

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas agar memberikan kontribusi dalam mensukseskan tujuan perusahaan. Tingginya tuntutan perusahaan atas karyawannya menjadikan semakin tinggi pula tuntutan karyawan atas perusahaan untuk dapat melakukan manajemen sumber daya manusia yang baik. Manajemen sumber daya dengan cara melakukan rekrutmen yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang baik, pemberian pelatihan dan pengembangan kinerja pada karyawan untuk kemajuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan hal yang krusial pada karyawan bagi kinerja dan kemajuan organisasi. Chen, Hwang, dan Liu (2009) menyatakan bahwa kinerja yang dimiliki oleh pegawai akan tinggi ketika pegawai tersebut memiliki komitmen yang tinggi. Pada kenyataannya komitmen karyawan masih menjadi permasalahan di Indonesia. Watson Wyatt Worlwide, konsultan sumber daya manusia terkemuka mengadakan survey mengenai komitmen, sikap dan pandangan karyawan (Rahmani, 2014).

Survei yang dilakukan Watson tersebut diikuti oleh 8.000 responden aktual dari 46 perusahaan di 14 industri utama di Indonesia. Jumlah responden itu menyumbang 9% dari total sampel penelitian yang dilakukan di 11 negara Asia Pasifik. Sifat mendua karyawan Indonesia terlihat dalam aspek komitmen. Sebanyak 85% karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan mereka (angka ini

melebihi karyawan Asia Pasifik yang hanya 77%), sebanyak 80% karyawan yakin terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (angka ini melebihi Asia Pasifik yang hanya 72%), tetapi hanya 35% karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan kendati pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan skop pekerjaan. Bandingkan misalnya dengan hasil survei untuk tingkat Asia Pasifik di mana 57% karyawan memilih untuk bertahan kendati tersedia jabatan serupa di perusahaan lain. Padahal jika tanpa adanya komitmen, kegiatan yang mengarah pada tujuan organisasi tidak akan tercapai dan adanya intensi untuk meninggalkan organisasi pada karyawan tersebut (Rahmani, 2014).

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi merupakan wujud kebanggaan anggota organisasi yang tercermin dalam perilaku berorganisasinya. Internalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi menyatu dalam diri. Adanya *awareness* organisasi akan menjadikan karyawan merasa bertanggungjawab atas kemajuan dan kemunduran organisasi serta tidak takut akan kesulitan yang dihadapi organisasi.

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi, terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Dengan memiliki komitmen organisasi, maka karyawan akan bersedia melaksanakan program-program organisasi yang mengarahkan pada kesuksesan organisasi. Kebanggaan dan kesenangan berada dalam organisasi akan menimbulkan sikap rela berkorban demi mencapai tujuan organisasi yang diwujudkan dengan dukungan (*support*) dan partisipasi untuk mengatasi permasalahan atau kesulitan yang dihadapi perusahaan.

PT. X merupakan organisasi bisnis yang bergerak di bidang property, tentunya tujuan perusahaan meningkatkan profit dari hasil penjualan untuk kesejahteraan karyawan, *stakeholder* dan masyarakat sekitar. Seiring melemahnya ekonomi dengan ditandainya tingkat pemasaran rumah secara nasional yang turun dari periode sebelumnya berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, tidak terkecuali pada pendapatan masing-masing karyawan.

Menurut informasi dari Manager Operasional yang peneliti wawancarai pada tanggal 08 Oktober 2018 menyampaikan bahwa PT. X dengan kondisi melemahnya ekonomi nasional, perusahaan tidak mengurangi fasilitas maupun tunjangan yang sifatnya materi, arahan atau pesan sering disampaikan pimpinan tertinggi perusahaan bahwasanya hal ini adalah siklus dimana ada masa-masa property pasang surut. Kondisi pemasaran property yang sekarang trendnya sedang lemah ini, mestinya karyawan lebih bersemangat, lebih berkomitmen, dan saling supporting antar karyawan.

Kemudian menurut Allen & Meyer (1990) komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuas, dan komitmen normatif. Komitmen afektif bila seorang karyawan dikatakan memiliki kelekatan dengan organisasi tempatnya bekerja bila yang bersangkutan bersedia untuk menerima nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, memiliki kemauan untuk berusaha keras demi kemajuan organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen kontinuas merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan terus berada dalam organisasi karena adanya pertimbangan untung rugi yang dirasakan bila ia berhenti bekerja pada organisasi tersebut.

