

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan landasan teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini. Pembahasan dimulai dari kajian mendalam mengenai masing-masing variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support* (POS), keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasional. Selanjutnya dijelaskan teori yang melandasi penelitian, penelitian terdahulu yang relevan, serta pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel.

2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mentransformasi nilai, sikap, dan perilaku bawahan ke arah yang lebih positif. Menurut Bass dan Avolio (1995) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah nilai, sikap, serta kebutuhan bawahan sehingga mereka terdorong untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif lain, Kepemimpinan transformasional berarti kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, menstimulasi kreativitas, dan membangun komitmen bersama sehingga karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja

yang dinamis (Zai *et al.*, 2025). Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional menekankan peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap pengembangan individu bawahan, sehingga mampu meningkatkan kinerja sekaligus memperkuat komitmen organisasional.

Penelitian Kumar & Bagga (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan, khususnya dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan perhatian individual terbukti dapat memperkuat keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan komitmen organisasional dan keterlibatan karyawan, karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif, suportif, serta berorientasi pada pengembangan individu dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

2.1.2 Dimensi Kepemimpinan transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1995) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama yang mencerminkan perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengembangkan bawahannya, yaitu:

1. Dimensi pengaruh ideal merujuk pada kemampuan pemimpin dalam menjadi teladan melalui integritas dan nilai moral yang tinggi, sehingga mampu membangun kepercayaan serta rasa hormat dari bawahan (Bass & Avolio, 1995).
2. Dimensi motivasi inspirasional menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi melalui visi yang jelas dan optimisme terhadap masa depan organisasi (Bass & Avolio, 1995).
3. Dimensi stimulasi intelektual berkaitan dengan dorongan pemimpin kepada karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan masalah (Bass & Avolio, 1995).
4. Dimensi perhatian individual mencerminkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu karyawan melalui pembinaan dan pengembangan potensi secara personal (Bass & Avolio, 1995).

Dengan demikian, keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga pada pengembangan kualitas individu karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperkuat komitmen organisasional dalam jangka panjang.

2.2 Perceived Organizational Support

2.2.1 Definisi Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support (POS) merupakan konsep penting dalam perilaku organisasi yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Menurut Caesens dan Stinglhamber (2020) menjelaskan bahwa POS merupakan bentuk evaluasi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan perhatian, pengakuan, dan dukungan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Persepsi ini berperan dalam membentuk hubungan emosional antara karyawan dan organisasi serta memengaruhi sikap kerja yang positif. Lebih lanjut, Rhoades dan Eisenberger (2002) menguraikan bahwa tingkat POS yang tinggi akan mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) serta memperkuat keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Temuan empiris menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Menurut Saks (2006) menunjukkan bahwa POS berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan di mana karyawan yang merasakan dukungan organisasi cenderung lebih antusias, berdedikasi, dan terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Dengan demikian, dapat ditegaskan POS merupakan faktor strategis dalam membangun hubungan kerja yang positif antara karyawan dan organisasi. Tingginya tingkat dukungan yang dirasakan tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional, tetapi

juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

2.2.2 Dampak *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support terbukti memberikan berbagai dampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Berdasarkan penelitian Kumar & Bagga (2023), POS berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Rahmasari & Suhermin (2025), yang menyatakan bahwa POS memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Artinya, semakin tinggi POS yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula keterlibatan kerja mereka, yang kemudian berdampak pada meningkatnya loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Selain itu, penelitian Khansa *et al.*, (2018) juga menunjukkan bahwa POS berkontribusi positif terhadap pembentukan sikap kerja yang konstruktif, termasuk meningkatnya keterlibatan dan komitmen karyawan. Dukungan tersebut menciptakan rasa dihargai serta mendorong munculnya norma timbal balik, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal kepada organisasi. Di sisi lain, POS juga

berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan. Dukungan yang diberikan organisasi dapat mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta menciptakan rasa aman dalam lingkungan kerja. Karyawan yang merasa didukung akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja dan memiliki kondisi mental yang lebih stabil, sehingga berdampak pada produktivitas yang lebih tinggi (Bharathi *et al.*, 2024). Dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* memberikan dampak positif terhadap keterlibatan karyawan, komitmen organisasional, kinerja, kesejahteraan karyawan, serta perilaku ekstra peran. Dukungan yang dirasakan oleh karyawan tidak hanya memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap efektivitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

2.3 Keterlibatan Karyawan

2.3.1 Definisi Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam aktivitas kerja (Schaufeli *et al.*, 2006). Selain itu, keterlibatan karyawan merupakan komitmen emosional dan kognitif terhadap organisasi yang mendorong produktivitas, dipengaruhi oleh kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan (Mikhrani, 2025).

