

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk melakukan suatu tindakan berdasarkan perencanaan yang efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam ilmu manajemen banyak sekali cabang ilmu dari manajemen itu sendiri, salah satunya adalah manajemen sumber daya manusia. Manajemen SDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain) misalnya keputusan buruk menyangkut kepemimpinan bisa menyebabkan persoalan komitmen organisasi, kinerja, budaya organisasi, *turnover intention*, dan lain-lain. Bila aktivitas SDM dilibatkan secara proporsional, maka aktivitas tersebut akan membantu sistem manajemen perusahaan secara menyeluruh. Hal tersebut tentunya positif dalam menopang roda organisasi/perusahaan tidak terkecuali perusahaan ritel.

Di masa sekarang ritel telah menjadi bisnis yang dianggap menjanjikan. Banyak perusahaan ritel mulai dari perusahaan sederhana, menengah sampai besar tumbuh dan berkembang namun ketatnya persaingan telah membuat para pengusaha ritel berlomba-lomba berinovasi guna mengembangkan perusahaannya dan bertahan dalam persaingan.

Salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan khususnya perusahaan ritel diantaranya dilihat dari baik atau tidaknya mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Sebuah perusahaan akan berhasil jika perusahaan tersebut memiliki sumber daya manusia yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan. Komitmen organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tersebut.

Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensi perusahaan serta kemampuannya dalam memenuhi tanggung jawab sosialnya dimulai dari manusia itu sendiri terutama strategi pemimpin dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan secara maksimal. Apabila para pemimpin dapat menempatkan fungsi-fungsinya dengan benar dan baik sangat mungkin bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

Sebuah organisasi membutuhkan pemimpin efektif yang dapat mempengaruhi bawahannya. Sehingga seorang pemimpin akan diakui sebagai pemimpin jika mampu mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kualitas dari pemimpin dianggap sebagai faktor penting dalam membawa keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass :2002), sehingga kadangkala keberhasilan atau kegagalan organisasi dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Agar proses inovasi dapat berjalan dengan baik, seorang kepala kantor atau manajer dituntut untuk bertindak sebagai pemimpin (*leader*). Dengan memahami metafora tersebut, seorang pemimpin menghindari terciptanya pola hubungan dengan karyawan yang hanya mengandalkan kekuasaan, namun mengedepankan kerjasama fungsional, menghindari terciptanya suasana kerja yang sangat menakutkan, dengan menciptakan keadaan yang membuat semua karyawan percaya diri, menghindarkan diri dari wacana retorika, dengan membuktikan diri memiliki kemampuan untuk kerja professional, menghindarkan diri dari kebencian dan dengki, selain dari itu seorang pemimpin dituntut untuk menumbuhkembangkan antusiasme kerja para karyawan, menghindarkan diri dari suka menyalahkan karyawan, dan meluruskan (mengoreksi) kesalahan karyawan serta menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan karyawan menjadi membosankan, pada sisi lain pemimpin

dituntut berkemampuan membuat suasana kerja yang membuat karyawan tertarik dan betah melakukan pekerjaannya.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa pemimpin dituntut untuk memberikan perhatian penuh kepada bawahannya dalam hal membina, menggerakkan, dan mengarahkan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan “suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu” (Gibson, Ivancevich, Donnely dalam Handoko, 2001:334). Hal ini berarti bagaimana setiap karyawan didorong untuk berkomitmen terhadap perusahaannya untuk bekerja seutuhnya guna mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerjanya.

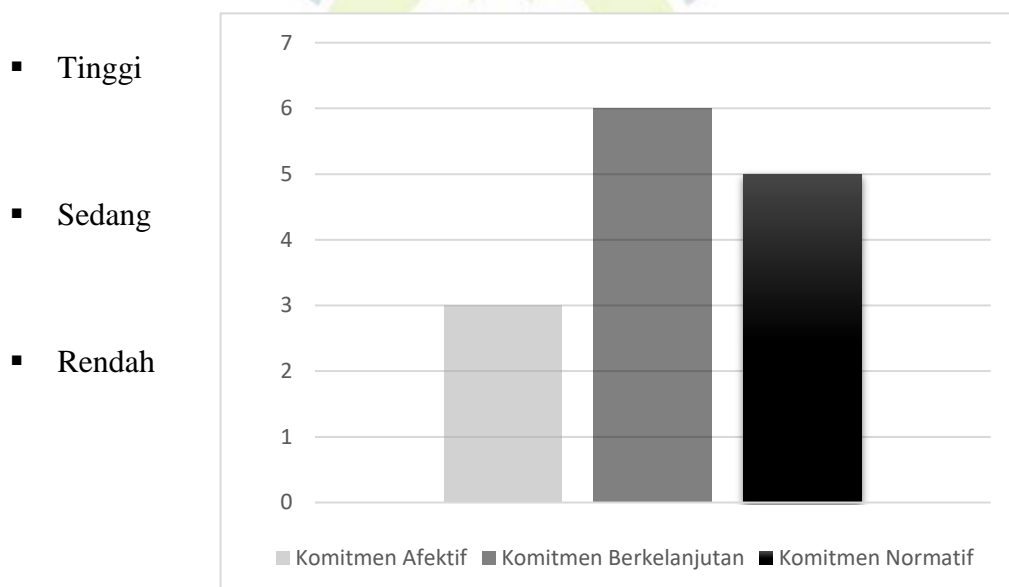
Penelitian ini adalah penelitian eksplorasi atau studi yang direduksi dari suatu pemikiran atau penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Michael Khibara (2001) pada *Gajahmada International Journal of Business* yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan (transaksional dan transformasional) berpengaruh terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dan komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian dari Kabul Wahyu (2001) tentang pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini digunakan variable yang sama, namun tidak dikaitkan dengan variable OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) dan kepuasan kerja. Hal itu karena penelitian mengenai komitmen organisasi telah banyak dilakukan.

