

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.3. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Kepemimpinan

Isu tentang kepemimpinan telah muncul sejak awal sejarah manusia. Pada mulanya manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok demi mencapai tujuan bersama. Hal tersebut mengawali munculnya konsep kepemimpinan. Dalam berbagai situasi kehidupan bersama, baik itu dalam keluarga, suku, atau masyarakat, manusia membutuhkan individu-individu dengan kelebihan-kelebihan tertentu untuk menjadi pemimpin mereka. Hal ini dapat dipastikan karena keterbatasan dan keunggulan manusia berbeda-beda.

Hammer (1995) menyampaikan bahwa keinginan orang yang dipengaruhi oleh pimpinan lebih dipentingkan dalam kepemimpinan daripada keinginan pemimpin itu sendiri. Seorang dianggap sebagai pemimpin bukan karena dia memaksa orang lain mengikuti keinginannya, tetapi karena dia mampu membuat orang lain melakukan apa yang dia inginkan. Jika Hammer & Champy melihat kepemimpinan dari sudut pandang orang yang dipimpin, maka Bennis (2006) melihatnya dari sudut pandang pemimpin. Menurut Bennis, seseorang disebut pemimpin jika dia bisa mewujudkan visinya menjadi kenyataan. Gabungan kedua sudut pandang ini terlihat dalam definisi Burn (Yukl, 1989). Yukl (1989) menggambarkan kepemimpinan sebagai

hubungan timbal balik yang terus berkembang, di mana pemimpin secara berkelanjutan membangkitkan motivasi, menanggapi berbagai reaksi, dan menyesuaikan perilaku mereka ketika menghadapi respons atau perlawanan dalam proses hubungan dan umpan balik yang berlangsung terus-menerus.

Robins (1995) mendefinisikan kepemimpinan sebagai tindakan mempengaruhi perilaku individu-individu agar mereka bekerja sama menuju tujuan bersama yang diinginkan. Dalam kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan sebuah kelompok guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang efektif mampu menyelaraskan visi individu dengan visi kelompok, sehingga menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Definisi kepemimpinan mencakup tiga aspek utama: 1) Kepemimpinan melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut yang bersedia menerima arahan dari pemimpin. Tanpa adanya pengikut, seorang pemimpin tidak dapat ada, 2) Kepemimpinan adalah suatu proses aktif. Untuk menjadi seorang pemimpin, seseorang harus melakukan tindakan konkret; kepemimpinan lebih dari sekadar memegang posisi otoritas. Meskipun posisi otoritas formal dapat mendukung proses kepemimpinan, hanya memegang posisi tersebut tidak cukup untuk membuat seseorang menjadi pemimpin, 3) Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk membujuk orang lain agar bertindak. Pemimpin memotivasi pengikutnya melalui berbagai metode seperti menggunakan otoritas yang sah, menjadi teladan, menetapkan tujuan,

memberikan imbalan dan hukuman, merestrukturisasi organisasi, serta menyampaikan visi yang jelas (Locke, 1997).

Definisi kepemimpinan yang diuraikan oleh berbagai ahli menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi terdapat individu yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing orang lain. Beberapa orang juga memiliki peran untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti kehendak atasan atau pemimpin mereka. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan untuk memotivasi bawahan sehingga tercipta kerjasama dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan atasan, mereka akan mengikuti perintah dengan penuh kesadaran, kerelaan, dan dedikasi (Dr. Meilani Hartono, n.d.).

Eagly dan Johnson, seperti yang dikutip dalam Steers, Porter, dan Bigley (1996) dan Waworuntu et al. (n.d.), melakukan meta-analisis mengenai gender dan gaya kepemimpinan. Mereka membagi hasil penelitian menjadi dua kategori utama: studi-studi yang menunjukkan adanya perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan maskulin dan feminim. Penelitian menunjukkan bahwa laki-laki cenderung menerapkan gaya kepemimpinan maskulin, sementara perempuan lebih cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan feminim.