Pertimbangan inilah yang terkadang karyawan mencoba untuk sembunyi-sembunyi melakukan usaha mencari kesempatan kerja di tempat lain, namun bila memilih meninggalkan perusahaan belum tentu mendapatkan hal sama bahkan malah tidak mendapatkan kerugian. Sedangkan komitmen normatif merupakan sebuah kondisi dimana karyawan tetap bertahan pada perusahaan karena harus memenuhi kewajiban terhadap perusahaan.

Arahan yang kemudian diberikan pimpinan tertinggi untuk menghadapi permasalahan penjualan adalah semua *both of management* yang terdiri karyawan yang memiliki subordinat harus melakukan usaha-usaha untuk mendukung marketing dalam melakukan penjualan, yang salah satunya adalah memposting atau promosi iklan di media-media sosial guna iklan tersebut berada di rating paling atas atau selalu berada di halaman yang paling depan dan tentunya ekspektasi pimpinan mampu menjangkau calon konsumen yang lebih besar daripada hanya dilakukan oleh para marketing. Ada catatan yang diberikan pimpinan bahwa karyawan di luar marketing hanya mengiklankan saja dan dilakukan di sela-sela waktu yang longgar. Selain itu para *both of management* diminta untuk mencoba menawarkan produk perumahan kepada relasi, rekan bisnis maupun para *familiy* apabila berkeinginan membeli perumahan di daerah Yogyakarta.

Materi iklan maupun toolkit seperti brosur, *leaflet*, daftar harga dan sebagainya sebenarnya sudah tersedia di divisi marketing sehingga tidak sulit bagi para atasan apabila melakukan promosi tersebut terlebih lagi kompetensi para atasan sangat baik di bidang komputerisasi dan pendukungnya. Bila ada calon konsumen yang berminat bisa disampaikan ke bagian marketing dan selanjutnya

yang memfollow up adalah marketing, namun bisa juga para atasan melakukan negosiasi sendiri dengan calon konsumen, karena secara kemampuan teknis proses pembangunan sampai dengan cara pembayaran, para atasan tersebut menguasai dengan baik. Stimulus yang diberikan perusahaan ini bertujuan agar atasan menjadi contoh para bawahannya untuk melakukan yang terbaik bagi tujuan perusahaan dalam hal pencapaian penjualan sesuai yang diharapkan dengan berusaha bekerja keras, tindakan dan sikap yang relevan atau selaras tidak terpaksa dengan kondisi melemahnya penjualan, melainkan mempunyai semangat dan komitmen yang lebih besar lagi dari sebelumnya.

Dari hasil wawancara dengan Manager Operasional pada tanggal 08 Oktober 2018 bahwa implementasinya dari arahan yang telah disampaikan pimpinan perusahaan, ada beberapa atasan yang kurang menyetujui kebijakan ini dengan mengungkapkan secara lisan kepada rekan-rekan yang lain dimana beranggapan dengan sumber daya marketing yang tersedia sebenarnya dapat dengan optimal bila manager bagian tersebut dapat mengkoordinirnya. Dampak dari pembicaraan ini yang dirasakan adalah para *both of management* malah tidak optimal dalam melakukan promosi iklan di media-media sosial, terlihat dari laporan marketing yang setiap minggunya sangat minim sekali dari promosi iklan dari kontribusi rekan kerja yang lain. Laporan ini alurnya juga diterima bagian HRD dan Manager Operasional, laporan promosi iklan yang tidak optimal ini rata-rata jawaban yang diberikan bahwa mereka tidak mempunyai waktu yang cukup karena rutinitas pekerjaannya.

