

PERAN KEPEMIMPINAN MENGAYOMI TERHADAP KETERLIBATAN KERJA: APAKAH JENIS KELAMIN TERTENTU LEBIH DIUNTUNGGAN?

Amatya Saraswati & Rocky

Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jalan Jenderal Sudirman No. 51, Jakarta Selatan 12930, Indonesia

Korespondensi: rocky@atmajaya.ac.id

FACILITATING LEADERSHIP AND WORK ENGAGEMENT: DOES IT BENEFIT CERTAIN GENDER?

Manuscript type: Original Research

Abstract

Work engagement is a crucial factor in employee performance. Leadership style is one of the factors that determine work engagement. Leaders, thus, need to adapt their leadership style to the preference of their employees. This research offers *mengayomi* (nurturing) leadership as a suitable style in Indonesian society. Specifically, the present study seeks to understand the relationship between *mengayomi* leadership style with work engagement moderated by gender. This research uses quantitative methods. This study involved 164 employees in Jakarta as respondents who were selected using convenience sampling. Data analysis was performed using regression technique. The results showed that *mengayomi* (nurturing) leadership significantly improves work engagement. Furthermore, the effect was observed to be stronger among male participants. This findings suggest that organizations should promote and train leaders in *mengayomi* leadership to enhance employee engagement, and consider gender differences to tailor leadership approaches more effectively.

Article history:

Received 22 October 2022
Received in revised form 6 April 2023
Accepted 1 June 2023
Available online 22 May 2024

Keywords:

mengayomi leadership
gender
work engagement

Abstrak

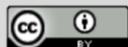
Keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang menentukan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, para pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan preferensi karyawan mereka. Penelitian ini menawarkan gaya kepemimpinan *mengayomi* sebagai gaya yang cocok untuk masyarakat Indonesia. Secara khusus, penelitian ini bertujuan memahami hubungan antara gaya kepemimpinan *mengayomi* dengan keterlibatan kerja yang dimoderasi oleh gender. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 164 karyawan di Jakarta sebagai responden yang dipilih menggunakan *convenience sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan fasilitatif berkontribusi terhadap keterlibatan kerja. Secara keseluruhan, kepemimpinan *mengayomi* memiliki dampak yang positif terhadap keterlibatan kerja, dengan manfaat yang lebih kuat terlihat pada partisipan laki-laki. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat mempromosikan dan melatih pemimpin-pemimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan *mengayomi* untuk meningkatkan keterlibatan kerja, dengan tetap mempertimbangkan jenis kelamin karyawan agar lebih efektif.

Kata Kunci: jenis kelamin, kepemimpinan *mengayomi*, keterlibatan kerja

Dampak dan Implikasi dalam Konteks Ulayat

Berbagai gaya kepemimpinan sudah banyak diteliti dan diterapkan di Indonesia. Sayangnya, tidak banyak penelitian yang berfokus pada gaya kepemimpinan lokal dan bagaimana dampaknya terhadap kelompok kerja Indonesia. Penelitian ini berusaha memberikan jawaban bagaimana gaya kepemimpinan lokal, yaitu *mengayomi*, sebetulnya memiliki dampak yang positif terhadap keterlibatan kerja. Mengingat keterlibatan kerja merupakan konsep dari luar Indonesia dan dianggap tidak netral terhadap semua jenis kelamin, penelitian ini melibatkan jenis kelamin sebagai moderator dalam hubungan kepemimpinan *mengayomi* dan keterlibatan kerja.

Handling Editor: Omar K. Burhan, Faculty of Psychology, Universitas Brawijaya, Indonesia



This open access article is licensed under [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction, provided the original work is properly cited.

PENDAHULUAN

Perusahaan dikatakan berhasil jika tujuannya tercapai sesuai dengan visi dan misi organisasi yang telah dibuat oleh pendiri perusahaan. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karyawan, karena karyawanlah yang mengusahakan agar visi dan misi tersebut tercapai lewat kinerja-kinerjanya mulai dari pimpinan tertingginya seperti direktur hingga staf. Dengan demikian, karyawan adalah elemen penting dalam menjalankan perusahaan (Arkhani, 2017). Kualitas karyawan dapat dilihat dari kinerjanya. Keterlibatan kerja (*work engagement*) adalah prediktor utama bagi kinerja karyawan (Bakker, 2011), yaitu kondisi pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan kekhusyukan (*absorption*; Schaufeli & Bakker, 2003). Semangat mengacu pada energi dan ketahanan mental yang tinggi pada saat bekerja, kesediaan untuk memberikan upaya dalam pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi situasi sulit. Dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, serta mengalami perasaan bermakna, antusias, terinspirasi, bangga, dan tertantang. Kekhusyukan mengacu pada konsentrasi penuh dan perasaan senang dalam bekerja, yang mana waktu terasa berlalu dengan cepat dan individu mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Terdapat beberapa alasan mengapa karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi akan memiliki kinerja yang baik (Zamralita, 2017). Pertama, karyawan mengalami emosi yang positif dalam bekerja. Kedua, emosi positif membuat karyawan memiliki kesehatan yang baik. Ketiga, dengan kesehatan yang baik, karyawan dapat berkonsentrasi penuh dan menyalurkan seluruh energi dan keterampilan pada pekerjaan.

