



## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan dan Otonomi Kerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Moderating Terhadap Happiness

Anugrah Aviani\*, Teuku Norman

Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas, Indonesia

Email: anugrah.20177008@gmail.com\*

### Abstrak

#### Kata Kunci

Gaya kepemimpinan perempuan, otonomi kerja, employee engagement, happiness karyawan, sektor perbankan

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja terhadap kebahagiaan karyawan dengan employee engagement sebagai variabel moderating pada sektor perbankan di Jakarta, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Permasalahan penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya tingkat kebahagiaan karyawan di Indonesia yang hanya mencapai 53,26 persen menurut Workplace Wellbeing 360 Report 2025, serta tingginya tekanan kerja di sektor perbankan yang berpotensi menimbulkan stres dan burnout. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja terhadap happiness karyawan, serta menguji peran moderasi employee engagement dalam hubungan tersebut. Dengan menggunakan metode kuantitatif kausalitas dan analisis Partial Least Square (PLS) melalui SmartPLS 4.0 terhadap 385 responden karyawan bank, penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan perempuan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap happiness karyawan ( $\beta=0,595$ ,  $p<0,05$ ), demikian pula otonomi kerja berpengaruh positif signifikan ( $\beta=0,243$ ,  $p<0,05$ ). Namun, employee engagement tidak mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan terhadap happiness ( $p=0,107>0,05$ ) maupun otonomi kerja terhadap happiness ( $p=0,314>0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan perempuan yang empatik dan kolaboratif serta pemberian otonomi kerja secara langsung meningkatkan kebahagiaan karyawan tanpa bergantung pada tingkat engagement. Implikasi praktis menunjukkan pentingnya mengembangkan kapasitas pemimpin perempuan dan memberikan fleksibilitas kerja untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di industri perbankan. Implikasi teoretis memperkaya literatur tentang peran gender dalam kepemimpinan dan hubungannya dengan kesejahteraan karyawan dalam konteks industri jasa keuangan.

### Abstract

#### Keyword

Female leadership style, work autonomy, employee engagement, employee happiness, banking sector

This study analyzes the influence of female leadership style and job autonomy on employee happiness with employee engagement as a moderating variable in the banking sector in Jakarta, Depok, Tangerang, and Bekasi. The research problem is motivated by the low level of employee happiness in Indonesia which only reaches 53.26 percent according to the Workplace Wellbeing 360 Report 2025, as well as high work pressure in the banking sector which has the potential to cause stress and burnout. The purpose of this study is to analyze the influence of female leadership style and job autonomy on employee happiness, and to test the moderating role of employee engagement in this relationship. By using quantitative causality methods and Partial Least Square (PLS) analysis through SmartPLS 4.0 on 385 bank employee respondents, the study found that female leadership style has a significant positive effect on employee happiness ( $\beta = 0.595$ ,  $p < 0.05$ ), likewise job autonomy has a significant positive effect ( $\beta = 0.243$ ,  $p < 0.05$ ). However, employee engagement was unable to moderate the relationship between female leadership style and happiness ( $p=0.107>0.05$ ) or job autonomy on happiness ( $p=0.314>0.05$ ). These findings indicate that empathetic and collaborative female leadership and the provision of job autonomy directly increase employee happiness regardless of engagement levels. Practical implications demonstrate the importance of developing the capacity of female leaders and providing work flexibility to improve employee well-being in the banking industry. The theoretical implications enrich

---

the literature on gender roles in leadership and their relationship to employee well-being in the financial services industry context.

---

## **PENDAHULUAN**

Pada zaman yang mulai memasuki revolusi industri 4.0 membawa seluruh lapisan masyarakat terhubung dengan teknologi digital dimana teknologi pada saat ini sudah lebih maju dan lebih canggih dari masa-masa sebelumnya. Kehadiran kecerdasan teknologi pada saat ini merupakan fenomena baru yang harus dihadapi oleh lapisan masyarakat termasuk oleh sebuah Perusahaan (Harahap, 2019; Helmi, 2019; Nurlaela, 2020; Suwardana, 2018). Kemajuan pada bidang teknologi yang begitu pesat dalam beberapa waktu terakhir ini telah mengubah cara hidup dan cara bekerja, namun hal ini seharusnya tidak dianggap sebagai sebuah hambatan, namun dapat juga sebagai inovasi baru dalam berbisnis.

