

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas secara mendalam landasan teori yang menjadi pijakan utama dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka disusun untuk memberikan pemahaman konseptual mengenai variabel-variabel yang diteliti, yakni kepemimpinan diri, dukungan organisasi persepsian, dan keterikatan karyawan. Selain itu, bab ini juga menguraikan teori-teori yang mendasari hubungan antar variabel, serta penelitian terdahulu yang relevan sebagai acuan dalam menyusun kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Dengan demikian, pembahasan dalam bab ini diharapkan dapat memperkuat dasar teori yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

2.1 Kepemimpinan Diri

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Diri

Kepemimpinan diri merupakan proses di mana individu memengaruhi dirinya sendiri untuk mencapai kinerja dan efektivitas yang lebih tinggi dalam pekerjaan tanpa ketergantungan pada arahan eksternal (Houghton & Neck, 2002). Konsep ini berakar dari teori pengaruh diri dan berkembang menjadi pendekatan yang relevan dalam konteks organisasi modern yang menuntut kemandirian, fleksibilitas, dan inovasi (Knotts *et al.*, 2021). Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan penuh tantangan, kepemimpinan diri

memungkinkan individu untuk mengelola motivasi, perilaku, dan emosi secara proaktif sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan kerja sekaligus kinerja (Breevaart *et al.*, 2021).

Seiring berkembangnya dunia kerja yang fleksibel, seperti proyek berbasis tim virtual dan pekerjaan jarak jauh, peran kepemimpinan diri menjadi semakin penting (Malaeb *et al.*, 2022). Individu yang memiliki kepemimpinan diri yang kuat cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, inovasi yang lebih baik, serta ketahanan terhadap tekanan kerja (Aneeq *et al.*, 2021). Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan diri memiliki hubungan positif dengan keterikatan karyawan, di mana karyawan yang mampu memimpin dirinya sendiri cenderung lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan (Park *et al.*, 2024).

Organisasi dapat memperkuat kepemimpinan diri karyawan melalui pelatihan, pemberian otonomi, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi dan kemandirian (Aneeq *et al.*, 2021; Mingyue *et al.*, 2024). Dengan penerapan yang efektif, kepemimpinan diri tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dalam bentuk peningkatan kesejahteraan dan kinerja, tetapi juga berdampak positif bagi organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks (Breevaart *et al.*, 2021).

2.1.2 Strategi Kepemimpinan Diri

Kepemimpinan diri terdiri dari serangkaian strategi yang memungkinkan individu untuk mengelola diri mereka sendiri secara efektif dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja kerja. Menurut Neck *et al.* (2020), strategi kepemimpinan diri dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu strategi perilaku, strategi alami yang membangun, dan strategi kognitif konstruktif. Ketiga strategi ini berperan penting dalam membantu individu meningkatkan motivasi intrinsik, mengatasi hambatan mental, dan mengoptimalkan efektivitas kerja (Stewart *et al.* 2018). Penerapan strategi ini juga berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Aneeq *et al.* 2021). Oleh karena itu, pemahaman mengenai strategi kepemimpinan diri sangatlah penting bagi individu dan organisasi dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja yang semakin dinamis.

a. Strategi Perilaku

Strategi perilaku dalam kepemimpinan diri menitikberatkan pada bagaimana individu mengelola tindakan mereka sendiri untuk meningkatkan disiplin dan efektivitas kerja. Strategi ini mencakup teknik seperti pengaturan tujuan pribadi, pengawasan diri, manajemen penghargaan diri, dan pengendalian diri terhadap perilaku negatif (Neck *et al.* 2020). Penelitian menunjukkan bahwa individu yang secara aktif menerapkan strategi ini cenderung memiliki tingkat

produktivitas yang lebih tinggi karena mereka lebih sadar akan kebiasaan kerja mereka dan dapat melakukan koreksi diri secara mandiri (Breevaart *et al.* 2021). Dalam konteks organisasi, karyawan yang mampu menerapkan strategi perilaku dengan baik juga lebih cenderung memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka serta memiliki tingkat stres yang lebih rendah (Park *et al.* 2024). Dengan demikian, strategi ini berkontribusi pada peningkatan efisiensi individu dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

b. Strategi Alami yang Membangun

Strategi alami yang membangun berfokus pada penciptaan pengalaman kerja yang menyenangkan dengan menyesuaikan tugas-tugas yang dilakukan agar lebih bermakna dan memotivasi (Furtner *et al.* 2017). Strategi ini mencakup dua pendekatan utama, yaitu mengasosiasikan tugas dengan kesenangan pribadi dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan (Aneeq *et al.* 2021). Misalnya, seorang karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka dengan menemukan makna dalam pekerjaan mereka atau dengan menyesuaikan cara kerja agar lebih sesuai dengan minat pribadi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang menerapkan strategi ini cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta lebih termotivasi dalam

menyelesaikan tugas (Wang *et al.* 2021). Oleh karena itu, organisasi dapat mendukung strategi ini dengan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan individu untuk bekerja sesuai dengan kekuatan dan minat mereka.

c. Strategi Kognitif Konstruktif

Strategi kognitif konstruktif berfokus pada bagaimana individu mengembangkan pola pikir positif untuk meningkatkan efektivitas kerja dan mengatasi hambatan psikologis (Neck *et al.* 2020). Strategi ini mencakup tiga aspek utama, yaitu evaluasi pemikiran otomatis, penciptaan citra mental yang positif, dan perancangan keyakinan yang membangun (Stewart *et al.* 2018). Melalui evaluasi pemikiran otomatis, individu dapat mengidentifikasi dan menggantikan pemikiran negatif dengan pemikiran yang lebih positif dan produktif. Penciptaan citra mental yang positif memungkinkan individu untuk memvisualisasikan hasil yang diinginkan sehingga dapat meningkatkan motivasi dan fokus dalam bekerja (Park *et al.* 2024). Sementara itu, perancangan keyakinan yang membangun membantu individu mengembangkan persepsi yang lebih optimis terhadap kemampuan mereka sendiri, sehingga meningkatkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan tantangan kerja (Neck *et al.*, 2020).

