

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keinginan manusia dalam memenuhi kebutuhannya semakin bervariasi. Dengan perkembangan zaman yang sudah semakin modern, masyarakat kota bahkan pedesaan terbiasa hidup praktis dan instan sehingga menjadikan perdagangan sebagai kegiatan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Keberadaan minimarket merupakan sebuah kebutuhan masyarakat, terutama untuk masyarakat yang berdomisili di perkotaan mempunyai banyak kesibukan dan memiliki waktu belanja yang tidak lama. Oleh karena itu tidak heran bahwa para pemain bisnis tertarik untuk menjalankan usaha ritel khususnya usaha minimarket. Seiring dengan semakin banyaknya pesaing minimarket di Indonesia, para pemain bisnis dihadapkan pada ketatnya persaingan dan kompetensi. Untuk dapat unggul dalam persaingan, perusahaan harus berpacu dalam melakukan peningkatan terhadap kinerja sumber daya manusianya selama ini.

Salah satu nama minimarket yang familiar yaitu Alfamart. Alfamart dimiliki oleh PT Alfaria Trijaya sebagai perusahaan dalam industri ritel yang berupa minimarket dan termasuk perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang perdagangan umum dan jasa eceran yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari.

Alfamart memiliki saingan bisnis di bidang ritel yaitu Indomart. Alfamart dan Indomart lokasinya selalu dalam jarak yang tidak berjauhan, rata-rata di jalan protokol atau jalur mudik, segmen hingga tata ruangnya tidak jauh berbeda demikian pula jenis barang yang ditawarkan tidak jauh berbeda. Persaingan antara keduanya memicu munculnya strategi dan pelayanan untuk memenangkan hati konsumen. Sehingga menuntut karyawan untuk selalu berinovasi dalam bentuk pelayanan dan perubahan organisasi.

Alfamart pada 2019 akhir memiliki 14.310 gerai tersebar di seluruh Indonesia. Data ini diperoleh pada saat rapat umum pemegang saham (RUPS) tahunan di kantor pusat Alfamart di Tangerang. Berdasarkan jumlah gerai tahun 2018 yang menunjukkan angka 13.679 gerai, artinya perkembangan Alfamart sangat pesat. Ini menunjukkan bahwa alfamart menunjukkan ekspansinya melihat banyak gerai ritel di Indonesia. (*sumber:market.bisnis.com*)

Alfamart di Brebes bagian selatan terdapat 29 gerai yang tersebar di Kecamatan Tonjong, Bumiayu, Paguyangan, Winduaji, Bantarkawung, dan Salem. Jumlah ini sangat meningkat dibanding 5 tahun silam yang masih bisa dihitung dengan hitungan jari saja. Berbeda cerita dengan Indomart atau pesaingnya, Indomart sendiri di Brebes bagian selatan terhitung hanya ada 9 gerai. Berarti Alfamart dan Indomart memiliki perbandingan yang cukup jauh yaitu 3:1 dengan Alfamart mengungguli di Brebes bagian selatan ini. Perubahan dan penambahan jumlah alfamart ini sangat dipengaruhi minat konsumen yang berbelanja di Alfamart. Keberhasilan suatu toko tidak lain karena kepala toko yang bisa memberikan keputusan yang strategis dan revolusioner. Pemimpin

yang dapat merangkul karyawannya dan mempercayakan karyawannya untuk terlibat pada setiap pekerjaan pada suatu toko akan merubah karyawan menjadi loyal dan merasa di anggap ada. Dalam Alfamart, pekerjaan karyawan sangat fleksibel. Pramuniaga yang biasa mengatur produk pada rak-rak produk bisa menjadi kasir, begitu juga sebaliknya, kasir yang biasa hanya berdiri di belakang meja kasir bisa ikut mengatur dan menata produk. Sehingga karyawan yang ada di dalam toko Alfamart menjadi multitalent atau bisa bekerja di bagian mana saja. Itu yang dibutuhkan perusahaan untuk menghadapi dan menyiapkan karyawan terhadap proses perubahan yang sangat pesat. Perubahan dalam konteks ini sangat dipengaruhi oleh karyawan selaku sumber daya manusia yang mumpuni.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan yang harus mempunyai fleksibilitas tinggi untuk menghadapi perubahan dan perkembangan zaman. Perubahan yang terjadi dalam organisasi bagi sebagian karyawan sering dianggap sebagai sebuah situasi yang mengacaukan dan mengganggu (Stadtlander, 2006). Tuntutan perubahan dalam organisasi akan terus dilakukan untuk meningkatkan performa organisasi menghadapi tantangan global, sehingga mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Kesiapan berubah pada karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni isi perubahan, proses perubahan dan konteks dalam organisasi (Lewin dalam Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Terdapat tiga tahap dalam proses perubahan yakni *unfreezing*, *changing* dan *refreezing*. Ketiga tahapan tersebut dapat

dilakukan dengan baik apabila ada peran pemimpin sebagai fasilitator, baik untuk merancang dan mengelola perubahan (Jones, 2004). Sejalan dengan yang di lakukan Alfamart, pemimpin sangat berperan besar dalam proses perubahan.