2.1.2. Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan perempuan dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang melibatkan pengaruh terhadap perilaku individu oleh perempuan dalam melaksanakan tugas, fungsi, keahlian, dan keterampilan mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Diah AM et al., 2020). Keterlibatan perempuan dalam proses perubahan lingkungan sangat penting, mengingat Mosse (1996) yang dikutip oleh Musoli (2020) menyatakan bahwa perempuan memiliki potensi dan kapasitas yang setara dengan laki-laki. Kepemimpinan perempuan telah terwujud di berbagai negara, seperti Ratu Inggris, Perdana Menteri Margaret Thatcher di Inggris, Presiden Corazon Aquino di Filipina, Benazir Bhutto di Pakistan, dan Begum Khaleda Zia (istri mantan Presiden Ziaur-Rahman) di Bangladesh. Di Indonesia, periode 1999-2004 dipimpin oleh seorang presiden wanita, Megawati Soekarnoputri.

Kepemimpinan perempuan dalam posisi publik dapat dipahami sebagai rangkaian perilaku yang diterapkan oleh perempuan sesuai dengan perannya sebagai pemimpin di sektor publik. Dalam konteks manajemen, kepemimpinan perempuan tidak berbeda secara signifikan dari laki-laki; perempuan juga menunjukkan kecerdasan dan kemampuan yang memadai dalam perannya di tempat kerja, di rumah, serta dalam masyarakat (Afriani, 2021).

Kinerja pemimpin perempuan, yang cenderung detail, berfokus pada proses, dan mengutamakan kepentingan institusi, mencerminkan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, pemimpin

laki-laki lebih menekankan pada hasil akhir dan menunjukkan empati terhadap kebutuhan karyawan, namun sering kali kurang memperhatikan proses yang dilalui oleh bawahan (Basti, 2016).

Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu, menurut M Malik (2021) ciri yang banyak dimiliki oleh pemimpin perempuan, yaitu:

- Kemampuan untuk membujuk. Perempuan pemimpin umumnya lebih persuasif bila dibandingkan dengan pria, perempuan cenderung lebih berambisi dibandingkan dengan pria. Keberhasilannya dalam membujuk orang lain untuk berkata “ya” akan meningkatkan egonya dan memberinya kepuasan. Meskipun demikian, ketika memaksakan kehendaknya, sisi sosial, feminin, dan sifat empatinya tidak akan hilang.
- Membuktikan kritikan yang salah, mereka “belum bermuka tebal”, perempuan pemimpin memiliki tingkat kekuatan egois yang lebih rendah dibandingkan pria, artinya mereka masih dapat merasakan rasa sakit akibat penolakan dan kritik. Akan tetapi, tingkat keberanian, keluwesan, empati, dan keramahan yang tinggi membuat perempuan cepat pulih, belajar dari kesalahan, dan bergerak maju dengan sikap positif “akan saya buktikan”.
- Semangat kerja tim, perempuan pemimpin yang hebat cenderung menerapkan gaya kepemimpinan secara komprehensif saat harus menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Mereka juga lebih fleksibel, penuh pertimbangan, dan membantu stafnya. Bagaimanapun,

Perempuan masih harus banyak belajar dari pria dalam hal ketelitian saat memecahkan masalah dan membuat keputusan.

- Sang pemimpin, perempuan pemimpin yang hebat umumnya memiliki karisma yang kuat, begitu juga pria. Mereka persuasif, percaya diri, serta berkemauan kuat untuk menyelesaikan tugas dan energik.
- Berani mengambil risiko, tidak lagi berada di wilayah yang aman, perempuan pemimpin pada dasarnya berani melanggar aturan dan mengambil risiko, sama seperti pria sekaligus memberi perhatian yang sama pada detail. Mereka berspekulasi di luar batas-batas perusahaan, dan tidak sepenuhnya menerima aturan struktural yang ada, seperti peraturan dan kebijakan perusahaan.