Dalam konteks organisasi modern, keterlibatan menjadi faktor penting karena berkaitan langsung dengan produktivitas dan kinerja karyawan. Penelitian Rahmasari & Suhermin (2025) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan kondisi di mana karyawan menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Keterlibatan ini dipengaruhi oleh *perceived organizational support* dan kepemimpinan transformasional, di mana karyawan yang merasa dihargai serta dipimpin secara inspiratif cenderung lebih antusias, berkomitmen, dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, keterlibatan karyawan yang tinggi mendorong peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kinerja organisasi, sehingga perlu terus didukung oleh lingkungan kerja dan kepemimpinan yang efektif.

2.3.2 Dimensi Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli *et al.*, (2006) keterlibatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang bersifat menetap dan mencerminkan keterlibatan karyawan secara menyeluruh terhadap pekerjaannya, yang terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu:

1. *Vigor*

Vigor menggambarkan tingkat energi yang tinggi serta ketahanan mental yang dimiliki individu dalam bekerja. Karyawan dengan tingkat *vigor* yang tinggi menunjukkan kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, memiliki daya tahan yang kuat, serta tetap bertahan meskipun menghadapi berbagai kesulitan dalam pekerjaan. Dimensi ini

mencerminkan aspek fisik dan mental dari keterlibatan kerja, di mana individu tidak mudah merasa lelah dan tetap bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

2. *Dedication*

Dedication berkaitan dengan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan adanya perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, serta tantangan dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat *dedication* tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga merasakan bahwa pekerjaannya memiliki nilai dan arti penting, sehingga menumbuhkan rasa bangga dan komitmen terhadap pekerjaan tersebut.

3. *Absorption*

Absorption merupakan kondisi di mana individu terlibat secara penuh dan mendalam dalam pekerjaannya. Hal ini ditandai dengan tingkat konsentrasi yang tinggi, perasaan larut dalam pekerjaan, serta kesulitan untuk melepaskan diri dari aktivitas kerja karena individu merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya. Selain itu, individu dengan tingkat *absorption* tinggi sering kali tidak menyadari berjalannya waktu karena fokus yang intens terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Dengan demikian, ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya mencerminkan dari sisi energi kerja, tetapi juga mencakup keterikatan emosional serta konsentrasi penuh dalam

menjalankan pekerjaan. Integrasi antara *vigor*, *dedication*, dan *absorption* membentuk kondisi keterlibatan kerja yang utuh, yang pada akhirnya berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu serta mendorong kontribusi optimal terhadap organisasi.

2.4 Komitmen Organisasional

2.4.1 Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut Choudhury & Dutta (2019) adalah keterlibatan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi yang mencakup budaya, nilai-nilai organisasi, aspek emosional, serta interaksi sosial dengan rekan kerja. Sejalan dengan itu, komitmen organisasional merupakan tingkat keberpihakan karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari keinginan serta kesediaannya untuk tetap bertahan sebagai anggota dalam organisasi tersebut (Lasmi, 2018). Hal ini menunjukkan adanya hubungan psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi, yang dapat diperkuat oleh berbagai faktor pendukung.

Temuan empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kumar & Bagga (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, dan keterlibatan karyawan berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasional. Dengan demikian, komitmen organisasional dapat dipahami sebagai bentuk keterikatan psikologis yang kompleks antara karyawan dan

organisasi, yang tidak hanya mencerminkan loyalitas, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan, kinerja, serta keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

2.4.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi utama yang mencerminkan bentuk keterlibatan karyawan terhadap organisasi dari berbagai aspek, yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi akan merasa memiliki organisasi, terlibat secara emosional, serta memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1990). Dimensi ini menunjukkan bahwa karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya rasa nyaman, bangga, dan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena adanya pertimbangan biaya atau kerugian yang mungkin timbul apabila meninggalkan organisasi. Karyawan mempertimbangkan aspek ekonomi, peluang kerja alternatif, serta investasi yang telah diberikan kepada organisasi (Allen & Meyer,

1990). Dimensi ini mencerminkan bahwa keputusan untuk tetap bekerja didasarkan pada pertimbangan rasional atau kalkulatif.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan perasaan kewajiban moral yang dimiliki karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Karyawan merasa bahwa bertahan dalam organisasi adalah suatu hal yang benar dan seharusnya dilakukan, baik karena nilai-nilai pribadi maupun norma sosial yang berlaku (Allen & Meyer, 1990). Dimensi ini menunjukkan bahwa komitmen terbentuk berdasarkan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi.

Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga mencakup aspek rasional dan normatif. Dengan demikian, komitmen karyawan terhadap organisasi terbentuk melalui kombinasi keterikatan emosional, pertimbangan keuntungan dan kerugian, serta dorongan moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Allen & Meyer, 1990).

2.5 Teori Pertukaran Sosial (SET)

Teori pertukaran sosial (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran yang didasarkan pada prinsip timbal balik, dimana individu akan memberikan respons terhadap perlakuan yang diterimanya dari pihak lain.

Blau (1964) menegaskan bahwa perilaku pertukaran sosial merupakan tindakan sukarela yang didorong oleh harapan akan adanya imbalan di masa depan, baik dalam bentuk materi maupun non-materi seperti penghargaan, perhatian, dan dukungan. Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi berkembang melalui interaksi yang saling menguntungkan, dimana perlakuan positif dari organisasi akan mendorong karyawan untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi.

Sejalan dengan itu, Ahmad *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa dalam teori pertukaran sosial, hubungan antarindividu terbentuk melalui proses interaksi yang diawali oleh tindakan dari satu pihak. Tindakan tersebut kemudian diikuti oleh respons dari pihak lain dalam bentuk perilaku atau sikap sebagai wujud timbal balik. Melalui proses tersebut, hubungan kerja yang berkelanjutan dapat tercipta, dan penelitian menunjukkan bahwa SET masih menjadi kerangka utama dalam menjelaskan perilaku karyawan, terutama dalam memahami bagaimana dukungan organisasi dan hubungan interpersonal memengaruhi keterlibatan serta komitmen kerja (Cropanzano dan Mitchell (2005); Kim & Qu, 2020; Karatepe, 2021).

Berdasarkan perspektif teori pertukaran sosial maka kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* dapat dipandang sebagai bentuk kontribusi organisasi kepada karyawan yang akan memicu respons timbal balik. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta

memberikan perhatian individual kepada karyawan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan keterlibatan kerja karyawan (Gantasala & Padmakumar, 2011). Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat hubungan sosial antara pemimpin dan karyawan sehingga meningkatkan keterlibatan sebagai bentuk respons psikologis positif (Buil *et al.*, 2019; Nguyen *et al.*, 2022). Dalam kerangka SET, perlakuan positif dari pemimpin merupakan stimulus awal yang akan dibalas oleh karyawan melalui peningkatan keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi.

Selain itu, *perceived organizational support* (POS) juga merupakan bentuk nyata dari pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan. POS mencerminkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan dukungan yang tinggi, mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membalas perlakuan tersebut melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986; Gantasala & Padmakumar, 2011). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa POS berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen organisasional melalui mekanisme pertukaran sosial, dimana karyawan yang merasa didukung akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif (Rhoades & Eisenberger, 2020; Kurtessis *et al.*, 2017; Caesens *et al.*, 2020). Hal ini memperkuat pandangan Blau (1964) bahwa hubungan pertukaran sosial

akan menghasilkan kewajiban timbal balik yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.

Lebih lanjut, keterlibatan karyawan berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara perlakuan organisasi dan respons karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional, dimana karyawan yang sering terlibat cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004; Gantasala & Padmakumar, 2011). Penelitian terdahulu lainnya juga menegaskan bahwa keterlibatan merupakan hasil langsung dari pertukaran sosial yang positif dan menjadi penyebab utama komitmen organisasional (Saks, 2019; Karatepe, 2021). Dalam perspektif teori pertukaran sosial (Blau, 1964), keterlibatan karyawan merupakan bentuk respons awal atas perlakuan positif yang diberikan oleh organisasi, yang kemudian berkembang menjadi komitmen organisasional sebagai bentuk balasan jangka panjang.

Dengan demikian, berdasarkan teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964) dan didukung oleh berbagai penelitian terbaru, kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan sebagai bentuk respons awal dalam proses pertukaran sosial, yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional sebagai bentuk balasan akhir.