Terdapat beberapa keuntungan jika perusahaan memelihara keterlibatan kerja karyawan tetap tinggi (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Pertama, produktivitas karyawan akan meningkat. Kedua, karyawan tetap bertahan di perusahaan. Ketiga, target perusahaan akan tercapai. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki dampak positif terhadap produktivitas perusahaan, seperti menurunnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau *turnover intention* (Hermawan dkk., 2017). Sebaliknya, beberapa kerugian dapat timbul ketika sebuah perusahaan memiliki keterlibatan kerja yang rendah, seperti menurunnya tingkat kesejahteraan (*well-being*) dan performa kerja karyawan (Knight dkk., 2017). Lebih lanjut, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja rendah cenderung lebih sering absen dari pekerjaan dan memiliki kemampuan kerja (*work ability*) yang rendah (Rongen dkk., 2014).

Sumber daya kerja (*job resources*) merupakan salah satu variabel penting yang dapat memengaruhi keterlibatan kerja (Schaufeli & Bakker, 2003). Lebih lanjut, Schaufeli dan Bakker (2003) juga mengungkapkan beberapa contoh sumber daya kerja yang memengaruhi keterlibatan kerja adalah gaji, peluang karier, keamanan kerja, dukungan dari supervisor atau rekan kerja, dan iklim tim. Kejelasan peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, umpan balik kinerja, variasi keterampilan, signifikansi tugas, dan otonomi juga diketahui berperan terhadap keterlibatan kerja. Lebih jauh, Schaufeli dan Baker juga menyatakan bahwa sumber daya kerja dapat meningkat karena adanya dorongan dari kepemimpinan (Bakker dkk., 2003). Oleh karena itu, kepemimpinan dapat memengaruhi peningkatan sumber daya kerja, sehingga karyawan bisa terlibat (*engaged*) dengan pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2017).

Kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting dalam perusahaan. Pemimpin yang sukses mampu membangun motivasi dan keterlibatan (*engagement*) karyawan dalam situasi yang sulit sekalipun (Maskor dkk., 2022). Peran pemimpin dalam membangun keterlibatan kerja adalah membuat karyawan termotivasi untuk bekerja, menumbuhkan komitmen dalam diri karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, serta meminimalkan stres kerja karyawan. Kemampuan seorang pemimpin dinilai sebagai faktor utama dalam membangun semangat kerja karyawan (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Sikap dan tindakan pemimpin yang positif juga dapat membangun budaya keterlibatan yang melibatkan dan menginspirasi karyawan (Supriatna, 2018). Meskipun demikian, pertanyaan selanjutnya adalah gaya kepemimpinan seperti apa saja yang dapat meningkatkan keterlibatan.

Terdapat banyak penelitian di Indonesia yang membahas mengenai gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*; Azizah dkk., 2020; Herminingsih, 2020; Passakonjaras & Hartijasti, 2020; Vanesa dkk., 2022). Gaya kepemimpinan ini sebetulnya sudah terbukti dapat meningkatkan keterlibatan kerja (Abas dkk., 2018; Breevaart dkk., 2014; Rais dkk., 2022). Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berasal dari masyarakat di budaya Barat (Stewart, 2006). Lebih jauh, kepemimpinan transformasional dianggap belum lengkap menjelaskan hubungan kepemimpinan dan keterlibatan kerja ketika dikaitkan dengan konsep lokal Indonesia, misalnya *diuwongke* (Rahmadani & Schaufeli, 2022). Selain itu, sampai saat ini belum banyak penelitian di Indonesia yang membahas mengenai gaya kepemimpinan yang berasal dari budaya Indonesia sendiri. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang bernuansa Indonesia dapat berdampak untuk keterlibatan kerja.

Di Indonesia, Panggabean dkk. (2015) mengajukan gaya kepemimpinan fasilitatif untuk menggambarkan sebuah gaya kepemimpinan bernuansa Indonesia. Namun, sebagaimana akan dijelaskan, terminologi yang diajukan Panggabean dkk. (2015) tidaklah sama dengan kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) yang dikembangkan di budaya Barat. Dalam versi Panggabean dkk. (2015), kepemimpinan fasilitatif merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri mengayomi dan dekat dengan karyawan, tetapi bukan berarti tidak ada jarak. Pemimpin fasilitatif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, tetapi tetap mengendalikan partisipasi karyawan dengan cara yang bijak. Kepemimpinan fasilitatif ditunjukkan melalui perilaku sebagai kepala keluarga (*father figure*), Dengan kata lain, pemimpin dalam standar budaya (*culture standard*) Indonesia berperan sebagai seorang bapak yang menjadi panutan, memberikan arahan, memotivasi, serta mengayomi karyawannya.

Dalam versi kepemimpinan fasilitatif Panggabean dkk. (2015), kepemimpinan fasilitatif adalah standar budaya yang paling dekat untuk menggambarkan peran pemimpin Indonesia. Gaya kepemimpinan ini merupakan bagian dari sistem pengambilan keputusan yang didasari oleh konsensus atau musyawarah untuk mufakat. Dengan gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin memiliki sudut pandang yang lebih luas terhadap sesuatu dan mendapatkan ide-ide baru yang tidak terpikirkan sebelumnya dari sub-ordinatnya. Selain membantu pemimpin dalam mengambil keputusan secara komprehensif, karyawan juga semakin merasa terlibat dan berperan penting dalam perusahaan.