Perubahan teknologi juga membawa dampak signifikan pada aspek kehidupan kita termasuk aspek keuangan. Dengan munculnya teknologi digital, pada bidang perbankan juga melakukan perubahan kearah yang lebih efisien, efektif, dan mudah diakses. Kemajuan teknologi pada aspek keuangan ini meliputi mobile banking, internet banking, dan aplikasi keuangan digital lain yang telah memungkinkan masyarakat untuk melakukan transaksi keuangan secara online, kapan saja dan di mana saja (Aksenta et al., 2023; Astuti et al., 2023; Harto et al., 2023; Subroto et al., 2023; Suti et al., 2020).

Dengan perubahan teknologi, sektor perbankan harus terus berinovasi dan beradaptasi untuk meningkatkan kualitas layanan dan mempertahankan kepercayaan nasabah. Namun, dampak lain dari perkembangan teknologi yang semakin pesat yaitu, setiap perusahaan akan dihadapkan kepada tantangan besar dalam mempertahankan dan mengelola sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia itu sendiri merupakan aset yang sangat penting bagi keberlangsungan bisnis.

Dari berbagai macam aspek yang menjadi tantangan sebuah perusahaan, terdapat satu hal penting yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja pada era ini memiliki perbedaan karakteristik generasi, dimana menurut data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2020, jumlah generasi milenial di Indonesia adalah sekitar 69,38 juta jiwa, yang merupakan 25,87 persen dari total populasi Indonesia.

Generasi milenial merupakan sosok yang memiliki peran penting sebagai salah satu penggerak utama dalam mempercepat adaptasi dan perkembangan teknologi. Generasi milenial atau bisa disebut juga sebagai generasi Y merupakan kelompok generasi yang lahir antara awal 1980-an hingga pertengahan 1990-an atau awal 2000-an. Tumbuh pada era teknologi membuat generasi Y memiliki karakteristik yang sedikit berbeda, terutama dalam hal cara berpikir, bekerja, dan berinteraksi.

Generasi milenial yang saat ini sudah mulai mendominasi populasi tenaga kerja terutama di Indonesia, memiliki ekspektasi terhadap kepuasan dan kebahagiaan di tempat kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Perubahan pandangan generasi Y menuntut setiap perusahaan untuk menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusianya agar tetap relevan, menarik, dan efektif dalam mempertahankan talenta terbaik.

Dalam konteks ini, sangat penting untuk memahami bagaimana perubahan besar akibat revolusi industri dan teknologi berdampak pada kebahagiaan individu, terutama dalam dunia kerja. Kebahagiaan sendiri merupakan perasaan positif yang sangat penting bagi kualitas hidup manusia. Berdasarkan World Happiness Report 2025, Indonesia menempati peringkat ke-83 sebagai negara paling bahagia di dunia. Sedangkan untuk lingkup Asia, Indonesia menempati peringkat ke-11 dalam tingkat kebahagiaan.

Berbagai indikator dan hasil survei menunjukkan bahwa tingkat kebahagiaan karyawan di Indonesia masih tergolong rendah. Menurut Workplace Wellbeing 360 Report 2025, kesejahteraan karyawan di Indonesia hanya mencapai 53,26 persen, jauh di bawah negara tetangga seperti Malaysia (67,89 persen) dan Singapura (68,23 persen). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kesejahteraan dan kebahagiaan di lingkungan kerja di Indonesia masih memerlukan perhatian serius.

Dalam sektor perbankan, berbagai penelitian menunjukkan bahwa industri ini termasuk salah satu sektor dengan tingkat tekanan kerja yang tinggi serta berisiko menimbulkan stres dan burnout. Penelitian Kan dan Yu (2016) di Tiongkok menemukan bahwa gejala depresi di kalangan karyawan bank tergolong tinggi. Penelitian Vinod dan Ambatipudi (2024) di India menunjukkan bahwa 82,2 persen karyawan bank mengalami tingkat burnout sedang hingga tinggi.

