shahzad, *et al.* (2013) Ide untuk menulis penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak keseluruhan dari budaya organisasi secara langsung atau tidak langsung pada kinerja pekerjaan karyawan. Dengan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terdapat data primer dan sekunder yang digunakan dalam penelitian ini. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara resmi dan informal. Layanan pelanggan, partisipasi karyawan, sistem penghargaan, inovasi dan sistem komunikasi, dianggap variabel untuk penelitian ini. Ukuran sampel ( $n = 110$ ). Oleh karena itu statika deskriptif, korelasi dan analisis regresi telah digunakan. Hasil keseluruhan mendukung bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada suatu perusahaan. Partisipasi karyawan merupakan faktor yang paling penting untuk mencapai suatu keberhasilan dalam organisasi. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.2.

**Gambar 2.2**

Model Peneliti Hubungan *Employee Participan, Opennes to Communication, Risk taking and Innovation, Customer Service Orientation, Reward System* terhadap *Employee Performance*

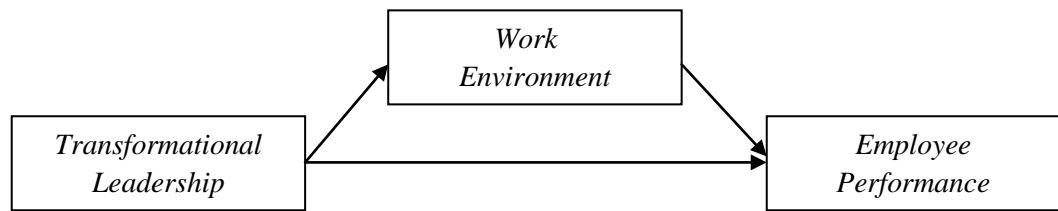


**Sumber :** Shahzad, *et al.* (2013)

Menurut Imran, *et al.* (2012) Studi saat ini membuat kontribusi teoritis dengan mengembangkan model yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Sementara secara empiris, ini hubungan diperiksa di sektor manufaktur ekonomi Pakistan. Hasil menunjukkan positif dan dampak yang signifikan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja juga ditemukan untuk memainkan peran mediasi dalam hubungan antara transformasional kepemimpinan dan kinerja karyawan. Implikasi dan penelitian masa depan juga dibahas Model penelitian dapat dilihat dari pada Gambar 2.3

**Gambar 2.3**

Model Peneliti Hubungan *Transformational Leadership*, *Work Environment*, terhadap *Employee Performance*

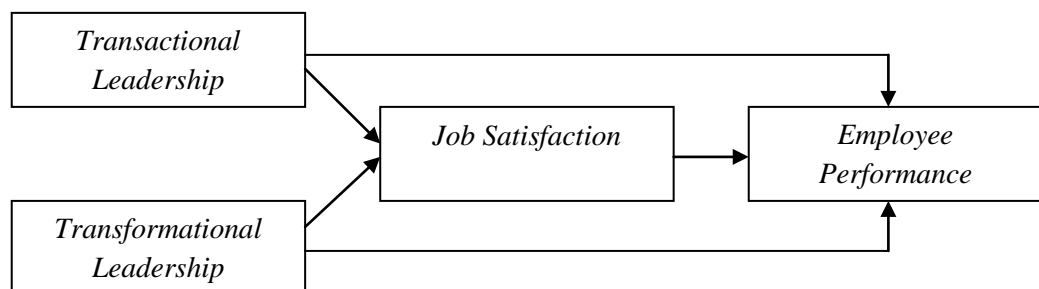


**Sumber:** Imran, *et al.* (2012)

Paracha, *et al.* (2012) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki dampak pada kinerja karyawan. Juga ingin melihat bahwa kepuasan kerja memiliki mediasi efek atau tidak. Untuk data tujuan ini dikumpulkan dari 6 sekolah yang bekerja di Rawalpindi dan Islamabad. Model penelitian dapat dilihat dari pada Gambar 2.4

**Gambar 2.4**

Model Peneliti Hubungan *Transactional Leadership*, *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

