

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis bagi setiap organisasi yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan jangka panjang. Keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya bergantung pada modal dan teknologi, tetapi juga pada kemampuan, pengetahuan, serta komitmen pegawai yang menjalankan operasional organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan mempertahankan sumber daya manusia agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien (1). Pengelolaan SDM yang efektif menjadi faktor kunci dalam membangun organisasi yang berkelanjutan. Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting bagi organisasi, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat memengaruhi motivasi, komitmen, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian dalam literatur manajemen modern adalah *transformational leadership*, yaitu kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi individu untuk mencapai tujuan bersama (2).

Pada era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, industri perbankan dihadapkan pada tantangan besar, terutama terkait dengan digitalisasi layanan, efisiensi operasional, serta peningkatan daya saing antar lembaga keuangan. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang adaptif, inovatif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Fenomena meningkatnya tingkat perputaran karyawan (*turnover*) menjadi isu serius yang dihadapi oleh banyak organisasi, termasuk sektor perbankan (3). Biaya rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya

pengetahuan organisasi akibat keluarnya karyawan berpengalaman menyebabkan kerugian yang tidak kecil bagi perusahaan (4). Upaya mempertahankan karyawan yang kompeten menjadi prioritas strategis bagi organisasi, terutama di industri jasa seperti perbankan, yang sangat bergantung pada kualitas dan loyalitas tenaga kerjanya.

Intention to stay atau keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan stabilitas sumber daya manusia. Berbeda dengan *turnover intention* yang mencerminkan keinginan untuk meninggalkan organisasi, *intention to stay* menekankan pada dorongan positif untuk bertahan dan berkontribusi terhadap keberlangsungan organisasi (5). Faktor-faktor yang memengaruhi *intention to stay* antara lain kepemimpinan, kepuasan kerja, dukungan organisasi, serta komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan faktor-faktor tersebut, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan makna terhadap pekerjaan, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (6).

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengubah cara pandang karyawan terhadap pekerjaan serta tujuan organisasi (7). Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi dengan memberikan visi yang jelas, perhatian individual, serta stimulasi intelektual yang dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, yang semuanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan komitmen organisasi (8).

Organizational commitment merupakan variabel psikologis yang menjelaskan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Komitmen organisasi terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, kontinuan, dan normatif (9). Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap keputusan individu untuk bertahan. Pemimpin transformasional dapat memperkuat komitmen ini dengan menciptakan hubungan yang penuh kepercayaan, memberikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta menanamkan visi organisasi yang inspiratif.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memiliki peranan yang sangat penting dalam membentuk perilaku dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, serta menumbuhkan rasa memiliki sesama karyawan akan mendorong terbentuknya komitmen yang kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan *intention to stay* atau keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan (10). Kondisi dunia kerja saat ini menunjukkan tingginya mobilitas karyawan, sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat menekan niat berpindah kerja menjadi semakin penting. Sektor perbankan merupakan industri yang sangat bergantung pada kualitas dan stabilitas sumber daya manusia, sehingga upaya mempertahankan karyawan menjadi aspek strategis yang perlu diperhatikan (11).

Penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *intention to stay* telah banyak dilakukan, namun hasil yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi. Penelitian oleh Saputra dan Sobaih menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to stay*, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi (12) (13). Hasil yang berbeda ditemukan oleh Adi Winata yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay* (14). Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh *transformational leadership*

terhadap niat karyawan untuk bertahan belum dapat dijelaskan secara konsisten pada berbagai konteks organisasi.

Ketidakkonsistenan tersebut mengindikasikan adanya faktor lain yang dapat menjelaskan hubungan antara *transformational leadership* dan *intention to stay*, salah satunya adalah *organizational commitment*. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki kemampuan untuk meningkatkan *organizational commitment* karyawan. Penelitian Artini, Pratiwi, serta Imilda menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* (15) (16) (17). Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa keterikatan, loyalitas, dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. *Organizational commitment* yang tinggi pada akhirnya dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Hubungan antara *organizational commitment* dan *intention to stay* juga didukung oleh penelitian Chansuchai yang menemukan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to stay* (18). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin besar pula keinginan mereka untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Hasil yang berbeda juga ditemukan oleh Sobaih, *transformational leadership* hanya berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment* dan *normative commitment*, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *continuance commitment* (13). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak semua dimensi *organizational commitment* memberikan respons yang sama terhadap *transformational leadership*. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa peran mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *transformational leadership* dan *intention to stay* belum sepenuhnya konsisten.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya *research gap* mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *intention to stay*, baik secara langsung maupun melalui *organizational commitment* sebagai variabel mediasi. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor perhotelan, konstruksi, perusahaan swasta, serta perbankan nasional dan syariah, sedangkan penelitian pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) masih relatif terbatas. Penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh *transformational leadership* terhadap *intention to stay* dengan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi.

PT. BPR Bank Jombang merupakan salah satu lembaga keuangan daerah yang bergerak di bidang jasa perbankan, berfokus pada penghimpunan dana dan penyaluran kredit bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di wilayah Kabupaten Jombang. Lembaga ini memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dengan memberdayakan sektor produktif dan meningkatkan akses keuangan bagi masyarakat. Operasional perusahaan dijalankan dengan upaya menjaga kualitas layanan dan kepercayaan nasabah melalui pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten, loyal, dan profesional.