Walau memiliki sebutan yang sama, konsep kepemimpinan fasilitatif yang diajukan Panggabean dkk. (2015) berbeda dengan konsep kepemimpinan fasilitatif yang berkembang di luar Indonesia. Kepemimpinan fasilitatif di luar Indonesia berfokus pada kemampuan pemimpin dalam berperan sebagai fasilitator (Rasmussen & Hansen, 2018). Kepemimpinan fasilitatif versi di luar Indonesia juga menggunakan kemampuan fasilitasi untuk meyakinkan anggotanya bahwa kontribusi mereka penting untuk tujuan kelompok yang lebih besar (Kellett dkk., 2002). Sementara itu, kepemimpinan fasilitatif Indonesia ini berasal dari hasil penelitian standar budaya, yang dilakukan pada pemimpin di Indonesia (Panggabean dkk., 2013, 2015). Lebih jauh, dijelaskan bahwa ciri khas kepemimpinan fasilitatif Indonesia adalah pimpinan akan melibatkan semua anggota kelompok agar secara aktif memberikan pendapat, tetapi keputusan akhir tetap diambil oleh pemimpin. Untuk menghindari ambiguitas, istilah “kepemimpinan mengayomi” akan digunakan dalam manuskrip ini untuk menggambarkan kepemimpinan fasilitatif seperti yang dikonseptualisasikan oleh Panggabean dkk. (2013; 2015).

Sejauh ini penelitian di Indonesia cenderung mencoba mengaitkan keterlibatan kerja dengan variabel kepemimpinan transformasional. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan kepada pegawai pelaksana Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang bernilai positif antara kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja (Dewi & Ariati, 2014). Penelitian lain yang dilakukan kepada karyawan lepas di sebuah perusahaan di Bandung menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang juga tinggi antara kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja (Nugraha & Aslamawati, 2018). Beberapa penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional berhubungan dengan keterlibatan kerja. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin, semakin tinggi pula keterlibatan kerja karyawan.

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, sampai saat ini masih jarang ditemukan penelitian yang membahas mengenai hubungan antara kepemimpinan mengayomi dengan keterlibatan kerja. Hal ini sangat penting untuk diteliti karena gaya kepemimpinan mengayomi berpotensi lebih sesuai dengan budaya masyarakat Indonesia. Kepemimpinan mengayomi berakar dari nilai budaya Indonesia sebagai tradisi agraris dan komunal. Pemimpin mengayomi menampilkan kekuasaannya melalui pengendalian diri dan tindak tanduk yang halus. Gaya kepemimpinan seperti ini menggambarkan peran pemimpin yang diharapkan dan dapat diterima oleh masyarakat di Indonesia. Dari penjelasan di atas, peneliti ingin mengetahui kontribusi kepemimpinan mengayomi dengan keterlibatan kerja. Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepemimpinan mengayomi berkontribusi terhadap keterlibatan kerja.

Peran jenis kelamin dalam konteks kepemimpinan dan keterlibatan kerja juga menjadi fokus di dalam penelitian ini. Perempuan sering dianggap memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan laki-laki (Eisner, 2013). Konsep bias gender dapat muncul dalam konteks pengikut (*followership*). Dalam konteks kepemimpinan, perempuan lebih sering dianggap sebagai bawahan yang ideal dibandingkan laki-laki (Braun dkk., 2017). Penelitian juga mengindikasikan bahwa laki-laki lebih mungkin menunjukkan perilaku terlibat daripada perempuan (Banihani dkk., 2013). Berdasarkan pemaparan ini, penelitian ini ingin mengetahui apakah jenis kelamin memoderasi kontribusi kepemimpinan mengayomi terhadap keterlibatan kerja. Dengan demikian, hipotesis selanjutnya dari penelitian ini, yaitu:

Hipotesis 2: Jenis kelamin akan memoderasi hubungan antara kepemimpinan mengayomi terhadap keterlibatan kerja.

METODE

Partisipan

Sampel penelitian ini adalah karyawan yang merupakan warga negara Indonesia dan telah bekerja minimal enam bulan pada perusahaan di Jakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Jenis *nonprobability sampling* yang digunakan oleh peneliti adalah *convenience sampling*. Dalam *convenience sampling*, peneliti memilih partisipan karena partisipan bersedia dan tersedia untuk diteliti (Cresswell, 2012). Untuk menentukan jumlah sampel, peneliti mengacu pada tabel yang dikembangkan oleh Bartlett II dkk. (2001), karena jumlah populasi penelitian tidak diketahui secara pasti. Dengan populasi ≥ 10.000 , maka diasumsikan bahwa jumlah sampel yang dibutuhkan adalah sebanyak 119 partisipan (Bartlett II dkk., 2001). Peneliti mendapatkan partisipan sebanyak 164 orang. Profil demografis partisipan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

