

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi sangat dominan, karena merupakan motor penggerak utama dalam suatu organisasi. perhatian serius terhadap pengelolaan SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi yang mutlak diperlukan. Pandangan SDM tidak hanya dapat dilihat secara individu saja, tetapi juga secara kelompok dalam lingkungan organisasi. Hal tersebut dikarenakan sikap dan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda, baik secara individu maupun antar kelompok dalam suatu organisasi. Komitmen sangat dibutuhkan dalam organisasi. Salah satu elemen penting dalam organisasi yakni komitmen.

Dalam mengatur tenaga kerjanya ,perusahaan mengorganisir melalui system manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Salah satu yang penting dengan dibentuk nya sebagai sumber daya manusia ini adalah untuk menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan mempunyai komitmen pada

perusahaan sehingga perusahaan dapat dengan mudah bekerja sama untuk mencapai tujuannya bersama-sama.

Untuk memelihara komitmen karyawan, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk lebih memahami tentang teori kepemimpinan serta bagaimana kepemimpinan yang efektif, Burns (1978 : 73) telah membagi bahasan tentang kepemimpinan berdasarkan gaya kepemimpinannya kedalam 2 kategori, yaitu kepemimpinan transaksional (*Transactional leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*Transformational leadership*).

Kepemimpinan transaksional merupakan proses mempengaruhi yang menekankan pada hubungan transaksi, tawar menawar dan petukaran ekonomi antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin transaksional lebih menekankan pada pemberian imbalan untuk memotivasi bawahannya. Mendefinisikan “kepemimpinan transaksional sebagai kemampuan pemimpin mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan”.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan

dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi komitmen dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan.

Burn (1978:47) mengemukakan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kedua kepemimpinan ini sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi atau perusahaan. Selanjutnya burn mengembangkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan berlandaskan pada pendapat Abraham H. Maslow mengenai hierarki kebutuhan manusia. Menurut Burn, keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman dapat dipenuhi melalui penerapan gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, kebutuhan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dapat dipenuhi melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

Komitmen Karyawan merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelakan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya

pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Tujuan besar yang dimiliki PT.Telkom sudah pasti disertai dengan tantangan yang besar pula. Salah satu yang menjadi tantangan yaitu dalam meningkatkan komitmen karyawan berdasarkan observasi awal yang dilakukan penulis sebelum penelitian, setiap produk yang keluar dari PT.Telkom oleh salah satu Karyawan, seharusnya mendapatkan imbalan oleh pemimpinnya agar karyawan semakin giat lagi dalam bekerja demi menjaga ke stabilan penjualan produk indihome. Manajer PT.Telkom Suparjo berambisi menggerakkan kembali penjualan produk indihome dan menghimbau para karyawan agar bisa berkomitmen kembali.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin dalam perusahaan sangat penting berkaitan dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sehingga dengan memiliki karyawan yang loyal maka akan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Sebagai data awal dalam penelitian ini peneliti ini melakukan sebuah survei mini yang dilaksanakan Oktober 2017 di PT.Telkom Jl.Lembong No.11 Bandung Survei mini ini dilakukan dengan tujuan untuk mencari tahu adanya Gaya kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap komitmen karyawan pada PT.Telkom Jl.Lembong No.11 Bandung itu sendiri. Peneliti ini mengambil 10 responden dari berbagai level, berikut ini adalah hasil dari survei mini yang telah dilakukan kepada 10 responden.

Tabel 1.1
Mini Kuisisioner

No.	Pertanyaan	Hari dan Tanggal Pelaksanaan	Hasil
1.	Pemimpin saya memberikan penghargaan (pujian,pengakuan,hadiah)ketika saya menghasilkan kinerja pada level tertinggi	Selasa, 10 Juli 2018	5 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 5 orang sisanya mengatakan Tidak
2.	Saya merasa pemimpin saya mengakui kinerja saya yang baik	Selasa, 10 Juli 2018	3 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 7 orang sisanya mengatakan Tidak
3.	saya menghasilkan kinerja yang buruk Pemimpin saya membuat saya tahu bahwa	Selasa, 10 Juli 2018	2 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 8 orang sisanya mengatakan Tidak
4.	Pemimpin saya sering mengartikulasi visi organisasi secara tidak langsung	Selasa, 10 Juli 2018	4 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 6 orang sisanya mengatakan Tidak
5.	Pemimpin saya memfasilitasi saya dalam bekerja	Selasa, 10 Juli 2018	2 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 8 orang sisanya