Peneliti menemukan adanya peningkatan tingkat turnover karyawan pada PT. BPR Bank Jombang Perseroda dalam tiga tahun terakhir. Berikut ini data turnover karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda tahun 2023 sampai dengan tahun 2025 yang disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Data Turnover PT. BPR Bank Jombang Perseroda

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Turnover Rate (%)
2023	151	7	5	149	4,66
2024	149	9	12	152	5,98
2025	152	11	14	155	7,17

Sumber: PT. BPR Bank Jombang Perseroda

Berdasarkan data turnover karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda selama periode 2023–2025, tingkat turnover menunjukkan tren peningkatan dari 4,66% pada tahun 2023 menjadi 7,17% pada tahun 2025. Meskipun jumlah karyawan perusahaan terus bertambah setiap tahunnya, peningkatan jumlah karyawan yang keluar mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Kondisi ini menunjukkan perlunya perhatian terhadap *intention to stay* karyawan, karena rendahnya keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi dapat berdampak pada stabilitas operasional, efektivitas kerja, serta biaya rekrutmen dan pelatihan. Penting untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat meningkatkan *intention to stay* karyawan pada PT. BPR Bank Jombang Perseroda.

Gambaran mengenai kondisi *intention to stay* pada PT. BPR Bank Jombang Perseroda diperoleh melalui pra-penelitian yang dilakukan dengan wawancara terhadap 30 karyawan. Hasil wawancara tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. 2 Hasil pra-penelitian

No.	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah Anda berencana untuk tetap bekerja di PT. BPR Bank Jombang dalam beberapa tahun ke depan?	8	22
Alasan:			
a. Pekerjaan kurang sesuai dengan karakter, minat, dan rencana karier pribadi			
b. Peluang pengembangan dan jenjang karier dinilai masih terbatas			
c. Hubungan dengan atasan maupun rekan kerja kurang harmonis			
d. Terdapat peluang kerja yang lebih menarik di luar perusahaan			
e. Lingkungan dan budaya kerja belum sepenuhnya mendukung kenyamanan bekerja			
f. Pengawasan yang dilakukan atasan kurang mendukung peningkatan kinerja dan motivasi kerja			
g. Tingkat komitmen organisasi dan rasa kewajiban untuk bertahan masih rendah.			

Sumber: Lampiran 10

Hasil wawancara pra penelitian menunjukkan bahwa *intention to stay* yang diukur melalui keinginan karyawan untuk tetap bekerja di PT. BPR Bank Jombang Perseroda dalam beberapa tahun ke depan masih

tergolong rendah, ditunjukkan oleh 22 orang (73,3%) yang menyatakan tidak berencana untuk tetap bekerja dan hanya 8 orang (26,7%) yang berencana untuk bertahan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa rendahnya *intention to stay* dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi dan pekerjaan, serta komitmen organisasi. Kepemimpinan transformational menjadi penting untuk diteliti karena berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, arahan, dukungan, dan membangun hubungan yang positif dengan karyawan. *Organizational commitment* juga penting untuk diteliti karena mencerminkan tingkat keterikatan, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi yang dapat memengaruhi *intention to stay* karyawan di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.

Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena dalam penerapannya dapat membantu perusahaan meningkatkan *intention to stay* karyawan melalui optimalisasi *transformational leadership* dan penguatan *organizational commitment*. Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan melalui pemberian inspirasi, dukungan, serta perhatian individual. Kepemimpinan yang kurang optimal dapat menurunkan semangat kerja dan keterikatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong karyawan untuk memiliki rasa bangga, tanggung jawab, serta keterikatan emosional terhadap perusahaan, sehingga meningkatkan loyalitas dan stabilitas sumber daya manusia. Berdasarkan fenomena dan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan, serta hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *intention to stay*, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Intention to Stay* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi pada PT. BPR Bank Jombang Perseroda”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah yang ada, adapun rumusan masalah pada penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *intention to stay* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *intention to stay* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda?
3. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda?
4. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *intention to stay* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda?
5. Apakah *organizational commitment* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *intention to stay* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kondisi *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *intention to stay* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
2. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *intention to stay* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
3. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
4. Menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *intention to stay* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.

5. Menganalisis peran mediasi *organizational commitment* dalam hubungan antara *transformational leadership* terhadap *intention to stay* pada karyawan PT. BPR Bank Jombang Perseroda.

D. Manfaat Penelitian

Searah dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara *transformational leadership*, *organizational commitment*, dan *intention to stay*.
 - b. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian sejenis pada sektor atau organisasi yang berbeda.
 - c. Memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat pemahaman mengenai peran mediasi *organizational commitment* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat bertahan karyawan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan masukan bagi manajemen PT. BPR Bank Jombang Perseroda dalam meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan transformasional sebagai strategi memperkuat komitmen organisasi dan menumbuhkan *intention to stay* karyawan.
 - b. Menjadi bahan pertimbangan kebijakan dalam pengembangan kepemimpinan dan strategi retensi karyawan.
 - c. Membantu manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, produktif, serta berkelanjutan.