1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan ritel (eceran) merupakan bagian yang penting dalam kehidupan perokonomian suatu negara, terutama dalam proses distribusi barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Perusahaan ritel menjadi penghubung antara perusahaan manufaktur atau produsen dan *wholesaler* atau pedagang besar dengan konsumen tingkat akhir (Bermans & Evans, 1992). Tanpa perusahaan ritel, konsumen tidak akan bisa menikmati barang dan jasa yang biasa mereka konsumsi sehari-hari. Selain itu perusahaan ritel banyak memberikan keuntungan kepada konsumen. Perusahaan ritel biasanya membuka toko di lokasi strategis yang mudah dijangkau oleh konsumen. Bahkan, beberapa perusahaan membuka tokonya selama 24 jam dalam sehari. Dengan kata lain perusahaan ritel mempermudah konsumen untuk mendapatkan barang atau jasa yang dibutuhkan kapan dan di mana pun mereka berada

Secara umum *retailing* dapat didefinisikan sebagai kegiatan bisnis yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa kepada konsumen yang hanya digunakan untuk kebutuhan pribadi, keluarga, atau rumah tangga mereka (Bermans & Evans, 1992). Definisi ini diperluas oleh Hasty dan Reardon (1997), menjadi kegiatan pemasaran yang dirancang untuk memberikan kepuasan kepada konsumen akhir dan secara menguntungkan mempertahankan konsumen tersebut melalui program perbaikan kualitas yang berkesinambungan. .

Dewasa ini iklim persaingan bisnis ritel di Indonesia semakin keras dan menantang. Di satu sisi banyak bermunculan perusahaan-perusahaan ritel lokal yang baru, sedangkan disisi yang lain beberapa perusahaan ritel asing mulai masuk ke dalam negeri. Dalam kompetisi tersebut, setiap perusahaan ritel saling bersaing untuk mempertahankan konsumen yang selama ini menggunakan produk atau jasa mereka. Para perusahaan tersebut berlomba-lomba untuk memuaskan konsumennya masing-masing agar mereka tidak beralih ke produk atau jasa dari perusahaan kompetitor. Maka tak pelak lagi setiap perusahaan ritel harus terus menerus meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen demi keberhasilan perusahaan untuk bertahan dalam kompetisi bisnis.

Dalam situasi organisasi yang semakin kompetitif seperti yang digambarkan di atas, salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak disoroti adalah komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan merupakan ujung tombak perusahaan ritel dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Lebih dari itu karyawan mencerminkan "wajah" perusahaan melalui pelayanan yang diberikan kepada konsumen.

Untuk dapat bertahan, organisasi memerlukan karyawan memerlukan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Seniati, 1996). Menurut Greenberg dan Baron (2003), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif, sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Hasil penelitian Mowday, Steers, dan Potter (dalam Avolio et. al., 2004) menyatakan bahwa individu yang berkomitmen terhadap organisasi tempat ia bekerja menunjukkan performa yang lebih baik daripada individu yang tidak berkomitmen pada organisasinya. Selain itu individu yang berkomitmen juga akan bertahan lebih lama dalam organisasi (Hom, Katerberg, dan Hulin dalam Avolio et. al., 2004). Robbins (2005) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan produktivitas kerja, walaupun hubungannya tidak terlalu tinggi. Selain itu Robbins (2005) mengatakan bahwa penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara komitmen organisasi baik dengan *absenteeism* (tidak masuk kerja) maupun *turnover* (penarikan diri dari organisasi)

Penjelasan teoritis mengenai komitmen organisasi sudah banyak dilakukan oleh para ahli. Meyer dan Allen (1997) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasinya, dan yang mempengaruhi keputusan karyawan tersebut untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1997) juga menjelaskan bahwa komitmen tersebut dipengaruhi oleh tiga komponen komitmen sehingga pegawai memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Komponen tersebut yaitu, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Komitmen afektif berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Lalu komitmen

kontinuans merupakan suatu komitmen yang didasarkan pada pertimbangan untung-rugi dan apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada organisasi. Sedangkan komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi.

Ketika membahas tentang pentingnya komitmen organisasi pada karyawan, faktor kepemimpinan di organisasi tidak bisa di abaikan. Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dianggap penting dalam menentukan komitmen organisasi adalah kepemimpinan (Mowday et. al., dalam Avolio et. al., 2004). Sebagai bagian dari organisasi, kepemimpinan turut mempengaruhi komitmen melalui hubungan atasan-bawahan antara karyawan dengan pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997). Hal senada juga diungkapkan oleh Bycio et. al. (dalam Meyer & Allen, 1997) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan. Kepemimpinan dalam hal ini menggambarkan tingkat dukungan (*supportiveness*) organisasi terhadap karyawan (Meyer & Allen, 1997).

Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan salah satu teori kepemimpinan yang dibuat berdasarkan relasi antara pemimpin dan bawahan (Munandar, 2001). Teori kepemimpinan ini telah banyak dibahas oleh para ahli selama dua dekade terakhir (Yukl, 2006). Pada perkembangan awalnya teori kepemimpinan ini sangat dipengaruhi oleh ide-ide James McGregor Burns (dalam Bass, 1985). Selanjutnya pengembangan teori ini dilanjutkan dengan penelitian yang lebih empiris yang dilakukan oleh Bass (1985).

Burns (dalam Bass, 1985) mendefinisikan kepemimpin transaksional sebagai kepemimpinan yang memotivasi bawahannya dengan memberikan imbalan bagi pelayanan yang dilakukan oleh bawahannya (Burns, dalam Bass, 1985). Bagi seorang pemimpin perusahaan, kepemimpinan transaksional berarti memberikan imbalan atau keuntungan lain sebagai ganti dari usaha yang diberikan oleh bawahannya. Kepemimpinan transaksional mungkin saja melibatkan nilai-nilai dari bawahan, tetapi hanya nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran keuntungan seperti, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan

timbal balik. Pemimpin transaksional memotivasi bawahannya dengan memperhatikan kepentingan pribadi mereka dan pertukaran keuntungan. Pemimpin transaksional menurut Bass (1985), memperjelaskan perannya dengan memberikan pengenalan dan penjelasan mengenali peran dan tuntutan tugas yang dibutuhkan. Dengan cara ini diharapkan dapat mencapai hasil yang diinginkan dan demikian pula pemimpin dapat mengenal kebutuhan dan keinginan bawahan. Dalam hal terjadi proses transaksi. Transaksi seperti ini akan memberi bawahan keyakinan penuh untuk menunjukkan usaha maksimal ke arah tercapainya tujuan tertentu

Kepemimpinan transaksional mempunyai 4 aspek, yaitu: (1) *contingent reward* di mana pemimpin melakukan negosiasi tentang apa yang bisa didapatkan oleh bawahan jika mereka melakukan kerja dengan baik, (2) *management by exception (active)* di mana pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar mereka tidak membuat kesalahan-kesalahan, (3) *management by exception (passive)* di mana pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan bawahan untuk mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius, dan (4) *laissez-faire* di mana pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya.

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, Burns (dalam Bass, 1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi, menimbulkan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, serta untuk mengaktualisasikan diri daripada hanya untuk mencapai minat pribadi semata. Seorang pemimpin transformasional mempertimbangkan nilai-nilai moral dari bawahan dalam usaha meningkatkan kesadaran mereka tentang isu-isu etis dan untuk menggerakkan energi mereka serta sumber daya untuk mentransformasikan institusi (Bass, dalam Yukl, 2006).

Bass (1985) mengatakan bahwa ada 5 aspek pada kepemimpinan transformasional, antara lain: (1) *attributed charisma* di mana pemimpin mampu menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya dan patut dihargai, (2) *idealized influence*, di

mana pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, (3) *inspirational leadership* di mana pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya (4) *intelectuall stimulation*, di mana pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, dan (5) *individualized consideration*, di mana pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi yang utuh dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing.

Sejauh ini terdapat beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif diasosiasikan dengan komitmen organisasi dalam berbagai keadaan dan budaya organisasi (Bono dan Judge, 2003; Dumdum et. al., 2002; Koh, Steers, dan Terborg, 1995; Lowe et. al., 1996; Walumbwa dan Lawler, 2003, dalam Avolio et. al., 2004)

Hasil penelitian penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi yang dilakukan oleh Avolio et. al. (2004) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara keduanya. Begitu juga dengan hasil penelitian oleh Walumbwa et. al. (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja komitmen dan kepuasan kerja. Shamir et. al. (dalam Avolio et. al., 2004) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasi dari bawahannya dengan menaikkan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi yang diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawahan dengan pencapaian tujuan; dan dengan menciptakan tingkat komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu pemimpin transformasional mempengaruhi komitmen organisasi dari bawahannya dengan mendorong bawahannya untuk berpikir kritis dengan menggunakan pendekatan yang baru, melibatkan bawahan pada proses *decision-making*, mengilhami loyalitas, sementara ia mengakui dan menghargai kebutuhan yang berbeda dari masing-masing bawahan untuk mengembangkan potensi mereka (Avolio, 1999; Bass dan Avolio, 1999; Yammarino, Spangler, dan Bass, 1993 dalam Avolio et. al., 2004). Dengan mendorong bawahan untuk mencari cara baru dalam mengatasi masalah dan tantangan, serta dengan mengenali kebutuhan

bawahan, pemimpin transformasional mampu memotivasi bawahannya untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi (Walumbwa dan Lawler dalam Avolio et. al., 2004). Pandangan ini juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa terdapat komitmen organisasi yang lebih tinggi pada pegawai yang pemimpinnya mendorong partisipasi mereka dalam proses pembuatan keputusan (Jermier dan Berkes, 1979; Rhodes dan Steers, 1981 dalam Avolio et. al., 2004).

