

Budaya Klan dan Keterlibatan Kerja Karyawan: Peran Mediasi Kepemimpinan yang Baik Hati

Vivian Elfrida Rahmadanty^{1*}, Alice Salendu², Arum Etikariena³

^{1,2,3}Fakultas Psikologi Universitas Indonesia Depok

E-mail korespondensi: ^{1*}vivian.elfrida@ui.ac.id

Keywords: *benevolent leadership, clan culture, employee work engagement*

Abstract

This study aims to see whether benevolent leadership has a role as a mediator on the relationship between clan culture and employee work engagement. The data was taken from companies X and Y which are family-owned companies in Indonesia. The research data was taken using the convenience sampling method, with N = 146 (52.7% female, average age 31 years). The analytical method used in this study is the simple mediation analysis model 4 Hayes (2013) PROCESS macro. The results show that there is a significant direct effect on the role of clan culture on work involvement ($b = .339$ (95% CI [.0704, .6597])). In line to the research hypothesis, benevolent leadership mediator is proven to strengthen the relationship between clan culture and work engagement ($b = .4093$ (95% CI [.1438, .7195])). We use the theory of person–environmental fit as a framework and to interpret the research results. The results of this study provide insight that it is recommended for organization to invest in clan culture because it is expected to provide optimal benefits to employee job engagement.

Kata kunci: *budaya klan, kepemimpinan yang baik hati, keterlibatan kerja karyawan*

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk melihat apakah kepemimpinan yang baik hati memiliki peran sebagai mediator pada hubungan budaya klan dan keterlibatan kerja karyawan. Data diambil dari perusahaan X dan Y yang merupakan perusahaan milik keluarga yang berada di Indonesia. Data penelitian diambil dengan metode *convenience sampling*, dengan N = 146 (52.7% perempuan, rata-rata usia 31 tahun). Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *simple mediation analysis model 4* Hayes (2013) PROCESS macro. Hasil menunjukkan bahwa terdapat efek langsung yang signifikan pada peran budaya klan terhadap keterlibatan kerja ($b = .339$ (95% CI [.0704, .6597])). Namun, sesuai dengan hipotesis penelitian, mediator kepemimpinan yang baik hati terbukti dapat memperkuat hubungan antara budaya klan dan keterlibatan kerja ($b = .4093$ (95% CI [.1438,

.7195]). Kami menggunakan teori *person – environment fit* sebagai kerangka berpikir dan juga untuk menginterpretasikan hasil penelitian. Hasil penelitian ini memberikan wawasan bahwa ada baiknya organisasi berinvestasi dalam budaya klan karena budaya tersebut diharapkan memberikan keuntungan optimal pada keterlibatan kerja karyawan.

Sitasi: Rahmadanty, V. E., Salendu A., & Etikariena, A. (2024). Budaya Klan dan Keterlibatan Kerja Karyawan: Peran Mediasi Kepemimpinan yang Baik Hati. *Jurnal Psikologi : Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.35891/jip.v11i1.4332>

Pendahuluan

Pandemi COVID-19 membuat banyak masalah terjadi kepada anggota organisasi, salah satunya adalah keterlibatan kerja karyawan yang mengalami penurunan (Reinwald dkk., 2021). Sebelum terjadinya pandemi COVID-19, tren dari keterlibatan kerja selalu meningkat selama bertahun-tahun (Harter, 2022). Namun, survei dari Gallup pada karyawan di seluruh dunia menunjukkan bahwa keterlibatan kerja pada pekerja mengalami penurunan sebesar 2%, yang pada tahun 2020 berada pada 36% menjadi 34%. Pada awal tahun 2022, keterlibatan kerja pada karyawan kembali mengalami penurunan sebesar 2% menjadi 32%. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti usia karyawan, setting kerja (e.g. *remote working, hybrid working, on-site working*), dan bagaimana karyawan memersepsikan perilaku pemimpin ketika masalah yang datang karena adanya pandemi terjadi pada dirinya. Situasi ini dapat memengaruhi produktivitas organisasi (Ahmed dkk., 2020) dan oleh karena itu, manajemen harus mengambil inisiatif untuk mempertahankan keterlibatan kerja dari karyawan saat *post-pandemic* seperti sekarang, salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawannya (Newman, 2021).

Keterlibatan kerja karyawan adalah ketika karyawan mempunyai energi tinggi yang positif dan afektif yang dikombinasikan dengan tingkat dedikasi tinggi dan fokus yang kuat pada pekerjaan (B. & Bakker, 2010). Ketika karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, hal ini akan menguntungkan karyawan sebagai individu, dan juga organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi tidak bekerja semata-

mata hanya untuk mendapatkan gaji yang layak, namun untuk memberikan performa dan hasil terbaik untuk perusahaan. Keterlibatan karyawan yang tinggi tidak hanya meningkatkan fokus dan efisiensi, tetapi juga dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran karyawan (Neuber dkk., 2021). Karyawan yang terlibat peduli dengan apa yang mereka lakukan dan mereka menyadari pentingnya usaha mereka dalam berkontribusi pada keberhasilan tempat mereka bekerja. Keterlibatan kerja memiliki antecedent yang datang dari level organisasi seperti budaya organisasi (Hasan dkk., 2020; Kalia & Verma, 2017) dan kepemimpinan (Mazzetti dkk., 2021) kelompok, maupun individu seperti *perceived organizational support* (Saks, 2019).