Pemimpin dalam sebuah organisasi memainkan peran penting dalam mengatur karyawan agar tetap dapat bekerja secara efektif dan sesuai dengan tujuan perusahaan (Certo & Certo, 2006; Liaw, Chi & Chuang, 2010). Organisasi membutuhkan pemimpin yang handal, memiliki daya saing yang besar, punya pengaruh yang besar dan positif bagi karyawan, memiliki motivasi yang tinggi, serta memberikan perhatian bagi karyawan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya diberi kepercayaan penuh dari pemimpin, termotivasi untuk melakukan pekerjaan besar, serta memiliki rasa kagum dan hormat dengan sosok pemimpinnya, yang identik dengan gaya kepemimpinan transformasional (Yukl, 2009).

Selain peran penting pemimpin, tingkat keterlibatan seorang karyawan yang ditandai oleh semangat, dedikasi dan penghayatan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya (Taranowski, 2011), penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. Bakker, Schaufali, Leiter, dan Taris (2008) menjelaskan *work engagement* sebagai cara pekerja melakukan pekerjaannya, seperti; mencurahkan sebagian besar waktunya untuk bekerja dan berusaha, mencari sesuatu yang bermakna dalam pekerjaannya dan menikmati pekerjaannya sehingga pekerja lupa dengan waktu saat melakukan pekerjaannya. Bakker (2011) menjelaskan bahwa karyawan dengan *work engagement* tinggi lebih memungkinkan untuk bekerja lebih keras dan memiliki emosi yang lebih positif

seperti bersyukur, bahagia dan antusias terhadap pekerjaannya daripada karyawan dengan *work engagement* yang rendah. Kebijakan yang dilakukan alfamart yaitu dengan menyerahkan satu gerai penuh kepada kepala toko dan karyawannya membuat karyawan mempunyai rasa memiliki sehingga karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan penjualan dan berinovasi dalam proses perubahan ini.

Untuk mewujudkan kesiapan karyawan terhadap perubahan di perlukan kepercayaan organisasi di dalamnya. Apalagi dalam konteks perusahaan minimarket, keterikatan kerja sangat di pengaruhi oleh kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan diri individu atau kelompok bahwa individu atau organisasi akan berupaya bertindak sesuai dengan komitmen, jujur dalam negosiasi apapun yang mendahului komitmen tersebut, dan tidak berusaha mengambil keuntungan berlebih dari orang lain bahkan ketika memiliki peluang (Cummings & Bromiley, 1996). Dengan demikian, maka kepercayaan karyawan terhadap organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu bertindak sesuai dengan komitmen, jujur dalam negosiasi, dan tidak mengambil keuntungan berlebih dari orang lain. Karyawan di alfamart percaya terhadap pemimpinnya, mereka akan sejahtera selama bekerja di alfamart. Hubungan Alfamart dengan karyawannya sangat baik, ini tewujud, karena Alfamart mempercayakan karyawannya untuk mengeksplor dan berinovasi untuk memajukan gerai sehingga saling memegang kepercayaan antar sesame rekan kerja.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis akan melakukan penelitian faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah karyawan gerai Alfamart dan bagaimana kepemimpinan transformasional, kepercayaan organisasi dan keterlibatan kerja dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah karyawan Alfamart. Serta peran kepercayaan organisasi dan keterlibatan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kesiapan karyawan Alfamart terhadap perubahan.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepercayaan organisasi?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterlibatan kerja?
4. Apakah kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?
5. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah melalui kepercayaan organisasi?
7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah melalui keterlibatan kerja?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah karyawan Alfamart se-Brebes bagian Selatan.

2. Tujuan Khusus

- a. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah karyawan Alfamart se-Brebes bagian Selatan.
- b. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan organisasi karyawan Alfamart se-Brebes bagian Selatan.
- c. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja karyawan Alfamart se-Brebes bagian Selatan.
- d. Menganalisis pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah karyawan Alfamart se-Brebes bagian Selatan.
- e. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah karyawan Alfamart se-Brebes bagian Selatan.
- f. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah melalui kepercayaan organisasi karyawan Alfamart se-Brebes bagian Selatan.
- g. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah melalui keterlibatan kerja karyawan Alfamart se-Brebes bagian Selatan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah saran dan informasi bagi para ahli strategis, manajer SDM, dan orang yang tertarik dalam memanfaatkan sistem manajemen sumber daya manusia kaitannya dengan peran keterlibatan kerja dan kepercayaan organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah yang dalam penelitian sebelumnya terbatas.

2. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan karyawan terhadap perubahan baik sudut pandang pribadi maupun organisasi dengan membandingkan teori dan kenyataan yang ada dilapangan agar dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.