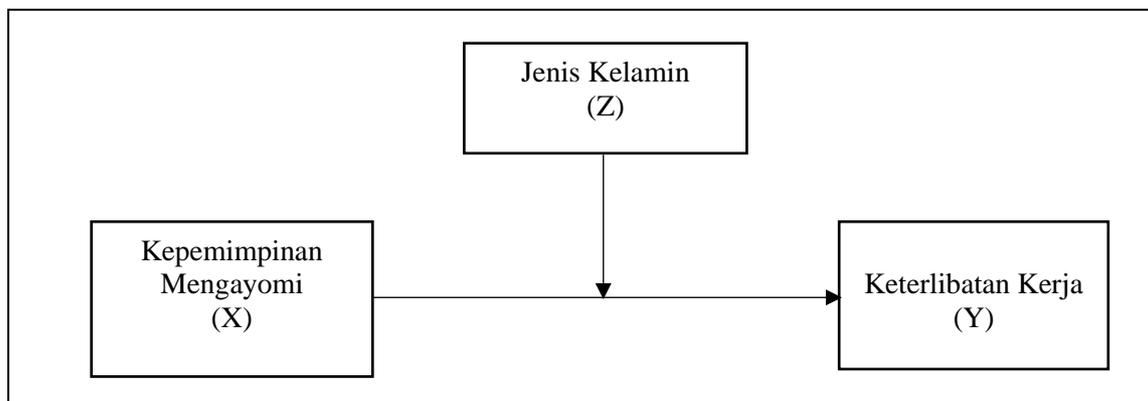
Tabel 1.

Profil Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, dan Masa Kerja

	Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	51	31.1%
	Perempuan	113	68.9%
Usia	21–25	99	60.4%
	26–30	41	25%
	31–35	11	7.9%
	> 35	13	6.7%
Masa Kerja	< 5 tahun	142	86.6%
	5–10 tahun	15	9.1%
	> 10 tahun	7	4.3%

Desain

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain no-eksperimental. Variabel yang menjadi perhatian adalah kepemimpinan mengayomi sebagai prediktor keterlibatan kerja. Penelitian ini melibatkan jenis kelamin sebagai moderator. Pelaksanaan penelitian menggunakan kuesioner daring berbentuk isian mandiri (*self-report*). Figur 1 memvisualisasikan model penelitian yang dilakukan.



Figur 1. Efek Moderasi Jenis Kelamin terhadap Kepemimpinan Mengayomi dan Keterlibatan Kerja

Prosedur

Pada penelitian ini, terdapat beberapa tahap persiapan yang dilakukan oleh peneliti. Pertama, peneliti meninjau kembali alat ukur kepemimpinan mengayomi (KM) dan mengadaptasi alat ukur keterlibatan kerja, yaitu *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Dalam mengadaptasi UWES, peneliti meminta izin kepada penyusun alat ukur untuk mengadaptasi UWES ke dalam bahasa Indonesia, sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Adaptasi UWES menggunakan prosedur terjemahan karena alat ukur ini menggunakan bahasa Inggris (Beaton dkk., 2000). Proses penerjemahan dilakukan dengan mencari empat orang ilmuwan di bidang psikologi industri dan organisasi. Keempat ilmuwan ini memiliki skor TOEFL di atas 550. Mereka dibagi menjadi dua kelompok, di mana kelompok pertama menerjemahkan skala UWES berbahasa Inggris menjadi bahasa Indonesia. Hasil terjemahan tadi kemudian disintesis oleh peneliti dan diterjemahkan ulang ke dalam bahasa Inggris oleh dua ilmuwan lainnya. Hasilnya kemudian disintesis menjadi satu dokumen berisi alat ukur asli, terjemahan bahasa Inggris, dan terjemahan kembali (*back translate*) menjadi bahasa Inggris. Kemudian, hasil tersebut disintesis ulang oleh peneliti bersama satu peneliti dengan kriteria yang sama untuk ditentukan hasil akhirnya.

Setelah tahap pertama selesai dilakukan, peneliti melakukan uji coba (*try out*). Tahap uji coba dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 100 orang responden. Setelah memastikan validitas dan reliabilitas alat ukur, peneliti melanjutkan ke tahap pelaksanaan. Tahap pelaksanaan diawali dengan pengambilan data. Peneliti hanya menyediakan satu alternatif pengisian kuesioner, yaitu dalam bentuk formulir daring. Hal ini dilakukan karena adanya pandemi COVID-19 yang tidak memungkinkan pengambilan data secara langsung. Formulir daring yang sudah disediakan oleh peneliti kemudian disebarluaskan kepada seluruh relasi peneliti melalui media sosial seperti Facebook, Instagram, dan X. Setelah data terkumpul, peneliti mengolah dan menganalisis data yang didapatkan.

Instrumen

Alat ukur kepemimpinan mengayomi (KM) terdiri dari 25 butir dan UWES terdiri dari 17 butir. Uji coba butir dalam penelitian ini dilakukan pada 100 orang karyawan di DKI Jakarta. Sebelumnya kedua alat ukur ini telah melalui proses *expert judgement* melalui dua orang ahli peneliti di bidang psikologi dan organisasi. Peneliti kemudian menggunakan konsistensi internal, yaitu *item rest correlation* (c) untuk melakukan analisis butir. Analisis butir dilakukan pada 24 butir untuk KM dan 17 butir untuk UWES. Berdasarkan hasil analisis butir, peneliti menyederhanakan alat ukur KM dengan memilih tiga butir terbaik dari setiap indikator, sehingga total butir KM yang digunakan menjadi 18 butir. Pemilihan ini dilakukan dengan menyeleksi hasil *item rest correlation* di atas .4 (Zijlmans dkk., 2018). Kemudian, uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menyatakan bahwa alat ukur KM ($\alpha = .90$) dan UWES ($\alpha = .92$) reliabel. Setiap butir dalam alat ukur ini memiliki lima pilihan jawaban dalam bentuk skala *Likert* (1 = Tidak Pernah; 5 = Selalu). Seluruh butir pada alat ukur ini bersifat *favorable*. Berikut adalah contoh butir untuk masing-masing alat ukur dipaparkan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Contoh Butir untuk Masing-masing Alat Ukur