Faktanya yang ditemui dalam keseharian aktifitas manager bahwa fasilitas jaringan komputer dan internet yang ada justru digunakan mencari peluang usaha/produk untuk kepentingan pribadi dimana usaha tersebut selanjutnya akan diolah menjadi *side job*. Tidak sedikit para atasan melakukan *side job* dengan caranya masing-masing contohnya mencari informasi jual beli motor kemudian motor tersebut dijual kembali dengan harga tinggi, dan tidak jarang transaksi yang mereka lakukan pada jam-jam kerja. Padahal sebelumnya disampaikan bahwa kebijakan perusahaan sangat jelas bahwa saat terjadi transaksi penjualan yang dilakukan baik dari bagian marketing itu sendiri maupun karyawan lain dalam hal ini para *both of management* maka bonus yang didapat cukup besar.

Lebih lanjut Manager Operasional menyampaikan sebenarnya bila karyawan sibuk di hari-hari efektif, dapat memanfaatkan waktu di hari Minggu hal ini dikarenakan setiap minggu nya ada jadwal piket karyawan. Kegiatan di hari minggu mestinya para *both of management* dapat dengan optimal memposting iklan karena tidak ada hal lain selain bertugas menjaga kantor dengan harapan ada konsumen yang datang pada hari tersebut. Jadwal piket hari Minggu terdapat enam karyawan terdiri satu orang staf masing-masing departemen ditambah dengan satu Asisten Manager maupun Manager untuk mengontrol kegiatan di hari tersebut.

Pada intinya dimensi komitmen organisasi tersebut mencakup adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi, serta keinginan memelihara keanggotaan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Mowday dan rekan-rekannya

(dalam Mishra, 2005) mengklasifikasikan pendekatan komitmen organisasi ke dalam dua kategori besar yaitu komitmen sikap dan perilaku. 1. Komitmen Sikap; menurut pandangan ini komitmen organisasi adalah suatu ikatan antara individu dan organisasi. Jika ikatan ini mencerminkan identifikasi (pengenalan) individu, hal ini disebut sebagai komitmen sikap. 2. Komitmen Perilaku; perspektif perilaku berfokus pada kesediaan untuk terlibat dalam peran, melakukan peran yang ditugaskan secara penuh dan kesediaan untuk berkorban untuk organisasi.

Laporan yang disampaikan yang diterima Manager Operasional bahwa absensi piket di hari Minggu pun masih dominan Manager yang datang terlambat dan bahkan tidak hadir tanpa keterangan. Begitu tiba dikantor pun lebih dihabiskan waktunya hanya menunggu diruang kerjanya, mengobrol dengan karyawan lain tapi pembicaraan bukan hal-hal yang fokusnya kepada tujuan organisasi, dan sibuk memainkan handphone masing-masing dengan melakukan komunikasi pada grup chat untuk mencari informasi pekerjaan ataupun sekedar membuka aplikasi bermain game online. Perilaku-perilaku yang tidak penting dan tidak efektif ini mengindikasikan karyawan kurang *care* terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan. Robbins (2001) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi beragam perilaku penting sehingga organisasi dapat berfungsi secara efektif hal itu didukung oleh penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh antara komitmen organisasional dengan keragaman perilaku dalam pekerja diantaranya seperti tingkat absensi karyawan dalam bekerja (Mangkunegara,2000).

Selain itu terdapat juga atasan yang mengerjakan sesuatu di laptop pribadi yang jelas tidak berhubungan dengan aktifitas pekerjaannya di perusahaan dan menggunakan fasilitas printer perusahaan untuk mencetak hasil kerja yang bukan untuk kepentingan perusahaan. Selain itu ada juga yang ijin keluar kantor, dengan alasan menemui calon konsumen namun sampai dengan jam piket selesai tidak datang lagi dikantor dan di saat bawahannya mengkonfirmasi yang bersangkutan malah tidak bisa dihubungi.

Manager Operasional menambahkan bahwa pernah terjadi peristiwa salah satu atasan di bagian marketing justru membawa calon konsumen ke tempat kawasan perumahan di perusahaan pengembang yang lain. Saat dikonfirmasi ada mengenai hal ini alasan yang disampaikan bahwa calon konsumen tersebut yang mengajak atau minta didampingi ke lokasi lain, hal ini tidak dapat dibenarkan karena dalam kondisi apapun karyawan perusahaan dilarang mendampingi, memperlihatkan dan menawarkan produk perusahaan lain. Kewajiban marketing harus dipenuhi untuk tetap fokus memasarkan produk perusahaan di tempatnya bekerja, karena harapan utama penjualan ada di pundak marketing.