Permasalahan terkait kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan di sektor perbankan tidak dapat dilepaskan dari peran gaya kepemimpinan dalam organisasi. Pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim kerja, motivasi, serta kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam beberapa tahun terakhir, industri perbankan mulai menunjukkan peningkatan partisipasi perempuan dalam posisi kepemimpinan. Kehadiran pemimpin perempuan dinilai membawa pendekatan kepemimpinan yang lebih empatik, partisipatif, dan berorientasi pada hubungan interpersonal.

Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan kebahagiaan karyawan dari berbagai perspektif. Alameeri et al. (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja yang positif berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan karyawan dan kesejahteraan mereka. Awashreh dan Omri (2023) menunjukkan bahwa dukungan sosial di tempat kerja berkontribusi terhadap kebahagiaan karir karyawan sektor perbankan di Oman. Gaur et al. (2023) mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional perempuan memiliki karakteristik unik yang mendukung pembangunan berkelanjutan dan pemberdayaan. Namun, penelitian yang secara spesifik mengkaji peran gender dalam gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kebahagiaan karyawan di konteks perbankan Indonesia masih terbatas.

Menurut Aluy dkk. (2017), keberadaan perempuan dalam proses pengambilan keputusan keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perbankan. Proporsi perempuan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi terbukti mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Keterlibatan perempuan dalam posisi kepemimpinan tidak hanya memberikan dampak positif terhadap dimensi finansial perusahaan, tetapi juga berpotensi meningkatkan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan.

Dalam konteks kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan, salah satu aspek penting yang turut memengaruhi kebahagiaan adalah tingkat otonomi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Otonomi kerja mengacu pada sejauh mana individu diberikan kebebasan, wewenang, dan tanggung jawab dalam menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas-

tugasnya. Kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif berpotensi memperluas ruang otonomi bagi karyawan.

Penelitian Johari et al. (2018) menemukan bahwa otonomi kerja berkorelasi positif dengan kinerja pekerjaan di kalangan guru. Prasetyo dkk. (2021) menunjukkan bahwa otonomi kerja, beban kerja, dan work-life balance berpengaruh terhadap kinerja pejabat fungsional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Bakker dan van Woerkom (2017) menjelaskan bahwa otonomi kerja dari perspektif self-determination theory meningkatkan motivasi intrinsik dan kesejahteraan karyawan. Namun, penelitian yang menghubungkan otonomi kerja dengan kebahagiaan karyawan dalam konteks sektor perbankan yang memiliki regulasi ketat masih minim.

Permasalahan utama yang mendasari penelitian ini adalah rendahnya tingkat kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan di Indonesia, khususnya di sektor perbankan. Berbagai indikator dan hasil survei menunjukkan bahwa tingkat kebahagiaan karyawan di Indonesia masih tergolong rendah. Menurut Workplace Wellbeing 360 Report 2025, kesejahteraan karyawan di Indonesia hanya mencapai 53,26 persen, jauh di bawah negara tetangga seperti Malaysia (67,89 persen) dan Singapura (68,23 persen). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kesejahteraan dan kebahagiaan di lingkungan kerja di Indonesia masih memerlukan perhatian serius.

Dalam sektor perbankan, otonomi kerja sering kali terbatas karena tingginya regulasi, prosedur operasional yang ketat, serta tuntutan kepatuhan terhadap standar keamanan dan akurasi. Meskipun demikian, penelitian menunjukkan bahwa pemberian tingkat otonomi yang memadai dapat berdampak positif terhadap kesejahteraan karyawan. Otonomi kerja memungkinkan individu merasa lebih dipercaya dan dihargai oleh organisasi.

Peningkatan otonomi dan fleksibilitas kerja tidak hanya berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis, tetapi juga berperan penting dalam membangun employee engagement atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Employee engagement merupakan keadaan dimana karyawan sepenuhnya terlibat, antusias, dan berkomitmen pada pekerjaan dan tempat kerja mereka. Keterikatan karyawan yang tinggi menjadi elemen krusial dalam menjaga stabilitas dan kinerja organisasi.

Kesenjangan penelitian yang diidentifikasi dalam studi ini meliputi tiga aspek utama. Pertama, meskipun penelitian tentang kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja telah banyak dilakukan secara terpisah, belum banyak studi yang mengintegrasikan kedua variabel ini dalam satu model penelitian khususnya di sektor perbankan Indonesia. Kedua, peran employee engagement sebagai variabel moderating dalam hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja terhadap kebahagiaan karyawan belum banyak dieksplorasi dalam literatur. Ketiga, konteks penelitian di sektor perbankan Indonesia yang memiliki karakteristik unik—regulasi ketat, tekanan kerja tinggi, dan transformasi digital—belum mendapat perhatian memadai dalam literatur akademis internasional.