Oleh karena itu, keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dalam menghadapi perubahan yang signifikan. Gaya kepemimpinan ini sangat bergantung pada komunikasi yang efektif, visi yang jelas, dan kemampuan untuk memberikan contoh yang positif (Bass & Bass, 2016). Dalam perspektif teori pertukaran sosial, kepemimpinan transformasional merupakan bentuk perlakuan positif dari pemimpin yang memicu respons timbal balik berupa peningkatan komitmen organisasional sebagai bentuk balasan atas hubungan yang saling menguntungkan. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi komitmen organisasional sebagai variabel dependen melalui peningkatan rasa loyalitas, keterikatan emosional, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Penelitian Kumar dan Bagga (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh

Wang *et al.*, (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasional melalui keterlibatan karyawan, di mana bawahan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan proses inovasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional karena pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, serta keterikatan emosional karyawan melalui visi yang jelas, motivasi yang kuat, dan dorongan keterlibatan aktif sehingga semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional. Sehingga semakin kuat komitmen organisasional yang terbentuk, karyawan akan bersedia bertahan dan mendukung keberlangsungan organisasi. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

2.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan

Menurut Jun & Lee (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui komitmen terhadap perubahan sebagai mekanisme psikologis dan dukungan

organisasi terhadap kreativitas sebagai faktor. Dalam perspektif teori pertukaran sosial, kepemimpinan transformasional merupakan bentuk perlakuan positif dari pemimpin yang menciptakan hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan. Ketika karyawan merasakan dukungan, perhatian, dan motivasi dari pemimpin, mereka terdorong untuk membalas dengan meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan, seperti menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan partisipasi aktif dalam aktivitas organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian Kumar dan Bagga (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Arun *et al.*, (2022) serta Rahmasari & Suhermin (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karena pemimpin mampu menumbuhkan rasa memiliki, motivasi intrinsik, serta memberikan perhatian individual sehingga karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja. Dengan visi yang jelas, dorongan inovasi, dan motivasi yang kuat, kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan karyawan. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, semakin besar pula tingkat keterlibatan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan

demikian berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan.

2.6.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Aliddin (2024) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai dukungan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, yang berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasional. Dalam perspektif teori pertukaran sosial, POS mencerminkan dukungan dan perhatian organisasi terhadap karyawan yang menjadi stimulus dalam hubungan pertukaran sosial. Dukungan tersebut mendorong karyawan untuk membalas dengan menunjukkan komitmen organisasional yang lebih tinggi, seperti loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian Kumar dan Bagga (2023) menemukan bahwa POS berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Hasil ini didukung oleh penelitian Rahmasari dan Suhermin (2025) serta Sylviani dan Marpaung

(2023) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan.

POS berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karena ketika karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung oleh organisasi, mereka akan memiliki rasa keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Dukungan tersebut juga meningkatkan rasa loyalitas, tanggung jawab, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasional. Semakin tinggi tingkat POS yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula komitmen organisasional yang dimiliki dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3: *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

2.6.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Keterlibatan Karyawan

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai dukungan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, yang berpengaruh positif terhadap keterlibatan

karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Saputra *et al.*, 2023; Pratama, 2026). Dalam perspektif teori pertukaran sosial, POS dipandang sebagai bentuk perlakuan positif dari organisasi yang akan memicu respons timbal balik dari karyawan berupa peningkatan keterlibatan kerja sebagai bentuk balasan atas hubungan yang saling menguntungkan. Secara konseptual, POS berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi keterlibatan karyawan sebagai variabel dependen melalui peningkatan rasa dihargai, motivasi, dan kenyamanan psikologis, sehingga karyawan menjadi lebih aktif, antusias, dan berpartisipasi dalam pekerjaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian Kumar dan Bagga (2023) menemukan bahwa POS berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Rahmasari dan Suhermin (2025) serta Nuswantoro (2021) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan.

POS berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karena ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan diperhatikan oleh organisasi, mereka akan menunjukkan tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Dukungan organisasi juga meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga karyawan lebih aktif, antusias, dan terlibat dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif mampu menciptakan kenyamanan

psikologis yang mendorong keterlibatan karyawan secara optimal. Semakin tinggi POS yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4: *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan.

2.6.5 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

Keterlibatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan energi, antusiasme, serta fokus yang kuat dalam menyelesaikan tugas (Albrecht *et al.*, 2022). Dalam perspektif teori pertukaran sosial, keterlibatan karyawan dipandang sebagai respons awal atas perlakuan positif dari organisasi yang kemudian berkembang menjadi komitmen organisasional sebagai bentuk balasan jangka panjang. Secara konseptual, keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi komitmen organisasional sebagai variabel dependen melalui peningkatan keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen

organisasional. Penelitian Kumar dan Bagga (2023) menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Hasil ini didukung oleh penelitian Khansa *et al.*, (2018) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasional. Selain itu, penelitian Park *et al.*, (2022) juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan berperan dalam meningkatkan komitmen organisasional.

Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karena karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Keterlibatan tersebut mendorong terbentuknya ikatan emosional dengan organisasi, sehingga karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara maksimal. Selain itu, karyawan yang terlibat aktif dalam pekerjaan akan lebih memahami tujuan organisasi dan merasa menjadi bagian penting dalam pencapaiannya, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasional. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin tinggi pula komitmen organisasional yang dimiliki dalam mendukung keberhasilan organisasi. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H5: Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

2.6.6 Peran Keterlibatan Karyawan dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Ketika pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional, karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan terinspirasi, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam organisasi. Keterlibatan yang tinggi ini berdampak pada meningkatnya komitmen organisasional karena karyawan merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga melalui keterlibatan karyawan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan tersebut (Tims *et al.*, 2021; Jun & Lee, 2023). Dalam perspektif teori pertukaran sosial, perlakuan positif dari pemimpin menciptakan hubungan timbal balik yang menumbuhkan rasa dihargai pada karyawan. Hal ini mendorong keterlibatan sebagai respons awal, yang terlihat dari meningkatnya semangat dan dedikasi dalam bekerja. Keterlibatan tersebut kemudian berkembang menjadi komitmen organisasional sebagai bentuk timbal balik jangka panjang, sehingga keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Penelitian Kumar dan Bagga (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mampu memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Khansa *et al.*, (2018) serta Wang *et al.*, (2022)

yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi keterlibatan karyawan yang dibangun melalui kepemimpinan transformasional, maka semakin kuat pula komitmen organisasional yang terbentuk. Dalam konteks ini, keterlibatan karyawan berfungsi sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen organisasional melalui peningkatan partisipasi, motivasi, dan keterikatan emosional karyawan. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah:

H6: Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

2.6.7 Peran Keterlibatan Karyawan dalam Memediasi *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Komitmen Organisasional

Ketika karyawan merasakan *Perceived Organizational Support* (POS) yang tinggi, mereka cenderung merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung oleh organisasi. Kondisi ini menciptakan respon psikologis positif pada karyawan yang mendorong peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan (Imran *et al.*, 2020). Keterlibatan karyawan yang tinggi tersebut kemudian berdampak pada meningkatnya komitmen organisasional, karena karyawan menunjukkan keterikatan emosional serta tanggung jawab yang lebih besar

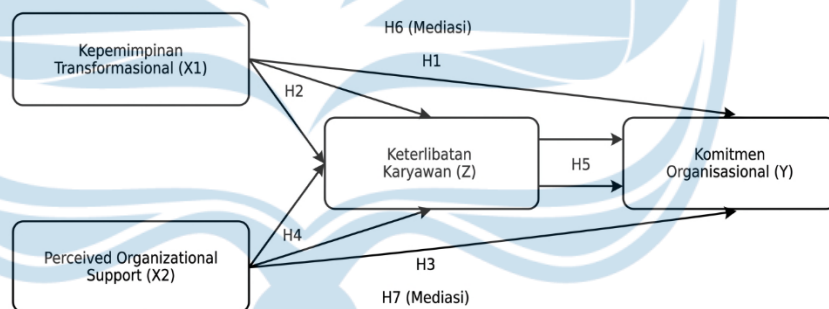
terhadap organisasi (Suharto & Suprpto, 2023). Dalam perspektif teori pertukaran sosial, hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, dimana perlakuan positif dari organisasi akan direspons dengan perilaku positif dari karyawan. POS sebagai bentuk dukungan organisasi menumbuhkan rasa dihargai dan diperhatikan, sehingga mendorong keterlibatan karyawan sebagai respons awal. Keterlibatan yang meningkat ini kemudian berkembang menjadi komitmen organisasional, karena karyawan merasa memiliki kewajiban untuk membalas dukungan organisasi melalui loyalitas dan keterikatan jangka panjang.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mampu memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan komitmen organisasional. Penelitian Kumar dan Bagga (2023) menemukan bahwa keterlibatan karyawan memediasi secara parsial pengaruh tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa POS tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, yang kemudian memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, keterlibatan karyawan menjadi mekanisme penting yang memperkuat hubungan antara POS dan komitmen organisasional. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah:

H7: Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap komitmen organisasional

2.7 Model Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional dengan melibatkan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Adapun model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Model penelitian ini menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasional. Dalam model ini, kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* berperan sebagai variabel independen, komitmen organisasional sebagai variabel dependen,

serta keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, serta pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dalam model ini berfungsi sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional.