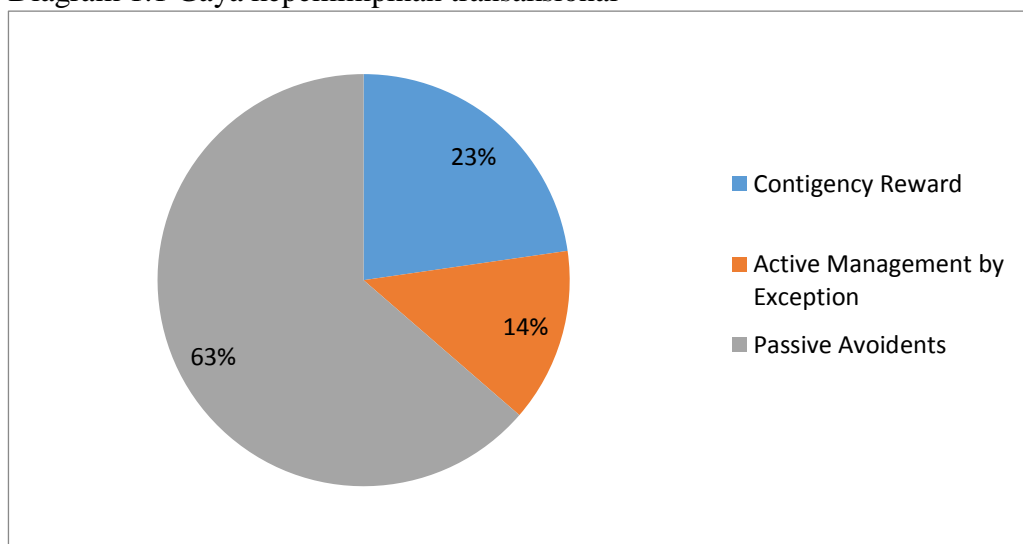
			mengatakan Tidak
6.	dua Pemimpin saya tidak akan menempatkan saya di nomor	Selasa, 10 Juli 2018	3 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 7 orang sisanya mengatakan Tidak
7	Saya merasa senang bekerja dalam perusahaan ini sampai pension	Selasa, 10 Juli 2018	1 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 9 orang sisanya mengatakan Tidak
8.	Saya merasa sulit menyesuaikan diri dengan karyawan lain	Selasa, 10 Juli 2018	5 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 5 orang sisanya mengatakan Tidak
9.	Perusahaan memiliki arti penting bagi saya	Selasa, 10 Juli 2018	3 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 7 orang sisanya mengatakan Tidak
10.	Saya memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan	Selasa, 10 Juli 2018	2 orang responden dari 10 responden mengatakan Ya dan 8 orang sisanya

Sumber : Hasil Mini Survei Data Diolah Oleh Peneliti 2018

Dari hasil mini survei yang telah dilakukan kepada 10 responden, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional

mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini ditandai dengan jawaban para responden pada pertanyaan 1 dimana 5 dari 10 responden menjawab Ya untuk pemberian penghargaan. Penelitian ini mengkaji mengenai gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen karyawan. bisa dilihat pada grafik dibawah ini.

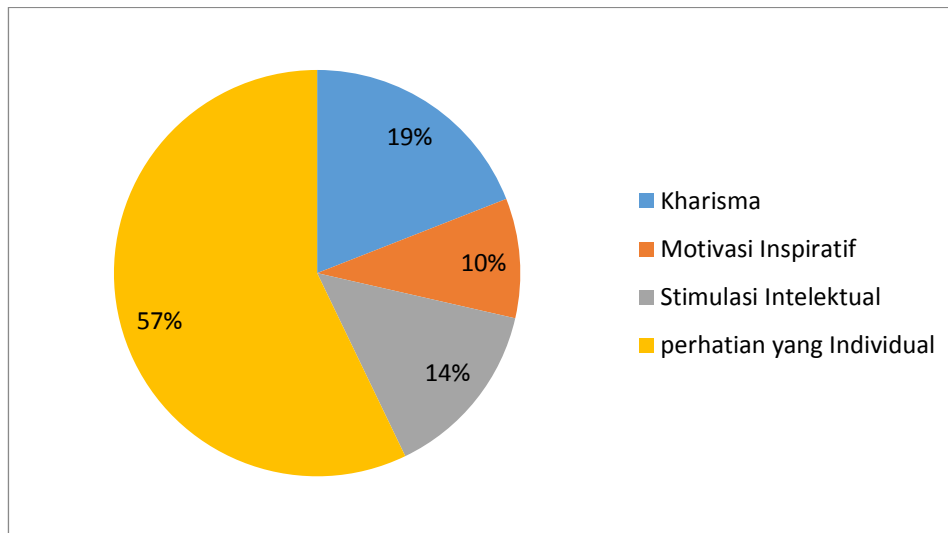
Diagram 1.1 Gaya kepemimpinan transaksional



