

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Menurut Ouabi *et al.*, (2024), sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi karena keberhasilan organisasi bergantung pada kinerja human capital dalam mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia secara baik akan lebih mudah menciptakan keunggulan kompetitif serta meningkatkan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa peran karyawan tidak hanya sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi juga sebagai faktor strategis yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis yang semakin kompleks. Laporan Gallup (2025) dalam *State of the Global Workplace* menunjukkan bahwa hanya sekitar 21% karyawan di dunia yang benar-benar memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, sementara sebagian besar lainnya berada pada kondisi kurang terlibat atau bahkan tidak terlibat dalam pekerjaannya. Rendahnya tingkat keterlibatan tersebut dapat berdampak pada kinerja organisasi karena penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi mampu meningkatkan produktivitas hingga sekitar 21% dibandingkan organisasi dengan tingkat keterlibatan yang

rendah. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi faktor penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan bisnis yang semakin dinamis.

Dalam konteks organisasi modern, menurut Schaufeli *et al.*, (2006) menjelaskan bahwa perhatian terhadap keterlibatan karyawan menjadi semakin penting karena karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menghasilkan berbagai hasil kerja yang positif, seperti peningkatan kinerja, produktivitas, serta komitmen terhadap organisasi. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan akan memiliki tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Kumar dan Bagga (2023) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang erat dengan berbagai atribut kerja seperti komitmen organisasional, produktivitas, serta kinerja karyawan dalam organisasi. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian oleh Rahmasari dan Suhermin (2025) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga karyawan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan, dedikasi, dan antusiasme yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam memperkuat komitmen organisasional karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang berhasil tidak hanya berfokus pada pencapaian target bisnis semata, tetapi juga perlu menciptakan

lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta kesediaan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, serta keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaannya (Allen & Meyer, 1990). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional menjadi salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam organisasi. Sejalan dengan konsep tersebut, penelitian oleh Nabhan dan Munajat (2023) juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih kuat, kinerja kerja yang lebih baik, serta komitmen yang lebih besar dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, baik teori klasik maupun penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menjaga keberlangsungan organisasi.

Selain keterlibatan karyawan, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasional. Menurut Bass dan Avolio (1995) menjelaskan kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk

mencapai tujuan organisasi melalui visi yang jelas, perhatian terhadap pengembangan individu, serta dorongan terhadap inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga mampu meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan dalam organisasi. Sejalan dengan konsep tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Wang *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, serta arahan yang jelas dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih positif serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Di sisi lain, *perceived organizational support* juga menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional. *Perceived organizational support* menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja fenomena ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana dukungan yang diberikan organisasi akan dibalas oleh karyawan melalui sikap positif seperti keterlibatan kerja dan komitmen organisasional (Blau, 1964). Menurut Eisenberger *et al.*, (1986) menjelaskan

bahwa *perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka, maka karyawan cenderung menunjukkan sikap positif terhadap organisasi, seperti meningkatnya rasa memiliki, keterlibatan dalam pekerjaan, serta komitmen terhadap organisasi. Menurut Eisenberger *et al.*, (1986) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, mereka cenderung menunjukkan berbagai perilaku positif, seperti meningkatnya rasa memiliki terhadap organisasi, keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan, serta komitmen yang lebih kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Selain itu, menurut Kurtessis *et al.*, (2017) dukungan organisasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih optimal dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan konsep tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) juga menjelaskan bahwa *perceived organizational support* dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pekerjaannya. Penelitian oleh Suharto dan Suprpto (2023) juga menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi

yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional yang lebih kuat. Namun pada kenyataannya, tidak semua organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen karyawan secara optimal. Banyak organisasi menghadapi berbagai permasalahan terkait rendahnya keterlibatan karyawan serta menurunnya komitmen organisasional. Menurut Kumar dan Bagga (2023) menjelaskan bahwa organisasi sering menghadapi tantangan dalam mempertahankan keterlibatan karyawan terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan. Sejalan dengan hal tersebut, Penelitian Bakker dan Albrecht (2018) juga menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat menurun apabila organisasi tidak mampu menyediakan sumber daya kerja yang memadai serta lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, Saks (2022) menunjukkan bahwa kurangnya dukungan organisasi dan kepemimpinan yang efektif menjadi faktor utama yang menyebabkan rendahnya keterlibatan karyawan.