Secara keseluruhan, penerapan strategi-strategi kepemimpinan diri ini memberikan manfaat yang signifikan bagi individu maupun organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan kepemimpinan diri yang tinggi cenderung lebih proaktif, mandiri, dan memiliki tingkat komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka (Wang *et al.* 2021). Selain itu, organisasi yang mendorong penerapan strategi kepemimpinan diri juga dapat meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (Aneeq *et al.* 2021). Oleh karena itu, pemahaman mengenai strategi dan dimensi kepemimpinan diri menjadi aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang efektif.

2.1.3 Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Diri

Kepemimpinan diri tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk dan mengembangkan kemampuan individu dalam mengelola dirinya sendiri. Menurut Neck *et al.* (2020), faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan diri dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan sosial. Ketiga faktor ini saling terkait dan berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung terhadap keberhasilan individu dalam menerapkan strategi kepemimpinan diri di tempat kerja.

a. Faktor Individu

Faktor individu mencakup karakteristik psikologis dan kognitif seseorang yang berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan diri. Individu dengan tingkat kesadaran diri (*self-awareness*) dan regulasi diri (*self-regulation*) yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola diri mereka secara efektif dalam mencapai tujuan pribadi maupun profesional (Houghton *et al.* 2021). Selain itu, individu yang memiliki *locus of control* internal lebih cenderung mengambil inisiatif dalam mengembangkan kepemimpinan diri dibandingkan mereka yang memiliki *locus of control* eksternal (Wang *et al.* 2021). Kecerdasan emosional juga memainkan peran penting dalam kepemimpinan diri, karena individu yang mampu mengenali dan mengelola emosinya sendiri cenderung lebih efektif dalam mengatur tindakan dan berpikir secara strategis (Park *et al.* 2024). Dengan demikian, karakteristik individu menjadi pondasi utama dalam pembentukan dan pengembangan kepemimpinan diri.

b. Faktor Organisasi

Faktor organisasi berkaitan dengan kebijakan, budaya kerja, serta dukungan yang diberikan oleh perusahaan yang dapat memfasilitasi atau justru menghambat pengembangan kepemimpinan diri. Organisasi yang menerapkan budaya kerja yang mendorong otonomi, inovasi, dan pemberdayaan

karyawan cenderung menciptakan individu dengan kemampuan kepemimpinan diri yang lebih kuat (Aneeq *et al.* 2021). Selain itu, dukungan organisasi persepsian juga menjadi elemen penting. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka lebih termotivasi untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka secara mandiri (Neck *et al.*, 2020). Program pengembangan karyawan seperti pelatihan, *coaching*, atau *mentoring* juga berkontribusi besar dalam memberikan strategi dan alat praktis untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan diri (Stewart *et al.* 2018). Oleh karena itu, lingkungan organisasi yang suportif dan fleksibel menjadi elemen penting dalam menguatkan kepemimpinan diri karyawan.

c. Faktor Lingkungan Sosial

Faktor lingkungan sosial mencakup interaksi dan dukungan yang diterima individu dari rekan kerja, atasan, dan komunitas profesional di sekitarnya. Lingkungan sosial yang positif dan kolaboratif dapat memberikan motivasi, inspirasi, dan umpan balik konstruktif yang memperkuat kemampuan kepemimpinan diri (Park *et al.* 2024). Individu yang bekerja dalam tim yang suportif, di mana terdapat saling percaya dan komunikasi terbuka, lebih cenderung mengembangkan

inisiatif serta rasa tanggung jawab pribadi dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, memiliki panutan atau mentor yang dapat dijadikan referensi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan diri juga sangat membantu dalam memperkuat kepemimpinan diri (Neck *et al.* 2020). Dengan kata lain, hubungan interpersonal yang sehat dan jaringan sosial yang kuat dapat menjadi sumber dorongan penting dalam membentuk dan mempertahankan kepemimpinan diri individu.

2.2 Dukungan Organisasi Persepsian

2.2.1 Definisi Dukungan Organisasi Persepsian

Dukungan organisasi persepsian adalah sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi (Eisenberger *et al.* 1986). Konsep ini berakar pada teori pertukaran sosial, yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung memberikan timbal balik berupa loyalitas, keterlibatan, dan kinerja yang lebih baik (Cropanzano *et al.* 2017; Kurtessis *et al.* 2017).

Dukungan organisasi persepsian terbagi menjadi dua aspek utama, yaitu aspek material dan aspek psikologis. Aspek material mencakup hal-hal yang bersifat nyata seperti kompensasi, fasilitas

kerja, dan bantuan finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Pemberian penghargaan atau insentif juga termasuk ke dalam aspek ini karena menjadi bentuk konkret dari perhatian organisasi terhadap kontribusi karyawan. Di sisi lain, aspek psikologis mencakup pengakuan, kepercayaan, dan perhatian emosional yang diberikan kepada karyawan. Ketika organisasi memberikan pengakuan atas kerja keras atau menunjukkan empati terhadap masalah pribadi karyawan, hal ini memperkuat perasaan dihargai dan meningkatkan keterikatan secara emosional terhadap organisasi (Eisenberger *et al.*, 2016).

Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi terhadap dukungan organisasi antara lain interaksi dengan atasan, kebijakan perusahaan, dan budaya kerja secara keseluruhan (Eisenberger *et al.*, 2016; Imran *et al.*, 2020). Lingkungan kerja yang adil, transparan, dan partisipatif turut membentuk persepsi positif terhadap organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian yang tinggi dapat mengurangi stres kerja, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, serta mendorong perilaku kerja ekstra peran seperti membantu rekan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan (Caesens & Stinglhamber, 2023; Li Sun, 2021). Oleh karena itu, organisasi yang mampu menunjukkan dukungan secara konsisten dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan. Dukungan organisasi persepsian juga berkontribusi pada peningkatan

kepuasan kerja dan kinerja individu. Karyawan yang merasa dihargai lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi optimal dan menjalin hubungan kerja yang lebih positif dengan rekan kerja maupun atasan (Eisenberger *et al.* 2022).

Dengan demikian, membangun sistem dukungan yang baik menjadi strategi penting bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Terutama di era ketidakpastian seperti saat ini, dukungan organisasi menjadi pondasi yang membantu karyawan tetap termotivasi, adaptif, dan berorientasi pada tujuan bersama organisasi.

2.2.2 Faktor yang Memengaruhi Dukungan Organisasi Persepsian

Dukungan organisasi persepsian dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari kebijakan organisasi, lingkungan kerja, serta interaksi antara karyawan dan organisasi. Menurut Eisenberger *et al.* (1986) dan Kurtessis *et al.* (2017), faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi yaitu keadilan organisasi, hubungan dengan atasan, kebijakan SDM, budaya organisasi, serta pengalaman kerja karyawan. Faktor-faktor ini, jika dikelola dengan baik, dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan, serta menciptakan hubungan kerja yang positif antara individu dengan organisasi.

Selain itu, faktor-faktor seperti interaksi dengan atasan, kebijakan perusahaan, dan budaya kerja secara keseluruhan juga turut

berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (Eisenberger *et al.*, 2016; Imran *et al.*, 2020). Lingkungan kerja yang adil, transparan, dan partisipatif dapat memperkuat persepsi positif karyawan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan keterikatan dan komitmen kerja. Beberapa faktor utama yang memengaruhi dukungan organisasi persepsian adalah sebagai berikut:

a. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan terhadap sejauh mana keputusan dalam organisasi dibuat secara adil dan transparan (Cropanzano *et al.* 2017). Terdapat tiga dimensi utama keadilan organisasi yang memengaruhi persepsi dukungan organisasi, yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan bagaimana organisasi membagi sumber daya dan imbalan secara adil kepada karyawan. Keadilan prosedural menekankan pada konsistensi dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Sementara itu, keadilan interaksional berfokus pada bagaimana manajemen memperlakukan karyawan dengan rasa hormat, kepedulian, dan komunikasi yang terbuka. Karyawan yang merasa mendapatkan keadilan dari organisasi cenderung memiliki persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi, yang

kemudian meningkatkan komitmen dan motivasi mereka (Eisenberger *et al.*, 2016).

b. Hubungan dengan Atasan

Atasan memiliki peran penting dalam membentuk dukungan organisasi persepsian karena mereka merupakan perwakilan utama organisasi dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan (Eisenberger *et al.*, 2016). Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan dukungan organisasi persepsian, terutama jika atasan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta membantu karyawan dalam mencapai tujuan kerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan dari atasan berkorelasi positif dengan tingkat loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi (Li Sun, 2019).

c. Kebijakan dan Praktik SDM

Kebijakan dan praktik SDM yang diterapkan dalam organisasi juga memengaruhi dukungan organisasi persepsian. Organisasi yang berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan akan meningkatkan dukungan organisasi persepsian. Beberapa faktor utama dalam praktik SDM yang berpengaruh terhadap dukungan organisasi persepsian adalah pelatihan dan pengembangan karyawan, sistem penghargaan yang adil, serta

keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan karier melalui pelatihan yang berkelanjutan dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai oleh organisasi. Selain itu, sistem penghargaan yang transparan dalam bentuk bonus, insentif, dan kenaikan gaji juga berkontribusi pada peningkatan persepsi dukungan organisasi. Organisasi yang memberikan fleksibilitas kerja dan cuti yang memadai turut menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Imran *et al.*, 2020).

2.2.3 Dampak Dukungan Organisasi Persepsian

Dukungan organisasi persepsian memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan. Karyawan yang memiliki kepemimpinan diri cenderung memiliki inisiatif, tanggung jawab, dan motivasi internal yang tinggi. Namun, dampak positif dari kepemimpinan diri terhadap keterikatan karyawan akan lebih optimal apabila didukung oleh persepsi bahwa organisasi memberikan perhatian, penghargaan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 2016). Dengan kata lain, dukungan organisasi persepsian dapat berfungsi sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh kepemimpinan diri terhadap tingkat keterikatan karyawan dalam organisasi.