2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan penting dalam menyusun kerangka teoritis dan metodologis penelitian ini. Dengan menelaah penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti dapat memahami bagaimana variabel-variabel seperti kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional telah dikaji dalam berbagai konteks penelitian. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari beberapa penelitian relevan yang menjadi referensi utama dalam penyusunan penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>The Relationship of Transformational Leadership and Perceived Organisational Support with Organizational Commitment: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Kumar & Bagga, 2023)	Responden: Karyawan perusahaan IT di India (Top 10 IT companies di Delhi-NCR) Pendekatan: Kuantitatif (survey) Teknik Analisis: PLS-SEM (SmartPLS) Instrumen: Kuesioner (Skala Likert 5 poin) Sampel: 354 karyawan sektor IT di India Teknik Sampling: <i>Purposive & convenience sampling</i>	<i>X1: Transformational Leadership (TL)</i> <i>X2: Perceived Organizational Support (POS)</i> <i>Mediator: Employee Engagement (EE)</i> <i>Y: Organizational Commitment (OC)</i>	Pada karyawan perusahaan IT di India (Top 10 IT Companies di wilayah Delhi-NCR), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, <i>Perceived Organizational Support</i> (POS), dan keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Selanjutnya, keterlibatan karyawan memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan transformasional serta <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap komitmen organisasional.

		Periode: April – September 2021		
2.	<i>Perceived Organizational Support, Transformational Leadership, Employee Engagement, Komitmen organisasional</i> (Rahmasari & Suhermin, 2025)	Responden: Seluruh karyawan PT Sarana Paspro Mandiri Surabaya Pendekatan: Kuantitatif Metode: Survey Teknik Analisis: <i>Partial Least Square</i> (PLS) menggunakan SmartPLS Teknik Sampling: Sampling jenuh Jumlah Sampel: 53 karyawan Objek penelitian: PT Sarana Paspro Mandiri Surabaya Pengumpulan data:	<i>X1: Perceived Organizational Support (POS)</i> <i>X2: Transformational Leadership</i> <i>Mediator: Employee Engagement</i> Y: Komitmen Organisasional	Pada karyawan PT Sarana Paspro Mandiri Surabaya, hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu, <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) dan kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Namun, keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya, keterlibatan karyawan tidak mampu memediasi pengaruh antara <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) maupun kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

		Kuesioner dengan Skala Likert.		
3.	<i>The Impact of Transformational Leadership and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Khansa <i>et al.</i>, 2018)	Responden: Karyawan Inspektorat Kota Bekasi (minimal masa kerja 5 tahun) Pendekatan: Kuantitatif (survey) Teknik Analisis: Multiple Regression & Causal Step (mediasi Baron & Kenny) Instrumen: Kuesioner (Skala Likert) Sampel: 57 karyawan tetap (purposive sampling) Lokasi: Inspektorat Kota Bekasi Data: Primer & sekunder	<i>X1: Transformational Leadership (TL)</i> <i>X2: Perceived Organizational Support (POS)</i> <i>Mediator: Employee Engagement (EE)</i> <i>Y: Organizational Commitment (OC)</i>	Pada karyawan Inspektorat Kota Bekasi (minimal masa kerja 5 tahun), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional. Selain itu, <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Selanjutnya, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional serta mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Namun, keterlibatan karyawan tidak mampu memediasi pengaruh

				antara <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap komitmen organisasional.
4.	<i>Effect Of Organizational Justice and Support on Organizational Commitment and Employee Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Arun et al., 2022)	Responden: Karyawan industri IT di India Pendekatan: Kuantitatif (deskriptif) Metode: Survei Teknik Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan AMOS 18.0 (dengan bootstrapping untuk uji mediasi) Teknik Sampling: <i>Non-probability sampling</i> (<i>purposive sampling</i>) Jumlah Sampel: 432 responden Objek penelitian: Industri IT di India	<i>X1: Perceived Distributive Justice</i> (<i>Keadilan Distribusi</i>) <i>X2: Perceived Procedural Justice</i> (<i>Keadilan Prosedural</i>) <i>X3: Perceived Organizational Support (POS)</i> <i>Mediator: Employee Engagement (EE)</i> <i>Y1: Organizational Commitment (OC)</i> <i>Y2: Employee Turnover Intention</i>	Pada karyawan industri IT di India, hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Distributive Justice</i>, <i>Perceived Procedural Justice</i>, dan <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Selanjutnya, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional, serta berpengaruh signifikan dan negatif terhadap niat keluar karyawan (<i>turnover intention</i>). Selain itu, keterlibatan karyawan terbukti memediasi secara signifikan pengaruh antara <i>Perceived Distributive Justice</i>, <i>Perceived Procedural Justice</i>, dan <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap komitmen organisasional.