Kondisi tersebut dapat menyebabkan menurunnya keterlibatan karyawan serta melemahnya komitmen mereka terhadap organisasi. Permasalahan ini dapat muncul ketika karyawan merasa kurang mendapatkan dukungan atau tidak merasakan kepemimpinan yang mampu memotivasi mereka dalam bekerja. Menurut Saks (2022) Rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan serta kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan menurunkan keterikatan mereka terhadap organisasi. Fenomena rendahnya keterlibatan karyawan dan komitmen

organisasional tersebut telah menjadi perhatian dalam berbagai penelitian terdahulu. Penelitian Kumar dan Bagga (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* memiliki hubungan positif terhadap keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional. Lebih dari itu, keterlibatan karyawan juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian Rahmasari dan Suhermin (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional serta *perceived organizational support* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada akhirnya juga meningkatkan komitmen organisasional. Dengan demikian, keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan komitmen karyawan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian lain juga memperkuat temuan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Khansa *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, serta keterlibatan karyawan mampu memediasi hubungan tersebut, meskipun tidak pada hubungan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini dilakukan pada sektor jasa di Yogyakarta, khususnya pada sektor perbankan, pendidikan, dan layanan kesehatan. Pemilihan sektor ini mengacu pada Intania *et al.*, (2025) yang menunjukkan bahwa kajian kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional banyak dilakukan pada berbagai sektor, termasuk perbankan, pendidikan, dan layanan

kesehatan. Sebagai organisasi jasa, sektor-sektor tersebut berfokus pada kualitas pelayanan dan peran sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam keberhasilan organisasi. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, organisasi pada sektor perbankan, pendidikan, dan layanan kesehatan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, khususnya karyawan yang terlibat secara langsung dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau pengguna jasa. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi serta komitmen yang kuat terhadap organisasi agar dapat memberikan kinerja yang optimal.

Dengan demikian, fokus utama dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji secara lebih mendalam pengaruh antara kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasional pada sektor perbankan, pendidikan, dan layanan kesehatan di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan serta bagaimana keterlibatan tersebut berperan dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peningkatan keterlibatan dan komitmen karyawan pada sektor jasa.

Sebagaimana dijelaskan oleh Kumar dan Bagga (2023), kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* memiliki peran penting

dalam meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada akhirnya dapat memperkuat komitmen organisasional terhadap karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wang *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan yang berdampak pada komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Rahmasari & Suhermin (2025) juga menunjukkan kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam bagi organisasi pada sektor perbankan, pendidikan, dan layanan kesehatan di Yogyakarta mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan, sehingga organisasi dapat merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan?

3. Apakah *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan?
5. Apakah keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
6. Apakah keterlibatan karyawan memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional?
7. Apakah keterlibatan karyawan memediasi pengaruh antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasional?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menjaga konsistensi pembahasan serta menghindari perluasan makna di luar variabel yang diteliti, penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Avolio (1995), kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kumar dan Bagga (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat komitmen organisasional.

2. *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger *et al.*, (1986), *perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan terhadap penghargaan dan kepedulian organisasi. Kumar dan Bagga (2023) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional.

3. Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli *et al.*, (2006), keterlibatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Kumar dan Bagga (2023) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan berperan dalam meningkatkan komitmen organisasional.

4. Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasional merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Kumar dan Bagga (2023) menjelaskan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* yang meningkatkan keterlibatan karyawan.

5. Penelitian Pada Sektor Jasa di Yogyakarta

Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan tetap di sektor perbankan, pendidikan, dan layanan kesehatan di Yogyakarta dengan masa kerja minimal 2 tahun serta memiliki atasan langsung di dalam pekerjaan tersebut. Kriteria ini digunakan karena karyawan dengan masa kerja

tersebut dinilai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Djastuti *et al.*, (2022) yang menggunakan kriteria masa kerja minimal 2 tahun dalam mengkaji keterlibatan dan komitmen karyawan

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional.
4. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap keterlibatan karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen organisasional.
6. Untuk menganalisis peran keterlibatan karyawan dalam memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional.
7. Untuk menganalisis peran keterlibatan karyawan dalam memediasi pengaruh antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasional.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasional. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur akademik mengenai hubungan antar variabel tersebut serta peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan dalam suatu organisasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi berbagai pihak, antara lain:

a. Bagi Organisasi pada Sektor Jasa di Yogyakarta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi organisasi pada sektor perbankan, pendidikan, dan layanan kesehatan di Yogyakarta mengenai pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional dan peningkatan *perceived organizational support* dalam organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional. Dengan demikian, organisasi dapat mengelola

sumber daya manusia secara lebih efektif serta meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi Manajemen Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan keterlibatan karyawan melalui kepemimpinan yang efektif serta *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti topik yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasional.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan mengikuti pedoman penulisan karya ilmiah sehingga pembahasan dapat dipahami secara sistematis. Berikut adalah kerangka sistematika yang digunakan:

- Bab I Pendahuluan

Bab I penelitian ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan penelitian.

- Bab II Tinjauan Pustaka

Bab II penelitian ini berisi tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka penelitian.

- Bab III Metodologi Penelitian

Bab III penelitian ini berisikan populasi dan sampel penelitian, metode pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen penelitian, dan metode analisis data.

- Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab IV penelitian ini berisikan hasil dan pembahasan dari penelitian yang sudah dilakukan.

- Bab V Kesimpulan

Bab V penelitian ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran bagi penelitian selanjutnya.