Data Diolah Oleh Peneliti 2018

Data grafik tersebut menyebutkan masalah yang paling mempengaruhi gaya kepemimpinan Transaksional 63% passive avoidents, yaitu pemimpin melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan, 23% contingency reward pemimpin memberikan pedoman kerja dan imbalan kepada karyawan dan 14% active management by exception pemimpin melakukan perbaikan atas kesalahan karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa 63% passive avoidents sangat berpengaruh pemimpin melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan.

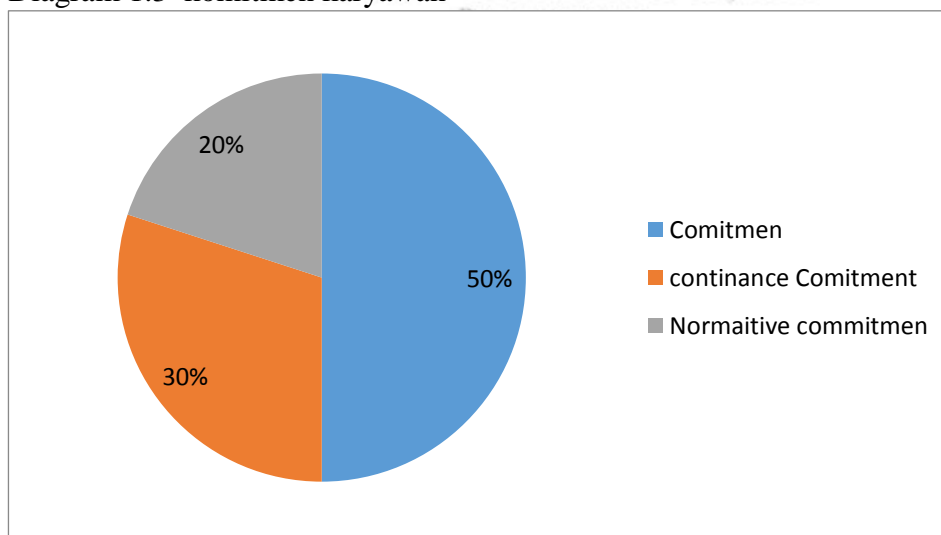
Diagram 1.2 Gaya kepemimpinan Transformasional



Data Diolah Oleh Peneliti 2018

Data grafik tersebut menyebutkan masalah yang paling mempengaruhi gaya kepemimpinan Transformasional 57% Kharisma karyawan bangga dan hormat kepada pemimpin 19% perhatian yang individual pemimpin meningkatkan pengembangan diri karyawan. 14% stimulasi intelektual pemimpin mengajari dan melatih karyawan dan 10% motivasi inspiratif mendorong karyawan untuk melihat persoalan dari sudut pandang yang berbeda Maka dapat disimpulkan sangat berpengaruh karyawan bangga dan hormat kepada pemimpin.

Diagram 1.3 komitmen karyawan



Data Diolah Oleh Peneliti 2018

Data grafik tersebut menyebutkan masalah yang paling mempengaruhi komitmen karyawan 50% komitmen kuat dan tetap sebagai anggota 30% continance komitmen keinginan berusaha keras dan 20% normative komitmen keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Maka dapat disimpulkan sangat berpengaruh terhadap keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota.

Berdasarkan uraian singkat dan permasalahan diatas, maka penulis tertarik membuat suatu penelitian yang berjudul **"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PT.TELKOM JL.LEMBONG NO.11 BANDUNG"**

B. Identifikasi Masalah

Dengan berdasarkan penjelasan uraian dari latar belakang penelitian diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Pemimpin suatu organisasi dengan karismanya karyawan menekankan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Kepemimpinan Trasformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi komitmen dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan.