Komitmen organisasi karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada sebuah organisasi mempengaruhi tinggi dan rendahnya komitmen oleh bagaimana pimpinan memimpin serta mengelola pengikutnya. Hal tersebut sesuai pendapat Moorthy (2014) bahwa seorang pemimpin fleksibel atau dapat menyesuaikan perilaku kepemimpinan sehingga dapat mempengaruhi komitmen bawahan mereka. Sejalan dengan Robbins (2001) yang mengungkapkan bahwan tingkat keefektifan

kepemimpinan dapat mendorong dan mengembangkan komitmen organisasi pada karyawan.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor, bahkan sebagai “orangtua” bagi bawahannya. Sebagai orangtua tentunya pimpinan diwajibkan membangun komitmen diantara sesama anggota tim yang berinteraksi dengan pimpinan perusahaan, dalam hal ini untuk mendorong membangun hubungan baik dengan pihak lain dengan cara mengambil inisiatif melakukan kebaikan bagi pihak lain.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu yang dianggap penting yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan (Avolio et al, 2004; Nurafiah, 2009; Rizadinata, 2013; Rahmi, 2013; Dewi,2016). Sebagai bagian dari organisasi Pemimpin yang transformasional dinilai mampu mempengaruhi bawahan untuk tingkat yang lebih tinggi pada kepercayaan kepada pimpinannya (Meyer & Allen, 1997). Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kelangsungan hidup organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi dapat tercapai apabila pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk memberikan kinerja terbaik kepada organisasi. Menurut House, Hanges, Ruiz, Dorfman, Javidan, Dickson, Gupta (1999) mengemukakan kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Manheim dan Halamish (2008) mengemukakan bahwa diantara tiga gaya kepemimpinan yang hirarkis terstruktur dari Bass dan Avolio, pemimpin yang optimal adalah orang yang menunjukkan sebagian besar gaya transformasional,

sedangkan gaya transaksional dan gaya pasif-menghindari (*avoiding styles*) pada tingkat yang lebih rendah. Ismail, Mohammad, Rafiuddin, & Zhen (2011) menyatakan bahwa pada era persaingan global, banyak organisasi menggeser paradigma gaya kepemimpinan mereka dari kepemimpinan transaksional ke transformasional sebagai cara untuk mencapai strategi dan tujuan. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan kepemimpinan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan bagi individu, kelompok, maupun organisasi untuk menghasilkan transformasi yang ditandai dengan perubahan pada setiap tahapan kegiatan (Hacker & Robberts,2004). Sedangkan esensi kepemimpinan transformasional sebagai proses mempengaruhi komitmen untuk sasaran bersama dan memberikan wewenang para pengikutnya untuk mencapainya (Yulk,2010).

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin yang sangat dibutuhkan adalah pemimpin yang transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu keadaan dimana seorang pemimpin memiliki karisma atau pengaruh. Tipe pemimpin transformasional cenderung melibatkan para karyawan atau bawahan dalam mengelola kinerja organanisasi, sehingga bawahan dianggap sebagai mitra kerja yang sejajar dan saling membutuhkan (Piccolo,2004).

Berdasarkan hasil penelitian laporan praktek psikologi yang pernah peneliti lakukan di PT. X namun naskah tidak dipublikasikan, diperoleh kesimpulan bahwa aspek *leadership* termasuk ke dalam aspek yang rendah dan hasil wawancara dengan Manager Personalia pada tanggal 09 Oktober 2018

tentang gaya kepemimpinan di PT. X bahwa pemimpin tertinggi sering melakukan koordinasi atau *meeting* dengan *both of management* untuk memberikan arahan mengenai proses pelaksanaan tugas yang nanti dan atau dilaksanakan, namun dari proses transformasi arahan kebijakan pimpinan perusahaan ke masing-masing karyawan tidak terdelivery dengan baik. Sebagai indikatornya adalah jarang sekali dilakukannya *briefing* ke masing-masing bawahan untuk menyampaikan hal-hal berkenaan kebijakan yang dimaksud. Disisi lain unsur *role model* kepemimpinan di lingkungan PT. X masih cukup signifikan untuk dicontoh karyawan berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Dampak tersebut mempengaruhi dalam kerja tim yang didasarkan pada asas profesionalisme, sebagai contoh atasan tidak menggunakan atribut seragam bawahan nya pun sesekali tidak menggunakan seragam.