Untuk mengukur gaya kepemimpinan perempuan menurut Murniati (2010) dalam Mayasari (2016) diperlukan beberapa indikator antara lain :

1. Mendorong partisipasi.
 - a. Pemimpin menanyakan saran dan die dari karyawan sebelum menarik keputusan sendiri
 - b. Pemimpin melakukan pengujian mengenai keputusan sebelum menerapkannya
 - c. Pemimpin melibatkan karyawan dalam pertemuan atau rapat dalam mengambil keputusan perusahaan

2. Berbagi kekuasaan dan informasi.
 - a. Pemimpin memberikan pengajaran dan penjelasan yang berguna bagi karyawan yang mengalami kebingungan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b. Pemimpin memberikan kepercayaan penuh terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
 - c. Pemimpin memberikan perlakuan yang adil terhadap sesama karyawan.
3. Mengajak orang lain meningkatkan nilai pribadinya.
 - a. Pemimpin membina hubungan yang baik dengan karyawan
 - b. Pemimpin mendengarkan masalah yang dialami karyawan baik masalah pribadi maupun masalah pekerjaan
 - c. Pemimpin mengadakan pelatihan dan seminar untuk karyawan dengan maksud meningkatkan kemampuan karyawan
4. Memberi kesempatan orang lain merasa bangga atas pekerjaannya.
 - a. Pemimpin memberikan pujian (complement) terhadap karyawan mengenai hasil kerja yang memuaskan
 - b. Pemimpin memberikan dukungan motivasi kepada karyawan.

Sementara itu menurut Rizky (2022) pernyataan yang dapat digunakan untuk mengukur women leadership, yaitu :

- a. Apakah pemimpin anda memberikan hukuman ketika anda melakukan kesalahan?

- b. Apakah anda merasa senang ketika dipimpin oleh pemimpin perempuan?
- c. Apakah anda merasa pemimpin anda mudah emosional ketika pekerjaan yang anda lakukan tidak sesuai?
- d. Apakah anda merasa pemimpin perempuan lebih mudah berinteraksi dengan karyawan?
- e. Apakah menurut anda pemimpin anda saat ini terlalu banyak mengatur pekerjaan yang anda lakukan?

2.1.3. Stereotip Perempuan

Stereotip gender telah lama memengaruhi persepsi dan pengalaman perempuan dalam berbagai dimensi kehidupan, termasuk dalam kepemimpinan. Stereotip ini sering kali menilai perempuan sebagai kurang kompeten dalam peran kepemimpinan dibandingkan laki-laki, yang secara tidak langsung dapat menghambat peluang mereka untuk menduduki posisi kepemimpinan (Eagly & Karau, 2002). Teori peran gender Eagly dan Karau, atau dikenal sebagai teori kongruensi peran (*role congruity theory*), mengajukan bahwa ketidaksesuaian antara peran gender yang dianggap ‘feminin’ dan harapan terhadap peran kepemimpinan dapat mengakibatkan prasangka serta penilaian yang lebih negatif terhadap perempuan dalam posisi kepemimpinan (Eagly & Karau, 2002).

Dalam konteks organisasi, stereotip ini tidak hanya mempengaruhi proses seleksi dan promosi, tetapi juga dapat berdampak pada dinamika di

tempat kerja dan interaksi sehari-hari. Penelitian menunjukkan bahwa perempuan yang mengejar karier di bidang yang didominasi oleh laki-laki sering kali menghadapi tantangan khusus yang tidak dialami oleh laki-laki, termasuk kebutuhan untuk secara konsisten membuktikan kompetensi mereka (Carli & Eagly, 2016). Stereotip negatif terhadap perempuan dalam posisi kepemimpinan sering kali menyiratkan bahwa perempuan dianggap kurang tegas atau kurang mampu membuat keputusan, yang bertentangan dengan kualitas yang biasanya dianggap penting untuk efektivitas seorang pemimpin.

Stereotip tersebut juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada. Budaya organisasi yang mendukung keberagaman dan inklusi cenderung mengurangi dampak negatif dari stereotip gender ini. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang kurang mendukung keberagaman sering kali memperkuat stereotip gender dan membuat hambatan tambahan bagi perempuan dalam kepemimpinan (Schein, 2007).

Mengatasi stereotip ini tidak hanya membutuhkan perubahan pada tingkat individu, tetapi juga perubahan institusional yang lebih luas yang melibatkan kebijakan, praktik, dan norma-norma dalam organisasi. Pendekatan ini dapat mencakup pelatihan kesadaran stereotip, mentoring dan sponsorship yang ditargetkan untuk perempuan, serta pengembangan kebijakan yang lebih transparan dan adil dalam proses rekrutmen dan promosi (Ibarra, Ely, & Kolb, 2013).