Alat ukur	Contoh Butir
Kepemimpinan Mengayomi (KM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberikan motivasi kepada saya. 2. Saya tidak dilibatkan oleh pemimpin dalam merancang strategi perusahaan (<i>unfavorable</i>). 3. Pemimpin bersedia mengikuti kegiatan informal bersama saya dan rekan karyawan lain di luar jam kerja.
<i>Utretch Work Engagement Scale</i> (UWES)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saat bekerja, saya selalu gigih bahkan ketika menemui kesulitan. 2. Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan berarti dan bertujuan. 3. Fokus perhatian saya sepenuhnya terserap dalam pekerjaan.

Teknik Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan uji regresi linier. Analisis regresi akan dibantu dengan aplikasi komputer *Jeffrey's Amazing Statistic Program* (JASP) ver. 0.16.3 (JASP Team, 2022). Sementara itu, analisis moderasi menggunakan *simple slope analysis* (Robinson dkk., 2013).

HASIL

Uji regresi linear digunakan untuk menjawab hipotesis pertama. Skor kepemimpinan mengayomi diregresikan ke skor keterlibatan kerja. Tabel 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan

mengayomi memprediksi secara signifikan terhadap skor keterlibatan kerja, $b = 0.36$, $t(162) = 4.7$, $p < 0.001$. Lebih jauh kepemimpinan mengayomi juga menjelaskan proporsi varians secara signifikan terhadap skor keterlibatan kerja, $R^2 = 0.12$, $F(1,162) = 22.11$, $p < .001$.

Tabel 3.

Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Mengayomi dan Keterlibatan Kerja

<i>Model</i>		<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
H ₀	(Intercept)	64.305	.726		88.628	< .001
H ₁	(Intercept)	40.256	5.160		7.802	< .001
	KM	.356	.076	.347	4.702	< .001

R-squared = .120

$F(1,162) = 22.110$, $p < .001$

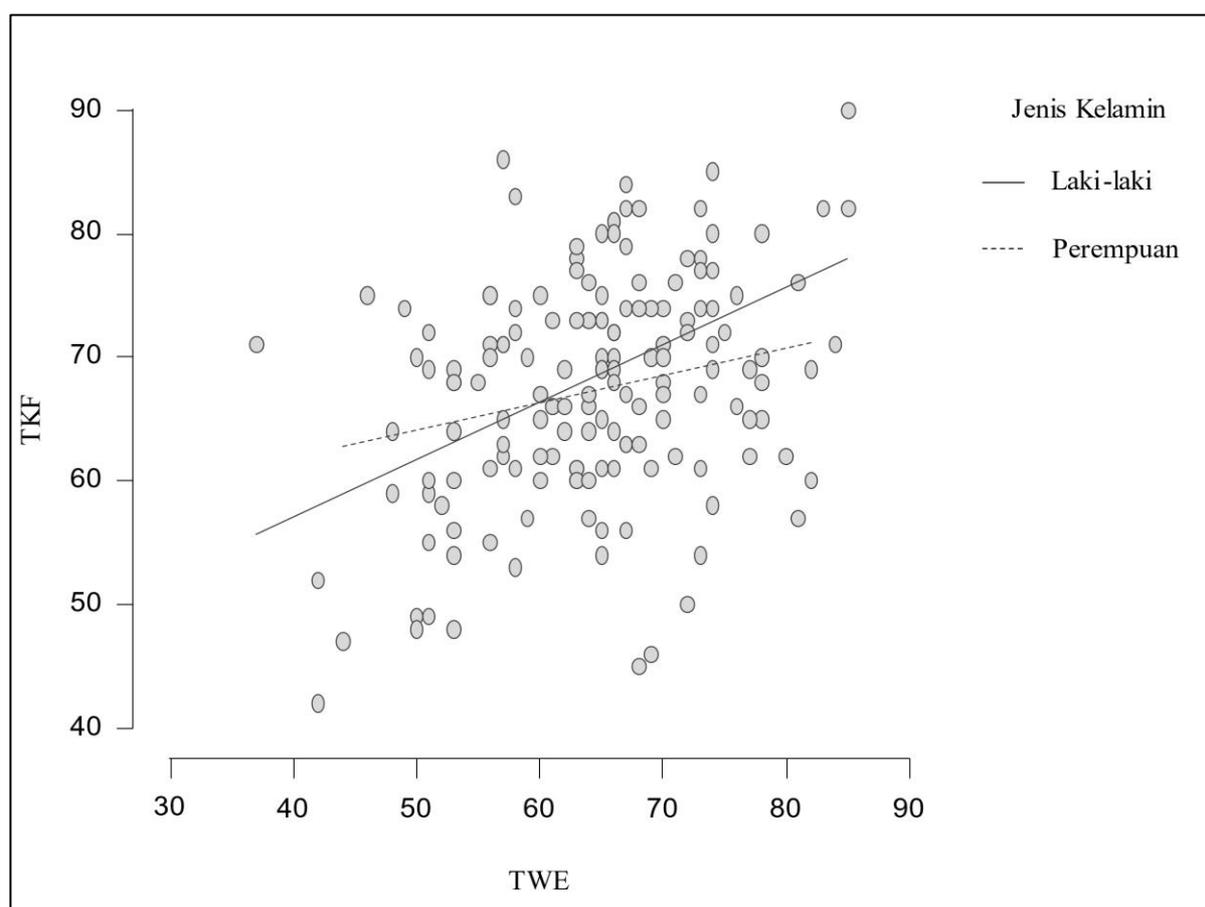
Untuk menguji apakah jenis kelamin menjadi variabel moderator dari hubungan kepemimpinan mengayomi dan keterlibatan kerja, teknik regresi berganda dilakukan. Tabel 4 menunjukkan hasil regresi untuk jenis kelamin yang ditunjukkan dengan KM * JK ($b = -.44$), berbeda secara statistik dari nol ($\beta = -1.52$; $t = -2.84$; $p < .005$). Hasil analisis regresi menunjukkan ada efek interaksi pada jenis kelamin. Kemudian *simple slope analysis* dilakukan untuk menunjukkan perbedaan efek pada kelompok laki-laki ($b = .636$, $t(50) = 4.54$, $p < .001$) dan perempuan ($b = .19$, $t(112) = 2.26$, $p = .02$). Hasil uji beda *simple slope analysis* menunjukkan perbedaan yang signifikan untuk jenis kelamin laki-laki dan perempuan ($b_{diff} = .44$, $t(162) = 2.049$, $p = .04$). Hal ini menunjukkan bahwa prediksi kepemimpinan mengayomi terhadap keterlibatan kerja lebih sering muncul pada kelompok laki-laki. Perbedaan regresi antara kelompok laki-laki dan perempuan ditunjukkan melalui Figur 2, di mana hubungan antara kepemimpinan mengayomi dengan keterlibatan kerja lebih kuat secara bermakna pada laki-laki daripada perempuan.