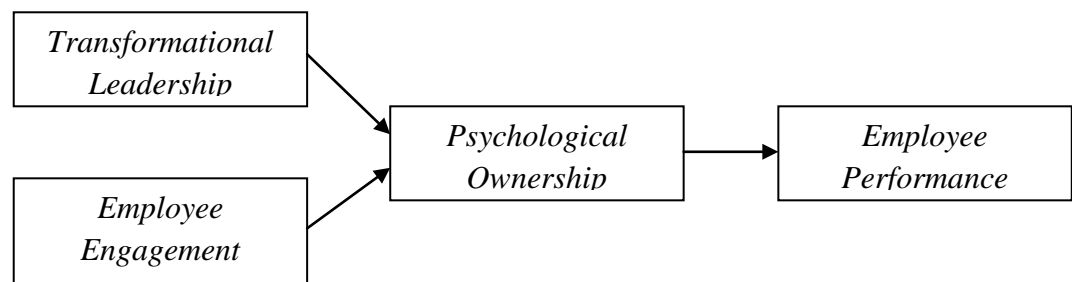


**Sumber:** Paracha, *et al.* (2012)

Menurut Ghafoor *et al.* (2011) Dalam studi ini, peneliti menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Selain efek mediasi kepemilikan psikologis dalam dimensi *self-efficacy*, *belongingness*, identitas diri dan akuntabilitas yang dipelajari dalam

hubungan variabel tersebut dengan kinerja karyawan. Temuan empiris data, yang dikumpulkan melalui kuesioner dari sampel 270 karyawan dan manajer dari perusahaan telekomunikasi. Model penelitian dapat dilihat dari pada Gambar 2.5

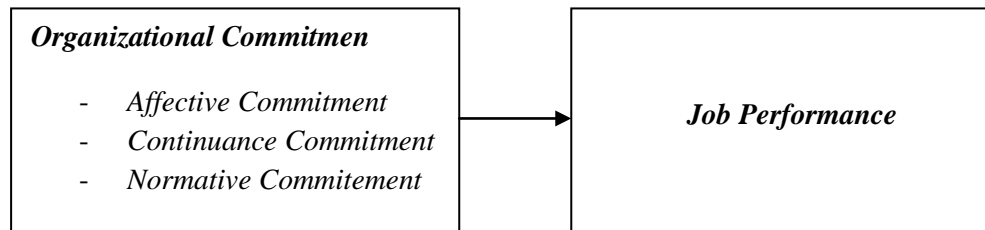
**Gambar 2.5**  
Model Peneliti Hubungan *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, *Psychological Ownership* terhadap *Employee Performance*



**Sumber :** Ghafoor *et al.* (2011)

Rafiei *et al.* (2014) Keberhasilan setiap organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Meningkatkan komitmen organisasi antara karyawan merupakan aspek penting untuk tampil lebih baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh tiga komponen organisasi komitmen; yaitu Afektif, kelanjutan dan komitmen *normative* pada kinerja karyawan. Penelitian ini diterapkan antara 244 karyawan Koperasi, Tenaga Kerja dan Sosial Departemen Kesejahteraan Provinsi Markazi menggunakan *cluster sampling* satu tahap. Penggunaan studi kuesioner standar untuk komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer dan pekerjaan kuesioner kinerja yang dikembangkan oleh Patterson digunakan untuk mengumpulkan data. Struktural pemodelan persamaan (SEM) teknik telah digunakan untuk analisis data. Model penelitian dapat dilihat dari pada Gambar 2.6

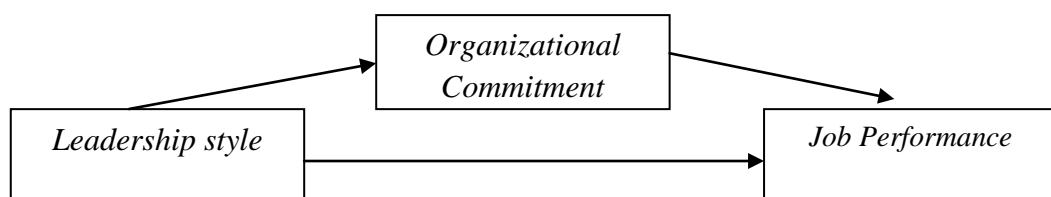
**Gambar 2.6**  
Model Peneliti Hubungan *Organizational Commitment*  
terhadap *Job Performance*



**Sumber:** Rafiei *et al.* (2014)

Menurut Hueryren *et al.* (2012) Dalam beberapa tahun terakhir, banyak produsen Taiwan telah pindah ke daratan China karena peningkatan dari biaya tenaga kerja. Oleh karena itu, bagaimana memimpin karyawan di China untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka menjadi isu penting bagi suatu organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mempengaruhi tidak hanya organisasi tujuan dan komitmen organisasi tetapi juga kinerja organisasi. Studi ini menggunakan Data survei dari karyawan dari sepatu anak Taiwan di Cina untuk mengeksplorasi dampak dari kepemimpinan gaya pada hubungan komitmen organisasi dan prestasi kerja. Studi ini dikirim 1600 kuesioner untuk mengumpulkan data dari karyawan anak perusahaan sepatu Taiwan di Cina. Efektif tingkat respon adalah 26%. Model penelitian dapat dilihat dari pada Gambar 2.7

**Gambar 2.7**  
Model Peneliti Hubungan *Leadership style*, *Organizational Commitment*,  
terhadap *Job Performance*

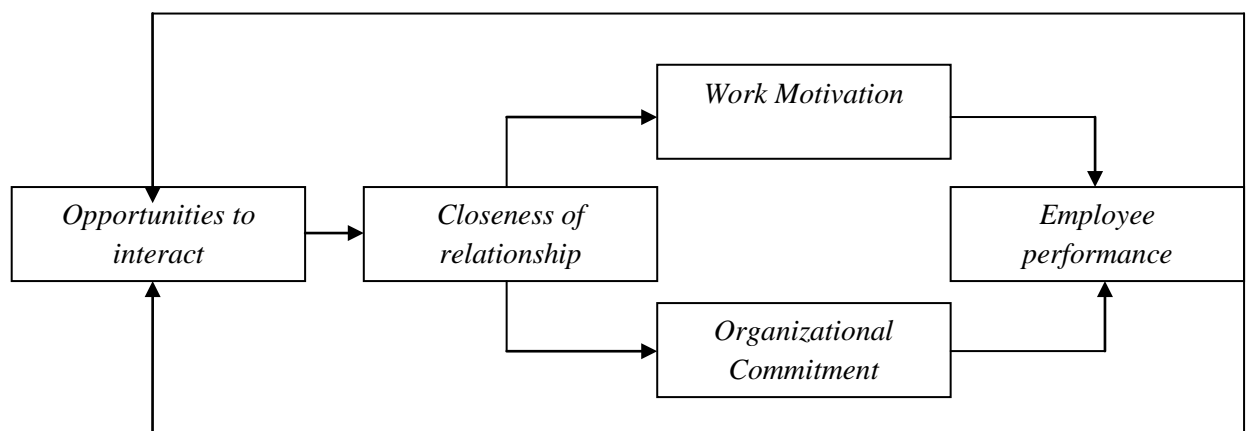


**Sumber:** Hueryren *et al.* (2012)

Orpen (2012) Meneliti efek dari dua tahun mentoring formal Program di perusahaan manufaktur menengah atas motivasi kerja, komitmen organisasi dan pekerjaan kinerja mentees. Langkah-langkah tunggal diperoleh untuk masing-masing pasangan mentor-mentees, pada penyelesaian Program, dari 39 mentor dan 39 mentees yang tetap. Langkah-langkah ini termasuk interaksi pasangan peluang, dan kedekatan hubungan mereka. Disaat yang sama, langkah-langkah yang diperoleh dari mentees dari motivasi kerja dan komitmen organisasi. Kinerja setiap mentee diberikan oleh peringkat dari atasan mereka. Model penelitian dapat dilihat dari pada Gambar 2.8

**Gambar 2.8**

Model Peneliti Hubungan *Opportunities to interact*, *Closeness of relationship*, *Work Motivation*, *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*



**Sumber:** Orpen (2012)

## 2.2 Definisi Kinerja Karyawan

Campbell *et al.* (1990) mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai perilaku yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dari organisasi. Faustino Cardosa Gomes (2003:195) kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Oleh

karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dilihat juga dari SDM nya selain itu prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam penelitian saat ini, fokus penelitian pada performa kinerja pekerjaan dan team work dalam pekerjaan. Performa kerja didefinisikan sebagai nilai total yang diharapkan organisasi dari setiap perilaku-perilaku karyawan yang dilakukan individu dalam standar periode waktu tertentu.