Lebih lanjut, konsep glass ceiling sering digunakan untuk menggambarkan hambatan tidak terlihat yang menghalangi perempuan untuk naik ke puncak hierarki organisasi, terlepas dari kualifikasi atau pencapaian mereka (Morrison, White, & Van Velsor, 1987). Fenomena ini tidak hanya mencerminkan eksistensi stereotip gender, tetapi juga menunjukkan bagaimana prasangka institusional dan struktural dapat menghambat kemajuan perempuan dalam kepemimpinan. Selain glass ceiling, glass cliff juga mengemuka, yang menggambarkan bagaimana perempuan lebih sering diberikan peran kepemimpinan saat risiko kegagalan tinggi, sehingga posisi mereka menjadi lebih tidak stabil dan rentan (Ryan & Haslam, 2005).

Dalam menghadapi tantangan ini, teori „kepemimpinan transformatif“ menawarkan perspektif berharga. Kepemimpinan transformatif, yang melibatkan menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri untuk kebaikan yang lebih besar, sering dikaitkan dengan kualitas kepemimpinan yang lebih feminin, seperti empati dan kerjasama (Bass & Avolio, 1994). Studi menunjukkan bahwa perempuan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan ini lebih sering dibandingkan laki-laki, yang dapat efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003).

Namun, meskipun perempuan mungkin memiliki kecenderungan alami atau dipelajari untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformatif, stereotip gender tetap bisa menghalangi pengakuan dan penilaian yang adil atas kemampuan kepemimpinan mereka. Hal ini menunjukkan pentingnya

melawan stereotip ini melalui pendidikan dan kesadaran yang meningkat, serta mengubah struktur organisasi dan budaya yang memperkuat dinamika gender tradisional (Koenig et al., 2011).

2.1.4. Work Engagement

Work engagement didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai konsep motivasi yang multidimensi, mencakup investasi simultan dari energi fisik, kognitif, dan emosional individu dalam melaksanakan tugas kerja secara aktif dan penuh (Laulié et al., 2021; Rich et al., 2010). Sementara itu, menurut Saad et al. (2021), work engagement merujuk pada sejauh mana seorang karyawan merasakan antusiasme terhadap pekerjaannya, memiliki komitmen terhadap organisasi, dan berusaha keras dalam pekerjaan mereka.

Work engagement merujuk pada kondisi di mana karyawan sepenuhnya terlibat dalam perannya selama bekerja, dengan disertai pikiran positif dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Work engagement juga dapat dipahami sebagai hubungan antara karyawan dan pekerjaan mereka (JJ Owen, 2022). Konsep ini mencakup energi positif yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, termasuk dedikasi terhadap pekerjaan, semangat, minat, dan komitmen dalam melaksanakan tugas (JJ Owen, 2022).

Work engagement memiliki kemampuan untuk mengurangi niat berpindah (turnover intention) dan mendorong perilaku produktif di antara karyawan, termasuk peningkatan kepuasan kerja dan keterlibatan dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena work engagement dapat meningkatkan

motivasi dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada perilaku produktif individu (Naidoo et al., 2019). Oleh karena itu, work engagement diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia, karena dapat secara signifikan mengurangi niat karyawan untuk berpindah pekerjaan dan memperbaiki hasil kinerja organisasi secara keseluruhan (Laulié et al., 2021).

Menurut Wilmar B Schaufeli (2006) dalam Ayu et al., (2015) menyatakan bahwa *work engagement* mempunyai beberapa aspek diantaranya sebagai berikut:

a. *Vigor* (Semangat)

Vigor ialah curahan dalam bentuk energi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan juga adanya rasa senang ataupun kebahagiaan terhadap setiap pekerjaannya. Keikhlasan dalam memberikan sebuah usaha yang semaksimal mungkin terhadap kinerjanya serta ketangguhan mental ketika menjumpai sebuah kesulitan pada saat bekerja.

b. *Dedication* (Dedikasi)

Dedication adalah suatu keadaan ketika seorang karyawan merasa dirinya terlibat begitu kuat pada suatu pekerjaan serta mengalami rasa kebanggaan, kebermaknaan, inspirasi antusiasme dan juga tantangan. Disamping itu ia merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukannya itu bisa memberikan inspirasi yang sangat signifikan kepada dirinya baik secara personal ataupun sosial.

c. *Absorption* (Penyerapan)

Absorption ialah suatu keadaan dimana seorang karyawan merasa waktu bergerak dengan sangat cepat karena tenggelam dalam pekerjaan yang dijalankan. Karyawan sering merasakan kesulitan ketika melepaskan pekerjaannya. Pada situasi seperti ini karyawan akan menuangkan konsentrasinya secara penuh terhadap pekerjaannya serta memiliki rasa kegembiraan hati yang baik untuk selalu bekerja.

