

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan dalam dinamika dunia kerja saat ini menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai tantangan eksternal dan internal. Kebutuhan akan tenaga kerja yang memiliki semangat tinggi dalam menjalankan tugasnya menjadi salah satu faktor krusial dalam menjaga keberlangsungan organisasi di tengah perubahan yang cepat (Albrecht *et al.* 2022). Dalam konteks ini, keterikatan karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi berdasarkan teori keterikatan karyawan oleh Kahn (1990). Keterikatan karyawan dapat didefinisikan sebagai kondisi positif yang ditandai dengan adanya energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (Schaufeli, 2017). Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung lebih termotivasi, menunjukkan kinerja optimal, serta memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Menurut Bakker *et al.* (2018), keterikatan karyawan dapat meningkat apabila organisasi mampu memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan teori konservasi sumber daya (Hobfoll, 1989) yang menyatakan bahwa individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dianggap berharga, termasuk semangat kerja, dukungan organisasi, serta kemampuan dalam memimpin dirinya sendiri. Oleh karena

itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang tidak hanya menjaga motivasi kerja karyawan, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional mereka dalam pekerjaan sehari-hari.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterikatan karyawan adalah dengan mengembangkan kepemimpinan diri. Kepemimpinan diri merupakan proses di mana individu secara aktif mengarahkan dirinya sendiri untuk mencapai tujuan kerja melalui strategi kognitif dan perilaku yang efektif (Stewart *et al.* 2018). Karyawan dengan kepemimpinan diri yang tinggi cenderung memiliki kontrol yang lebih besar terhadap tugas mereka, mengambil inisiatif dalam pekerjaan, serta lebih mampu mengelola stres kerja. Selain itu, menurut Houghton *et al.* (2021), kepemimpinan diri yang kuat dapat mendorong individu untuk mempertahankan sikap kerja yang positif, meningkatkan kemandirian dalam penyelesaian tugas, serta berkontribusi pada peningkatan keterikatan karyawan. Dalam kerangka teori konservasi sumber daya (Hobfoll, 1989), kepemimpinan diri dapat menjadi sumber daya internal yang membantu individu menghadapi tekanan dan meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan.

Selain kepemimpinan diri, dukungan organisasi persepsian juga menjadi salah satu faktor krusial dalam menciptakan keterikatan karyawan yang tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian Setyowati & Farid (2021) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Dukungan organisasi

persepsian mencerminkan sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasinya menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan pribadi mereka (Eisenberger *et al.* 1986). Dalam praktiknya, dukungan organisasi persepsian dapat diwujudkan melalui kebijakan kerja yang adil, perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja, serta penyediaan fasilitas penunjang kerja yang memadai. Menurut teori konservasi sumber daya (Hobfoll, 1989), dukungan dari organisasi merupakan bentuk sumber daya eksternal yang penting bagi karyawan. Ketika organisasi mampu memberikan dukungan yang konsisten, hal ini akan meningkatkan rasa aman psikologis, memperkuat motivasi kerja, dan memperkuat hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan.

Dalam hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan, dukungan organisasi persepsian dapat berperan sebagai faktor yang memperkuat efek positif dari kepemimpinan diri tersebut. Karyawan dengan kepemimpinan diri tinggi membutuhkan lingkungan yang mendukung untuk bisa memaksimalkan potensi dirinya. Penelitian oleh Panatik *et al.* (2021) menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian yang tinggi dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan diri dengan berbagai hasil positif dalam pekerjaan, termasuk keterikatan karyawan. Hal ini disebabkan karena dukungan organisasi persepsian memberikan rasa aman psikologis bagi karyawan. Selain itu, kepercayaan diri tambahan juga timbul ketika individu merasa dihargai dan difasilitasi oleh organisasinya,

sehingga mereka mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan penuh semangat (Setyowati & Farid, 2021).

Konsep keterikatan karyawan sendiri telah menjadi perhatian banyak peneliti dalam beberapa dekade terakhir. Schaufeli *et al.* (2002) menggambarkan keterikatan karyawan sebagai kondisi positif yang ditandai dengan adanya energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterpusatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya bukan hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga secara emosional dan kognitif terlibat dalam tugas yang dimilikinya. Dalam jangka panjang, keterikatan karyawan terbukti berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi, pengurangan tingkat *turnover*, serta terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan inovatif (Bakker *et al.*, 2019). Oleh sebab itu, memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan menjadi kebutuhan strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Kebutuhan akan peningkatan keterikatan karyawan di Indonesia tentu semakin dirasakan penting, terutama pada perusahaan-perusahaan strategis yang mendukung keberlangsungan layanan publik. Salah satu perusahaan yang memegang peranan penting dalam penyediaan layanan dasar masyarakat adalah PT PLN (Persero). Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan energi listrik, PT PLN (Persero) dituntut untuk selalu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat luas. Tantangan yang dihadapi oleh PT PLN (Persero) tidak hanya berkaitan

dengan operasional teknis, tetapi juga manajemen sumber daya manusia yang harus mampu menjaga semangat, motivasi, dan keterikatan karyawan di tengah tuntutan kerja yang tinggi serta dinamika perubahan regulasi dan kebutuhan pelanggan.