Tabel 4.

Hasil Uji Moderasi Jenis Kelamin terhadap Kepemimpinan Mengayomi dan Keterlibatan Kerja

<i>Model</i>		<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>95% CI</i>	
							<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
H ₀	(Intercept)	64.305	.726		88.628	< .001	62.872	65.738
H ₁	(Intercept)	20.800	8.501		2.447	.016	4.010	37.589
	KM	.636	.123	.620	5.168	< .001	.393	.879
	JK	30.300	10.599	1.514	2.859	.005	9.368	51.232
	KM *			-				
	JK	-.440	.154	1.516	-2.845	.005	-.745	-.134

$R^2 = .163$, $F(3,160) = 10.378$, $p < .001$



Figur 2. Ilustrasi Efek Moderasi Jenis Kelamin Terhadap Kepemimpinan Mengayomi dan Keterlibatan Kerja

DISKUSI

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepemimpinan mengayomi dapat memprediksi keterlibatan kerja pada karyawan di Jakarta. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan tertentu dengan keterlibatan kerja (Dewi & Ariati, 2014; Nugraha & Aslamawati, 2018). Pemimpin merupakan salah satu faktor yang berperan terhadap keterlibatan kerja. Dalam meningkatkan keterlibatan kerja, pemimpin berperan dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan, serta mengurangi stres kerja karyawan (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012).

Kepemimpinan yang bersifat mengayomi merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan masyarakat Indonesia karena berakar dari nilai budaya Indonesia sebagai tradisi agraris dan komunal (Panggabean dkk., 2015). Walau terdapat hasil yang signifikan, perlu diperhatikan bahwa kepemimpinan mengayomi hanyalah salah satu variabel yang dapat memprediksi. Masih banyak faktor-faktor lain yang dapat berkontribusi untuk memprediksi keterlibatan kerja. Beberapa penelitian

sebelumnya menunjukkan bahwa dukungan sosial, umpan balik kinerja, variasi keterampilan, otonomi, dan peluang belajar berhubungan positif dengan keterlibatan kerja (Bakker, 2011).

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa jenis kelamin merupakan moderator antara kepemimpinan mengayomi dan keterlibatan kerja. Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa prediksi kepemimpinan mengayomi ini lebih muncul pada kelompok laki-laki. Penelitian sebelumnya yang membandingkan karyawan laki-laki dan perempuan menemukan bahwa karyawan laki-laki lebih mudah mengalami perasaan bermakna dalam organisasi (*psychological meaningfulness*) (Banihani dkk., 2013). Perasaan bermakna ini membuat karyawan laki-laki lebih mungkin terlibat dalam pekerjaan (Woods & Sofat, 2013). Sebagai salah satu aspek penting dalam pekerjaan, gaya kepemimpinan yang sama mungkin menimbulkan pengaruh berbeda pada karyawan laki-laki dan perempuan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan mengayomi lebih berdampak pada keterlibatan dari karyawan laki-laki.