Dimensi *work engagement* telah dinyatakan oleh Bakker dan Schaufeli serta didukung oleh pendapat dari Lockwood dimana ia mengatakan bahwa *work engagement* memiliki tiga dimensi yang termasuk perilaku utama dan aspek tersebut mencakup hal sebagai berikut:

- a. Membahas hal yang positif tentang organisasi kepada rekan kerjanya dan mereferensikan organisasi tersebut kepada pekerjaan dan juga pelanggan yang berpotensi.
- b. Mempunyai tujuan yang kuat untuk bisa menjadi bagian dari anggota pada organisasi tersebut meski disisi lain ada kesempatan untuk bekerja ditempat lain.
- c. Memberikan usaha dan memperlihatkan sikap serta perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Menurut Wilmar B. Schaufeli (2006), *work engagement* dapat diuraikan dalam tiga dimensi utama: vigor, dedication, dan absorption. Dimensi vigor mencerminkan energi dan semangat yang kuat, serta komitmen terhadap pekerjaan yang disertai dengan perhatian terhadap kebahagiaan dan motivasi

untuk bekerja. *Dedication* mengacu pada perasaan keterikatan yang mendalam terhadap pekerjaan, di mana karyawan merasakan makna dan nilai yang signifikan dalam tugas mereka. Sedangkan *absorption* menggambarkan kondisi di mana karyawan merasa sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan mereka, sehingga waktu berlalu dengan cepat. Selain itu, dari perspektif perjanjian kerja, Lockwood mengidentifikasi tiga aspek utama yang meliputi: evaluasi terhadap dimensi positif dari organisasi, keinginan untuk menjadi anggota yang terlibat dalam organisasi, dan kontribusi aktif untuk kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Ufaira et al., 2020).

Karyawan yang mempunyai *work engagement* pada suatu perusahaan memiliki beberapa karakteristik tertentu. Hakanen, Bakker, dan Schaufeli menyatakan bahwa seorang karyawan yang mempunyai *work engagement* tinggi memiliki karakteristik dalam (Sukoco et al., 2021) sebagai berikut:

- a. Berfokus dalam menuntaskan sebuah pekerjaan termasuk pekerjaan yang akan dilakukan selanjutnya.
- b. Menyadari dirinya ialah bagian dari tim serta suatu hal yang jauh lebih besar dari dirinya sendiri.
- c. Merasa sanggup serta tidak merasa ada tekanan didalam menciptakan sebuah loncatan dalam pekerjaan.
- d. Bekerja dengan melakukan perubahan dan juga mendekati sebuah tantangan dengan bersikap lebih dewasa.

Karyawan yang menunjukkan tingkat *work engagement* yang tinggi akan bekerja dengan dedikasi yang melebihi standar minimum, mengawali tugas

mereka dengan sikap "cukup baik", dan menunjukkan komitmen yang mendalam untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mereka secara aktif menggunakan kecerdasan dan pertimbangan yang matang untuk membuat keputusan yang optimal, menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efisiensi, dan secara teratur memantau serta mengevaluasi perilaku mereka untuk memastikan bahwa tindakan mereka sejalan dengan tujuan organisasi. Apabila diperlukan, mereka akan siap untuk melakukan penyesuaian dan keputusan korektif guna memastikan pencapaian hasil yang diinginkan. Karyawan dengan tingkat work engagement yang tinggi secara konsisten akan menunjukkan tiga perilaku umum yang telah diidentifikasi dalam literatur (van Tuin et al., 2021; Wilmar B. Schaufeli, 2006), yaitu sebagai berikut:

a. *Say* (Mengatakan)

Dengan konsisten membicarakan hal yang positif tentang perusahaan yang mana ia bekerja untuk rekan sekerja, calon karyawan yang berpotensi, dan terhadap customer (pelanggan).

b. *Stay* (Tinggal)

Mempunyai harapan untuk menjadi bagian dari anggotaperusahaan dimana mereka bekerja dibandingkan dengan kesempatan bekerja pada perusahaan lain.

c. *Strive* (Berjuang)

Meluangkan waktu, tenaga, dan juga inisiatif untuk dapat ikut berkontribusi dalam kesuksesan suatu bisnis. Dalam perusahaan karyawan yang

berdedikasi, juga penuh dengan energi serta berpartisipasi secara antusias didalam menjalankan pekerjaan mereka.