Penelitian-penelitian tersebut banyak dilakukan pada sektor pemerintahan yang diduga ada bedanya dengan pada perusahaan. Dugaan tersebut perlu diaktualisasikan dalam penelitian lanjutan untuk menemukan hal baru, dalam hal ini penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti tentang gaya kepemimpinan

(transaksional dan transformasional) terhadap komitmen organisasi ini dilakukan pada sektor perusahaan ritel. Hal ini yang menjadi ketertarikan peneliti untuk mengupas lebih dalam fenomena tentang gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen organisasi dibidang perusahaan ritel.

Toserba Borma hadir sebagai toko ritel tertua di Bandung yang berdiri sejak tahun 1976 dengan membuka gerai pertama di Dakota Pasteur Bandung pada Bulan Oktober 1977. Toserba Borma berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik dalam industri ritel Indonesia. Berdasarkan observasi yang dilakukan didapatkan fenomena tentang komitmen organisasi yang tergambar pada grafik berikut:

Gambar 1.1
Tingkat Komitmen Organisasi Karyawan Borma Cipadung



Sumber : Toserba Borma Th. 2018, (/diolah kembali peneliti).

Grafik di atas menunjukkan bahwa tingkat paling rendah dari komitmen organisasi karyawan Borma Cipadung adalah pada aspek komitmen afektif yang dalam hal ini diindikasikan dari ketidakterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Sedangkan dalam hal komitmen berkelanjutan, tergolong cukup tinggi. Dan pada komitmen normatif menunjukkan karyawan merasa tidak

yakin bekerja pada perusahaan. Dengan melihat kondisi lapangan tersebut, terdapat indikasi bahwa rendahnya komitmen organisasi, diduga disebabkan oleh kurang efektifnya gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan perusahaan.

Berdasarkan survey awal yang peneliti lakukan terungkap bahwa gaya kepemimpinan (transaksional dan transformasional) sudah diterapkan di perusahaan, yang diindikasikan dengan perusahaan memberikan bonus, *reward* dan promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik, penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas, pimpinan selalu melakukan pendekatan langsung dengan cara melakukan briefing sebelum bekerja setiap hari, pendekatan pribadi dan menciptakan suasana kekeluargaan. Namun hal itu belum memperlihatkan dampak yang maksimal terhadap komitmen organisasi perusahaan.

Hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh gaya kepemimpinan (transaksional dan transformasional) terhadap komitmen organisasi yang dituangkan dalam judul :

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. HARJA GUNATAMA LESTARI CABANG BORMA CIPADUNG BANDUNG”

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang tersebut, maka identifikasi masalah yang muncul ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi dibawah ini:

1. Seorang karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya akan nyaman dalam bekerja dan loyal terhadap perusahaan. Hal

tersebut akan menekan *turnover intention* dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan serta keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin berkaitan dengan komitmen para personel atau sumberdaya manusia terhadap organisasi dimana dan bekerja, apapun bentuk gaya kepemimpinan tersebut.
3. Banyak sekali kemungkinan bahwa komitmen organisasi yang tertanam pada diri karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan saja, tetapi dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Namun yang menjadi fokus peneliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.
4. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk meneliti gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen organisasi pada PT. Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung.

C. Rumusan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, dapat dirumuskan masalah dalam penelitian, yaitu :

1. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung Bandung?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung Bandung?

3. Apakah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Bertolak dari latar belakang, identifikasi masalah dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional manajer/pimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang di berikan oleh pimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung.

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

- a. Memberikan sumbangan penelitian ilmiah dalam ilmu manajemen terlebih manajemen sumberdaya manusia terkait dengan gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan komitmen organisasi
- b. Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya terkait dengan gaya kepemimpinan (transaksional,transformasional) dan komitmen organisasi.