Salah satu gagasan yang penting dalam definisi ini adalah bahwa performa kerja adalah perilaku. Secara khusus, performa kerja adalah kumpulan dari banyak perilaku yang berbeda-beda yang muncul selama rentang waktu tertentu. Ide penting yang kedua adalah kemana arah perilaku tersebut, seharusnya perilaku-perilaku dalam prestasi kerja mengarah pada nilai yang diharapkan oleh organisasi. Variabel yang membedakan seperangkat perilaku yang dilakukan oleh individu yang berbeda dan antara seperangkat perilaku yang dilakukan oleh individu yang sama pada waktu yang berbeda. Perbedaan tersebut muncul dari seberapa kuat pengaruh perilaku-perilaku tersebut (secara agregat) berkontribusi ataupun melenceng dari efektifitas organisasi.

## **2.3 Hubungan antara Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

#### **Definisi Organisasi**

Sebagaimana diketahui tercapai atau tidaknya tujuan dari suatu organisasi sangat tergantung dari keberhasilan pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan kepada pelaksana pekerjaan dan kedisiplinan dari orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Rasa tanggung jawab, disiplin kerja, dan inisiatif



kerja seorang pegawai adalah cerminan dari kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai merupakan suatu perilaku, hasil dan efektivitas organisasi. Perilaku mengacu kepada kegiatan-kegiatan dalam perilaku kerja individu tercermin dari tanggung jawab maupun disiplin diri pegawai tersebut. Keberhasilan suatu organisasi akan tergantung kepada pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut yang tercermin dari kinerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai tersebut. Artinya rendahnya rasa tanggung jawab dan kedisiplinan seorang pegawai. Kinerja sendiri adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Mathis dan Jackson (2006) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Stoner dan Freeman (1994) mengemukakan kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2006).

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (1996), organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja yang baik, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang (Kotter dan Heskett, (1992).

### **2.3.2 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan**

Menurut Bass (1998), mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (Yukl, 1989 : 224). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Sedangkan menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

### **2.3.3 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam

iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

Syauta *et. al*(2012). menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dalam penelitiannya Khan *et. al* (2010) melakukan analisa perbandingan terhadap 3 (tiga) dimensi dalam komitmen organisasi yaitu komitmen *affective*, komitmen *continuance*, komitmen *normative* terhadap kinerja kerja. Dari ketiga dimensi tersebut komitmen *normative* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Lebih jauh penelitian ini menyelidiki kinerja kerja karyawan dengan 4 (empat) faktor demographic serta menghasilkan bahwa karyawan laki-laki memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan perempuan.

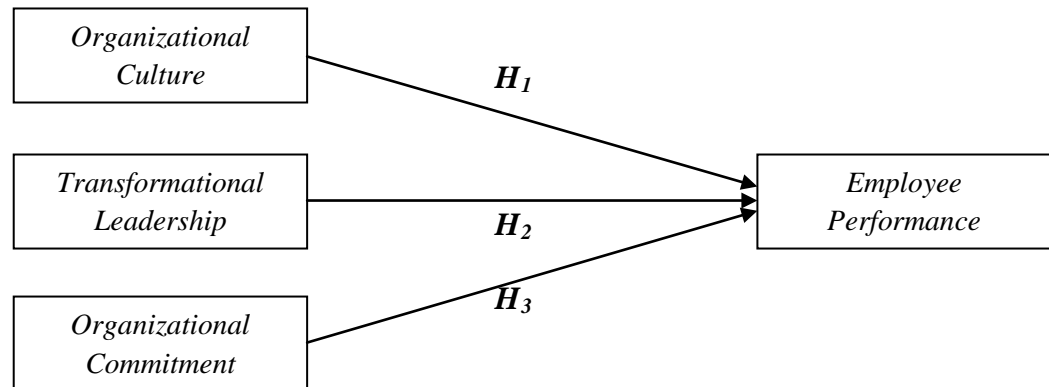
Komitmen adalah orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Pada intinya, istilah komitmen organisasi memiliki penekanan pada proses yang dialami pegawai dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Komitmen

organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu yang lebih dari sekadar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi.

### 2.3.4 Perumusan Hipotesis dan Model Penelitian

**Gambar 2.9**

Model Peneliti Hubungan *Organizational Culture*, *Transformational Leadership*, *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*



**Sumber :** Naderi, *et al.* (2014), Ghafoor *et al.* (2011), dan Hueryren *et al.* (2012)

Berdasarkan penjelasan dan model penelitian di atas, maka hipotesis yang ingin diuji dan di kembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh signifikan positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
- H2 : Terdapat pengaruh signifikan positif Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.
- H3 : Terdapat pengaruh signifikan positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.