Atasan cenderung memberikan perintah secara mutlak, sangat terbatas sekali bawahan dapat menyampaikan ide karena forum untuk melakukan diskusi dengan atasan dan rekan yang lain tidak pernah diadakan. Selain itu atasan cenderung memperlihatkan sisi profesionalisme lebih dominan, dan porsi untuk terlibat kedekatan terhadap bawahan sangat minim sehingga atasan tidak mampu menggali sisi hubungan relasional rekan-rekan dari bawahannya maupun dari bagian yang lain dan dinamika yang terjadi dari hubungan tersebut.

Menurut informasi manager marketing, beliau menyampaikan merasa kesulitan untuk melakukan pengarahan kepada bawahannya dimana pada saat diperlukan marketing untuk hadir tepat waktu, tetap saja ada marketing yang telat hadir. Selain itu beliau merasa belum mempercayai sepenuhnya terhadap

bawahannya apabila karyawan tersebut meminta ijin menemui konsumen di suatu tempat, bila ada hal seperti beliau meminta ada rekan yang lain untuk mendampingi karyawan tersebut.

Selain itu pernah suatu peristiwa konflik berkaitan dengan pembagian bonus antar karyawan marketing yang terjadi pada bulan Juli 2018, yang pada akhirnya hal ini sampai tidak dapat diselesaikan di dataran departemen marketing itu sendiri dan harus melibatkan manager operasional sebagai mediator atau pihak yang dianggap paling netral dalam memberikan masukan atau saran untuk memutuskan pembagian bonus yang adil. Peran atasan dalam mengayomi karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan semakin dinilai penting sehingga perusahaan perlu menyiapkan pemimpin-pemimpin yang kompeten di tiap lini organisasi.

Atasan berperan aktif dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi karyawannya. Di dalam sebuah tim tetap dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menjadi motivator dan membangun suasana kerja yang kondusif dari seorang pemimpin yang dapat berpikir jernih dan bertanggung jawab. Tantangan utama yang berhubungan dengan aspek kepemimpinan adalah membangun budaya yang kondusif serta menciptakan atmosfer yang mendukung kerja tim (Dubrin, 2005).

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian permasalahan diatas mengenai pentingnya peran kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan komitmen organisasi, peneliti juga menambahkan variabel *Interpersonal Trust*. Hal ini disebabkan banyak organisasi dalam perkembangannya mengalami problem untuk

menumbuhkan komitmen tinggi, karena akibat hubungan interpersonal rekan kerja dan manajemen tidak efektif sehingga tujuan organisasi tersebut tidak tercapai. Hubungan interpersonal bukan hanya berisi sekumpulan kebiasaan. Di dalamnya terdapat suatu struktur, perilaku yang stabil, memberi dan menerima, tuntutan dan komitmen. Dasar untuk membangun suatu hubungan interpersonal yang baik diperlukan rasa saling percaya (trust) antara atasan dan bawahan dalam menjalin interaksi setiap aktifitas pekerjaan. Kata kuncinya adalah memberikan kebaikan terlebih dahulu sebelum meminta dan lakukan hal tersebut dengan tulus. Kegiatan ini jika dilakukan secara konsisten akan menular dari lingkaran elite di perusahaan ke seluruh lapisan karyawan sehingga menumbuhkan benih-benih budaya saling percaya.

Kepercayaan adalah salah satu sendi dasar tatanan relasi, bahkan menurut pakar psikologi Erik H. Erikson (2001), secara psikologis kepercayaan dianggap sebagai landasan paling mendasar dari perkembangan psikososial yang baik. Organisasi atau perusahaan merupakan tempat berkumpulnya beberapa individu yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang sama, namun berasal dari latar belakang yang berbeda dipandang rentan dengan masalah relasional.

Dirks & Skarlicki (2004) menjelaskan kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan positif terhadap berbagai hasil-hasil seperti perilaku-perilaku kinerja, komitmen serta kepuasan. Semakin besar kepercayaan antara pemimpin dan bawahannya maka pemahaman tujuan perusahaan akan diimplementasikan karyawan untuk terlibat aktif pada setiap persoalan.