Wilmar B Schaufeli (2006) mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah sebuah konsep yang kompleks dan dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu:

1. *Job Demands* (Tuntutan pekerjaan)

Merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang mana memerlukan usaha secara terus-menerus baik secara fisik maupun psikologis untuk bisa mencapai dan mempertahankannya.

2. *Job Resources* (Sumber daya pekerjaan)

Merujuk kepada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari pekerjaan yang bisa memungkinkan setiap individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, dan perkembangan personal.

3. *Personal Resources* (Sumber daya pribadi)

Mengarah pada karakteristik yang ada pada diri seorang karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Disamping itu juga mengarah kepada sebuah evaluasi positif yang berhubungan dengan daya tahan seseorang dan mampu mengontrol dan memberikan dampak pada sekitarnya.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Salah satu fondasi penting dalam pengembangan pengetahuan adalah dengan mempelajari dan memahami hasil penelitian terdahulu. Tabel 3 menjabarkan hasil-hasil penelitian terdahulu yang dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan topik penelitian.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul	Variabel	Metodologi	Temuan
1	<p><u>Peneliti:</u> Mochammad Dendy Amirullah., Akhmad Suharto., Pawestri Winahyu (2022) <u>Judul :</u>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Gender Stereotype Terhadap Kinerja Kepala Desa Perempuan Di Kecamatan Wringin Kabupaten Bondowoso</p>	<p><u>Variabel independen:</u> ·Kepemimpinan Transformasional ·Gender Stereotype <u>Variabel dependen:</u> ·Kinerja Kepala Desa</p>	<p>·Kuantitatif Deskriptif ·Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Perangkat Desa di 3 Desa ·Responden: 38 Orang ·Metode pengumpulan data adalah dengan sensus</p>	<p>Kepemimpinan transformasional dan stereotip gender memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepala desa perempuan.</p>

No.	Peneliti dan Judul	Variabel	Metodologi	Temuan
2	<p><u>Peneliti:</u> Jumrotun Khotimah, Dhyah Wulansari (2024)</p> <p><u>Judul:</u> Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dalam Mendorong Motivasi dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Kepemimpinan Perempuan ·Motivasi kerja <p>Variasi dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> ·Kualitatif ·Metode pengumpulan data dengan wawancara mendalam 	<p>Gaya kepemimpinan perempuan yang transformasional dan suportif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.</p>
3	<p><u>Peneliti:</u> Nurlaili Sari (2022)</p> <p><u>Judul:</u> Pengaruh Stereotype Terhadap Posisi Kepemimpinan Perempuan Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Stereotype gender ·Kepemimpinan <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Kinerja Pegawai Perempuan 	<ul style="list-style-type: none"> ·Kuantitatif Deskriptif ·Populasi 591 orang, sampel 151 orang ·Metode pengumpulan data adalah Observasi dan kuesioner 	<p>Stereotip gender negatif seperti perempuan dianggap emosional dan tidak tegas, menghambat perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan di lingkungan pemerintah daerah.</p>