		Pengumpulan data: Kuesioner		
5.	<i>Structural Relationships Among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment, And Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Park et al., 2022)	Responden: 600 karyawan full-time yang bekerja di organisasi swasta di Korea Selatan. Pendekatan: Kuantitatif Teknik Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) Software: SEM dengan metode Maximum Likelihood dan Bootstrapping Sampel: 600 karyawan penuh waktu di organisasi swasta Korea Pengumpulan Data: Survei Skala: Likert 5 (TL, EE) dan 7 poin (AOC, JP)	<i>X1: Kepemimpinan Transformatif (TL)</i> <i>Mediator: Employee Engagement (EE)</i> <i>Y1: Affective Organizational Commitment (AOC)</i> <i>Y2: Job Performance (JP)</i>	Pada karyawan full-time di organisasi swasta di Korea Selatan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional afektif dan keterlibatan karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja. Selanjutnya, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional afektif dan kinerja kerja. Selain itu, keterlibatan karyawan terbukti memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan transformatif dan komitmen organisasional afektif, serta memediasi secara penuh (full mediation) hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja kerja.

		Uji CMB: <i>Confirmatory Factor Analysis</i> untuk <i>common method bias</i>		
6.	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Psychological Well-Being</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Employee Engagement</i> Pada Karyawan di Perusahaan Manufaktur (Putri & Nugrohoseno, 2025)	Responden: Pada 44 karyawan perusahaan manufaktur yang memproduksi <i>home furniture</i>, <i>wood office furniture</i>, dan <i>metal office furniture</i>. Pendekatan: Kuantitatif Teknik Analisis: SEM-PLS (<i>Structural Equation Modeling – Partial Least Squares</i>) Software: SmartPLS 4.1.0.6 Teknik Sampling: Sampling jenuh (<i>saturated</i>	<i>X1: Transformational Leadership (TL)</i> <i>Mediator1: Engagement (EE)</i> <i>Mediator2: Job Satisfaction (JS)</i> <i>Y: Psychological Well-Being (PWB)</i>	Pada karyawan perusahaan manufaktur, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>psychological well-being</i>, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Selanjutnya, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>psychological well-being</i>, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>psychological well-being</i>. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mampu memediasi secara signifikan pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan <i>psychological well-being</i>, sedangkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh tersebut.

		<i>sampling</i>) Jumlah Sampel: 44 karyawan Objek penelitian: Karyawan perusahaan manufaktur Pengumpulan data: Kuesioner langsung kepada karyawan Skala pengukuran: Skala Likert 1–5		Selain itu, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja secara simultan (mediasi serial) juga tidak mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan psychological well-being.
7.	<i>Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance</i> (Abu <i>et al.</i> , 2022)	Responden: Karyawan UMKM (SMEs) sektor makanan dan minuman di Kabupaten Karawang, Indonesia Metodologinya Pendekatan: Kuantitatif Teknik Analisis:	<i>X1: Transformational Leadership</i> <i>Y1: Organizational Commitment</i> <i>Y2: Work Performance</i> <i>Mediator: Organizational</i>	Pada karyawan UMKM (SMEs) sektor makanan dan minuman di Kabupaten Karawang, Indonesia, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja kerja. Selanjutnya, komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja kerja. Namun,

		SEM-PLS (<i>Partial Least Squares – Structural Equation Modeling</i>) Software: SmartPLS 3.2.9 Teknik Sampling: <i>Purposive Sampling</i> Jumlah Sampel: 34 responden (karyawan UMKM) sektor makanan dan minuman di Karawang Pengumpulan data: <i>Online questionnaire</i> Skala pengukuran: <i>Likert Scale (1–5)</i> Periode pengumpulan data: Oktober – Desember 2021	<i>Commitment</i> (memediasi hubungan <i>transformational leadership</i> terhadap <i>work performance</i>)	komitmen organisasional tidak mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja.
8.	<i>Transformational Leadership, Perceived</i>	Responden: Pada 32 karyawan klinik tumbuh	<i>X1: Transformational Leadership (TL)</i>	Pada 32 karyawan klinik tumbuh kembang anak dengan 3 cabang di Jakarta, Tangerang, dan