2. Kepemimpinan Transformasional mempunyai perubahan terhadap pemimpin PT. Telkom Jl.Lembong No.11 Bandung tidak menekankan pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional.
3. Gaya kepemimpinan Transformasional PT. Telkom Jl.Lembong No.11 Bandung membutuhkan motivasi terhadap karyawan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada PT.Telkom, rumusan ini dapat dirumuskan ini dapat dikembangkan dalam 2 pertanyaan:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen karyawan PT.Telkom Jl. Lembong No 11 Bandung?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan PT.Telkom Jl. Lembong No 11 Bandung?
3. Apakah terdapat pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen karyawan PT.Telkom Jl. Lembong No 11 Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditunjukan untuk mengumpulkan data, mengelolah, menganalisis dan menginterpretasikan. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh

gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan pada PT.Telkom Jl. Lembong no 11 Bandung

1. Untuk mengetahui adanya ada pengaruh Gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen karyawan pada PT.Telkom Jl. Lembong No. 11 Bandung.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh Gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen Karyawan PT.Telkom Jl. Lembong No 11 Bandung.
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh secara simultan gaya Kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen karyawan PT.Telkom Jl. Lembong No 11 Bandung.

E. Kegunaan Penelitian

Penulis berharap nantinya hasil dari penelitian ini selain berguna untuk penulis sendiri, juga dapat berguna bagi pihak-pihak lain yang membutuhkan khususnya bagi perusahaan yang diteliti yaitu PT. Telkom. Beberapa kegunaan yang diharapkan penulis dari penelitian ini dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan yang diteliti, agar dapat menjadi rujukan penggunaan gaya kepemimpinan yang telah tepat untuk menciptakan dan membangun komitmen para kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan dan membangun komitmen para karyawan terhadap perusahaan.
2. Bagi peneliti, untuk memahami lebih mendalam tentang ilmu manajemen sumber daya manusia terutama dibidang Gaya kepemimpinan pada perusahaan yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

3. Bagi akademis, untuk menambah pengetahuan tentang hubungan Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen karyawan dan dapat juga sebagai referensi pihak-pihak yang lain yang mau melakukan penelitian yang berkaitan ataupun penellitian lanjutan.

F. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transaksional terhadap komitmen karyawan
Menurut Burn (1978:47) Kepemimpinan transaksional merupakan proses mempengaruhi yang menekankan pada hubungan transaksi, tawar menawar dan penukaran ekonomi antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin transaksional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistic, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan yang lebih besar.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh terhadap komitmen karyawan, pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi karyawan.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen karyawan

Menurut burns (1978:93) mendefinisikan kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan ini perlu di pertentangkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional menekan bahwa seorang pemimpin perlu

menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas. Untuk memotivasi bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para system pemberian imbalan dan hukum kepada bawahannya.

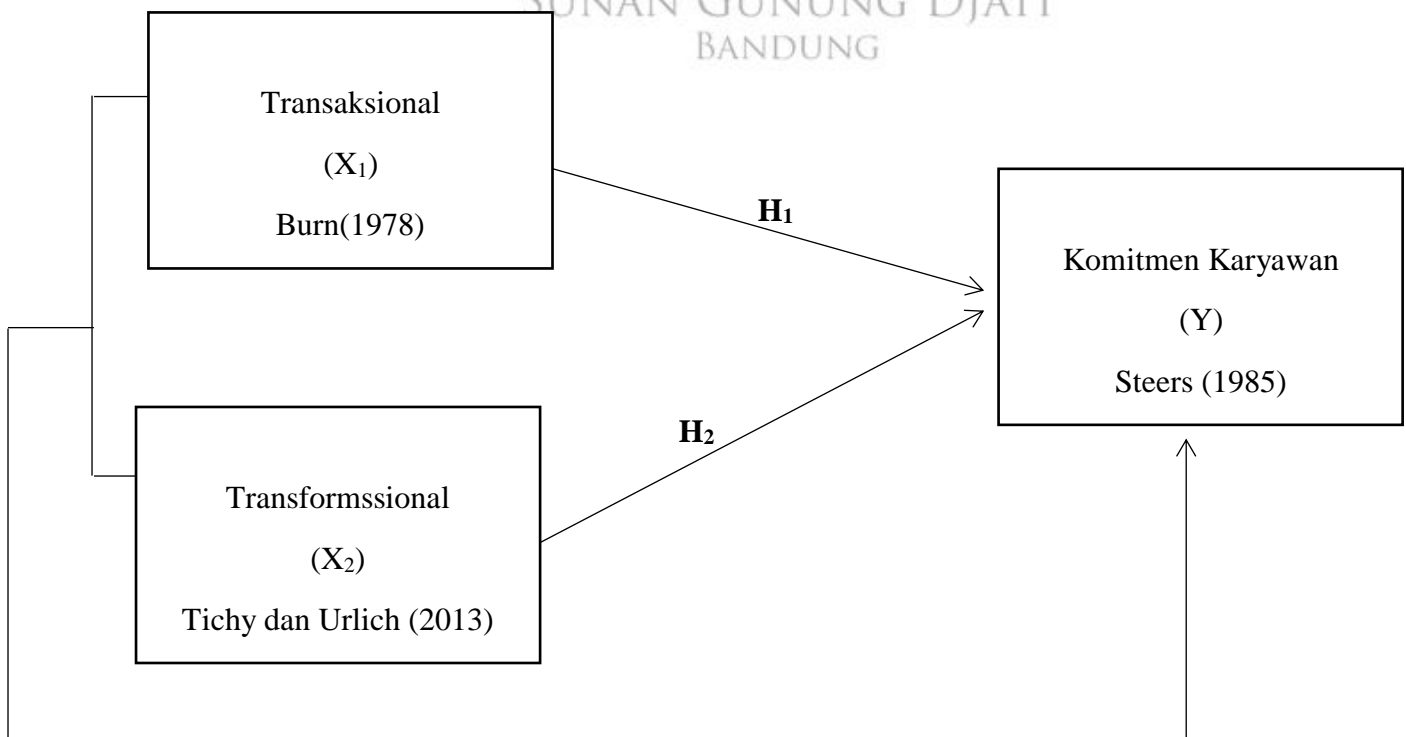
Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi. Dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap komitmen karyawan