- c. Menambah keilmuan peneliti pribadi dan pembaca atau peneliti selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan sebagai sarana aplikasi ilmu yang di dapat bangku perkuliahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya, yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan pada pimpinan PT. Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung dalam bidang manajemen SDM, Khususnya dalam membangun komitmen karyawan dan penerapan kepemimpinan.

c. Bagi Pihak lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang berkepentingan.

F. Kerangka Pemikiran

Sebuah perusahaan dapat dikatakan beruntung jika mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen pada perusahaan dimana dia bekerja karena karyawan tersebut akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sementara karyawan yang berkomitmen rendah akan cenderung malas dan tidak efektif dalam bekerja.

Terdapat banyak faktor yang menjadikan seorang individu berkomitmen terhadap organisasi dan pekerjaannya. Salahsatu diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Hal tersebut dibuktikan dengan banyak penelitian terdahulu, seperti:

**. Tabel 1.1
Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul dan Variabel	Hasil
1	2	3	4
1.	Michael Kibaara/2001	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap OCB gajahmada international journal of business	Berhasil membuktikan beberapa hal yaitu adanya pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB tapi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap OCB dan komitmen organisasi.
2.	Koht et. Al (dalam Rokhman dan Harsono, 2002 : 65)	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional pada 90 buah sekolah menengah di Singapura	Menunjukkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan varian komitmen organisasi lebih besar dari yang dijelaskan oleh faktor-faktor kepemimpinan transaksional.
3.	Kabul Wahyu/2001	Kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap OCB, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.	Adanya pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi dan tidak dapat membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB karena hanya menggunakan satu dimensi saja yaitu Alturism atau mementingkan kerja orang lain
4	Elang Adha Kurnia Setiawan (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi Pada PT. Kokoh Semesta	Terdapat pengaruh positif yang cukup signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen organisasi.

1	2	3	4
5	Fitriani (2014)	Pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap komitmen afektif pada PT. Rabbani Holding Company	Hasil penelitian yang menunjukkan karyawan yang memiliki komitmen perusahaan yang tinggi kan memperkecil tingkat <i>turn over</i> karyawan.
6	Munawaroh (2010)	Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja guru SMP katolik wijana jombang	Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan mempengaruhi kinerja guru smp katolik wijana jombang
7	Arief Rohman (2009)	Pengaruh kepemimpinan (transaksional dan transformasional) terhadap komitmen organisasi pada perusahaan air minum (PDAM) di kabupaten karang anyar	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen organisasi
8	Fifi Nurafiah (2012)	Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen organisasional pada PT. Bank XYZ, Tbk Cabang tanggerang	Terdapat pengaruh positif dengan tingkat yang kuat dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional
9	Nina Zahra (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepuasan dan kepercayaan pada sektor perbankan	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi didukung dan dimoderasi oleh variabel aspek kepuasan dan kepercayaan.

10	Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah (2006)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Studi empiris pada departemen agama	Hasil Uji Chi-Square menunjukkan bahwa Ho diterima karena nilai Uji berada didaerah penerimaan Ho, sehingga disimpulkan bahwa variabel-variabel bebas yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Depag tidak
1	2	3	4
		kabupaten kendal dan departemen agama kota semarang)	terdapat interdependensi antara Kendal dengan Semarang, sehingga analisis regresi harus dilakukan secara terpisah.

Adanya relevansi antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah kesamaan beberapa variable yang diteliti. Namun yang membedakan adalah tempat, objek penelitian dan beberapa dimensi variable.

Peneliti kali ini akan mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen organisasi di di perusahaan ritel yaitu PT. Harja Gunatama Lestari Cabang Borma Cipadung Bandung. Gaya kepemimpinan seperti apa yang efektif untuk diterapkan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya. dalam hal ini beberapa teori telah dikemukakan oleh ahli manajemen tentang gaya kepemimpinan.

Variabel independen penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan transformasional (X2). Mengacu pada pernyataan Robbins (2006) Gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Menurut Robbins (2006:112-114) gaya kepemimpinan transaksional (X1) merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih fokus pada hubungan

pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

1. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
2. Manajemen berdasarkan pengecualian (*aktif*) : melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
3. Manajemen berdasarkan pengecualian (*pasif*) : mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

Sedangkan, gaya kepemimpinan transformasional (X2) mencurahkan perhatian kepada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Menurut Robbins (2006:114) kepemimpinan adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain. Pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam tugas-tugas yang berkaitan untuk mencapai apa yang diinginkan. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya-upaya kerja ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional, yaitu:

1. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

4. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

Kedua variabel independen tersebut dalam penelitian ini dikaitkan dengan satu variabel dependen (Y), yaitu komitmen organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1997), berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri).