Peningkatan otonomi kerja tidak hanya berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis, tetapi juga berperan penting dalam membangun employee engagement atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Employee engagement merupakan keadaan dimana karyawan sepenuhnya terlibat, antusias, dan berkomitmen pada pekerjaan dan tempat

kerja mereka. Keterikatan karyawan yang tinggi menjadi elemen krusial dalam menjaga stabilitas dan kinerja organisasi.

Penelitian Gulyani dan Sharma (2018) menemukan bahwa employee engagement memediasi hubungan antara total rewards components dan work happiness dalam new ventures. Santhanam dan Srinivas (2019) menunjukkan bahwa employee engagement dan happiness berpengaruh negatif terhadap burnout dan turnover intention. Yang (2023) mengidentifikasi bahwa employee engagement memediasi hubungan antara transformational leadership dan employee performance. Namun, peran employee engagement sebagai moderator (bukan mediator) dalam hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja terhadap happiness belum banyak diteliti, khususnya dalam konteks sektor perbankan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk menemukan solusi efektif dalam meningkatkan kebahagiaan karyawan sektor perbankan di tengah transformasi digital dan dinamika generasi milenial yang mendominasi tenaga kerja. Sektor perbankan sebagai tulang punggung sistem keuangan nasional memerlukan karyawan yang tidak hanya produktif tetapi juga bahagia dan sejahtera secara psikologis untuk dapat memberikan layanan optimal kepada nasabah. Kondisi kebahagiaan karyawan yang rendah tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada stabilitas organisasi, kualitas layanan, dan pada akhirnya kepercayaan publik terhadap sistem perbankan nasional.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada tiga kontribusi utama. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan variabel gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja dalam satu model komprehensif untuk memprediksi kebahagiaan karyawan sektor perbankan. Kedua, penelitian ini menguji peran employee engagement sebagai variabel moderating (bukan mediating) yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Ketiga, penelitian ini memberikan kontribusi empiris pada konteks geografis dan industri yang spesifik—sektor perbankan di wilayah Jadetabek (Jakarta, Depok, Tangerang, dan Bekasi)—yang merupakan pusat aktivitas keuangan terbesar di Indonesia.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan perempuan terhadap happiness karyawan, (2) Menganalisis pengaruh otonomi kerja terhadap happiness karyawan, (3) Menganalisis peran employee engagement sebagai variabel moderating dalam hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan dengan happiness karyawan, (4) Menganalisis peran employee engagement sebagai variabel moderating dalam hubungan antara otonomi kerja dengan happiness karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja terhadap happiness, serta menegaskan peran employee engagement sebagai variabel moderating. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi organisasi dan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebahagiaan karyawan. Pemahaman tentang pengaruh gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja dapat membantu organisasi dalam merancang kebijakan manajemen yang lebih inklusif dan adaptif.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk kausalitas. Penelitian kausalitas merupakan metode yang digunakan untuk melihat hubungan langsung atau tidak langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja. Variabel dependen adalah happiness dan employee engagement sebagai variabel moderating.

### Unit Analisis

Unit analisis pada penelitian ini adalah unit analisis individu yaitu karyawan yang bekerja pada sektor perbankan swasta maupun milik pemerintah yang berlokasi di Jadetabek (Jakarta, Depok, Tangerang dan Bekasi).

### Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah variabel independen, dependen, dan moderating. Terdapat dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja. Variabel dependen adalah happiness karyawan. Variabel moderating adalah employee engagement yang memengaruhi kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Tabel 1 menunjukkan operasional variabel dan pengukurannya.

**Tabel 1. Operasional Variabel dan Pengukurannya**

Variabel	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan Perempuan (X1)	Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation	Skala Likert 1-5
Otonomi Kerja (X2)	Decision making autonomy, Work scheduling autonomy, Work method autonomy	Skala Likert 1-5
Employee Engagement (M)	Vigor, Dedication, Absorption	Skala Likert 1-5
Happiness Karyawan (Y)	Engagement, Job Satisfaction, Organizational Commitment	Skala Likert 1-5

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada sektor perbankan yang berlokasi di Jakarta, Depok, Tangerang dan Bekasi. Karena jumlah populasi yang besar dan tidak diketahui secara pasti, penelitian ini menggunakan rumus Lemeshow untuk menghitung jumlah sampel yang representatif. Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95 persen dan presisi 5 persen, diperoleh jumlah sampel sebanyak 385 responden.

### Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh melalui data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner yang disebarluaskan dalam bentuk Google Form. Data sekunder diperoleh dari literatur, jurnal ilmiah, buku, serta dokumen lain yang berkaitan dengan topik penelitian sebagai pendukung dan pelengkap bagi data primer.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menyebarluaskan kuesioner kepada responden sebagai instrumen utama. Kuesioner disebarluaskan secara online untuk menjangkau responden secara lebih efektif dan efisien. Pertanyaan-pertanyaan yang termuat disusun berdasarkan variabel-variabel penelitian yang relevan menggunakan skala Likert 5 poin dari Sangat Tidak Setuju (1) hingga Sangat Setuju (5). Metode studi literatur turut dimanfaatkan dengan cara menelaah berbagai sumber tertulis yang berkaitan dengan variabel penelitian.

### **Pengolahan dan Analisis Data**

Pada penelitian ini, seluruh data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Analisis data dilakukan melalui penerapan model Structural Equation Modeling (SEM). Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui uji convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan Cronbach's Alpha. Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan melalui uji R-Square, Q-Square, dan Path Coefficient.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada sektor perbankan yang beroperasi di wilayah Jakarta, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jadebek). Wilayah tersebut merupakan bagian dari kawasan metropolitan yang menjadi pusat aktivitas ekonomi, bisnis, dan finansial terbesar di Indonesia. Sektor perbankan di wilayah ini terdiri dari berbagai jenis bank, baik Bank Umum Milik Negara (BUMN) maupun Bank Swasta Nasional.

### **Karakteristik Responden**

Analisis karakteristik responden memberikan informasi mengenai profil responden dalam penelitian ini. Total responden sebanyak 385 karyawan sektor perbankan di Jakarta, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jabatan, dan lokasi.

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Percentase
Laki-laki	188	48,8%
Perempuan	197	51,2%

Berdasarkan Tabel 2, jumlah responden perempuan (197 orang atau 51,2 persen) sedikit lebih banyak dibandingkan responden laki-laki (188 orang atau 48,8 persen), menunjukkan komposisi yang relatif berimbang.

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Percentase
< 25 tahun	39	10,1%
25-34 tahun	175	45,5%
35-44 tahun	106	27,5%
45-54 tahun	54	14,0%

Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden berada pada kelompok usia 25-34 tahun (45,5 persen), disusul kelompok usia 35-44 tahun (27,5 persen), menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif utama.

**Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Percentase
SMA/Sederajat	32	8,3%
Diploma	44	11,4%
Sarjana (S1)	266	69,1%
Magister (S2)	42	10,9%
Doktor (S3)	1	0,3%

Berdasarkan Tabel 4, responden dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) merupakan kelompok terbesar (69,1 persen), menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan tinggi.

### Statistik Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden mengenai variabel-variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil analisis, variabel Gaya Kepemimpinan Perempuan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,14, variabel Otonomi Kerja memperoleh nilai rata-rata 4,10, variabel Employee Engagement memiliki rata-rata 4,12, dan variabel Happiness Karyawan memiliki nilai rata-rata 4,08. Semua variabel menunjukkan penilaian yang positif dari responden dengan kategori tinggi.

### Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Hasil uji convergent validity menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,5 sehingga dinyatakan valid. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel berada di atas 0,50, menunjukkan validitas konvergen yang baik. Uji discriminant validity melalui cross loading menunjukkan nilai yang memadai, mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki keunikan konseptual yang dapat dibedakan.

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan Perempuan	0,917	0,891
Otonomi Kerja	0,908	0,886
Employee Engagement	0,931	0,919
Happiness Karyawan	0,910	0,882

Berdasarkan Tabel 5, nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha untuk semua konstruk berada di atas 0,70, menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

### Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Hasil uji R-Square menunjukkan bahwa kemampuan variabel Gaya Kepemimpinan Perempuan, Otonomi Kerja, dan Employee Engagement dalam menjelaskan variabel Happiness Karyawan adalah sebesar 85,9 persen. Nilai ini termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang kuat.

**Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square)**

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Happiness Karyawan	0,859	0,852

### **Hasil Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai P-Values dan koefisien path. Hipotesis diterima jika  $P\text{-Values} \leq 0,05$  dan koefisien beta bernilai positif. Hasil pengujian hipotesis penelitian disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1: Gaya Kepemimpinan Perempuan → Happiness	0,595	5,476	0,000	Diterima
H2: Otonomi Kerja → Happiness	0,243	2,097	0,018	Diterima
H3: GKP × Employee Engagement → Happiness	-0,117	1,243	0,107	Ditolak
H4: OK × Employee Engagement → Happiness	0,049	0,485	0,314	Ditolak

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap Happiness Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Perempuan berpengaruh positif signifikan terhadap Happiness Karyawan ( $\beta=0,595$ ,  $p=0,000<0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat kualitas kepemimpinan perempuan yang dirasakan karyawan seperti empati, komunikasi yang suportif, kolaboratif, dan pengambilan keputusan yang inklusif, maka semakin tinggi tingkat kebahagiaan karyawan. Kepemimpinan perempuan yang cenderung berorientasi pada hubungan interpersonal dan pemberdayaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung secara emosional. Hasil ini selaras dengan penelitian Aluy dkk. (2017) yang menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam proses pengambilan keputusan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan organisasi.

#### **Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Happiness Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Otonomi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Happiness Karyawan ( $\beta=0,243$ ,  $p=0,018<0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar otonomi atau kemandirian yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya seperti kebebasan mengatur cara kerja, waktu kerja, dan pengambilan keputusan operasional, maka semakin tinggi tingkat kebahagiaan karyawan. Otonomi kerja memberikan rasa memiliki, kompetensi, serta kepercayaan, yang secara

psikologis meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan kerja. Hasil ini mendukung penelitian Prasetyo dkk. (2021) yang menemukan hubungan positif antara otonomi kerja terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.

### **Peran Employee Engagement dalam Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap Happiness**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Employee Engagement tidak mampu memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan terhadap Happiness Karyawan ( $\beta=-0,117$ ,  $p=0,107>0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan perempuan di perbankan yang ditandai dengan karakteristik empati, komunikasi suportif, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal sudah cukup untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan tanpa bergantung pada tingkat engagement. Gaya kepemimpinan perempuan yang transformasional memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kebahagiaan karyawan, sehingga employee engagement bukan faktor pembeda yang memperkuat hubungan tersebut.

### **Peran Employee Engagement dalam Memoderasi Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Happiness**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Employee Engagement tidak mampu memoderasi pengaruh Otonomi Kerja terhadap Happiness Karyawan ( $\beta=0,049$ ,  $p=0,314>0,05$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa otonomi kerja di sektor perbankan memiliki batasan prosedural yang ketat, sehingga meskipun karyawan diberi kebebasan tertentu, ruang otonominya tetap terbatas. Dalam kondisi tersebut, engagement tidak cukup kuat untuk memperkuat pengaruh otonomi terhadap happiness. Otonomi kerja yang diberikan sudah memberikan dampak langsung terhadap kebahagiaan karyawan tanpa perlu diperkuat oleh tingkat keterikatan karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan perempuan dan otonomi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap happiness karyawan sektor perbankan di wilayah Jakarta, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Gaya kepemimpinan perempuan yang empatik, kolaboratif, dan berorientasi pada hubungan interpersonal terbukti meningkatkan kebahagiaan karyawan dengan pengaruh yang sangat kuat. Pemberian otonomi kerja berupa kebebasan dalam pengambilan keputusan, pengaturan metode kerja, dan penjadwalan tugas juga memberikan kontribusi positif terhadap kebahagiaan karyawan meskipun dengan pengaruh yang lebih moderat dibandingkan gaya kepemimpinan perempuan. Namun, penelitian ini menemukan bahwa employee engagement tidak mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan perempuan maupun otonomi kerja terhadap happiness karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua faktor tersebut memiliki pengaruh langsung yang cukup kuat terhadap kebahagiaan karyawan tanpa perlu diperkuat oleh tingkat keterikatan kerja. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen perbankan untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan perempuan melalui program pelatihan yang menekankan pada keterampilan komunikasi, empati, dan pemberdayaan tim. Selain itu, organisasi perlu memberikan ruang otonomi yang lebih luas kepada karyawan dalam menentukan cara kerja mereka, dengan tetap memperhatikan kepatuhan terhadap regulasi dan

