

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perusahaan Ritel

2.1.1. Definisi & Pengertian

Bermans dan Evans (1992) mendefinisikan *retailing* sebagai kegiatan bisnis yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa kepada konsumen yang hanya digunakan untuk kebutuhan pribadi, keluarga, atau rumah tangga mereka sendiri. 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. Mubarak (2007) juga menjelaskan bahwa perusahaan ritel adalah perusahaan yang volume penjualannya semata-mata berasal dari menjual secara eceran.

2.2. Komitmen Organisasi

2.2.1. Definisi & Pengertian

Komitmen organisasi dari karyawan merupakan sesuatu yang penting bagi setiap organisasi. Apalagi dalam situasi dan kondisi yang makin kompetitif karena karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi merupakan aset yang memberikan banyak keuntungan kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Meyer dan Allen (dalam Meyer & Allen, 1997) memandang bahwa komitmen organisasi adalah:

“is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization”

Dari penjelasan definisi di atas, komitmen organisasi dapat artikan sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut

Meyer dan Allen (1997) juga mengutip beberapa definisi dari tokoh-tokoh lainnya. Beberapa definisi tersebut antara lain:

1. Kanter (1968) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “*the attachment of an Individuals fund of affectivity and emotion to the group*” yang artinya keterikatan individu yang mengandung afeksi dan emosi kepada kelompok
2. Sheldon (1971) mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai “*an attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identify of the person to the organization*”, yang diartikan sebagai sikap atau orientasi terhadap organisasi yang berhubungan dengan identifikasi individu kepada organisasi tersebut.
3. Mowday, et. al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “*the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*”, yang diartikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu pada organisasi tertentu

Sementara itu Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “*the extent to which people identify with and are involved with their organizations and unwilling to leave them*”, yang berarti tingkat di mana orang mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam organisasi mereka, serta tidak ingin untuk meninggalkannya. Sedangkan Steers (dalam Yuwono, 2005) menjelaskan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan peristiwa ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran-sasaran dari organisasi.

Dalam penelitian ini definisi komitmen organisasi yang peneliti gunakan adalah definisi dari Meyer dan Allen (1997), yaitu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut

2.2.2. Tipologi & komponen dari komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan variabel yang tidak berdiri sendiri, melainkan terdiri dari beberapa komponen. Meyer dan Allen (1997) membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen, yaitu:

1. Komitmen afektif yang mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang karyawan kepada organisasinya.
2. Komitmen kontinuans yang mengacu pada kesadaran akan kerugian yang akan timbul jika karyawan meninggalkan organisasinya
3. Komitmen normatif yang mengacu pada perasaan karyawan akan kewajibannya untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Sedangkan Kanter (1968, dalam Mowday, et. Al., 1982) mengajukan tipologi komitmen organisasi sebagai berikut :

1. Komitmen kontinuans : menggambarkan dedikasi terhadap kelangsungan organisasi, yang disebabkan oleh pertimbangan untung-rugi dari investasi dan pengorbanan pribadi yang telah dilakukan sebelumnya,.
2. *Cohesion commitment* : menggambarkan kedekatan dengan hubungan sosial di organisasi, yang dipengaruhi oleh penolakan dari hubungan sosial sebelumnya, atau keterlibatan dalam kegiatan yang memperkuat kesatuan grup.
3. *Control commitment* : menggambarkan kedekatan dengan norma organisasi, yang membentuk tingkah laku yang sesuai dengan yang diharapkan, yang dibuat dengan cara menuntut anggota untuk menolak norma-norma sebelumnya di depan umum, dan membentuk kembali konsepsi diri yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Selanjutnya O'Reilly et.al (dalam Meyer & Allen, 1997) mengajukan tipologi komitmen organisasi sebagai berikut :

1. *Compliance*, terjadi ketika sikap atau tingkah laku tertentu di tampilkan bukan karena keyakinan bersama melainkan untuk meraih imbalan tertentu. Dalam hal sikap seseorang ketika berhadapan dengan orang lain akan berbeda dengan sikapnya ketika sendiri.

2. *Identification*, terjadi ketika individu menerima pengaruh untuk memelihara hubungan yang memuaskan dengan orang lain. Individu akan merasa bangga menjadi bagian dari kelompok, menghormati nilai-nilai dan prestasi kelompok tersebut, tetapi tidak mengambil atau memakai nilai-nilai tersebut untuk dirinya.
3. *Internalization*, terjadi ketika pengaruh diterima karena tingkah laku dan sikap yang di tawarkan sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilai seseorang. Dalam hal ini nilai-nilai dari individu dan nilai-nilai dari organisasi adalah sama.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tipologi komitmen organisasi dari Meyer dan Allen (1997), yaitu

1. Komitmen afektif yang mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang karyawan kepada organisasinya. Individu merasa bekerja pada organisasi mempunyai arti yang penting bagi dirinya. Individu juga merasa bahwa masalah dari organisasi juga merupakan masalahnya. Selain itu individu akan merasa senang jika menghabiskan karirnya dalam organisasi tempat ia bekerja.
2. Komitmen kontinuans yang mengacu pada kesadaran akan kerugian yang akan timbul jika karyawan meninggalkan organisasinya. Individu mempertimbangkan kembali keuntungan atau kerugian dari segala investasi dan pengorbanan yang telah ia berikan pada organisasi sehingga ia memutuskan untuk meninggalkan organisasi atau tidak.
3. Komitmen normatif yang mengacu pada perasaan karyawan akan kewajibannya untuk tetap bertahan dalam organisasi. Individu merasa bahwa ada kontrak psikologis antara dirinya dengan perusahaan yang membuatnya terikat dengan perusahaan. Kontrak psikologis di sini berarti bahwa individu memiliki kesamaan nilai dengan perusahaan. Selain itu individu juga merasa organisasi telah memberi banyak bantuan kepada dirinya, yang hanya bisa dibalas dengan kesetiaan kepada organisasi. Sehingga ia akan merasa telah melanggar kontrak itu ketika meninggalkan organisasi

Meyer dan Allen (1997) menjelaskan peranan tiga komponen di atas dalam menentukan keputusan seorang karyawan untuk bertahan dalam organisasi sebagai berikut: karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat, tetap bertahan dalam organisasi karena mereka menginginkannya (*want to*). Individu dengan komitmen ini mempunyai ikatan emosional dengan organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Selain itu identifikasi diri terhadap perusahaan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga ia benar-benar terlibat dalam setiap tugas pekerjaan maupun yang dilakukannya demi tercapainya tujuan perusahaan.