	<i>Organizational Support, Job Satisfaction Towards Organizational Commitment</i> (Sylviani & Marpaung, 2023)	kembang anak dengan 3 cabang di Jakarta, Tangerang, dan Medan (mayoritas karyawan Gen Z). Pendekatan: Kuantitatif Teknik Analisis: PLS-SEM (<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>) Software: SmartPLS 4.8.5 Sampel: 32 karyawan klinik perkembangan anak dari 3 cabang Pengumpulan data: <i>Online questionnaire</i> (<i>Google Form</i>)	<i>X2: Perceived Organizational Support (POS)</i> <i>Mediator: Job Satisfaction (JS)</i> <i>Y: Organizational Commitment (OC)</i>	Medan (mayoritas karyawan Gen Z), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan komitmen organisasional. Selanjutnya, <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu, <i>job satisfaction</i> terbukti memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan transformasional serta <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terhadap komitmen organisasional.
--	---	---	--	--

		Teknik sampling: Census sampling (seluruh populasi dijadikan sampel) Skala pengukuran: Likert 1–5		
9.	<i>The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i> (Wang <i>et al.</i>, 2022)	Responden: Karyawan hotel kelas menengah hingga atas (bintang 2–3) di Provinsi Jiangsu dan Zhejiang, China Pendekatan: Kuantitatif (cross-sectional) Teknik Analisis: SEM-PLS (<i>Structural Equation Modeling – Partial Least Squares</i>) Software: SmartPLS 3.0 Teknik Sampling: <i>Non-probability convenience</i>	<i>X: Transformational Leadership</i> <i>Mediator: Employee Engagement</i> <i>Y1: Affective Organizational Commitment</i> <i>Y2: Job Performance</i>	Pada karyawan hotel kelas menengah hingga atas (bintang 2–3) di Provinsi Jiangsu dan Zhejiang, China, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional afektif, kinerja kerja, dan keterlibatan karyawan. Selanjutnya, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional afektif dan kinerja kerja. Selain itu, keterlibatan karyawan terbukti memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional afektif, serta memediasi secara parsial pengaruh antara

		<i>sampling</i> Jumlah Sampel: 845 responden Pengumpulan data: Kuesioner langsung (<i>onsite survey</i>) dengan bantuan enumerator Skala pengukuran: <i>Likert Scale</i> (1–7)		kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja.
10.	Pengaruh Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> yang Berimplementasi pada Loyalitas Kerja (Studi Kasus pada BPR Arto Moro Semarang)	Responden: Karyawan BPR Arto Moro Semarang Pendekatan: Kuantitatif Teknik Analisis: <i>Multiple Linear Regression</i> Software: SPSS Sampel: 102 karyawan Teknik sampling: Sensus (seluruh populasi dijadikan sampel)	X1: Dukungan Organisasi X2: Budaya Organisasi Mediator: <i>Employee Engagement</i> Y: Loyalitas Kerja	Pada karyawan BPR Arto Moro Semarang, hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan dan loyalitas kerja. Selanjutnya, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas kerja. Selain itu, keterlibatan karyawan terbukti memediasi secara parsial hubungan antara dukungan organisasi dan budaya organisasi

	(Muryanto Agus Nuswantoro, 2021)	Pengumpulan data: Kuesioner Skala: Likert 1–5	terhadap loyalitas kerja, yang menunjukkan bahwa pengaruh terjadi secara langsung maupun tidak langsung.
--	-------------------------------------	---	--

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada tabel di atas, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, serta faktor organisasi lainnya memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen organisasional. Kepemimpinan yang efektif serta *perceived organizational support* yang tinggi mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk terlibat secara optimal dalam pekerjaannya. Selain itu, keterlibatan karyawan terbukti berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi dengan komitmen organisasional, baik sebagai mediator parsial maupun signifikan dalam beberapa penelitian. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, serta kinerja yang lebih baik, serta memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, pemahaman mengenai peran kepemimpinan transformasional, *perceived organizational support*, dan keterlibatan karyawan menjadi penting bagi organisasi dalam membangun hubungan kerja yang positif. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan komitmen dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.