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi menunjukkan keterlibatan emosional dan kognitif yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, terutama ketika mereka memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi. Dukungan organisasi persepsian memperkuat rasa aman psikologis sehingga karyawan terdorong untuk lebih aktif menyumbangkan ide, menunjukkan perilaku positif di luar deskripsi pekerjaan, serta berinisiatif dalam menyelesaikan tanggung jawab (Caesens *et al.* 2019). Temuan ini didukung oleh Li Sun (2019) yang menegaskan bahwa dukungan dari organisasi tidak hanya berdampak langsung pada keterikatan, tetapi juga memperkuat pengaruh faktor internal seperti kepemimpinan diri terhadap peningkatan perilaku kerja positif.

Selain meningkatkan keterikatan karyawan, dukungan organisasi persepsian juga dapat mengurangi hambatan psikologis yang mungkin dihadapi karyawan dengan kepemimpinan diri tinggi, seperti stres kerja atau kelelahan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menyediakan sumber daya yang cukup, kebijakan yang adil, dan atasan yang suportif, mereka cenderung memiliki daya tahan lebih baik dalam menghadapi tekanan kerja (Caesens & Stinglhamber, 2023). Dalam konteks ini, dukungan organisasi persepsian berperan sebagai penyeimbang yang memungkinkan energi dari kepemimpinan diri dapat tersalurkan secara positif ke dalam keterikatan yang produktif. Penelitian dari Malaeb *et al.* (2022) juga menunjukkan

bahwa dukungan organisasi persepsian secara signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan dengan memperkuat hubungan positif di antara keduanya.

Lebih jauh, Kurtessis *et al.* (2017) menjelaskan bahwa dukungan organisasi persepsian meningkatkan loyalitas, komitmen, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Dalam situasi di mana karyawan memiliki kepemimpinan diri yang tinggi, keberadaan dukungan organisasi memperbesar kemungkinan mereka untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga menjadi agen perubahan yang proaktif dalam budaya organisasi. Hal ini juga berdampak pada reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang memberikan penghargaan dan kepedulian terhadap kontribusi karyawan (Eisenberger *et al.* 2016).

Dengan demikian, dukungan organisasi persepsian tidak hanya berdampak langsung terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan, tetapi juga memainkan peran penting dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan diri terhadap keterikatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif agar potensi kepemimpinan diri dari karyawan dapat berkembang maksimal dan berkontribusi terhadap keterikatan serta kinerja organisasi secara menyeluruh.

2.3 Keterikatan Karyawan

2.3.1 Definisi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan adalah kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan, antusiasme, dan komitmen individu terhadap pekerjaannya (Schaufeli *et al.* 2002). Kahn (1990) mendefinisikannya sebagai keadaan di mana individu secara fisik, kognitif, dan emosional terlibat dalam pekerjaannya, sementara Schaufeli dan Bakker (2004) menekankan tiga elemen utama: semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*). Berbeda dari kepuasan kerja atau komitmen organisasi, keterikatan karyawan lebih menekankan energi, motivasi intrinsik, dan keterlibatan aktif dalam tugasnya (Saks, 2006). Faktor-faktor seperti kepemimpinan suportif, budaya organisasi yang positif, dan keseimbangan kerja berperan dalam meningkatkannya (Shuck *et al.* 2017).

Keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada performa individu, di mana keterikatan karyawan yang tinggi juga berkontribusi signifikan terhadap kemajuan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Harter *et al.* 2017). Organisasi yang mendorong keterikatan karyawan melalui komunikasi terbuka, pengembangan karier, serta apresiasi terhadap kontribusi karyawan akan lebih mampu mempertahankan talenta terbaik dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta inovatif (Bakker & Albrecht, 2018). Keterikatan

karyawan yang tinggi berdampak pada peningkatan produktivitas, penurunan *turnover*, serta penguatan loyalitas terhadap organisasi (Saks, 2006). Untuk meningkatkan keterikatan ini, organisasi perlu mengupayakan penciptaan lingkungan kerja yang suportif, memberikan kesempatan pengembangan diri, serta memastikan adanya kejelasan peran dan tujuan kerja. Selain itu, penerapan kepemimpinan yang transformatif, penguatan hubungan interpersonal, dan pemberian penghargaan yang adil juga menjadi strategi penting dalam membangun keterikatan yang kuat di tempat kerja (Bakker & Albrecht, 2018).

2.3.2 Dimensi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan konsep yang berkembang dalam literatur manajemen sumber daya manusia dan organisasi. Menurut Schaufeli *et al.* (2002), keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*). Ketiga dimensi tersebut mencerminkan tingkat energi, keterlibatan emosional, dan fokus penuh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya secara optimal.

Salah satu pendekatan teoretis yang digunakan untuk memahami keterikatan karyawan adalah teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources Theory*) yang diperkenalkan oleh

Hobfoll (1989). Teori ini menjelaskan bahwa individu memiliki motivasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang mereka anggap penting. Dalam konteks kerja, ketika karyawan memiliki akses terhadap sumber daya seperti dukungan organisasi, pengakuan, atau kejelasan peran, mereka cenderung mengalami keterikatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, kehilangan sumber daya atau ancaman terhadap sumber daya tersebut dapat menurunkan tingkat keterikatan dan meningkatkan stres kerja (Hobfoll *et al.* 2018). Dalam hal ini, dukungan organisasi persepsian dapat berperan sebagai sumber daya penting yang memperkuat keterikatan karyawan.