Kepemimpinan Transaksional (X_1) adalah sebagai kemampuan pemimpin mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan

Transformasional (X_2) adalah kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan.

Komitmen Karyawan (Y) adalah merupakan sifat hubungan antara individu dengan kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan kerja, adanya kerelakan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian.



H₃

Sumber : Data Diolah oleh Peneliti

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Tabel 1.3

Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Kesimpulan
1.	Yohanes Budiarto, Selly (2004)	Komitmen Karyawan Pada Perusahaan Ditinjau Dari Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional	Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan Transaksional Variabel Dependen:	Simpulan mayor (H ₀) ditolak dan (H _a) diterima. Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berhubungan dengan komitmen karyawan pada perusahaan.

			Komitmen Karyawan	Simpulan minor, kepemimpinan transformasional lebih dominan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan dibandingkan kepemimpinan transaksional
2.	Desianty, Sovyia (2005)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Karyawan Pada PT Telkom	<p>Variabel Independen:</p> <p>- Gaya Kepemimpinan</p> <p>Variabel Dependen:</p> <p>- Komitmen karyawan</p>	<p>Pengaruh faktor kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan.</p> <p>Pengaruh faktor kepemimpinan transaksional terhadap komitmen karyawan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan transaksional terhadap komitmen karyawan. Kedua variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen (komitmen karyawan)</p>
3	Lamidi (2009)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen karyawan dengan Variabel	<p>Variabel Independen:</p> <p>- Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Variabel Dependen:</p> <p>Komitmen karyawan</p>	Hasil analisis data dalam penelitian ini mendukung semua hipotesis yang diajukan. Hasil uji pengaruh langsung menunjukkan, bahwa kepemimpinan transformasional

		moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di PKU Muhammadiyah Surakarta	Variabel Intervening: - Kepuasan Kerja	mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan, dan kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan.
4	Aries Susanty, Diana Puspitasari, Siti Aisyah (2011)	Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasion al Terhadap TQM, Komitmen Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Telkom Divre IV Jateng & DIY)	Variabel Independen: Kepemimpinan Transformasional Variabel Dependen: TQM (Total Quality Management) Komitmen karyawan Kinerja Karyawan	Gayakepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif terhadap penerapan TQM dan juga komitmen organisasi pada PT Telkom Divre IV Jateng & DIY. Namun gagal membuktikan bahwa penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan pada PT Telkom. Komitmen karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Telkom

Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti

H. Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya, dimana masalah sudah di uraikan pada bagian rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan.

Berikut adalah hipotesis dari penelitian :

Hipotesis 1 :

H₁ : Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional (X1) terhadap komitmen karyawan organisasi (Y)

Hipotesis 2 :

H₂ : Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transaksional (X2) terhadap komitmen karyawan(Y)

Hipotesis 3 :

H₃ : terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transaksional (X1) dan kepemimpinan transformasional (X2) terhadap komitmen karyawan (Y)





uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG