

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. *Self-leadership*

##### 2.1.1. Definisi *Self-leadership*

*Social Cognitive Theory* (SCT) berasal dari teori pembelajaran sosial Bandura. SCT menekankan hubungan dinamis antara faktor individu, faktor lingkungan, dan perilaku (Bandura, 1986 dalam Malaeb et al., 2023). Determinisme timbal balik yang selalu berubah ini terjadi di antara kognisi, perilaku, dan lingkungan eksternal seseorang, sehingga perilaku seseorang dipengaruhi oleh mekanisme internal dan lingkungan eksternal (Stewart et al., 2019). Oleh karena itu, pengaruh pribadi dan lingkungan mempengaruhi perilaku seseorang. SCT menjadi dasar yang kukuh untuk konstruk *self-leadership*.

*Self-leadership* umumnya dianggap sebagai serangkaian keterampilan dan strategi yang individu lakukan untuk memotivasi diri mereka sendiri menuju kinerja dan efektivitas yang lebih tinggi (Manz, 1986). Hal ini serupa dengan apa yang diungkapkan oleh Neck & Houghton (2006), *self-leadership* terdiri dari strategi perilaku dan kognitif tertentu yang dirancang untuk mempengaruhi kinerja pribadi secara positif. *Self-leadership* melibatkan pengembangan kesadaran diri yang mendalam, pengaturan diri yang efektif, dan pengelolaan emosi yang baik. *Self-leadership* menandakan

kemandirian seseorang untuk dapat mengelola emosi mereka untuk dapat terus berkinerja secara maksimal.

Teori *Self-leadership* secara konseptual berakar pada teori pengaturan diri, strategi perilaku dan kognitifnya dapat membantu orang meningkatkan efektivitas pengaturan diri mereka (Carver dan Scheier, 1998 dalam Malaeb et al., 2023; Breevaart et al., 2016). Pengaturan diri merupakan mekanisme yang bervariasi di dalam dan di antara individu dan situasi dan terutama bergantung pada interaksi antara karyawan dan karakteristik lingkungan kerja (Carral & Marques-Quinteiro, 2009; Kanfer et al., 2008). Setiap orang memiliki pendekatan mengatur diri yang berbeda-beda, hal tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi, kepribadian, dan dukungan sosial. Di sisi lain, karakteristik lingkungan kerja seperti budaya perusahaan, struktur organisasi dan tingkat dukungan atasan juga berperan penting dalam organisasi kerja karyawan.

### **2.1.2. Dimensi *Self-leadership***

Terdapat 3 dimensi dalam *self-leadership* yang menjadi poros utama dalam topik ini, ketiganya adalah *behavior-focused strategies*, *natural rewards strategies*, dan *constructive thought strategies*.

#### **a. *Behavior-focused strategies***

Dalam strategi ini terdapat beberapa fokus antara lain observasi diri, penetapan tujuan, isyarat diri, penghargaan diri, dan umpan balik yang mengoreksi diri sendiri. Melalui observasi diri, individu dapat

memperoleh informasi tentang fungsi diri mereka (Neck & Houghton, 2006), yang merupakan prasyarat penting untuk perubahan perilaku nyata (Mahoney dan Arnkoff, 1978 dalam van Dorssen-Boog et al., 2020). Selain mengidentifikasi berbagai pola perilaku yang perlu diubah, individu dapat menetapkan tujuan untuk meningkatkan perilakunya dan mengidentifikasi tujuan spesifik untuk memfokuskan energinya (Kazan et al., 2018). Penetapan tujuan membahas penentuan target yang jelas dan menantang untuk diri sendiri (Latham & Locke, 1991 dalam van Dorssen-Boog et al., 2020) dan diasumsikan dapat mendorong seseorang dalam melakukan suatu tindakan. Isyarat diri mengacu pada pembuatan pengingat atau tanda yang konkret (misalnya, daftar tugas, gambar, atau poster motivasi) yang membantu menjaga perhatian tetap terfokus pada isu dan tujuan penting (Houghton & Neck, 2002). Strategi penghargaan diri melibatkan pemberian penghargaan kepada diri sendiri atas penyelesaian tugas atau tujuan yang ditetapkan (Kazan et al., 2018). Menurut Neck & Houghton (2006), penghargaan diri yang dimaksud bertujuan sebagai sebagai motivator yang kuat dalam proses pencapaian tujuan, terutama ketika seseorang tidak termotivasi secara intrinsik untuk mencapai tujuan atau aktivitas tertentu. Menghargai diri sendiri bisa berupa memuji diri sendiri secara mental atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik atau untuk sesuatu yang lebih

spesifik, seperti berbelanja pakaian baru atau menonton film di bioskop (Houghton et al., 2012).

b. *Natural rewards strategies*

Strategi penghargaan alami bertujuan untuk mengarahkan pemikiran individu tentang suatu tugas atau proyek pada setiap aspek yang secara alami bermanfaat dan menyenangkan, yang dapat bertindak sebagai penghargaan atas tugas-tugas tersebut (Kazan et al., 2018). Akibatnya terjadi peningkatan perasaan individu akan kompetensi, kontrol diri, dan tujuan (Manz, 1986). Hal ini serupa dengan apa yang disampaikan oleh (Deci dan Ryan, 1985 dalam Houghton et al., 2012), strategi penghargaan alami memungkinkan orang untuk menemukan kesenangan dalam tugas atau aktivitas tertentu, yang mengarah pada peningkatan kompetensi, pengendalian diri dan tujuan. Strategi penghargaan alami berfokus pada penekanan persepsi positif dan aspek tugas tertentu (Kazan et al., 2018). Hal ini serupa tentang apa yang diungkapkan oleh (Ryan & Deci, 2022) tentang motivasi intrinsik yaitu, motivasi internal yang memberi energi kepada orang-orang untuk melakukan hal-hal yang mereka anggap menarik dan menyenangkan.

Selain itu, strategi penghargaan alami bertujuan untuk menambahkan fitur menyenangkan pada kinerja tugas untuk memberikan kenikmatan yang lebih besar (Neck, Manz, dan JD Houghton, 2017 dalam Kazan et al., 2018). Fitur menyenangkan dapat

ditambahkan ke tugas dengan menambahkan musik ke lingkungan, menciptakan lingkungan dengan gambar atau seni yang memotivasi, berbicara dengan rekan kerja tentang bagian pekerjaan yang menyenangkan, atau menambahkan kepribadian pada pekerjaan (Kazan et al., 2018).

c. *Constructive thought strategies*

Menurut Neck & Houghton (2006) strategi inilah yang membedakan *self-leadership* dengan konsep-konsep lain yang serupa. Strategi berpikir konstruktif memiliki tujuan dalam membuat dan mempertahankan pola pikir yang memotivasi dalam mengerjakan setiap tugas atau pekerjaan (Manz & Neck, 1991). Strategi berpikir konstruktif dirancang untuk memfasilitasi pengembangan pola pikir dan cara berpikir konstruktif yang dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja (Manz dan Neck, 2004; Neck dan Manz, 1992). Strategi pola pikir konstruktif meliputi mengidentifikasi dan mengganti keyakinan dan asumsi disfungsional, citra mental, dan pembicaraan diri yang positif (Neck & Houghton, 2006). Orang harus terlebih dahulu memeriksa pola pikir mereka dan mengganti keyakinan dan asumsi yang tidak rasional dan disfungsional dengan proses berpikir yang lebih konstruktif (Burns, 1980; Ellis, 1977; Manz dan Neck, 2004; Neck dan Manz, 1992 dalam Neck & Houghton, 2006). Selain itu, *self-talk* yang negatif dan destruktif harus diidentifikasi dan diganti dengan dialog internal yang lebih positif.

*Self-talk* didefinisikan sebagai apa yang dikatakan orang secara diam-diam kepada diri mereka sendiri (Neck dan Manz, 1992 dalam Neck & Houghton, 2006) dan mencakup evaluasi dan reaksi mental (Ellis, 1977; Neck dan Manz, 1992 dalam Neck & Houghton, 2006). Dengan menganalisis pola *self-talk* secara cermat, *self-talk* yang negatif atau pesimis dapat ditekan atau dihilangkan dan diganti dengan *self-talk* yang lebih optimis (Seligman, 1991 dalam Neck & Houghton, 2006). Terakhir, gambaran mental adalah kreasi kognitif simbolis dan terselubung dari sebuah pengalaman atau tugas sebelum gerakan otot fisik aktual (Neck & Houghton, 2006).

### **2.1.3. Faktor yang Mempengaruhi *Self-leadership***

Faktor-faktor yang mempengaruhi *self-leadership* memiliki beberapa komponen dan dapat dikelompokkan ke dalam berbagai kategori. Berikut faktor yang mempengaruhi *self-leadership* menurut Almarish & Bugis (2023), yaitu:

#### **a. Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional adalah komponen penting dari *self-leadership* karena memungkinkan orang untuk memahami dan mengelola emosi mereka, yang menghasilkan komunikasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

b. Tingkat Pendidikan

Pendidikan memainkan peran penting dalam membangun keterampilan *self-leadership*. Pendidikan membantu dalam membangun sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk *self-leadership* yang efektif.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan komponen penting dari *self-leadership* karena berdampak langsung pada motivasi seseorang dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan mereka. Ketika orang merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin untuk mengambil alih dan memimpin secara efektif.

d. *Employee Engagement*

Faktor penting lainnya yang mempengaruhi *self-leadership* adalah *employee engagement*, yang merupakan tingkat keterlibatan dan komitmen seseorang terhadap pekerjaannya. *employee engagement* yang lebih tinggi terkait dengan *self-leadership* yang lebih baik.

e. Keterampilan Moral yang Terinternalisasi

Keterampilan moral yang terinternalisasi sangat penting untuk *self-leadership* karena mereka membantu orang mengembangkan nilai-nilai dan rasa tujuan yang kuat yang mendorong tindakan mereka.

f. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pertumbuhan individu dan organisasi secara keseluruhan. Karena menumbuhkan

budaya pemberdayaan dan mendorong orang untuk mengambil alih kepemilikan atas pekerjaan mereka, ini dianggap sebagai komponen penting dalam mendorong *self-leadership*.

g. Karakteristik Individu

Karakteristik individu, termasuk karakteristik kepribadian, nilai, dan motivasi, juga sangat memengaruhi *self-leadership*. Misalnya, orang yang sangat efikasi diri lebih cenderung menunjukkan perilaku *self-leadership*.

h. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan termasuk otonomi, umpan balik, dan kesempatan untuk berkembang. Pekerjaan yang menawarkan otonomi dan kesempatan untuk berkembang cenderung meningkatkan *self-leadership*.

## **2.2. Employee Engagement**

### **2.2.1. Definisi Employee Engagement**

Gagasan *employee engagement* telah menarik minat besar di kalangan manajer dan peneliti dalam dua dekade terakhir karena dampaknya terhadap karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja (Rahmadani & Schaufeli, 2022). Ini menunjukkan bahwa semakin banyak orang yang menyadari pentingnya *employee engagement* dalam manajemen SDM. Studi ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka lebih bersemangat, lebih produktif, dan lebih

tertarik untuk membantu perusahaan berkembang. Oleh karena itu, pemahaman tentang elemen-elemen yang memengaruhi tingkat *employee engagement* dapat membantu manajer membuat pendekatan manajemen yang lebih efektif.

*Employee engagement* adalah konsep motivasi yang menunjukkan alokasi aktif sumber daya pribadi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan (Christian et al., 2011). Dalam *engagement*, orang bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional sambil memenuhi peran mereka (Kahn, 1990). Menurut Schaufeli et al. (2002) keterlibatan adalah kondisi pikiran yang positif, penuh kepuasan, berhubungan dengan pekerjaan dan ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan daya serap (*absorption*). Meskipun terdapat pendekatan berbeda untuk memahami pengertian keterlibatan, tetap saja, kesamaannya adalah melibatkan investasi sumber daya pribadi di tempat kerja (Christian et al., 2011; Kahn, 1992). Namun, karyawan dapat lebih terlibat jika mereka mendapatkan kontrol lebih terhadap cara dan waktu dalam melakukan pekerjaan mereka (Breevaart et al., 2014; Xanthopoulou et al., 2009). Kontrol yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan mereka tidak hanya meningkatkan keterlibatan mereka, tetapi juga memungkinkan mereka untuk merasa lebih berdaya dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Memberikan kebebasan yang bertanggung jawab kepada karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dapat meningkatkan tanggung jawab dan

motivasi dalam diri mereka, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajer dan anggota sumber daya manusia di organisasi untuk mempertimbangkan peran penting kontrol diri dalam merancang lingkungan kerja yang mendukung *employee engagement* yang optimal.

Mempertahankan standar *employee engagement* yang tinggi menjadi tantangan besar bagi para manajer seiring dengan upaya organisasi untuk meningkatkan standar ini. Ketika karyawan yang terlibat melakukan pekerjaan mereka: (1) mereka melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang mereka ingin curahkan waktu dan tenaganya karena hal itu memotivasi dan memberi energi pada mereka (*vigor*); (2) sebagai suatu cita-cita (*dedication*) yang penting dan bermakna; (3) sebagai hal menarik yang dapat mereka fokuskan sepenuhnya (*absorption*) (Bakker et al., 2011). Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan keterlibatan sebagai "keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang dapat dilihat dengan adanya semangat, dedikasi, dan penyerapan". Semangat melibatkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat seseorang bekerja; dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan; dan penyerapan mengacu pada konsentrasi penuh dan kesenangan seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Istilah *work engagement*, sering digunakan secara bergantian dengan *employee engagement*, telah menjadi topik populer di dunia bisnis dan akademisi karena dampak positifnya terhadap karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja (Rahmadani & Schaufeli, 2022). Kahn (1990) berpendapat, keterlibatan pribadi adalah keadaan di mana karyawan “membawa” diri pribadi mereka ke tugas pekerjaan mereka, menginvestasikan energi pribadi, dan mengalami hubungan emosional dengan apa yang mereka kerjakan. Menurut sudut pandang ini, peran kerja mewakili peluang individu untuk menggunakan diri mereka sendiri secara perilaku, penuh semangat dan ekspresif, secara holistik dan simultan (Kahn, 1992; Rich et al., 2010). *Work engagement* pada dasarnya adalah sebuah konsep motivasi yang mewakili alokasi aktif sumber daya pribadi untuk tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan (Rich et al., 2010).

Karyawan yang terlibat merasa bahwa mereka memiliki hubungan yang energik dan efektif dengan tugas-tugas pekerjaan mereka dan melihat diri mereka sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan pekerjaan mereka (Schaufeli et al., 2002). Adanya *employee engagement* dalam suatu perusahaan akan menciptakan rasa kedekatan dan saling memiliki antar personal karyawan dan perusahaan itu sendiri. Serupa dengan yang diungkapkan oleh Baumruk, (2004) dalam Sattar et al. (2015) yakni, *employee engagement* menunjukkan penyerapan mental dan menunjukkan keterlibatan positif mereka terhadap pekerjaan organisasi.

### 2.2.2. Dimensi *Employee Engagement*

Dalam penelitian Kahn (1990) tentang kondisi psikologis keterlibatan dan ketidakterlibatan pribadi, dimensi keterlibatan karyawan dikategorikan ke dalam tiga jenis utama:

- a. Keterlibatan Kognitif: Seseorang yang terlibat secara kognitif cenderung lebih fokus pada pekerjaan mereka. Ini termasuk komitmen terhadap pekerjaan mereka dan organisasi, kemampuan untuk berpikir kritis tentang tugas mereka, dan kemampuan untuk mengelola gangguan secara efektif. Karyawan yang terlibat secara kognitif cenderung lebih produktif, efisien, dan efektif dalam pekerjaan mereka.
- b. Keterlibatan Emosional: Orang yang terlibat secara emosional dengan pekerjaannya disebut keterlibatan emosional. Ini termasuk merasa termotivasi oleh pekerjaan, memiliki hubungan dengan nilai-nilai dan misi organisasi, dan memiliki tujuan dan makna dalam pekerjaan. Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung lebih bersemangat dengan pekerjaan mereka, merasa puas, dan lebih setia kepada organisasi mereka.
- c. Keterlibatan Fisik: Hal ini berkaitan dengan seberapa keras karyawan berusaha untuk melakukan pekerjaan mereka. Ini berarti mengabdikan diri pada pekerjaan, siap menghadapi tantangan baru, dan berkomitmen pada tujuan dan tujuan perusahaan. Mereka yang bekerja secara fisik memiliki kemungkinan lebih besar untuk menjadi

produktif, efisien, dan efektif dalam pekerjaan mereka, dan mereka juga lebih mungkin untuk bertahan dalam perusahaan.

Dimensi-dimensi keterlibatan karyawan ini mempengaruhi satu sama lain dan berhubungan satu sama lain. Misalnya, keterlibatan kognitif dapat mempengaruhi keterlibatan emosional yang selanjutnya keterlibatan emosional dapat menyebabkan keterlibatan fisik. Sangat penting bagi perusahaan untuk memahami aspek-aspek ini untuk membuat rencana yang berguna untuk melibatkan karyawan mereka dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

### **2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Menurut penelitian William Kahn, faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan terdiri dari tiga kondisi psikologis utama: kebermaknaan (*meaningfulness*), keamanan (*safety*), dan ketersediaan (*availability*).

- a. Kebermaknaan adalah seberapa dekat karyawan merasa pekerjaan mereka dengan prinsip-prinsip mereka dan memberikan rasa memiliki tujuan. Faktor-faktor seperti kejelasan dan keselarasan tujuan organisasi, peran karyawan dalam mencapai tujuan tersebut, dan rasa pencapaian yang dihasilkan dari kontribusi terhadap hasil yang bermakna mempengaruhi tingkat kebermaknaan ini.
- b. Keamanan mengacu pada perasaan psikologis yang aman dan terlindungi di tempat kerja. Faktor-faktor seperti kepercayaan

terhadap manajemen, komunikasi yang terbuka, dan rasa aman secara psikologis mempengaruhi perasaan ini. Ketika karyawan merasa aman, mereka lebih siap untuk mengambil risiko dan berbagi ide.

- c. Ketersediaan mengacu pada keadaan ketika seorang karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka tanpa gangguan atau interupsi. Faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja, kemampuan untuk mengelola tuntutan yang bersaing, dan adanya gangguan atau interupsi di lingkungan kerja mempengaruhi kondisi ini. Ketika karyawan merasa tersedia, mereka lebih cenderung untuk berkonsentrasi sepenuhnya pada pekerjaan mereka dan jarang terganggu.

Kondisi psikologis ini saling mempengaruhi dan berhubungan satu sama lain. Misalnya, kurangnya rasa aman dapat menyebabkan kurangnya kebermaknaan karena karyawan mungkin merasa bahwa pekerjaan mereka tidak dihargai atau tidak dilindungi dari bahaya. Demikian pula, kurangnya ketersediaan dapat menyebabkan kurangnya rasa aman karena karyawan mungkin merasa kewalahan atau tidak dapat fokus pada pekerjaan mereka karena gangguan.

### **2.3. *Perceived Organizational Support (POS)***

#### **2.3.1. *Definisi Perceived Organizational Support***

Menurut teori dukungan organisasi Eisenberger et al. (1986), untuk menentukan seberapa siap sebuah organisasi untuk memberikan

penghargaan atas upaya kerja yang lebih baik dan untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional, karyawan mengembangkan keyakinan tentang seberapa besar organisasi menghargai kerja mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Selain itu, *perceived organizational support* dianggap sebagai jaminan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan ketika dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas seseorang dan mengatasi kondisi stres.

Para ahli teori pertukaran sosial berpendapat bahwa sumber daya yang diterima dari orang lain akan lebih dihargai jika didasarkan pada pilihan bebas daripada situasi di luar kendali si pemberi sumber daya. Bantuan sukarela sangat dihargai karena menunjukkan bahwa pemberi (donor) menghormati dan menghargai penerima (Eisenberger et al., 1987; Gouldner, 1960). Ahmed et al. (2012) mengungkapkan terdapat tiga perspektif digunakan untuk menilai *perceived organizational support* yaitu dukungan dari manajemen, dukungan dari atasan, dan dukungan dari rekan kerja. Dukungan manajemen atau dukungan organisasional menandakan adanya dukungan dengan menunjukkan komitmen mereka pada para karyawan. Dukungan tersebut seperti organisasi menawarkan penghargaan yang lebih baik, kondisi kerja yang lebih baik, kesempatan promosi kepada karyawan, kesempatan belajar, lingkungan kerja yang lebih baik dan dukungan dari berbagai jenis lainnya yang secara positif mempengaruhi karyawan di tempat kerja.

Atasan lebih berpengaruh untuk memberikan dampak pada karyawan. Rhoades & Eisenberger (2002) mengungkapkan, karena atasan bertindak sebagai agen organisasi, penerimaan atau pemberian atas perlakuan yang baik dari atasan seharusnya akan meningkatkan POS. Kekuatan hubungan ini bergantung pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi atasan dengan organisasi dan apakah mereka melihat tindakan atasan sebagai sesuatu yang memberi manfaat (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kepedulian karyawan juga akan dianggap sebagai kepedulian organisasi. Posisi agensi ini diberikan tidak hanya kepada atasan, tetapi juga kepada rekan kerja dan sesama karyawan. Karena mereka mewakili organisasi, mereka juga merupakan agen organisasi (Ahmed et al., 2012).

Dalam teori dukungan organisasi, dalam (Rhoades & Eisenberger, 2002) juga membahas proses psikologis yang mendasari konsekuensi POS. Pertama, POS harus menghasilkan kewajiban yang dirasakan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu mencapai tujuannya, berdasarkan norma timbal balik. Kedua, kepedulian, persetujuan, dan rasa hormat yang dihasilkan oleh POS harus memenuhi kebutuhan sosio-emosional, membuat pekerja merasa seperti mereka adalah anggota organisasi dan status perannya. Ketiga, POS harus membangun keyakinan karyawan bahwa perusahaan mengakui dan menghargai peningkatan kinerja contohnya dengan ekspektasi imbalan kinerja. Proses ini harus memberikan hasil yang baik bagi karyawan dan organisasi, yaitu peningkatan kepuasan

kerja dan suasana hati yang lebih baik, serta komitmen dan kinerja yang meningkat.

### **2.3.2. Dimensi *Perceived Organizational Support***

Didasarkan pada penelitian yang ditulis oleh Ahmed et al. (2012) tentang manajemen SDM dan perilaku organisasi, dimensi *perceived organizational support* dibagi menjadi beberapa area utama dan memiliki banyak aspek. Dimensi-dimensi utama POS meliputi:

- a. Dukungan manajerial/organisasi: Bagian ini mencakup bantuan organisasi melalui kebijakan, prosedur, dan penghargaan. Ketika suatu organisasi tidak memenuhi kewajiban yang harusnya diberikan kepada karyawannya, maka tingkat dukungan yang diberikan kepada organisasi akan berkurang. Oleh karena itu, jika organisasi ingin mempertahankan citra positif di mata karyawannya, organisasi harus memberikan penawaran yang menarik.
- b. Dukungan Supervisi: Bagian ini melibatkan dukungan dari atasan atau pemimpin, yang dapat mencakup umpan balik, bimbingan, dan kesempatan untuk berkembang. Hal ini merupakan komponen penting dari POS karena mempengaruhi bagaimana hubungan karyawan dengan atasan langsung mereka.
- c. Dukungan Rekan Kerja: aspek ini mencakup dukungan dari rekan kerja, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dukungan Rekan

kerja akan mencerminkan dukungan sosial dan emosional yang diterima karyawan dari rekan kerja mereka.

## 2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	" <i>The relationship between self-leadership and employee engagement in Lebanon and the UAE: the moderating role of perceived organizational support</i> " (Malaeb et al., 2023)	Responden: individu yang bekerja di berbagai industri jasa dan manufaktur seperti perbankan, asuransi, FMCG, dll. Di Lebanon dan UAE  Jumlah responden: 225 dari 300 responden.  Metode sampling: <i>Purposive Sampling</i> (Kuesioner).  Alat analisis: PROCESS v.3.3 dalam SPSS	X: <i>Self-leadership</i> , Y: <i>Employee engagement</i> , Moderasi: <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self-leadership</i> dan <i>perceived organizational support</i> berhubungan positif dengan <i>employee engagement</i> di kedua negara. Namun, <i>perceived organizational support</i> berfungsi untuk meningkatkan <i>self-leadership</i> dan <i>employee engagement</i> di UEA, tetapi tidak di Lebanon.
2	" <i>You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and</i>	Responden: karyawan transportasi di wilayah Atlantik	X: <i>Self-leadership</i> , Y: <i>Work Performance</i> ,	Hasil dari analisis ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara <i>self-leadership</i> dan <i>work engagement</i> sebagian dimediasi oleh

	<p><i>work engagement</i>"</p> <p>(Knotts &amp; Houghton, 2021)</p>	<p>tengah Amerika Serikat</p> <p>Jumlah responden: 258 dari 283 responden.</p> <p>Metode sampling: <i>Purposive Sampling</i> (Kuesioner).</p> <p>Alat analisis: PROCESS dalam SPSS</p>	<p>Mediasi: <i>Affective commitment, Normative commitment, Continuance commitment</i></p>	<p>komitmen afektif dan komitmen normatif, tetapi tidak dimediasi oleh komitmen berkelanjutan.</p>
3	<p><i>"The Mediating Effect of Work Engagement on The Relationship Between Self-leadership and Individual Innovation "</i></p> <p>(Gomes et al., 2015)</p>	<p>Responden: dokter dan perawat di sebuah unit pelayanan kesehatan terpadu</p> <p>Jumlah responden: 258 dari 283 responden.</p> <p>Metode sampling: <i>Purposive Sampling</i> (Kuesioner).</p> <p>Alat analisis: INDIRECT dalam SPSS</p>	<p>X: <i>Self-leadership,</i></p> <p>Y: <i>individual innovation,</i></p> <p>Mediasi: <i>Work engagement</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara <i>self-leadership, work engagement</i> dan inovasi individu. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> memiliki efek mediasi pada hubungan antara <i>self-leadership</i> dan inovasi individu.</p>
4	<p><i>"Mechanism between perceived organizational support and work engagement:</i></p>	<p>Responden: guru-guru sekolah dasar yang berasal dari industri pendidikan pemerintah daerah distrik Mayuge, Uganda</p>	<p>X: <i>Perceived Organizational Support (POS),</i></p> <p>Y: <i>Work engagement,</i></p> <p>Mediasi: <i>self-efficacy</i></p>	<p>Analisis data mendukung hubungan positif yang kuat antara tingkat POS dan <i>work engagement</i>. Penelitian ini juga menemukan bahwa efikasi diri memediasi hubungan</p>

	<i>explanatory role of self-efficacy"</i>  (Musenze et al., 2021)	Jumlah responden: 321 responden.  Metode sampling: <i>Purposive Sampling</i> (Kuesioner).  Alat analisis: SEM dalam SPSS v.22.0 dan AMOS v.22.0		antara POS dan <i>work engagement</i> .
5	<i>"I am my own boss: effect of self-leadership on gig worker's work engagement and performance "</i>  (Shukla & Shaheen, 2024)	Responden: para pekerja lepas di India  Jumlah responden: 900 dari 384 responden.  Metode sampling: <i>Purposive Sampling</i> (Kuesioner).  Alat analisis: PROCESS dalam SPSS	X: <i>Self-leadership</i> , Y: <i>Work Performance</i> , Mediasi: <i>Work engagement</i>  Moderasi: <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara strategi <i>self-leadership</i> para pekerja lepas dengan performa kerja mereka. Hubungan antara <i>self-leadership</i> dan performa kerja dimoderasi oleh <i>perceived organizational support</i> dan sebagian dimediasi oleh <i>work engagement</i> .

## 2.5. Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1. Pengaruh *Self-leadership* Terhadap *Employee engagement*

Menurut Knotts & Houghton (2021), seseorang yang terlibat dalam strategi pengaruh diri yang terinternalisasi dari *self-leadership*, dengan strategi ini dapat memungkinkan untuk membentuk kembali persepsi mereka tentang konteks pekerjaan mereka dan perilaku yang terkait dengannya dengan cara-cara yang membuat mereka lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Beberapa peneliti

sebelumnya telah menguji bagaimana hubungan sebab akibat yang mendukung hubungan yang positif dan langsung antara *self-leadership* dan *employee engagement*. Gomes et al. (2015) fungsi *employee engagement* sebagai mediator antara inovasi dan *self-leadership*, ia menemukan bahwa ada hubungan langsung antara *employee engagement* dan *self-leadership*. Penelitian yang dilakukan oleh Breevaart et al. (2016), mereka menemukan bahwa *self-leadership* secara signifikan terkait dengan *employee engagement*, dan temuan mereka mendukung gagasan bahwa ada hubungan langsung antara *self-leadership* dan *employee engagement*.

Perasaan kontrol diri dan determinasi diri adalah inti dari *self-leadership* (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006), dan dari penelitian yang telah dilakukan, karyawan akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka memiliki lebih banyak kontrol atas bagaimana dan kapan mereka harus melakukan pekerjaan mereka (Breevaart, Bakker, Hetland, et al., 2014; Xanthopoulou et al., 2009). Selain itu, perasaan memiliki kendali dan determinasi diri memungkinkan karyawan untuk mengubah apa yang mereka lakukan di tempat kerja mereka, sehingga pada gilirannya mereka akan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya. Berdasarkan argumen teoritis yang dikemukakan di atas, ditambah dengan temuan penelitian empiris sebelumnya yang diulas di sini, sehingga hipotesis yang terbentuk sebagai berikut:

H1: *Self-leadership* berpengaruh signifikan *employee engagement*

### **2.5.2. Pengaruh *self-leadership* terhadap *employee engagement* yang dimoderasi *Perceived Organizational Support***

*Social Cognitive Theory* (SCT) berasal dari teori pembelajaran sosial Bandura. SCT menekankan hubungan dinamis antara faktor individu (faktor personal/proses kognitif/pengalaman yang dipelajari), faktor lingkungan (konteks sosial luar), dan perilaku (reaksi terhadap insentif/motivasi untuk mencapai tujuan) (Bandura, 1986 dalam Malaeb et al., 2023). Determinisme timbal balik yang selalu berubah ini terjadi di antara kognisi, perilaku, dan lingkungan eksternal seseorang, sehingga perilaku seseorang dipengaruhi oleh mekanisme internal dan lingkungan eksternal (Stewart et al., 2019). Oleh karena itu, pengaruh pribadi dan lingkungan mempengaruhi perilaku seseorang. Teori kognitif sosial, memiliki dasar yang kukuh untuk konstruk *self-leadership*.

*Self-leadership* menjadi sulit dipertahankan karena sumber daya pengaturan diri yang terbatas (Stewart et al., 2019). Namun, sumber daya energi ini dapat diperkuat dan ditopang oleh kekuatan dari luar, seperti pemimpin yang memberdayakan dan insentif yang selaras (Stewart et al., 2019). Dalam konteks ini, Stewart et al. (2019) menyatakan bahwa upaya *self-leadership* cenderung tidak berhasil ketika tidak ada dukungan eksternal, dan bahwa ketika dukungan eksternal terlibat, upaya tersebut lebih mungkin berkembang.

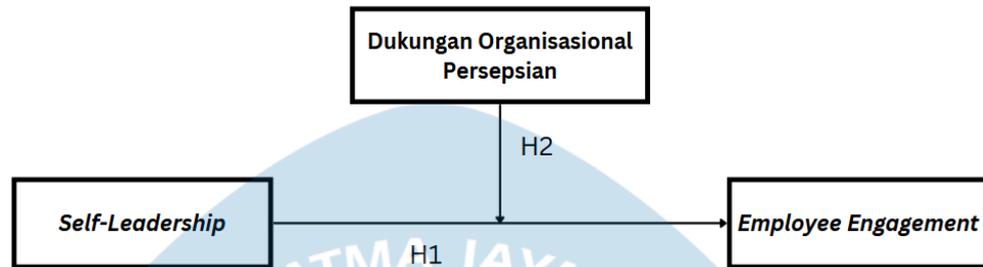
Namun, ketika lingkungan kerja karyawan memberi kebebasan psikologis, kebebasan atas perilaku mereka, dan keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas mereka, maka rasa *employee engagement* meningkat (Park et al., 2016). Oleh karena itu, persepsi karyawan tentang pekerjaan mereka yang dihargai di lingkungan seperti ini terkait langsung dengan keadaan organisasi yang mendukung. Akibatnya, persepsi *perceived organizational support* karyawan terkait langsung dengan keadaan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Oleh sebab itu, dapat diperkirakan bahwa POS mampu meningkatkan keterlibatan sehingga dapat mendorong upaya *self-leadership* seseorang. Dengan kata lain, interaksi antara *self-leadership* dan *employee engagement* akan diperkuat oleh dukungan eksternal atau lingkungan dalam hal ini POS. Berdasarkan argumen teoritis yang dikemukakan di atas, ditambah dengan temuan penelitian empiris sebelumnya yang diulas di sini, sehingga hipotesis yang terbentuk sebagai berikut:

H2: Pengaruh *self-leadership* terhadap *employee engagement* yang dimoderasi oleh *perceived organizational support*.

## 2.6. Kerangka Penelitian

Penelitian ini akan menguji pengaruh *self-leadership* terhadap *employee engagement*, serta juga adanya variabel moderasi yaitu *perceived organizational support*. Hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh

(Malaeb et al., 2023), dengan menggunakan kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**

Kerangka penelitian ini mendeskripsikan tentang bagaimana pengaruh *self-leadership* yang diperkirakan akan berdampak pada tingkat keterlibatan seseorang terhadap organisasi atau perusahaan mereka. Serta, adanya variabel *perceived organizational support* akan memoderasi hubungan kedua variabel tersebut. Dalam hal ini, *self-leadership* menjadi variabel independen, *employee engagement* menjadi variabel dependen, dan *perceived organizational support* merupakan variabel moderasi antara variabel independen dan dependen.