Beberapa penelitian terdahulu juga memperkuat pentingnya mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan diri, dukungan organisasi persepsian, dan keterikatan karyawan. Penelitian Shukla *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan diri memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan dan diperkuat dengan dukungan organisasi persepsian di mana pekerja diberikan kesempatan memimpin dirinya sendiri menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Penelitian Malaeb *et al.* (2022) di Lebanon dan Uni Emirat Arab juga mengonfirmasi bahwa hubungan antara kepemimpinan dan keterikatan karyawan menjadi semakin kuat apabila terdapat dukungan organisasi persepsian yang tinggi. Selain itu, temuan Astuti *et al.* (2023) di Indonesia menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan, yang berarti bahwa organisasi yang memberikan dukungan nyata mampu meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya.

Dalam konteks PT PLN (Persero), pengembangan kepemimpinan diri menjadi kebutuhan yang mendesak agar setiap individu dalam organisasi mampu mengelola pekerjaannya secara mandiri dan proaktif. Dengan kepemimpinan diri yang baik, karyawan PLN dapat lebih adaptif

menghadapi kompleksitas pekerjaan serta mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang dinamis. Selain itu, PT PLN (Persero) juga perlu memperhatikan pentingnya dukungan organisasi persepsian yang dirasakan oleh para karyawan. Fasilitas kerja yang memadai, kebijakan yang mendukung kesejahteraan, serta perhatian terhadap pengembangan kompetensi menjadi beberapa bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan dalam jangka panjang. Hal ini diperkuat oleh temuan Astuti *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh positif faktor internal terhadap keterikatan karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dedikasi dan kontribusi jangka panjang dari karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan di PT PLN (Persero), serta peran dukungan organisasi persepsian yang dirasakan sebagai faktor moderasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana ketiga variabel tersebut saling berinteraksi dan berkontribusi dalam menciptakan karyawan yang tidak hanya produktif, tetapi juga terikat secara emosional dengan pekerjaannya. Dukungan organisasi dalam bentuk keadilan, pengakuan, serta keterbukaan terhadap kesejahteraan karyawan telah terbukti dapat memperkuat keterlibatan mereka, seperti yang ditemukan dalam penelitian Astuti *et al.* (2023), di

mana POS terbukti mampu memperkuat hubungan antara kondisi psikologis karyawan dan keterikatan karyawan.

Dengan adanya temuan dari penelitian ini, PT PLN (Persero) diharapkan mampu merumuskan kebijakan strategis yang mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Penelitian ini juga menjadi relevan mengingat PT PLN (Persero) memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan kestabilan pasokan listrik nasional. Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan tugasnya sangat bergantung pada keterlibatan aktif seluruh karyawan dalam proses kerja sehari-hari. Oleh karena itu, pemahaman mengenai peran kepemimpinan diri, dukungan organisasi persepsian, serta keterikatan karyawan menjadi fondasi penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan dan pelayanan publik yang optimal.

Dengan demikian, fokus utama dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji secara lebih mendalam hubungan antara kepemimpinan diri, dukungan organisasi persepsian, dan keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero). Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana kemampuan individu dalam memimpin dirinya sendiri dapat memengaruhi tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan, serta sejauh mana peran dukungan organisasi mampu memperkuat hubungan tersebut. Sebagaimana disarankan oleh Astuti *et al.* (2023), penting bagi organisasi besar seperti PLN untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif, karena hal ini dapat mendorong terciptanya keterikatan karyawan yang tinggi dan produktivitas

yang berkelanjutan. Dengan hasil penelitian ini, diharapkan PT PLN (Persero) memperoleh wawasan strategis untuk memperkuat kebijakan SDM berbasis kesejahteraan psikologis, kemandirian kerja, dan dukungan organisasi yang menyeluruh.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dalam latar belakang tersebut, maka muncul rumusan masalah berikut:

1. Apakah kepemimpinan diri berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero)?
2. Apakah dukungan organisasi persepsian berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero)?
3. Apakah dukungan organisasi persepsian memoderasi hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero), sehingga dukungan organisasi persepsian yang tinggi memperkuat hubungan tersebut?

1.3 Batasan Masalah

Berikut merupakan batasan-batasan masalah untuk menyatukan pemahaman selama proses penelitian agar pembahasan menjadi lebih spesifik, yaitu:

1. Kepemimpinan diri merupakan proses di mana individu memengaruhi dirinya sendiri melalui strategi perilaku, kognitif, dan motivasi diri untuk mencapai kinerja optimal (Neck *et al.* 2020). Individu dengan kepemimpinan diri mampu mengatur tujuan pribadi, menjaga pola pikir positif, serta bekerja mandiri tanpa supervisi yang tinggi. Penelitian ini membatasi pembahasan kepemimpinan diri dalam konteks pelaksanaan tugas karyawan di lingkungan kerja formal. Aspek kepemimpinan lainnya yang tidak berkaitan dengan pengelolaan diri tidak dibahas dalam penelitian ini.
2. Dukungan organisasi persepsian merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.* 1986). Penelitian ini membatasi cakupan dukungan organisasi pada persepsi subjektif karyawan, bukan pada tindakan nyata organisasi. Fokus berada pada bentuk dukungan yang bersifat psikologis seperti rasa dihargai, perhatian organisasi, dan harapan akan perlakuan yang adil (Eisenberger *et al.*, 2016). Bentuk dukungan yang bersifat material atau administratif tidak menjadi perhatian utama dalam penelitian ini.
3. Keterikatan karyawan adalah kondisi psikologis positif yang mencerminkan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan (Schaufeli *et al.*

2006). Penelitian ini membatasi keterikatan sebagai sikap dan persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka, bukan pada perilaku aktual di tempat kerja. Pengukuran keterikatan dilakukan berdasarkan persepsi individu terhadap energinya, komitmen emosional, dan konsentrasi saat bekerja. Faktor eksternal seperti sistem penghargaan atau gaya kepemimpinan tidak dijadikan fokus utama.

4. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT PLN (Persero), sehingga lingkup analisis dibatasi pada satu organisasi. Hasil temuan tidak dapat digeneralisasikan ke perusahaan atau instansi lain yang memiliki karakteristik berbeda. Fokus penelitian difokuskan pada respon karyawan PLN terhadap variabel yang dikaji. Oleh karena itu, interpretasi hasil harus disesuaikan dengan konteks organisasi tersebut.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero), dengan fokus utama pada peran kepemimpinan diri dan dukungan organisasi. Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif kepemimpinan diri terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero).
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah dukungan organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero).

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terkait dengan pengaruh kepemimpinan diri dan dukungan organisasi yang terhadap keterikatan karyawan.

2. **Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT PLN (Persero) dalam upaya meningkatkan keterikatan karyawan

melalui penguatan kemampuan kepemimpinan diri dan optimalisasi dukungan organisasi.

3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi atau dasar bagi penelitian-penelitian berikutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai topik serupa, terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan diri, dukungan organisasi, dan keterikatan karyawan dalam konteks organisasi lain.

1.6 Sistematika Penelitian

Penelitian ini disusun dengan kerangka yang terstruktur dan mengikuti kaidah penulisan karya ilmiah, sehingga memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian secara keseluruhan. Adapun gambaran umum isi penelitian ini meliputi:

- Bab 1 (Pendahuluan)

Bab pertama berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, rumusan pertanyaan penelitian, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

- Bab 2 (Landasan Teori)

Pada bab kedua dibahas mengenai tinjauan pustaka pada variabel kepemimpinan diri, variabel dukungan organisasi persepsian, variabel keterikatan karyawan, rangkuman penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, serta model penelitian.

- Bab 3 (Metodologi Penelitian)

Bab ketiga menjelaskan tentang desain penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi variabel dan instrumen penelitian, metode analisis data, serta pengujian instrumen.

- Bab 4 (Hasil dan Pembahasan)

Pada bab keempat disajikan hasil penelitian yang diperoleh, disertai dengan analisis dan pembahasan secara menyeluruh terhadap temuan penelitian berdasarkan metode yang telah diterapkan.

- Bab 5 (Penutup)

Bab kelima berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, implikasi manajerial yang dihasilkan, keterbatasan penelitian, serta saran yang diberikan oleh peneliti untuk penelitian selanjutnya atau penerapan praktis.

- Daftar Pustaka

Bagian ini memuat daftar referensi atau sumber literatur yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan penelitian.

- Lampiran