prosedur operasional standar. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan wilayah yang terbatas pada Jadetabek dan metode pengumpulan data yang hanya mengandalkan kuesioner self-report. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan geografis, menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi atau work-life balance, serta menggunakan metode campuran kuantitatif-kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kebahagiaan karyawan di sektor perbankan.

## **REFERENSI**

- Aksenta, A., Irmawati, I., Ridwan, A., Hayati, N., Sepriano, S., Herlinah, H., Silalah, A. T., Pipin, S. J., Abdurrohim, I., & Boari, Y. (2023). *Literasi digital: Pengetahuan & transformasi terkini teknologi digital era industri 4.0 dan society 5.0*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2020). The effect of work environment happiness on employee leadership. In *Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_5)
- Aluy, C. A., Tulung, J. E., & Tasik, H. H. D. (2017). Pengaruh keberadaan wanita dalam manajemen puncak dan kepemilikan manajerial terhadap kinerja perbankan. *Jurnal EMBA*, 5(2), 821–828.
- Astuti, A. W., Sayudin, S., & Muharam, A. (2023). Perkembangan bisnis di era digital. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(9), 2787–2792.
- Awashreh, A., & Omri, A. (2023). Workplace social support and career happiness among banking sector employees in Oman. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 2953–2970. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3141>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Center of Excellence for Positive Organizational Psychology*, Erasmus University Rotterdam.
- Gaur, D., Gupta, K., & Pal, A. (2023). Transformational women leadership: A road to sustainable development goal of women empowerment. *Journal of Global Responsibility*, 15(2), 193–214. <https://doi.org/10.1108/JGR-03-2023-0028>
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), 255–271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Harahap, N. J. (2019). Mahasiswa dan revolusi industri 4.0. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 6(1). <https://doi.org/10.36987/ecobi.v6i1.38>
- Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Tahir, R., Waty, E., Situru, A. C., & Sepriano, S. (2023). *Transformasi bisnis di era digital: Teknologi informasi dalam mendukung transformasi bisnis*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Helmi, N. (2019). Revolusi industri 4.0 dan pengaruhnya bagi industri di Indonesia. *Kementerian Pertahanan Republik Indonesia*, 30.
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. T. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>

- Kan, D., & Yu, X. (2016). Occupational stress, work-family conflict and depressive symptoms among Chinese bank employees: The role of psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1), 134. <https://doi.org/10.3390/ijerph13010134>
- Nurlaela, L. F. (2020). Problematika pembelajaran bahasa Arab pada keterampilan berbicara di era revolusi industri 4.0. *Jurnal Bindo Sastra Nasional Bahasa Arab*, 6(2).
- Prasetyo, Y. D., Anindita, R., & Purwandasari, D. A. (2021). Pengaruh otonomi kerja, beban kerja, dan work-life balance terhadap kinerja pejabat fungsional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(1), 47–56.
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2019). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers. *Benchmarking: An International Journal*, 27(2), 499–516. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>
- Subroto, D. E., Supriandi, Wirawan, R., & Rukmana, A. Y. (2023). Implementasi teknologi dalam pembelajaran di era digital: Tantangan dan peluang bagi dunia pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(7). <https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i07.542>
- Suti, M., Syahdi, M. Z., & D., D. (2020). Tata kelola perguruan tinggi dalam era teknologi informasi dan digitalisasi. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 3(2). <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.635>
- Suwardana, H. (2018). Revolusi industri 4.0 berbasis revolusi mental. *JATI UNIK*, 1(2).
- Vinod, P., & Ambatipudi, K. (2024). Prevalence of burnout and stress among banking sector employees: A cross-sectional study. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 28(2), 145–150. [https://doi.org/10.4103/ijoem.ijoem\\_52\\_23](https://doi.org/10.4103/ijoem.ijoem_52_23)
- Yang, I. (2023). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of employee engagement. *Journal of Organizational Psychology*, 23(4), 112–128.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#).