Menurut Robertson (2007) karyawan yang terikat akan membantu mengembalikan kestabilan perusahaan atau organisasi pada saat perusahaan diterpa kesulitan. Selain itu karyawan yang terikat akan bekerja secara aktif dalam sebuah organisasi dan mencoba berfikir untuk melakukan hal yang lebih baik. Hubungan antara pemimpin dengan karyawannya dengan memiliki rasa menghormati, kerjasama, komitmen, keterlibatan kerja serta dapat diandalkan akan menjadikan hubungan saling percaya antara atasan dan bawahan akan terjalin dengan baik.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi di PT. X terhadap komitmen dengan *interpersonal trust* sebagai variabel kontrol.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan *interpersonal trust* sebagai variabel kontrol.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

- a. Manfaat secara teoritis, penelitian ini dapat memberikan sumbangsih informasi dan bukti empiris tentang peningkatan komitmen organisasi melalui pelatihan kepemimpinan transformasional.

- b. Manfaat secara praktis dapat diperoleh apabila terbukti bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional ini efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan, maka pelatihan ini dapat dijadikan rekomendasi bagi peningkatan komitmen organisasi diperusahaan sehingga perusahaan dapat meningkatkan performansi organisasinya dan mencapai keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misinya.

C. Keaslian penelitian

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen organisasi dengan pengaruh variabel kontrol *Interpersonal Trust* pada proses pelatihan yang diberikan masih jarang dilakukan, namun penelitian-penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Adapun penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi yang pernah dilakukan antara lain :

1. Penelitian Rahmi (2013) mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja dengan subjek penelitian adalah 125 guru tetap pada SMA Negeri dikabupaten Lombok Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel OCB

adalah sebesar 0,567 dengan probability sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,153 dengan *probability* sebesar 0,143 ($p < 0,05$). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,355 dengan *probability* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepuasan kerja dengan variabel OCB adalah sebesar 0,164 dengan *probability* sebesar 0,054 ($p < 0,05$). Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi (nilai koefisien *standardized regression weight* antara variabel kepuasan kerja dengan variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,080 dengan *probability* sebesar 0,405 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional akan tetap mempengaruhi OCB dan komitmen organisasi walaupun tidak dimediasi oleh kepuasan kerja.

2. Nurafiah (2009) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank XYZ Tbk Cabang X, Tangerang. Subjek penelitian adalah karyawan Bank XYZ sebanyak 35 karyawan dengan teknik sampling total. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

terhadap hubungan positif dengan tingkat yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pegawai ($r=0,653$, $p<0,000$) dan variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh sebesar 42,6% terhadap komitmen organisasi pada karyawan di PT. Bank XYZ Cabang X Tangerang.

3. Rizadinata (2013) mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan divisi produksi PT. Gunawan Dianjaya Steel Surabaya dengan jumlah subjek 80 karyawan yang memiliki masa kerja lima tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara aspek idealized influence terhadap komitmen organisasi sebesar $r=0,584$ antara aspek *inspirational motivation* dengan komitmen organisasi sebesar $r=0,42$, antara aspek *intellectual stimulation* dengan komitmen organisasi sebesar $r=0,32$ dan antara aspek *individual consideration* dengan komitmen organisasi sebesar $r=0,381$. Semua pada taraf signifikansi 0,000 ($p<0,00$). Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan divisi produksi PT. Gunawan Dianjaya Steel Surabaya.
4. Penelitian Yahchouci (2009) dengan judul *Employee's Perception of Lebanese Manager's Styles and Organizational Commitment*. Dengan menggunakan kerangka kepemimpinan transaksional dan transformasional dari Bass (1990), penelitian ini menyelidiki tentang persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan di Lebanon dan dampaknya terhadap komitmen

organisasi. Subjek penelitian berjumlah 158 orang yang dipilih diantara karyawan yang bekerja dan tinggal di dua wilayah yang berbeda di Lebanon. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional lebih mempengaruhi komitmen organisasi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi ($r=0,36, p<0,01$).