Berdasarkan beberapa definisi di atas bahwa Komitmen Organisasi adalah Perasaan individu mempunyai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi dan membedakan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri).

Dimensi komitmen organisasi seperti yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1997) sebagai berikut :

1. *Affective Commitment* / komitmen afektif adalah yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi.
2. *Continuance Commitment* / komitmen afektif adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional.
3. *Normative Commitment* / Komitmen Normatif adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi.

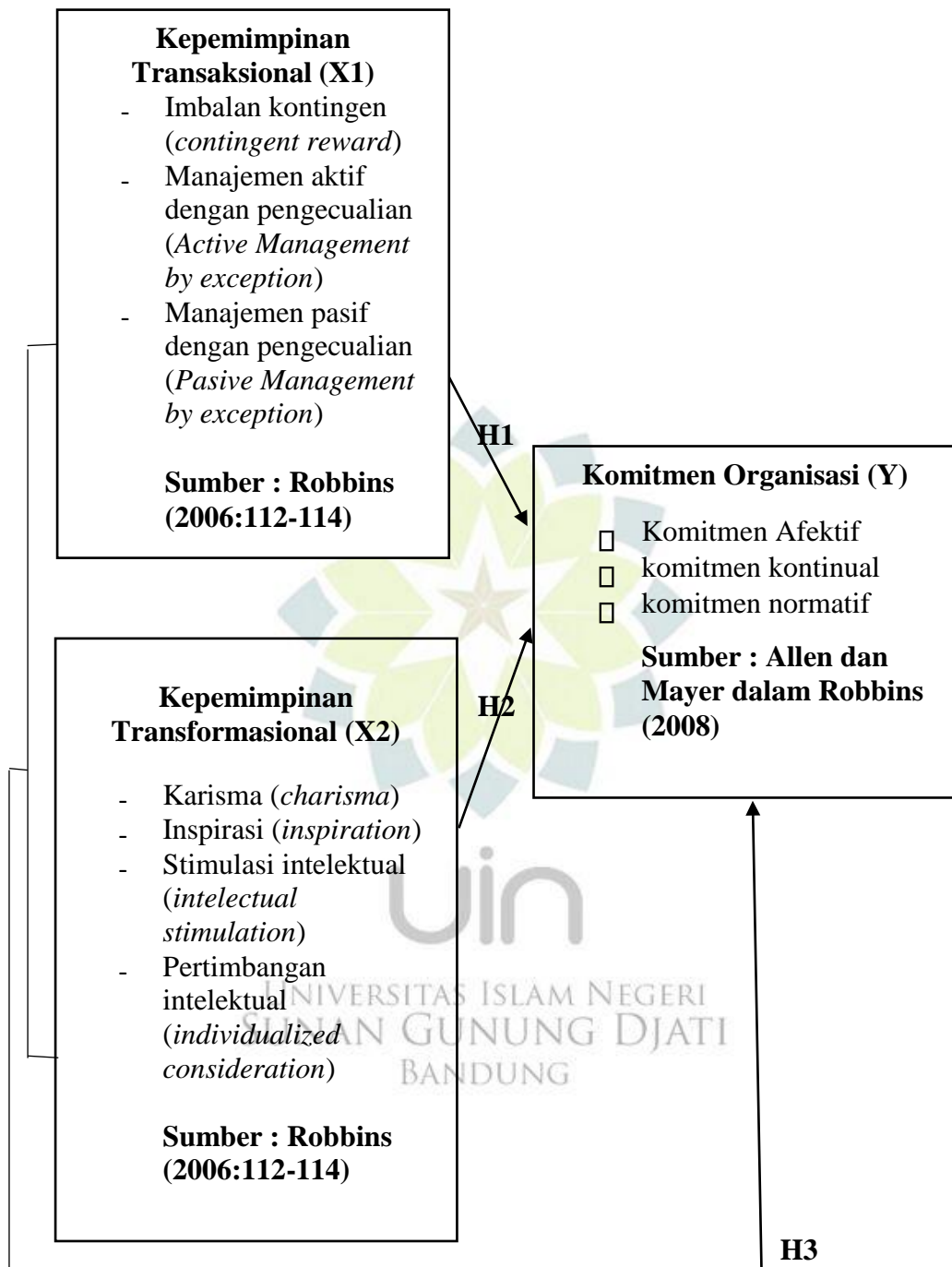
Berdasarkan kerangka pemikiran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen organisasi maka digambarkan pemikiran teoritis dalam penelitian ini seperti gambar berikut

Gambar 1.1
Kerangka Penelitian



Variabel bebas

Variabel Terikat



Sumber : Diolah Penulis 2018

G. Hipotesis

Berdasarkan teori-teori dan asumsi penelitian sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

H1: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H3: Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