Kepemimpinan transaksional mempunyai cara yang berbeda dalam mempengaruhi komitmen organisasi melalui dimensi-dimensinya. *Contingent reward* dapat mempengaruhi komitmen kontinuans dari seorang karyawan, karena komitmen ini dipengaruhi oleh pertimbangan untung-rugi ketika karyawan akan meninggalkan perusahaan. Mungkin saja seorang tidak ingin keluar dari perusahaan karena takut kehilangan keuntungan atau imbalan yang diperolehnya selama ini. Dalam konteks ini imbalan atau keuntungan tersebut merupakan hal yang dinegosiasikan oleh pemimpin dan bawahan dalam *contingent rewards* sekaligus faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kontinuans dari karyawan. Selain itu *management by exception* (*active* maupun *passive*) juga dapat mempengaruhi komitmen afektif seorang karyawan, karena melalui *management by exception*, seorang pemimpin memperjelas hal apa saja yang diharapkan dari karyawan yang mencakup apa saja yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Karyawan yang merasa tidak yakin akan hal yang diharapkan dari dirinya cenderung memiliki komitmen afektif yang rendah (Meyer & Allen, 1997).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin transaksional memiliki cara yang berbeda dengan pemimpin transformasional dalam memimpin bawahannya. Pemimpin transaksional lebih menekankan pemenuhan kebutuhan ekonomis jangka pendek, sedangkan pemimpin transformasional lebih menekankan kebutuhan dan tujuan yang lebih tinggi melebihi kepentingan pribadi semata (Bass, 1985). Sehingga kedua kepemimpinan tersebut juga mempengaruhi komitmen organisasi dengan cara yang berbeda pula. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian guna melihat lebih jauh apakah terdapat perbedaan

komitmen organisasi pada karyawan yang dipimpin oleh peminpin transaksional dan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional.

Penelitian ini akan dilakukan di PT. XYZ sebuah perusahaan ritel yang berlokasi di Jakarta dengan jumlah karyawan kurang lebih 200 orang, dengan wilayah pemasaran di beberapa kota besar di pulau Jawa, Sumatera, dan Bali

1.2 Permasalahan

Apakah terdapat perbedaan komitmen organisasi antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional?

1.3 Tujuan Penelitian

Melihat apakah terdapat perbedaan komitmen organisasi yang signifikan pada karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin pemimpin transformasional?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis penelitian ini dapat memperkaya wawasan dan pengetahuan mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional serta hubungannya dengan komitmen organisasi pada karyawan.
2. Secara praktis penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan, karena perusahaan dapat mengetahui tingkat komitmen dari karyawannya. Perusahaan juga dapat mengembangkan cara meningkatkan komitmen karyawan khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan di perusahaan tersebut.

1.5. Sistematika Penulisan

1. PENDAHULUAN : berisi fenomena yang menjadi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan yang akan digunakan dalam penelitian ini.

2. TINJAUAN PUSTAKA : berisi teori-teori yang digunakan dalam penelitian, yaitu teori kepemimpinan transaksional dan transformasional serta teori komitmen organisasi.

3. MASALAH, VARIABEL, DAN HIPOTESIS : berisi tentang pertanyaan dari permasalahan penelitian, variabel yang diteliti, dan hipotesis yang diajukan.

4. METODE PENELITIAN : Berisi tentang penjelasan mengenai pendekatan dan tipe penelitian, subjek penelitian, metode pengumpulan data, alat ukur penelitian, norma, prosedur penelitian, serta rencana analisis data.

5. ANALISIS DAN HASIL : Berisi gambaran umum responden, analisis dari data yang didapatkan serta interpretasi dari hasil perhitungan statistik terhadap data, pembuktian hipotesis yang diajukan, serta analisis tambahan yang dibutuhkan.

6. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN : berisi kesimpulan yang menjawab permasalahan penelitian, diskusi yang menjelaskan hasil temuan dengan teori, keterbatasan penelitian, saran teoritis untuk mengembangkan penelitian selanjutnya, serta saran praktis yang dapat dilakukan berdasarkan hasil penelitian.

LAMPIRAN : Berisi alat ukur dan data-data lain yang dibutuhkan sebagai informasi tambahan.