5. Penelitian Avolio et al, 2004, yang berjudul *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. Subjek penelitian adalah staf perawat di sebuah rumah sakit di Singapura yang berjumlah 520 orang. Penelitian ini ingin menguji apakah pemberdayaan psikologis yang merupakan variabel mediator ikut mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Peneliti juga menguji bagaimana jarak struktural (kepemimpinan langsung dan tidak langsung) antara pemimpin dan pengikutnya menjadi variabel moderator antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi faktor perantara hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Faktor jarak struktural (kepemimpinan langsung dan tidak langsung) antara pemimpin dengan pengikutnya juga terbukti menjadi variabel perantara antar kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.

6. Tarmizi (2008) dengan judul Peningkatan Pemahaman Kepemimpinan Transformasional Melalui Pelatihan dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian melalui analisa anava campuran (1) terdapat interaksi antara pengamatan pada variabel kepemimpinan transformasional dan kelompok penelitian dengan $F=10,003$ dan $p<0,05$. Dari uji antar amatan terdapat perbedaan skor kepemimpinan transformasional antar sebelum dan sesudah pelatihan dengan $F=5,076$ dan $p<0,05$. (2) terdapat interaksi antara pengamatan pada variabel kepuasan kerja dan kelompok penelitian dengan $F=20,821$ dan $p<0,05$. Dari uji antar amatan terdapat perbedaan skor kepuasan kerja antara sebelum dan sesudah pelatihan dengan $F=23,180$ dan $p<0,05$ sedangkan komitmen organisasi terdapat interaksi antara pengamatan pada variabel komitmen organisasi dan kelompok penelitian dengan $F=9,326$ dan $p<0,05$. Dari uji antar amatan terdapat perbedaan skor komitmen organisasi antara sebelum dan sesudah pelatihan dengan $F=11,004$ dan $p<0,05$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan peningkatan pemahaman kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan di KOPMA X, Yogyakarta. Pemberian perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini lebih bersifat pemberian pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, pemberian perlakuan atau intervensi berupa pelatihan kepemimpinan

transformatif diikuti juga dengan pemberian *training assignment* untuk mengontrol perilaku subjek setelah mengikuti pelatihan.

Berdasarkan beberapa penelitian yang melakukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasi terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

1. Topik

Topik penelitian ini difokuskan pada pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan untuk meningkatkan komitmen organisasi dengan interpersonal trust sebagai variabel kontrol sedangkan penelitian 1-6 tidak fokus pada dua variabel tersebut.

2. Subjek Penelitian

Pada penelitian Rahmi, subjek penelitian adalah guru SMA sedangkan subjek pada penelitian ini nomor 2-6 yaitu para karyawan yang menjadi subordinat. Penelitian ini subjeknya berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu atasan yang memiliki subordinat, hal ini menarik untuk diteliti karena dalam teori komitmen organisasi Van Dyne dan Graham (dalam, Coetzee, 2005) faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi salahsatunya adalah *Positional Factors* dimana masa kerja dan jabatan yang tinggi berkorelasi dengan komitmen organisasi yang tinggi berarti seharusnya subjek dalam penelitian ini memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

3. Metode penelitian

Metode penelitian dari 1-5 bersifat korelasional sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode eksperimental, sama dengan penelitian nomor 6 yang dilakukan oleh Tarmizi, yaitu dengan memberikan perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Pemberian perlakuan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional dalam penelitian Tarmizi lebih bersifat pemberian pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti pemberian perlakuan atau intervensi berupa pelatihan kepemimpinan transformasional,

4. Alat Ukur

Alat ukur dalam penelitian ini hanya menggunakan dua skala yaitu skala *Interpersonal Trust* yang dikembangkan dari teori Cook dan Wall (1980) dan komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Tri Muji Ingrianti sedangkan pada penelitian 1-6, menggunakan lebih dari satu skala yaitu skala kepemimpinan transformasional, skala komitmen organisasi (dari Allen & Meyer dan Mowday, Porter, & Steers), skala OCB dan skala kepuasan kerja

5. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *Paired Sample T-Test*, yang bertujuan untuk menguji perbedaan antar dua kelompok data yang berhubungan (berasal dari subjek yang sama)

6. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. X Yogyakarta dimana belum pernah ada yang melakukan penelitian di perusahaan sejenis seperti di PT. X Yogyakarta.