Perbedaan prediksi kepemimpinan mengayomi terhadap keterlibatan kerja pada perempuan juga dapat disebabkan oleh variabel lain. Keterlibatan kerja pada perempuan ditemukan lebih rendah dibandingkan laki-laki dikarenakan pada budaya kolektif seperti di Indonesia, perempuan memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam urusan rumah tangga, sehingga memiliki sumber daya yang lebih sedikit untuk pekerjaan dan dapat mengurangi keterlibatan kerja (Ghosh dkk., 2020). Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian lebih lanjut yang dapat mengukur langsung hambatan-hambatan perempuan dalam perilaku keterlibatan kerja.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah heterogenitas data. Heterogenitas yang dimaksud adalah data yang didapatkan oleh peneliti memiliki karakteristik yang sangat beragam (variatif). Partisipan penelitian ini merupakan karyawan dari berbagai perusahaan yang ada di Jakarta dengan berbagai latar belakang pekerjaan dan jabatan yang berbeda-beda. Data partisipan yang didapatkan terlalu variatif menyebabkan data tidak dapat dianalisis lebih lanjut.

Selain itu, adanya pandemi COVID-19 menyebabkan peneliti tidak dapat mengambil data secara langsung ke perusahaan. Oleh karena itu, data hanya didapatkan melalui kuesioner daring. Penggunaan kuesioner daring ini menyebabkan keterbatasan peneliti dalam memberikan instruksi secara langsung, sehingga ada kemungkinan partisipan kurang memahami isi kuesioner. Beberapa saran metodologis untuk penelitian selanjutnya adalah kriteria sampel dibuat lebih spesifik, khususnya kriteria bidang kerja yang sejenis, sehingga mampu mendapatkan sampel yang lebih homogen. Kemudian, pengambilan data dilakukan di satu perusahaan agar mendapatkan gambaran yang lebih akurat mengenai gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan temuan yang dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengayomi merupakan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Lebih lanjut diketahui bahwa laki-laki lebih terdampak keterlibatan kerja mereka daripada karyawan perempuan.

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan beberapa masukan yang diharapkan dapat berguna untuk beberapa pihak, yaitu untuk perusahaan dapat mempertimbangkan gaya kepemimpinan mengayomi sebagai bagian dari program kepemimpinan yang dirancang dengan mengadakan pelatihan yang didasarkan pada teori kepemimpinan mengayomi. Hal ini dapat dilakukan karena gaya kepemimpinan mengayomi terbukti berkontribusi terhadap keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga dapat mengadakan program yang mendukung gaya kepemimpinan mengayomi, seperti pendampingan (*mentoring*) karena dapat membuat hubungan yang bersifat kekeluargaan, tetapi dalam kapasitas yang profesional layaknya konsep kepemimpinan mengayomi. Sementara itu, untuk pemimpin dapat mempertahankan aspek-aspek kepemimpinan mengayomi yang sudah dinilai baik oleh karyawan. Beberapa aspek yang dapat dipertahankan, yaitu memberikan kesempatan berdiskusi dengan karyawan, membagikan pola pikir yang positif kepada karyawan, menghargai setiap pendapat yang disampaikan oleh karyawan, serta menoleransi dan memaafkan kesalahan yang dilakukan karyawan. Hal ini bertujuan untuk terus mempertahankan keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan. Perusahaan dapat lebih menyadari bahwa konsep keterlibatan kerja lebih mungkin dimunculkan pada kelompok laki-laki. Pengukuran mengenai keterlibatan atau program-program tertentu dalam usaha meningkatkan keterlibatan perlu diperhatikan lebih jauh apakah sudah cukup adil memfasilitasi kelompok karyawan perempuan.

ASPEK ETIK STUDI

Pernyataan Etik

Seluruh prosedur yang dilakukan pada studi ini telah sesuai dengan Deklarasi Helsinki tahun 1964 dan segala adendumnya atau dengan standar etika yang relevan. Aspek etik dari studi ini telah diuji dan disetujui oleh Komisi Etika Penelitian Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya (nomor persetujuan: 0009O/III/PPE.PM.10.05/10/2022). Pernyataan kesediaan berpartisipasi dari seluruh partisipan telah diperoleh. Pernyataan kesediaan berpartisipasi dari seluruh partisipan telah diperoleh.

Konflik Kepentingan

Para penulis menyatakan tidak memiliki konflik kepentingan.

Ketersediaan Data

Data yang digunakan dalam studi ini tidak dapat diakses publik karena kerahasiaan data partisipan dijaga oleh peneliti dan tidak dapat diakses oleh pihak ketiga sesuai informasi yang disepakati penulis dan responden.

REFERENSI

- Abas, N. I., Sri, H., Sawitri, R., & Puspawati, D. (2018). Transformational leadership, job performance, and organizational citizenship behavior: Mediating role of work engagement. *SIJDEB: Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 2(4), 363–376. <https://doi.org/10.9259/sijdeb.v2i4.363-376>
- Arkhani, F. L. (2017). *Hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan employee engagement pada karyawan Hotel X Solo* (Skripsi tidak dipublikasikan). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Azizah, Y. N., Rijal, M. K., Romainur, Rohmah, U. N., Pranajaya, S. A., Ngiu, Z., Mufid, A., Purwanto, A., & Mau, D. H. (2020). Transformational or transactional leadership style: Which affects work satisfaction and performance of islamic university lecturers during COVID-19 pandemic? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577–588. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.7.82>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management*, 28(7), 400–423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>
- Bartlett II, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50. <https://www.opalco.com/wp-content/uploads/2014/10/Reading-Sample-Size1.pdf>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of

- cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377–388. <https://doi.org/10.1111/jasp.12445>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Cresswell, J. E. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.
- Dewi, W. L., & Ariati, J. (2014). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan work engagement pada pegawai pelaksana Perum Perhutani Kbm Sar Wil Ii Cepu. *Jurnal EMPATI*, 3(4), 619–628. <https://doi.org/10.14710/empati.2014.7623>
- Eisner, S. (2013). Leadership: Gender and executive style. *SAM Advanced Management Journal*, 78(1), 26–41. <https://link.gale.com/apps/doc/A330802693/AONE?u=anon~270bb2e8&sid=googleScholar&xid=7aa73304>
- Ghosh, P., Jawahar, I. M., & Rai, A. (2020). Do men and women experience work engagement and job satisfaction to the same extent in collectivistic, patriarchal societies? *International Journal of Manpower*, 41(1), 52–67. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2018-0378>
- Hermawan, I. P. D., Hartika, L. D., & Simarmata, N. (2017). Hubungan work engagement dengan turnover intention: Studi pada karyawan PT . X. *Jurnal Psikologi Mandala*, 1(2), 16–22. <https://doi.org/10.36002/jpm.v1i2.586>
- Herminingsih, A. (2020). Transformational leadership positive influence toward employee engagement through job satisfaction and its effect on improving organizational commitment. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 13(2), 281–296. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i2.6290>
- JASP Team. (2022). *JASP* (0.16.3). <https://jasp-stats.org>
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *Leadership Quarterly*, 13(5), 523–544. <https://doi.org/10.1016/S1048->

9843(02)00142-X

- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Maskor, M., Steffens, N. K., Peters, K., & Haslam, S. A. (2022). Discovering the secrets of leadership success: Comparing commercial and academic preoccupations. *Australian Journal of Management, 47*(1), 79–104. <https://doi.org/10.1177/0312896221988933>
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2012). *Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi*. Seminar Nasional dan Call For Papers. Universitas Semarang. <https://eprints.unisbank.ac.id/id/eprint/464>
- Nugraha, Y. A., & Aslamawati, Y. (2018). *Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan work engagement studi pada karyawan freelance PT X Consultant Bandung*. Prosiding Psikologi SPeSIA (Seminar Penelitian Sivitas Akademika Unisba). Badan Penerbit Universitas Islam Bandung. <https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/psikologi/article/view/9664/pdf>
- Panggabean, H., Murniati, J., & Tjitra, H. (2013). Profiling intercultural competence of Indonesians in Asian workgroups. *International Journal of Intercultural Relations, 37*(1), 86–98. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.04.002>
- Panggabean, H., Tjitra, H., & Murniati, J. (2015). *Kearifan lokal keunggulan global*. Elexmedia Komputindo.
- Passakonjaras, S., & Hartijasti, Y. (2020). Transactional and transformational leadership: A study of Indonesian managers. *Management Research Review, 43*(6), 645–667. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0318>
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: An Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management, 33*(7), 1267–1295. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Rais, S., Rubini, B., & Herfina, H. (2022). Increasing teacher creativity through strengthening transformational leadership, teamwork, and work engagement. *Pegem Journal of Education and Instruction, 12*(1), 232–241. <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.01.24>
- Rasmussen, L. B., & Hansen, M. S. (2018). Learning facilitating leadership. *Studies in Higher Education, 43*(8), 1484–1506. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1266612>
- Robinson, C. D., Tomek, S., & Schumacker, R. E. (2013). Tests of moderation effects: Difference in simple slopes versus the interaction term. *Multiple Linear Regression Viewpoints, 39*(1), 16–24.

[http://mlrv.ua.edu/2013/vol39_1/Robinson et al..pdf](http://mlrv.ua.edu/2013/vol39_1/Robinson%20et%20al..pdf)

- Rongen, A., Robroek, S. J. W., Schaufeli, W., & Burdorf, A. (2014). The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability, and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*(8), 892–897. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000196>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, *54*, 1–29. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ843441.pdf>
- Supriatna, M. D. (2018). Implikasi gaya kepemimpinan terhadap keterikatan kerja pada pusat penelitian dan pengembangan sumber daya air. *Jurnal Administrasi Negara*, *24*(2), 101–114. <https://doi.org/10.33509/jan.v24i2.190>
- Vanesa, V. H., Shanty, D., Triyani, T., Gunawan P, A. W., S Sadana, S. M., & Supriatna, D. (2022). Mediating effect of work-life balance towards leadership style and work engagement. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, *8*(4), 933–943. <https://doi.org/10.29210/020221898>
- Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: The mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(11), 2203–2210. <https://doi.org/10.1111/jasp.12171>
- Zamralita, Z. (2017). Gambaran keterikatan kerja pada dosen-tetap ditinjau dari karakteristik personal. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, *1*(1), 338–345. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i1.374>
- Zijlmans, E. A. O., Tijmstra, J., van der Ark, L. A., & Sijtsma, K. (2018). Item-score reliability in empirical-data sets and its relationship with other item indices. *Educational and Psychological Measurement*, *78*(6), 998–1020. <https://doi.org/10.1177/0013164417728358>