No.	Peneliti dan Judul	Variabel	Metodologi	Temuan
4	<p><u>Peneliti :</u> Amiek Diah Ambarwati, Purwanto , Sri Rahayu (2023)</p> <p><u>Judul :</u> Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Tahanan Perempuan Kelas IIA Surabaya</p>	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Gaya Kepemimpinan ·Motivasi kerja <p>Variabel Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> ·Kuantitatif Deskriptif ·Populasi 63 orang, sampel 48 orang <p>Metode pengumpulan data adalah observasi dan kuesioner</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Perempuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Rumah Tahanan Negara Perempuan Kelas IIA Surabaya.</p>
5	<p><u>Peneliti:</u> Vanessa A. Waworuntu Rita N. Taroreh Genita G. Lumintang (2022)</p> <p><u>Judul:</u> Pengaruh Gaya Kepemimpinan Wanita dan Komunikasi Wanita Terhadap Kinerja Karyawan PT. Chas Gas Adhikarya Manado</p>	<p>Variabel Independen :</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Kepemimpinan ·Komunikasi <p>Variabel Dependen :</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> ·Kuantitatif ·Populasi 80 orang, sampel 32 orang <p>·Metode pengumpulan data adalah Teknik sampling</p>	<p>Terdapat hubungan yang signifikan antara Gaya kepemimpinan dan komunikasi dengan kinerja karyawan PT. Chas Gas Adhikarya Manado</p>

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hubungan antara Kepemimpinan Perempuan dengan Keterlibatan Kerja

Kepemimpinan perempuan telah terbukti memberikan dampak positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Penelitian oleh Eagly dan Carli (2007) menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan transformasional, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan ini melibatkan dukungan, penghargaan, dan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Pendekatan kepemimpinan yang lebih empatik dan inklusif yang sering kali diterapkan oleh perempuan membantu meningkatkan rasa keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan perempuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan teori kepemimpinan transformatif, kepemimpinan yang efektif, yang sering kali dikaitkan dengan gaya kepemimpinan perempuan, mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan di tempat kerja (Eagly et al., 2003).

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan di atas, maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan perempuan berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja

2.2.2. Hubungan antara Stereotip Gender dengan Work Engagement

Sejak lama, stereotip gender telah memengaruhi persepsi dan harapan terhadap perempuan dan laki-laki di berbagai bidang, termasuk kepemimpinan (Eagly dan Karau, 2002). Dalam konteks kepemimpinan, perempuan sering kali dianggap kurang sesuai atau kurang mampu dibandingkan dengan laki-laki, terutama dalam peran-peran yang memerlukan otoritas dan keputusan tegas (Hoyt dan Murphy, 2016). Stereotip semacam ini tidak hanya memengaruhi peluang karir perempuan, tetapi juga dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan di bawah kepemimpinan perempuan.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa stereotip negatif terhadap kepemimpinan perempuan dapat mengurangi keterlibatan kerja karyawan (Mayasari dkk., 2023). Persepsi bahwa perempuan kurang cocok sebagai pemimpin dapat menghambat rasa kepercayaan dan motivasi karyawan untuk terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka di bawah kepemimpinan perempuan. Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan yang inklusif dan berorientasi pada hubungan dapat meningkatkan keterlibatan kerja.

Work engagement didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai konsep motivasi multidimensi yang mencerminkan investasi simultan energi fisik, kognitif, dan emosional individu dalam kinerja kerja yang aktif dan penuh (Laulié et al., 2021; Rich et al., 2010). Sedangkan menurut Saad et al. (2021) work engagement mengacu pada sejauh mana suatu karyawan merasa

bergairah tentang pekerjaan mereka, berkomitmen untuk organisasi, dan berusaha dalam pekerjaannya. Work engagement adalah suatu kondisi dimana karyawan memanfaatkan dirinya sebagai satu kesatuan untuk menjalankan perannya selama bekerja, disertai dengan pikiran positif dan kepuasan dengan pekerjaan mereka, work engagement dapat diartikan juga sebagai hubungan antara karyawan itu sendiri dengan pekerjaannya (JJ Owen, 2022). Hasil penelitian terdahulu dari Riri Afrizeni, (2018), menunjukkan bahwa persepsi pada kepemimpinan perempuan berkontribusi terhadap work engagement.

Stereotip gender di tempat kerja dimasukkan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara kepemimpinan perempuan dan keterlibatan kerja. Teori kongruensi peran mengemukakan bahwa stereotip tentang peran gender dapat mempengaruhi persepsi terhadap efektivitas pemimpin perempuan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merespon terhadap kepemimpinan tersebut (Eagly & Karau, 2002).