Lalu karyawan yang keinginannya untuk bertahan dalam organisasi lebih disebabkan oleh komitmen kontinuans, melakukan hal tersebut karena mereka membutuhkannya (*need to*). Kecenderungan karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi karena ia menyadari bahwa akan ada kerugian dari hal-hal yang telah ia investasikan pada perusahaan. Hal tersebut dapat berupa waktu, tenaga dan usaha yang telah ia berikan selama menjalani pekerjaan, serta hubungan pertemanan yang telah dijalin dengan rekan-rekan kerjanya. Selain itu karyawan juga tidak ingin kehilangan keuntungan-keuntungan yang selama ini ia dapat dari perusahaan (seperti kenaikan gaji, kesempatan untuk mendapat promosi, status, kebebasan) (Hrebiniak & Alutto, dalam Meyer & Allen, 1990)

Sedangkan karyawan dengan komitmen normatif yang kuat, bertahan dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*). Karyawan merasa mempunyai kewajiban dan tanggung jawab moral untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Komitmen ini timbul karena adanya tekanan normatif yang sudah terinternalisasi secara total dalam diri karyawan untuk bertingkah laku dalam suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1990). Meyer dan Allen (1990) juga mengatakan bahwa komitmen ini dipengaruhi oleh pengalaman individu, baik sebelum (sosialisasi oleh budaya atau keluarga) maupun ketika (sosialisasi oleh organisasi) memasuki organisasi. Karyawan yang berkomitmen kepada organisasi mempertimbangan secara moral bahwa mereka memiliki hak untuk bertahan dalam organisasi, tanpa mempertimbangkan seberapa banyak kepuasan dan peningkatan status yang diberikan oleh organisasi

terhadap dirinya (O'Reilly & Chatman, 1996; Marsh & Mannari, 1977, dalam Meyer & Allen, 1997)

2.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi (*antecedent*) komitmen organisasi

Meyer dan Allen (1997) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, berdasarkan setiap komponen pada komitmen organisasi. Komponen pertama yaitu komitmen afektif, dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain (a) Karakteristik Organisasi, (b) Karakteristik Individu, dan (c) Pengalaman Kerja. Faktor pertama yaitu karakteristik organisasi berkaitan dengan kejelasan pendelegasian tugas pada karyawan berdasarkan struktur dan peraturan organisasi. Dalam hal ini pendelegasian tugas tentunya berkaitan erat dengan kepemimpinan dalam organisasi. Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa karyawan akan merasa dihargai ketika dirinya dilibatkan dan diberi wewenang pada tugas yang jelas batasan kerjanya. Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu cara kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen karyawan (Avolio et. al., 2004)

Banyak literatur yang menyatakan bahwa struktur organisasi mempengaruhi komitmen afektif. Sebagai contoh, struktur desentralisasi pada organisasi berhubungan dengan komitmen afektif yang lebih tinggi (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980, dalam Meyer & Allen, 1997). Faktor kedua yaitu karakteristik individu, terdiri dari variabel demografis (gender, usia, masa jabatan, dan sebagainya) dan variabel disposisional atau yang berkaitan dengan watak seseorang (kepribadian, dan nilai-nilai). Faktor ketiga yaitu pengalaman kerja, berkaitan dengan *job scope* atau karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan kepuasan dan motivasi (Hackman & Oldham, dalam Meyer & Allen, 1997). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif berkorelasi secara positif dengan *job challenge*, tingkat otonomi, dan berbagai jenis *skill* yang digunakan oleh karyawan (Colarelli, Dean, & Konstans, 1987; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Steers, 1977, dalam Meyer & Allen, 1997). Kepemimpinan transaksional melalui *management by exception (active & passive)* mempengaruhi tingkat otonomi yang diberikan pemimpin kepada karyawan. Dengan *management*

by exception pemimpin memperjelas apa hal yang harus dilakukan, dan tidak boleh dilakukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Meyer dan Allen (1997) membahas tema yang lebih spesifik dalam meneliti pengalaman kerja sebagai *antecedent* komitmen organisasi. Salah satunya adalah *supportiveness* atau dukungan dari organisasi terhadap karyawan. Misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger et. al. (dalam Meyer & Allen, 1997) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara persepsi karyawan terhadap dukungan perusahaan dan komitmen afektif. Peran dari dukungan perusahaan juga tergambar pada penelitian yang berfokus pada karakteristik dari pemimpin atau *supervisor*. Hasil menunjukkan bahwa komitmen afektif berhubungan dengan pengukuran terhadap perhatian dari pemimpin (DeCotiis & Summers, 1987; Mathieu & Zajac, 1990, dalam Meyer & Allen, 1997), dukungan dari pemimpin (Mottaz, 1988; Whithy, 1988, dalam Meyer & Allen, 1997), kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bycio et. al., dalam Meyer & Allen, 1997), dan pertukaran pemimpin-bawahan (Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, dalam Meyer & Allen, 1997).

Pada komponen komitmen kontinuans, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain, (a) Investasi, dan (b) Alternatif. Konsep mengenai investasi dalam pekerjaan seseorang dapat dijelaskan melalui teori dari Becker (1960, dalam Meyer & Allen, 1997). Becker berpendapat bahwa komitmen terhadap rangkaian tindakan tertentu dihasilkan oleh *side-bet* yang dilakukan oleh seseorang. *Side-bet* adalah tindakan yang menghubungkan seseorang dengan rangkaian tindakan tertentu yang menyebabkan ia merasa mengalami kerugian jika menghentikan aktivitas tersebut. Dalam konteks komitmen organisasi *side-bet* melingkupi sesuatu yang bernilai (seperti waktu, tenaga, dan uang) yang akan hilang jika karyawan meninggalkan organisasi. Meninggalkan organisasi berarti karyawan akan kehilangan tenaga, waktu, dan uang yang ia telah investasikan pada organisasi. Dalam kepemimpinan transaksional dimensi *contingent reward* di mana pemimpin menegosiasikan imbalan dalam mempengaruhi kinerja bawahan dapat dianalogikan dengan *side-bet* dari Becker. Imbalan yang diberikan oleh seorang pemimpin transaksional adalah sesuatu yang bernilai bagi bawahan yang akan didapatkan ketika ia mampu

memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh pemimpin, namun tidak akan didapatkan ketika bawahan gagal mencapai standar tersebut. Imbalan yang bernilai tersebut mempengaruhi komitmen bawahan untuk menampilkan kinerja sesuai dengan harapan pemimpinnya. Faktor lainnya yang mempengaruhi komitmen kontinuans adalah persepsi karyawan terhadap alternatif pekerjaan (Meyer & Allen, 1997). Karyawan yang berpikir bahwa mereka mempunyai banyak pilihan pekerjaan akan mempunyai komitmen kontinuans yang lebih lemah dibandingkan dengan karyawan yang menganggap dirinya hanya mempunyai sedikit pilihan pekerjaan.

Mengenai komponen komitmen normatif, Wiener (dalam, Meyer & Allen, 1997) mengatakan bahwa perkembangan komitmen normatif terjadi berdasarkan sekumpulan tekanan yang dirasakan oleh individu selama sosialisasi awal (dari keluarga dan budaya) dan selama sosialisasi yang dijalani sebagai orang yang baru masuk ke organisasi. Melalui proses internalisasi individu mempelajari hal-hal yang dianggap pantas dan diharapkan oleh keluarga, budaya, dan organisasi kepada mereka. Dalam konteks komitmen organisasi, hal yang terinternalisasi adalah keyakinan tentang kepatutan untuk menjadi setia kepada organisasi tempat ia bekerja. Selain itu komitmen normatif juga dapat dipengaruhi oleh investasi tertentu yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, khususnya investasi yang mungkin sulit untuk dibalas oleh karyawan tersebut (Meyer & Allen, 1991; Scholl, 1981). Misalnya biaya kuliah yang disponsori oleh organisasi atau “nepotisme” dalam perekrutan anggota keluarga karyawan yang bersangkutan. Hal-hal yang telah diberikan organisasi kepada karyawan, membuat karyawan merasa memiliki kewajiban kepada perusahaan. Dan yang terakhir perkembangan komitmen normatif juga dipengaruhi oleh “kontrak psikologis” antara karyawan dan organisasi (Argyris, 1960; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1980, dalam Meyer & Allen, 1997). Kontrak psikologis terdiri dari keyakinan bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan kerjasama harus memenuhi kewajiban mereka. Dalam hal ini baik karyawan dan organisasi merasa harus memenuhi kewajiban mereka masing-masing.

2.2.4. Konsekuensi dari Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memberikan pengaruh baik terhadap organisasi maupun karyawan. Berikut ini adalah beberapa dampak dari komitmen organisasi berdasarkan hasil penelitian para ahli (Meyer & Allen, 1997):

1. *Job performance*. Karyawan dengan komitmen afektif terhadap organisasi yang kuat akan bekerja lebih keras dan performa mereka lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang komitmen afektif-nya lemah. hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat termotivasi untuk menampilkan performa kerja yang lebih baik (Meyer & Allen, 1997).
2. *Absenteeism*. Meyer et. al. (1993, dalam Meyer & Allen, 1997) mengatakan bahwa komitmen berkorelasi signifikan dengan absensi yang dilakukan secara disengaja. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan lebih jarang absen dari pekerjaannya daripada karyawan yang memiliki komitmen afektif yang lemah (Meyer & Allen, 1997).
3. *Tenure* (Lama bekerja). Hasil meta analisis yang dilakukan beberapa peneliti menunjukkan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif antara masa jabatan di organisasi dan komitmen organisasi (Cohen, 1993a; Mathieu & Zajac, 1990, dalam Meyer & Allen, 1997). Karyawan mungkin memerlukan sejumlah pengalaman tertentu dengan organisasi untuk mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi atau pelayanan jangka panjang yang dilakukan karyawan membuat ia terikat secara afektif terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997) .
4. *Turnover* (Penarikan diri dari organisasi). Meyer & Allen (1997) mengatakan bahwa komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan perilaku *turnover* yang dilakukan secara sengaja. Secara khusus karyawan dengan komitmen kontinuas cenderung untuk bertahan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1996, dalam Meyer & Allen, 1997). Hal yang senada juga diungkapkan oleh Greenberg & Baron (2003) yang menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen mempunyai lebih sedikit kecenderungan untuk meninggalkan organisasi

5. *Tardiness* (Keterlambatan). Angle & Perry (1981, dalam Meyer & Allen, 1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan keterlambatan. Hadir secara tepat waktu ke tempat kerja merupakan representasi sikap positif terhadap organisasi (Mowday et. al., 1982). Penurunan angka keterlambatan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan.

2.2.5. Cara Mengukur Komitmen Organisasi

Alat yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dari seorang karyawan adalah *Organizational Commitment Scale* (OCS) yang dikembangkan Meyer dan Allen (1997). Komitmen organisasi diukur berdasarkan dimensi-dimensi yang menentukan seseorang tetap bekerja pada suatu organisasi atau tidak. Kuesioner ini berisi *item-item* yang mewakili komponen-komponen komitmen organisasi dari teori yang juga dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997), yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. *Mean* skor total *item* dari masing-masing dimensi komitmen organisasi akan menentukan apakah komitmen organisasi seseorang tinggi atau tidak. Orang yang memiliki skor Komitmen Organisasi yang tinggi kemungkinan besar akan tetap bertahan pada organisasi atau perusahaanya tempat ia bekerja sekarang.

2.3. Kepemimpinan

2.3.1 Definisi dan Pengertian

Kepemimpinan merupakan hal yang tak terpisahkan dari suatu organisasi. Orang-orang yang ada di dalam organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Unsur yang ada dalam organisasi tidak akan dapat bekerja secara efektif dan sinergis jika tidak seorang pemimpin mengarahkan dan memantau kinerja unsur-unsur tersebut sesuai dengan perannya masing-masing. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan unsur yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat beragam definisi tentang kepemimpinan. Misalnya saja Hemphill dan Coons (1957, dalam Yukl, 2006) mengatakan bahwa "*Leadership is the behavior of an individual ...directing the activities of a group toward a shared goal*". Berdasarkan definisi tersebut kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku

seseorang yang mengarahkan aktivitas kelompok kepada tujuan bersama. Sedangkan Rauch dan Behling (1984, dalam Yukl, 2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement*”. Yang artinya adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok kepada pencapaian tujuan. Sementara itu Robbins (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the ability to influence a group toward the achievement of goals*”, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi kelompok kepada pencapaian tujuan. Dan akhirnya Yukl (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai:

“the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”

Dari penjelasan di atas kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui hal apa yang harus diselesaikan dan bagaimana cara melakukannya, serta proses memfasilitasi usaha individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam penelitian ini peneliti memakai definisi kepemimpinan dari Yukl (2006), yaitu kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui hal apa yang harus diselesaikan dan bagaimana cara melakukannya, serta proses memfasilitasi usaha individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

2.3.2. Jenis-jenis Teori Kepemimpinan

Selain definisi terdapat pula beragam teori yang menjelaskan kepemimpinan sesuai dengan pendekatan dan sudut pandang yang digunakan oleh para ahli yang mencetuskannya antara lain seperti *trait theories*, *behavior theories*, dan *contingency theories* (Robbins, 2005). *Trait theories* memandang bahwa kualitas-kualitas personal adalah hal yang membedakan seorang pemimpin dengan orang lain yang bukan pemimpin. Teori-teori kepemimpinan yang termasuk ke dalam pendekatan ini adalah *Ohio State Studies*. Sedangkan *behavior theories* berpandangan bahwa tingkah laku spesifik adalah hal yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori-teori yang termasuk ke dalam pendekatan ini antara lain, *University of Michigan Studies* dan *Managerial*

Grid. Selain itu ada juga *contingency theories* yang memandang bahwa efektifitas kelompok dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat kontrol yang dimiliki oleh pemimpin pada situasi tertentu. Teori-teori yang termasuk ke dalam pendekatan ini antara lain, *Fiedler Model*, *Hersey & Blanchard Situational Theory*, *Leader-Member Exchange Theory*, *Path Goal Theory*, dan *Leader-Participation Model*.

2.4. Teori Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Dalam dua dekade terakhir salah satu teori kepemimpinan yang banyak menyita perhatian para ahli di bidang psikologi dan para praktisi manajemen adalah teori kepemimpinan Transaksional dan Transformasional yang dipelopori oleh James McGregor Burns pada tahun 1978 (Yukl, 2006). Teori ini menggabungkan *behavior*, *trait*, dan kekuasaan. Teori ini berusaha menjelaskan kepemimpinan berdasarkan pada corak interaksi antara pemimpin dengan bawahannya

2.4.1. Kepemimpinan Transaksional

2.4.1.1. Definisi & Pengertian

Burns (dalam Bass, 1985) mendefinisikan pemimpin transaksional sebagai usaha mendekati melalui mata untuk mempertukarkan “sesuatu” dengan suatu pekerjaan, untuk suara yang diberikan, atau mensubsidi kontribusi dalam kampanye. Burns, dalam Bass (1985) mengatakan bahwa “*transactional political leader motivated followers by exchanging with them rewards for services rendered*”. Artinya, pemimpin yang memotivasi bawahannya dengan memberikan imbalan bagi pelayanan yang dilakukan oleh bawahannya.

Dalam kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada proses pertukaran. Pemimpin dan bawahan menerima pembagian peran dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi dengan kata lain kepemimpinan transaksional adalah proses mempengaruhi, motivasi, sikap, dan tingkah laku bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan usaha untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Imbalan atau *reward* dalam proses ini merupakan konsekuensi positif

yang akan didapatkan karyawan ketika berhasil melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya (seperti kenaikan gaji, kemungkinan promosi, pujian, dan sebagainya). Konseptualisasi kepemimpinan transaksional, digambarkan oleh Burns (dalam Bass, 1985), sebagai kepemimpinan yang menekankan transaksi yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan materi dan kebutuhan psikis bawahan sesuai dengan kontrak yang disepakati. Kepemimpinan transaksional biasanya cenderung muncul pada organisasi yang keadaannya stabil (Bass, 1985)

Secara singkat dalam model kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat digambarkan sebagai berikut (Bass, 1985):

1. Pemimpin mengenali apa yang ingin dicapai dari pekerjaan bawahnya dan mencoba melihat bahwa bawahan bisa mendapatkan apa yang diinginkan bila kinerja tersebut menjamannya
2. Pemimpin akan memberikan imbalan/janji imbalan untuk usaha yang dilakukan oleh bawahan
3. Pemimpin akan responsif terhadap minat-minat pribadi bawahan bila mereka menyelesaikan pekerjaan.

2.4.1.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transaksional

Dalam kepemimpinan transaksional terdapat beberapa aspek yang merupakan perilaku seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Aspek-aspek tersebut antara lain:

1. *Contingent Reward*

Kepemimpinan transaksional merupakan *contingent reinforcement*. Pemimpin dan bawahan menyetujui hal yang harus dilakukan oleh bawahan untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman. Jika bawahan melakukan pekerjaan yang menguntungkan perusahaan, maka kepada mereka dapat diharapkan imbalan-imbalan yang setimpal sesuai dengan kesepakatan. Jika bawahan memperlihatkan prestasi kerja yang memuaskan, mereka berhak mendapatkan *reward* yang memuaskan juga. (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001). Dalam pelayanan dan

produksi, *contingent reward* biasanya terbagi menjadi dua bentuk, yaitu: penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan rekomendasi untuk peningkatan upah, bonus, dan promosi (Sims, dalam Bass, 1985). Selain itu, hal ini juga dapat dilihat dalam bentuk pujian untuk usaha yang berjasa, termasuk di dalamnya pengakuan publik dan penghormatan untuk pelayan yang luar biasa

2. *Management By Exception (Active)*

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar mereka tidak membuat kesalahan-kesalahan atau agar mereka tidak gagal dalam melaksanakan pekerjaan, atau agar kesalahan dan kegagalan bawahan dapat secepatnya diketahui dan diperbaiki (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001).

3. *Management By Exception (Passive)*

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan bawahan untuk mencapai tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Pemimpin berpandangan bahwa ia belum akan bertindak jika belum timbul masalah atau jika belum ada kegagalan. Bawahan mendapat kesempatan untuk berupaya memperbaiki unjuk kerjanya, mengatasi masalahnya, dan mengoreksi masalahnya (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001)

4. *Laissez Faire*

Pemimpin membiarkan bawahannya melakukan pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Pemimpin menganggap bahwa mutu kinerja dari bawahan merupakan tanggung jawab dari dirinya sendiri (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001).

2.4.2. Kepemimpinan Transformasional

2.4.2.1. Definisi & Pengertian

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, dalam kepemimpinan transformasional, interaksi antara pemimpin dan bawahannya ditandai oleh

pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama (Munandar, 2001)

Pengertian kepemimpinan Transformasional menurut Burns (dalam Bass, 1985) adalah.... "*leadership that motivated followers to work for transcendental goals and for aroused higher level needs for self actualization rather than for self immediate interest*"

Definisi tersebut mengandung arti, kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi, untuk menimbulkan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, serta untuk mengaktualisasikan diri daripada hanya untuk mencapai minat pribadi semata.

Dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin memberikan perhatian dan peduli terhadap kebutuhan perkembangan setiap bawahannya. Pemimpin mengubah kesadaran bawahannya terhadap isu-isu yang ada dengan membantu mereka melihat masalah dengan sudut pandang yang baru. Pemimpin transformasional juga mampu untuk memberi semangat, mendorong, dan mengilhami bawahannya untuk memberikan usaha ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Robbins, 2005).

Burns (dalam Bass, 1985) menyatakan bahwa hierarki kebutuhan dari Maslow merupakan hal yang mendasari proses transformasional. Sedangkan Bass (1985) memandang peningkatan tingkat kebutuhan sebagai bukti dari proses transformasional, tetapi hal tersebut tidak mutlak harus ada. Namun hal yang paling penting adalah sejauh mana pemimpin berhasil melakukan transformasi terhadap sikap dan perilaku bawahan sesuai dengan teori Maslow.

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar proses pertukaran, kepemimpinan tersebut melibatkan proses memberikan dorongan pada bawahan untuk melakukan kinerja yang diinginkan dengan melakukan stimulasi intelektual dan menginspirasi para bawahan untuk bekerja melebihi kepentingan pribadi mereka demi tujuan, misi atau visi kolektif yang lebih tinggi.

Dengan kepemimpinan transformasional, bawahan akan memiliki kepercayaan, kekaguman, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka akan melakukan lebih dari apa yang sebenarnya diharapkan. Menurut Bass, pemimpin transformasional mentransformasi dan memotivasi bawahan dengan (1) membuat mereka lebih menyadari akan pentingnya hasil akhir dari sebuah pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka sendiri demi kepentingan organisasi atau tim, dan (3) mengaktifkan *higher-order need* mereka. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan *compliance* bawahan terhadap permintaan pemimpin tetapi belum tentu menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan pekerjaan (Yukl, 2006). Kepemimpinan transformasional biasanya muncul pada organisasi yang kondisinya bergejolak atau tidak stabil.

Burns (dalam Bass, 1985) menyatakan bahwa transformasi dapat dicapai dengan menggunakan salah satu dari ketiga cara yang saling berhubungan di bawah ini :

1. Dengan meningkatkan tingkat kesadaran bawahan akan kepentingan dan nilai dari hasil kerja mereka yang ditetapkan dan cara mencapainya.
2. Dengan membuat bawahan melebihi minat-minat pribadi mereka demi kepentingan tim, organisasi/masyarakat yang lebih besar
3. Dengan mengubah tingkat kebutuhan atau memperluas kebutuhan dan keinginan bawahan.

2.4.2.2 Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional

Sebagaimana kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional juga mempunyai beberapa aspek, yaitu:

1. *Attributed Charisma*

Bass (1985) menggambarkan kharisma sebagai pemimpin yang karena kekuasaannya mempunyai pengaruh yang luar biasa terhadap bawahannya. Pemimpin kharismatik merupakan sosok yang diidolakan dan merupakan pahlawan di saat kritis. Pemimpin kharismatik adalah orang yang mampu membuat bawahan antusias mengerjakan tugas-tugas mereka. Ia sebagai pemimpin mampu menimbulkan kesan pada bawahan bahwa ia memiliki

keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga ia patut dihargai. Pemimpin kharismatik juga tenang dalam menghadapi situasi-situasi kritis (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001). Sehingga bawahan juga merasa tenang jika berada di samping pemimpin serta memiliki kepercayaan penuh kepadanya.

Pemimpin kharismatik juga digambarkan oleh bawahannya sebagai orang yang dinamis. Para bawahan tersebut juga mau bekerja lebih keras (dalam jam kerja yang lebih panjang) di bawah kepemimpinannya, serta menjadi percaya diri dan juga mempercayai sang pemimpin (Smith, dalam Bass, 1985). Pemimpin memberi semangat kepada bawahannya dengan mentransfer visi yang kemudian diimplementasikan pada tugas-tugas mereka.

Kharisma merupakan unsur yang penting dalam kepemimpinan transformasional, tetapi hal itu sendiri tidak cukup untuk menentukan proses kepemimpinan transformasional (Bass, dalam Yukl, 2006).

2. *Idealized Influence*

Pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keterikatan pada keyakinan, perlunya tekad dalam mencapai tujuan, serta perlu diperhatikannya akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil. Selain itu pemimpin juga memperlihatkan keyakinan pada cita-citanya dan nilai-nilai hidupnya (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001).

3. *Inspirational Leadership*

Yukl dan Van Fleet (dalam Bass, 1985) menyatakan seorang pemimpin dikatakan sebagai inspirasional ketika ia mampu menstimulasi antusiasme bawahan dalam melakukan pekerjaan untuk kelompok dan berusaha meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap diri mereka sendiri bawahan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

Bass (1985) mengatakan bahwa kepemimpinan inspirasional merupakan proses muncul dan meningkatnya motivasi bawahan yang terjadi terutama karena kepemimpinan kharismatik. Pemimpin mampu menimbulkan

inspirasi pada bawahannya antara lain dengan menetapkan standar-standar yang tinggi, serta memberi keyakinan bahwa tujuan tersebut dapat tercapai. Sehingga bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya dan mampu memberikan berbagai macam gagasan (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001).

Yukl (dalam Bass, 1985) mengatakan bahwa kepemimpinan inspirasional dari seorang pemimpin transformasional secara khusus menjadi penting dalam kondisi antara lain:

- Ketika komitmen dari bawahan (seperti usaha yang penuh semangat, pengorbanan diri, dan inisitif) merupakan hal yang penting untuk membuat kinerja kelompok menjadi efektif
- Ketika tugas pekerjaan sulit dan membuat frustrasi, dan bawahan cenderung menjadi kehilangan semangat karena kemunduran temporer dan kurangnya kemajuan
- Ketika tugas pekerjaan berbahaya, dan bawahan menjadi cemas dan takut
- Ketika bawahan mempunyai cita-cita dan nilai-nilai yang relevan dengan aktivitas kelompok dan akan melayani berdasarkan daya tarik dari inspirasi
- Ketika unit kerja yang dipimpin berada dalam persaingan dengan unit atau organisasi lain

4. *Intellectual Stimulation.*

Melalui kharisma dan atau perhatian individual, pemimpin transformasional menstimulasi usaha ekstra dari bawahannya. Pemimpin juga meningkatkan usaha dari bawahannya dengan melakukan stimulasi intelektual. Stimulasi intelektual dalam hal ini dapat artikan lebih sebagai proses muncul dan berubahnya kesadaran akan masalah, pemecahan masalah, pemikiran dan imajinasi, serta keyakinan dan nilai-nilai, ketimbang muncul dan berubahnya tindakan langsung (Bass, 1985). Proses ini terlihat pada peningkatan konseptualisasi, pemahaman, dan ketajaman para bawahan dalam melihat sifat masalah yang dihadapi dan dalam membuat solusi bagi masalah tersebut.

Stimulasi intelektual yang dilakukan oleh pemimpin dengan mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas mereka mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas mereka (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001).

Stimulasi intelektual dibutuhkan oleh seorang pemimpin transformasional dalam kondisi antara lain:

- Ketika kelompok berada di lingkungan yang bermusuhan, dan kelangsungan hidupnya terancam oleh para pesaing dan kawan-kawan dari luar yang menimbulkan krisis periodik
- Ketika ada masalah yang serius yang mengurangi keefektifan unit, seperti peralatan yang tidak adekuat, prosedur yang tidak tepat, penundaan, biaya yang berlebihan, dan sebagainya
- Ketika terjadi gangguan kerja yang disebabkan oleh kerusakan/kemacetan peralatan, kekurangan persediaan/suplai, ketidakhadiran bawahan, dsb.
- Ketika pemimpin mempunyai otoritas yang cukup untuk melakukan perubahan dan inisiatif tindakan untuk memecahkan masalah serius yang dialami oleh unit kerja.

5. *Individualized Consideration*

Perhatian terhadap orang lain telah menjadi hal yang secara konsisten menjadi aspek penting dari hubungan atasan-bawahan. Secara umum, telah ditemukan bukti bahwa hal ini mempunyai andil terhadap kepuasan bawahan terhadap pemimpin dalam berbagai kondisi produktivitas bawahan. Dari survei yang dilakukan oleh Bass (1985) ditemukan bahwa pemimpin transformasional cenderung merupakan sosok yang ramah, informal, dekat dengan bawahan dan memperlakukan semua bawahan sama walaupun mereka (pemimpin) adalah orang yang lebih ahli. Miller (dalam Bass, 1985) membagi perhatian menjadi dua faktor. Pada satu sisi, perhatian dapat muncul dalam rapat atau pertemuan-pertemuan kelompok yang dilakukan secara rutin. Misalnya ketika proses konsultasi dengan bawahan, ketika memperlakukan semua bawahan sama, dan dalam menyepakati pengambilan sebuah

keputusan. Di sisi lain perhatian juga dapat diberikan secara individu di mana masing-masing bawahan diperlakukan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.

Perhatian individual dapat dilihat dalam beberapa bentuk. Salah satu yang paling penting adalah pengungkapan ekspresi penghargaan terhadap hasil kerja yang dilakukan dengan baik. Tetapi pemimpin juga dapat mewujudkannya dalam bentuk kritik terhadap kelemahan bawahan yang dilakukan secara konstruktif. Pemimpin juga dapat menunjukkannya dengan memberikan tugas proyek khusus yang dapat meningkatkan kepercayaan diri bawahan, mengoptimalkan bakat khusus yang dimiliki bawahan, dan menyediakan kesempatan untuk belajar (Bass, 1985). Pemimpin juga memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan dari bawahan. Selain itu pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dan memberi sumbangan yang berarti demi tercapainya tujuan kelompok (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001)

2.4.4. Cara mengukur Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Secara teoritis kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat diukur berdasarkan indikator perilaku yang terdapat dalam dimensi-dimensinya sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Bass (1985). Bass mengembangkan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) berdasarkan teori kepemimpinan transaksional dan transformasional yang ia kemukakan.

Pada MLQ terdapat sejumlah *item* yang mewakili dimensi-dimensi kepemimpinan transaksional seperti *contingent reward*, *management by exception (active)*, *management by exception (passive)* dan *laissez faire*. Sedangkan sisa *item* lainnya mewakili dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional seperti *attributed charisma*, *idealized influence inspirational leadership*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.

Mean skor total dari masing-masing dimensi menggambarkan seberapa sering seorang pemimpin menampilkan kepemimpinan transaksional atau transformasional. Lalu cara untuk menentukan jenis kepemimpinan mana yang

lebih dominan pada seorang pemimpin, dilakukan dengan melakukan perbedaan *mean* skor total kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional. Selanjutnya jika perbedaannya signifikan, *mean* skor total kedua kepemimpinan tersebut dibandingkan. Nilai *mean* skor total yang lebih besar menunjukkan kepemimpinan yang lebih dominan.

2.5. Dinamika antara Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan Komitmen Organisasi

Kepemimpinan secara umum dapat diartikan sebagai proses atau kemampuan mempengaruhi aktivitas kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam proses tersebut seorang pemimpin berperan dalam menciptakan tujuan dan misi yang harus dicapai oleh kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Proses tersebut tidak berhenti sampai di situ saja, tetapi pemimpin juga harus menetapkan strategi yang dapat mengimplementasikan misi tersebut. Selanjutnya pemimpin juga berperan dalam meningkatkan komitmen para karyawan yang akan mengimplementasikan tujuan dan misi organisasi dalam tugas-tugasnya yang lebih spesifik (Greenberg & Baron, 2003). Artinya proses kepemimpinan dikatakan berhasil bila pemimpin mampu menerjemahkan tujuan dan visi organisasi ke dalam strategi yang dapat diimplementasikan dalam tugas karyawan dan membuat karyawan tetap berkomitmen pada tugas-tugasnya. Dengan kata lain komitmen karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi

Kepemimpinan transaksional dan transformasional sebagai salah satu jenis kepemimpinan, menggambarkan interaksi antara pemimpin dan bawahan. Burns (dalam Bass, 1985) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan memotivasi bawahannya dengan memberikan imbalan bagi pelayanan yang dilakukan oleh bawahannya. Sedangkan kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan untuk menimbulkan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi untuk aktualisasi diri daripada untuk mencapai minat pribadi semata. Baik pemimpin transaksional maupun pemimpin transformasional

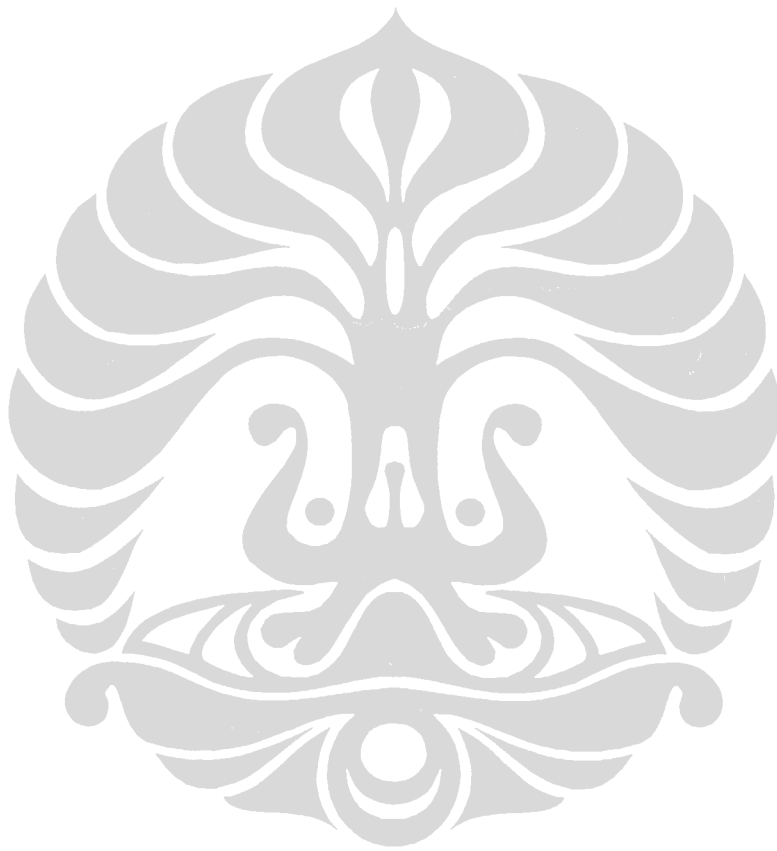
berperan dalam meningkatkan komitmen bawahan melalui interaksi yang terjadi dalam berbagai situasi kerja.