Selain itu, Schaufeli *et al.* (2002) mengemukakan tiga dimensi utama keterikatan karyawan, yaitu *vigor*, yang merujuk pada energi tinggi dan ketahanan mental saat bekerja; *dedication*, yang mencerminkan antusiasme, inspirasi, dan rasa bangga terhadap pekerjaan; serta *absorption*, yaitu keadaan tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan hingga waktu terasa berlalu tanpa disadari. Ketiga dimensi ini kemudian dikembangkan menjadi alat ukur keterikatan yang dikenal sebagai *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* oleh Schaufeli & Bakker (2004), yang telah digunakan secara luas dalam berbagai sektor industri (Schaufeli, 2022).

Lebih lanjut, Saks (2006) mengembangkan model keterikatan karyawan yang membedakan antara *job engagement* dan *organization*

engagement. *Job engagement* merujuk pada sejauh mana individu terlibat dalam tugas sehari-hari, sementara *organization engagement* mengarah pada kedekatan emosional dan komitmen terhadap organisasi. Saks (2018) menekankan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti dukungan organisasi persepsian, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja, yang juga termasuk dalam kerangka sumber daya kerja.

Konsep keterikatan karyawan juga sebelumnya diperkenalkan oleh Kahn (1990), yang menyatakan bahwa keterikatan muncul ketika individu dapat mengekspresikan diri secara kognitif, emosional, dan fisik dalam pekerjaan. Model ini kemudian dikembangkan oleh Saks (2018), yang menyoroti pentingnya aspek psikososial, seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, dalam membentuk keterikatan karyawan secara menyeluruh.

Dengan demikian, keterikatan karyawan merupakan fenomena multidimensional yang mencakup energi, antusiasme, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Model dan teori yang dikembangkan oleh para ahli menunjukkan bahwa untuk membangun keterikatan yang kuat, organisasi perlu memperhatikan pemenuhan sumber daya psikologis dan sosial yang dimiliki oleh karyawan.

2.3.3 Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berasal dari lingkungan kerja, kepemimpinan, dan karakteristik

individu karyawan itu sendiri. Menurut Schaufeli (2017), keterikatan karyawan sangat bergantung pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya yang tersedia (*job resources*). Beberapa faktor utama yang memengaruhi keterikatan karyawan meliputi:

a. Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan

Dukungan dari organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Menurut Saks (2018), keterikatan karyawan lebih tinggi ketika organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan. Kepemimpinan transformasional yang mendorong komunikasi terbuka, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memotivasi karyawan secara intrinsik dapat meningkatkan tingkat keterikatan (Bakker & Albrecht, 2018).

b. Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis, berperan penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Menurut Albrecht *et al.* (2018), lingkungan kerja yang positif, aman, dan penuh dengan kesempatan untuk berkembang dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, inovasi, serta keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan

pribadi (*work-life balance*) juga menjadi faktor penting (Knight *et al.* 2019).

c. Penghargaan dan Pengakuan

Sistem penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan berperan penting dalam membangun keterikatan. Penelitian oleh Shuck *et al.* (2017) menunjukkan bahwa karyawan lebih terikat pada organisasi yang menghargai pencapaian mereka baik dalam bentuk kompensasi finansial maupun penghargaan non-finansial seperti apresiasi verbal, promosi, dan kesempatan untuk berkembang.

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keterikatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan retensi tenaga kerja.

2.4 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 diri, dukungan organisasi persepsian, dan keterikatan karyawan telah dikaji dalam konteks yang berbeda. 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.	The Relationship Between Self-Leadership and Employee Engagement in Lebanon and the UAE: the Moderating Role of Perceived Organizational Support (Malaeb <i>et al.</i> 2022)	Sampel: Karyawan industri jasa yang bekerja di Lebanon sebanyak 225 responden dan Uni Emirat Arab sebanyak 251 responden. Metode Pengambilan Sampel: <i>Non-Probability Sampling</i> Metode pengumpulan data: Kuesioner Alat analisis data: PROCESS v.3.3 (SPSS)	X: <i>Self-Leadership</i> M: <i>Perceived Organizational Support</i> Y: <i>Employee Engagement</i>	Di Lebanon, <i>Self-Leadership</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Employee Engagement</i> , namun moderasi POS dalam hubungan <i>Self-Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i> tidak signifikan. Sementara itu, di UAE, baik <i>Self-Leadership</i> maupun POS juga berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Employee Engagement</i> , dan moderasi POS dalam hubungan <i>Self-Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i> terbukti signifikan positif.

2.	I am My Ownboss: Effect of Self-Leadership on Gig Worker's Work Engagement and Performance (Shukla <i>et al.</i> 2022)	Sampel: 384 <i>freelancer</i> di India Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Metode Analisis Data: Uji Regresi Linear, Uji Moderasi, Uji Mediasi	X: <i>Self Leadership Strategies</i> M: <i>POS</i> M: <i>Work Engagement</i> Y: <i>Work Performance</i>	Di India, <i>Self-Leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Performance</i>. Selain itu, <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terbukti memoderasi hubungan antara <i>Self-Leadership</i> dan <i>Work Performance</i> secara signifikan positif. Sementara itu, <i>Work Engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Self-Leadership</i> dan <i>Work Performance</i>, tetapi dengan signifikansi yang marginal.
3.	The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support (Mingyue Cai <i>et al.</i> 2024)	Sampel: 356 karyawan yang bekerja dalam organisasi berbasis proyek (PBO) di sektor manufaktur, IT, dan konstruksi. Metode Pengambilan Sampel: <i>Snowball Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner (elektronik dan cetak) Alat Analisis Data: <i>PLS-SEM</i> menggunakan SmartPLS, uji pengukuran (validitas & reliabilitas), dan uji struktural.	X: <i>Servant Leadership</i> M: <i>Employee Resilience</i> M: <i>Organizational Support</i> Y: <i>Work Engagement</i>	Di organisasi berbasis proyek (PBO) di sektor manufaktur, IT, dan konstruksi, <i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i>, <i>Employee Resilience</i>, dan <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>. Selain itu, <i>Employee Resilience</i> dan <i>Organizational Support</i> juga berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i>. Lebih lanjut, <i>Employee Resilience</i> dan <i>Organizational Support</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>Servant Leadership</i> dan <i>Work Engagement</i> secara signifikan positif.
4.	Polychronicity Work Engagement and Turnover Intention the Moderating Role of	Sampel: 283 karyawan hotel di industri perhotelan di Punjab, Pakistan.	X: <i>Polychronicity</i> M: <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	Di industri perhotelan di Punjab, Pakistan, <i>Polychronicity</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i>, sementara <i>Work Engagement</i>

	Perceived Organizational Support in the Hotel Industry (Muhammad Asghar <i>et al.</i> 2021)	Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan SmartPLS	M: <i>Work Engagement</i> Y1: <i>Job Performance</i> Y2: <i>Turnover Intention</i>	memiliki dampak signifikan positif terhadap <i>Job Performance</i> dan signifikan negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>. Selain itu, <i>Work Engagement</i> terbukti memediasi secara parsial hubungan antara <i>Polychronicity</i> dan <i>Job Performance</i>, serta memediasi secara penuh hubungan antara <i>Polychronicity</i> dan <i>Turnover Intention</i>. Lebih lanjut, <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> memoderasi hubungan <i>Polychronicity</i> dengan <i>Work Engagement</i> dan <i>Job Performance</i> secara signifikan positif, namun memoderasi hubungan <i>Polychronicity</i> dengan <i>Turnover Intention</i> secara signifikan negatif.
5.	How Self Leadership Enhances Normative Commitment and Work Performance by Engaging People at Work? (Aneeq Inam <i>et al.</i> 2021)	Sampel: 318 manajer tingkat menengah di industri telekomunikasi di Pakistan. Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner (dua tahap dengan jeda waktu dua minggu). Alat Analisis Data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	X: <i>Self Leadership</i> M: <i>Work Engagement</i> Y1: <i>Normative Commitment</i> Y2: <i>Work Performance</i>	Di industri telekomunikasi di Pakistan, <i>Self-Leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i>, <i>Normative Commitment</i>, dan <i>Work Performance</i>. Selain itu, <i>Work Engagement</i> juga memiliki pengaruh signifikan positif terhadap <i>Normative Commitment</i> dan <i>Work Performance</i>. Lebih lanjut, <i>Work Engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Self-Leadership</i> dengan <i>Normative Commitment</i> serta <i>Work Performance</i> secara signifikan, meskipun hanya bersifat parsial.

		menggunakan AMOS.		
6.	Perceived Organizational Support and Work Engagement of First-Line Managers in Healthcare – The Mediation Role of Feedback Seeking Behavior (Nadežda Jankelová <i>et. al.</i> , 2021)	Sampel: 221 manajer lini pertama di rumah sakit di Slovakia. Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> menggunakan SmartPLS 3.3	X: <i>POS</i> M: <i>Feedback Behavior Monitoring</i> M: <i>Feedback Seeking Behavior Inquiring</i> Y: <i>Work Engagement</i>	Di Slovakia, <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i> . Selain itu, <i>Feedback Seeking Behavior (FSB)</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>POS</i> dan <i>Work Engagement</i> secara signifikan positif. Mediasi ini terjadi melalui dua jalur, yaitu <i>FBSBM</i> dan <i>FBSBI</i> , yang keduanya berkontribusi signifikan terhadap hubungan tersebut. Lebih lanjut, efek total dari <i>POS</i> terhadap <i>Work Engagement</i> lebih dominan melalui jalur tidak langsung yang dimediasi oleh <i>FSB</i> . Analisis moderasi menunjukkan bahwa gender, spesialisasi manajerial, dan lama pengalaman memiliki pengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antar variabel dalam model, dengan perbedaan efek yang terlihat antar kelompok.
7.	Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19	Sampel: 380 karyawan asing di sektor layanan swasta di Hungaria.	X: <i>POS</i> M: <i>Employee Engagement</i> M: <i>Affective Commitment</i>	Di Hungaria, <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

	Pandemic in Hungary Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators (Ayman Alshaabani <i>et al.</i> 2021)	Metode Pengambilan Sampel: <i>Snowball Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan AMOS	Y: <i>OCB</i>	(<i>OCB</i>), <i>Employee Engagement</i>, dan <i>Affective Commitment</i>. Selain itu, <i>Employee Engagement</i> dan <i>Affective Commitment</i> juga berpengaruh signifikan positif terhadap <i>OCB</i>. Lebih lanjut, <i>Employee Engagement</i> dan <i>Affective Commitment</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>POS</i> dan <i>OCB</i> dengan efek mediasi penuh (<i>full mediation</i>), menunjukkan bahwa dukungan organisasi meningkatkan perilaku kewargaan organisasi terutama melalui keterlibatan karyawan dan komitmen afektif.
8.	The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Care on Turnover Intention and Work Engagement, A Mediated Moderation Model Using Age in the Post Pandemic Period (Qin Li <i>et al.</i> 2022)	Sampel: 448 tenaga medis dari 11 unit layanan kesehatan di Zhengzhou, Suzhou, dan Nanjing, China. Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> menggunakan SmartPLS 3.3	X1: <i>Perceived Organizational</i> X2: <i>Employee Care</i> M: <i>Work Engagement</i> M: <i>Age</i> Y: <i>Turnover Intention</i>	Di China, <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> dan <i>Employee Care (EC)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i>. Selain itu, <i>Work Engagement</i> memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>. Analisis moderasi menunjukkan bahwa <i>POS</i> memperkuat hubungan antara <i>Employee Care</i> dan <i>Work Engagement</i> secara signifikan positif. Namun, <i>Work Engagement</i> tidak terbukti memediasi hubungan antara <i>Employee Care</i> dan <i>Turnover Intention</i>. Lebih lanjut, usia memoderasi hubungan antara <i>Work Engagement</i> dan <i>Turnover Intention</i>, dengan efek yang lebih

				kuat pada kelompok usia yang lebih tinggi.
9.	Daily Use of Self Leadership Strategies and Employee Work Engagement While Working from Home and the Office (Patterer <i>et al.</i> 2024)	Sampel: 4101 karyawan di Austria yang bekerja baik di kantor maupun dari rumah selama pandemi COVID-19. Metode Pengambilan Sampel: <i>Convenience Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>Multilevel Path Modeling</i> menggunakan Mplus 8.2 dengan Bayesian Estimation	X: <i>Office vs Home Office</i> M: <i>Self Leadership Strategies</i> Y: <i>Work Engagement</i>	Di Austria, <i>Self-leadership strategies</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i>. Selain itu, lokasi kerja (<i>Home vs. Office</i>) berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Self-leadership strategies</i> dan secara tidak langsung meningkatkan <i>Work Engagement</i> melalui <i>Self-leadership strategies</i>. Namun, moderasi lokasi kerja dalam hubungan antara <i>Self-leadership strategies</i> dan <i>Work Engagement</i> tidak signifikan.
10.	The Relationship Between Self-Leadership, the Future of Human Resource Management, and Work Engagement (Schultz <i>et al.</i> 2021)	Sampel: 124 profesional SDM yang merupakan anggota South African Board of People Practices (SABPP). Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner	X1: <i>Self Leadership Self</i> X2: <i>Leadership; Behavior Awareness</i> X3: <i>Self Leadership; Constructive Cognition</i> M: <i>Work Engagement</i> Y: <i>Future HRM</i>	Di Afrika Selatan, <i>Self-Leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i> dan <i>Future HRM</i>. Selain itu, <i>Future HRM</i> juga berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i>. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa aspek <i>Self-Leadership (Behavior Awareness, Volition & Task Motivation)</i> serta <i>Constructive Cognition</i>

		online melalui SurveyMonkey. Alat Analisis Data: Korelasi Pearson, analisis regresi, analisis mediasi menggunakan SPSS 24 dan AMOS.		memiliki pengaruh signifikan positif terhadap <i>Future HRM</i> dan <i>Work Engagement</i>. Lebih lanjut, <i>Work Engagement</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>Self-Leadership</i> dan <i>Future HRM</i> secara signifikan positif.
11.	You can't Make Me! The Role of Self-Leadership in Enhancing Organizational Commitment and Work Engagement (Knotts <i>et al.</i> 2021)	Sampel: 258 karyawan di sektor transportasi di wilayah Mid-Atlantic, Amerika Serikat. Metode Pengambilan Sampel: <i>Convenience Sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner (anonim). Alat Analisis Data: Mediation analysis menggunakan SPSS PROCESS (<i>bootstrapped samples</i> dan regresi).	X: <i>Self Leadership</i> M: <i>Affective Commitment</i> M: <i>Normative Commitment</i> M: <i>Continuence Commitment</i> Y: <i>Work Engagement</i>	Di sektor transportasi di wilayah Mid-Atlantic, Amerika Serikat, <i>Self-Leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Engagement</i>. Selain itu, <i>Affective Commitment</i> dan <i>Normative Commitment</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>Self-Leadership</i> dan <i>Work Engagement</i> secara signifikan positif. Namun, <i>Continuence Commitment</i> tidak menunjukkan efek mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan diri, dukungan organisasi persepsian, dan keterikatan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dan saling memengaruhi. Temuan-temuan tersebut memperkuat landasan teoritis serta mendukung pengembangan hipotesis dalam penelitian ini.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Diri terhadap Keterikatan Karyawan

Kepemimpinan diri merupakan serangkaian strategi pengaturan diri yang memungkinkan individu untuk mengarahkan perilaku dan motivasi mereka dalam bekerja (Breevaart *et al.* 2021). Karyawan yang menerapkan kepemimpinan diri cenderung memiliki rasa kendali dan otonomi yang lebih besar dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterikatan karyawan.

Menurut Breevaart *et al.* (2021), kepemimpinan diri memiliki hubungan langsung yang positif dengan keterikatan karyawan karena individu yang mampu mengelola dirinya sendiri cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan memiliki keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaannya. Penelitian Knotts *et al.* (2021) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan diri secara signifikan meningkatkan keterikatan karyawan, di mana individu yang mengelola diri mereka dengan baik cenderung lebih terlibat secara penuh dalam pekerjaannya dan menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Dalam konteks PT PLN (Persero), karyawan yang memiliki tingkat kepemimpinan diri yang tinggi diharapkan mampu mengelola tugas secara mandiri, menunjukkan inisiatif dalam bekerja, serta merasa lebih terhubung dengan pekerjaannya. Dengan demikian,

berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H1: Kepemimpinan diri berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero).

2.5.2 Pengaruh Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Keterikatan Karyawan

Dukungan organisasi persepsian merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 2016). Dukungan ini memainkan peran penting dalam membangun keterikatan karyawan, karena ketika karyawan merasa dihargai oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi dan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Park *et. al* (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang memberikan kebebasan psikologis dan pengakuan atas kontribusi karyawan dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Penelitian dari Eisenberger *et al* (2022) juga menegaskan bahwa dukungan organisasi persepsian secara langsung berkontribusi terhadap motivasi dan keterlibatan kerja.

Selain itu, penelitian oleh Qin Li *et. al* (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian berhubungan positif dengan

keterikatan karyawan. Hasil penelitian dari Alshaabani et. al (2021) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi persepsian berkontribusi positif terhadap peningkatan keterikatan karyawan dalam organisasi. Penelitian lain oleh Jankelová *et. al* (2021) mengidentifikasi bahwa hubungan antara dukungan organisasi persepsian dan keterikatan karyawan, yang berarti dukungan organisasi dapat meningkatkan keterikatan jika karyawan aktif mencari umpan balik dari organisasi.

Dalam konteks PT PLN (Persero), karyawan yang merasa bahwa organisasi mendukung dan menghargai kontribusinya akan lebih termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H2: Dukungan organisasi persepsian berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero).

2.5.3 Moderasi Dukungan Organisasi Persepsian pada Hubungan antara Kepemimpinan Diri dan Keterikatan Karyawan

Teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources Theory*) yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989) menyatakan bahwa individu memiliki motivasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang mereka miliki. Sumber daya internal seperti kepemimpinan diri sangat penting bagi individu untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan mereka. Namun, dalam situasi kerja, keberadaan sumber daya eksternal seperti dukungan

organisasi persepsian juga menjadi krusial. Dukungan ini berfungsi untuk memperkuat efek positif dari sumber daya internal terhadap hasil kerja, termasuk dalam membangun keterikatan karyawan.

Dukungan organisasi persepsian didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.* 1986). Dalam kaitannya dengan kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan, dukungan organisasi persepsian berpotensi berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang mendukung moderasi positif dukungan organisasi persepsian. Penelitian oleh Shukla *et al.* (2022) menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian secara signifikan memperkuat hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang merasa didukung oleh organisasi menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi ketika mereka memiliki kemampuan kepemimpinan diri yang kuat. Hasil ini menunjukkan moderasi yang kuat dari dukungan organisasi persepsian dalam hubungan tersebut.

Penelitian lain oleh Astuti *et al.* (2023) juga menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian berperan sebagai moderator positif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan

merasa didukung, hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan menjadi lebih kuat.

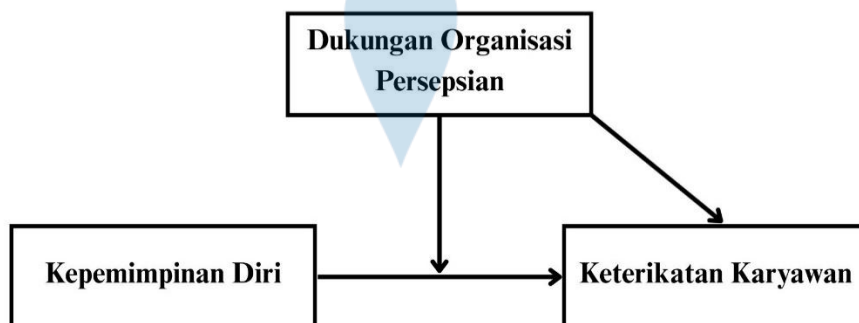
Selanjutnya, penelitian dari Malaeb *et al.* (2022) menemukan bahwa dukungan organisasi persepsian memang memoderasi hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan, namun efek moderasinya relatif lemah. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun dukungan organisasi memiliki peran dalam memperkuat hubungan tersebut, pengaruhnya tidak sebesar yang ditemukan dalam beberapa penelitian lain. Penemuan-penemuan ini memperkuat dugaan bahwa hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan bukanlah hubungan yang selalu linier atau konsisten, melainkan dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti persepsi dukungan organisasi.

Dalam konteks PT PLN (Persero), dapat diasumsikan bahwa karyawan yang memiliki kepemimpinan diri yang tinggi akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka jika mereka juga merasa mendapatkan dukungan yang cukup dari organisasi. Dukungan tersebut dapat berupa perhatian terhadap kebutuhan karyawan, pemberian apresiasi terhadap kontribusi, serta pemberian sumber daya yang mendukung pengembangan diri karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H3: Dukungan organisasi persepsian memoderasi hubungan antara kepemimpinan diri dan keterikatan karyawan pada karyawan PT PLN (Persero).

2.6 Model Penelitian

Model penelitian ini dikembangkan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan diri, dukungan organisasi persepsian, dan keterikatan karyawan. Dalam model ini, dukungan organisasi persepsian berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan diri terhadap keterikatan karyawan. Penyusunan model ini didasarkan pada teori-teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu yang mendukung keterkaitan antar variabel. Adapun gambaran visual dari model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini seperti berikut:



Gambar 2. 1. Model Penelitian