Berdasarkan paparan di atas, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Stereotip gender berpengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja

2.2.3. Hubungan antara Stereotip Gender dengan Pengaruh Kepemimpinan Perempuan terhadap Keterlibatan Kerja

Kepemimpinan perempuan dapat diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain yang dilakukan oleh perempuan dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, keahlian serta keterampilan agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi (Diah AM et al., 2020). Kaum wanita perlu diperhatikan dan dilibatkan dalam dinamika perubahan lingkungan, karena menurut Mosse (1996) seperti yang dikutip oleh (Musoli, 2020) bahwa kaum wanita sebenarnya memiliki potensi dan kemampuan yang tidak kalah dengan kaum lelaki.

Stereotip gender merupakan pandangan atau anggapan yang berkembang di masyarakat tentang peran dan karakteristik yang seharusnya dimiliki oleh laki-laki dan perempuan. Pandangan ini seringkali mengakar kuat dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja dan kepemimpinan. Menurut Rahmadhani dan Virianita (2020), stereotip gender berasal dari perbedaan psikologis yang dianggap ada antara perempuan dan laki-laki. Selain itu, Widayati (2020) menunjukkan bahwa laki-laki sering dianggap lebih cocok untuk posisi manajerial karena mereka dinilai lebih berorientasi pada pekerjaan, objektif, independen, dan agresif, sedangkan perempuan dianggap lebih pasif, lembut, dan sensitif. Stereotip ini dapat mempengaruhi persepsi terhadap kemampuan kepemimpinan perempuan dan berdampak negatif terhadap peluang mereka untuk menempati posisi kepemimpinan.

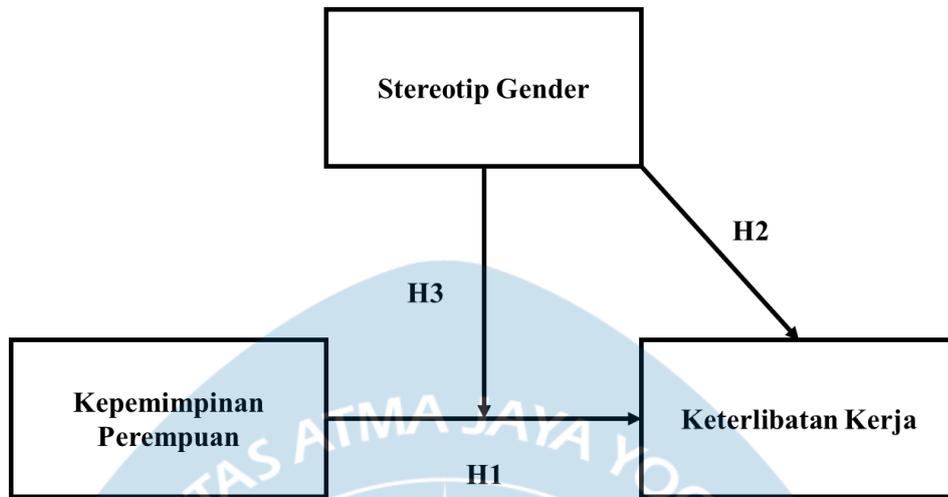
Efektivitas kepemimpinan perempuan bisa terhambat oleh stereotip yang menyatakan bahwa perempuan kurang cocok untuk peran kepemimpinan (Heilman, 2001). Stereotip ini, seperti yang diuraikan oleh Rahmadhani dan Virianita (2020), berasal dari pandangan psikologis yang berbeda berdasarkan jenis kelamin, yang sering kali menempatkan perempuan pada posisi yang kurang menguntungkan dalam dunia kerja. Stereotip yang bisa dipandang sebagai norma sosial yang salah tentang gender, dapat mengurangi efektivitas interaksi dalam tim, mengurangi rasa saling percaya dan kohesi, dan pada akhirnya menurunkan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menantang dan mengatasi stereotip gender ini melalui pendidikan dan kebijakan yang mendukung kesetaraan gender.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H3 : Stereotip gender memoderasi pengaruh kepemimpinan perempuan terhadap keterlibatan kerja

2.3. Kerangka Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pada tiga variabel yaitu kepemimpinan perempuan, stereotip gender, dan keterlibatan kerja. Berdasarkan uraian hubungan antar variabel, kerangka penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. Kerangka penelitian ini diadopsi dari model hubungan regresi dengan variabel moderating yang terdapat dalam Puranamasari (2022).



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian (Puranamasari, 2022)