Komitmen karyawan merupakan hal yang sangat penting karena hal tersebut menggambarkan hubungan seorang karyawan dengan organisasi tempat ia bekerja dan menentukan apakah ia akan tetap bekerja pada organisasi tersebut. Selain itu komitmen organisasi juga mempengaruhi, performa yang ditampilkan, dan perilaku serta sikap yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan tersebut. Komitmen organisasi, digambarkan oleh Meyer & Allen (1997) sebagai kondisi psikologis individu yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Namun selain itu dia juga mengatakan bahwa komitmen organisasi menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi. Jika hubungan karyawan tersebut dan organisasi berjalan dengan baik, maka kemungkinan besar ia akan melanjutkan keanggotaannya dengan organisasi tersebut.

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 pada bagian pemimpin dan bawahan terhadap visi bersama, misi, dan tujuan organisasi (Shamir et. al., dalam Avolio et. al., 2004). 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).

Pada kepemimpinan transaksional, *Contingent reward* dapat mempengaruhi komitmen kontinuans dari seorang karyawan, karena kehilangan imbalan yang didapatkannya selama bekerja diperusahaan dapat menjadi pertimbangan untung-rugi ketika karyawan akan meninggalkan perusahaan. Selain itu *management by exception (active maupun passive)* dapat mempengaruhi

komitmen afektif seorang karyawan, yang dilakukan dengan memperjelas hal apa saja yang diharapkan dari karyawan yang mencakup apa saja yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Kejelasan peran yang diharapkan oleh pemimpin terhadap bawahan dapat mempengaruhi komitmen afektif (Meyer & Allen, 1997).



3. PERMASALAHAN, HIPOTESIS DAN VARIABEL

Dalam bab ini, peneliti akan membahas mengenai permasalahan, hipotesis, dan variabel penelitian.

3.1. Permasalahan Penelitian

3.1.1. Permasalahan Umum

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

3.1.2. Permasalahan Khusus

- Apakah terdapat perbedaan komitmen afektif antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional?
- Apakah terdapat perbedaan komitmen kontinuans antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional?
- Apakah terdapat perbedaan komitmen normatif antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional?

3.1.3. Permasalahan Operasional

- Apakah terdapat perbedaan skor komitmen organisasi yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional?
- Apakah terdapat perbedaan skor komitmen afektif yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional?
- Apakah terdapat perbedaan skor komitmen kontinuans yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional?

- Apakah terdapat perbedaan skor komitmen normatif antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional?

3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini untuk menjawab permasalahan adalah :

1. Hipotesis Alternatif (H_A)

H_A 1 : Terdapat perbedaan skor komitmen organisasi yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional.

H_A 2 : Terdapat perbedaan skor komitmen afektif yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional.

H_A 3 : Terdapat perbedaan skor komitmen kontinuans yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional..

H_A 4 : Terdapat perbedaan skor komitmen normatif yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional.

2. Hipotesis Nol (H_0)

H_0 1 : Tidak terdapat perbedaan skor komitmen organisasi yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional.

H_0 2 : Tidak terdapat perbedaan skor komitmen afektif yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional.

H_0 3 : Tidak terdapat perbedaan skor komitmen kontinuans yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional..

H₀ 4 : Tidak terdapat perbedaan skor komitmen normatif yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional.

3.3. Variabel penelitian

Variabel dalam penelitian ini akan dibagi menjadi 2 variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang dianggap menjadi penyebab dari variabel terikat, sedangkan variabel terikat dianggap sebagai efek dari variabel bebas. “*an independent variable is the presumed cause of the dependent variable, the presumed effect*” (Kerlinger & Lee, 2000). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional dan transformasional, sedangkan variabel terikatnya adalah komitmen organisasi.

3.3.1. Variabel bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, dengan jenis kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Secara konseptual kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan yang memotivasi bawahan dengan memberikan imbalan bagi pelayanan yang dilakukan oleh bawahannya. Secara operasional definisi dari kepemimpinan transaksional adalah skor yang dihasilkan individu dari 4 dimensinya dalam *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1994) antara lain, *contingent reward* yaitu perilaku pemimpin yang menegosiasikan imbalan yang didapatkan bawahan jika melakukan pekerjaan dengan baik, *management by exception (active)* yaitu perilaku pemimpin yang mengawasi secara ketat kinerja dari bawahan agar terhindar dari kesalahan, *management by exception (passive)* yaitu perilaku pemimpin yang baru mengambil tindakan korektif terhadap bawahan ketika ada masalah, dan *laissez faire* yaitu perilaku pemimpin yang tidak melakukan pengawasan sama sekali terhadap kinerja bawahan.

Definisi konseptual dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan untuk menimbulkan tingkat kebutuhan yang

lebih tinggi untuk aktualisasi diri daripada hanya untuk mencapai minat pribadi semata. Sedangkan definisi operasional dari kepemimpinan transformasional adalah skor yang diperoleh individu dari 5 dimensi dalam kepemimpinan ini juga pada MLQ antara lain, *attributed charisma* yaitu kemampuan pemimpin untuk menimbulkan kesan bahwa ia adalah orang yang kompeten untuk melakukan tugasnya, *idealized influence* yaitu kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dengan nilai-nilai dan keyakinannya, *inspirational leadership* yaitu kemampuan pemimpin dalam memberi inspirasi kepada bawahan, *intellectual stimulation* yaitu perilaku pemimpin dalam mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara mereka bekerja, dan *individualized consideration* yaitu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.

3.3.2. Variabel terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Secara konseptual komitmen organisasi diartikan sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan secara operasional definisi dari komitmen organisasi yang akan peneliti gunakan adalah skor yang diperoleh individu dari 3 dimensinya yang terdapat pada OCQ yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1997) antara lain, komitmen afektif yaitu keterikatan emosional yang menyebabkan karyawan tetap bekerja di perusahaan, lalu komitmen kontinuans yaitu pertimbangan untung-rugi terhadap pengorbanan yang telah diberikan dan keuntungan yang didapatkan selama bekerja di perusahaan, dan komitmen normatif yaitu nilai-nilai yang menyebabkan karyawan merasa wajib untuk tetap bekerja pada perusahaan