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi menggunakan budaya dan nilai organisasi mereka sebagai panduan dari keputusan bisnis (Harter, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membangun perilaku dan sikap karyawan di perusahaan. Di Indonesia, negara ini merupakan negara kolektivistik; masyarakatnya menghargai kebutuhan dan tujuan kelompok secara keseluruhan di atas kebutuhan dan keinginan masing-masing individu (Campion & Wang, 2019). Budaya kolektivistik ini serupa dengan budaya organisasi budaya klan yaitu lingkungan pekerjaan yang ramah, anggotanya memiliki banyak kesamaan seperti keluarga besar. Organisasi dengan budaya klan mendefinisikan sukses sebagai keberhasilan menangani kebutuhan klien dan merawat orang-orang. Budaya klan berfokus untuk mengembangkan dan memastikan terjalinnya hubungan positif dan kekompakan antar anggota melalui dorongan dan rasa kesetiaan (Cameron & Quinn, 2011). Dengan demikian, organisasi budaya klan berfokus pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus (Assens-Serra dkk., 2021).

Terdapat penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan signifikan antara budaya klan dengan keterlibatan kerja karyawan, namun *effect size* dari hubungan tidak besar ($r = .54, p < .001$) (Plett, 2019). Plett (2019) lebih lanjut mengatakan bahwa penelitian mengenai hubungan tipe budaya organisasi Cameron & Quinn (2011) dan keterlibatan kerja masih terbatas, sehingga ini merupakan sebuah ruang penelitian yang dapat dilakukan untuk memperkaya pengetahuan mengenai hubungan kedua variabel

tersebut. Kehadiran mediator banyak digunakan untuk untuk melihat hubungan tidak langsung antara kedua variabel tersebut dan terbukti bahwa kehadiran mediator dapat memperbesar *effect size* dari budaya klan terhadap keterlibatan kerja karyawan (Lee & Ding, 2022; Reis dkk., 2016). Maka dari itu, penelitian ini juga akan menggunakan mediator untuk melihat hubungan tidak langsung antara kedua variabel tersebut.

Peran pemimpin sangat krusial di Indonesia yang merupakan negara kolektivistik, di mana pemimpin dilihat sebagai orang yang dihargai dan didengar (Campion & Wang, 2019) sehingga peran seorang pemimpin mampu untuk menanamkan nilai-nilai dan kepercayaan dari budaya organisasi kepada anggotanya. Nilai-nilai dan kepercayaan yang tertanam diharapkan dapat ditunjukkan melalui perilaku, seperti adanya keterlibatan kerja karyawan yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dibutuhkan peran pemimpin untuk membuat budaya klan berdampak lebih besar pada keterlibatan kerja karyawan.

Untuk dapat memiliki sebuah gaya kepemimpinan tertentu, hal ini dapat dijelaskan menggunakan kerangka berpikir *leader-culture fit*, yaitu ketika kecocokan (*fit*) akan tercapai gaya kepemimpinan selaras dengan karakteristik situasional yaitu budaya yang dianut (Burns dkk., 2013). Budaya klan berfokus mengembangkan dan memastikan hubungan yang positif dan kohesi terjadi antar anggota (Choi dkk., 2008). Budaya klan yang bersifat mendukung dan kooperatif, penuh kehangatan, kepercayaan, dan lingkungan yang membangkitkan semangat di tempat kerja (Berson dkk., 2008) bersifat kongruen dengan perilaku yang dicirikan oleh kepemimpinan yang baik hati seperti ekspresi kepedulian dan kasih sayang terhadap karyawan dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka yang melampaui hal-hal yang hanya menyangkut pekerjaan (An-Chih Wang & Cheng, 2009). Berdasarkan kerangka berpikir *leader-culture fit*, budaya klan dan kepemimpinan yang baik hati selaras dengan nilai dan keyakinan individu pemimpin, yang kemudian menciptakan kecocokan budaya pemimpin yang kuat.

Kepemimpinan yang baik hati adalah sebuah gaya kepemimpinan di mana pemimpin cenderung berperilaku berdasar kepentingan dari anggotanya. Cheng dkk.,

(2004) mendefinisikan *kepemimpinan yang baik hati* sebagai kecenderungan pemimpin untuk berperilaku untuk kebaikan dan kepentingan karyawan, dan juga membantu menangani masalah pribadi karyawan. Penelitian sebelumnya tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang baik hati dan keterlibatan kerja secara konsisten menemukan bahwa kepemimpinan yang baik hati berdampak positif pada keterlibatan kerja (Xu dkk., 2018; Xiao-Ping Chen dkk., 2011). Ada beberapa penjelasan untuk hubungan ini. Pertama, sebagai pemimpin yang baik hati yang peduli, membantu, dan mendukung yang memungkinkan karyawan untuk memperbaiki kesalahan mereka dan berpikir dengan cara yang positif (Xu dkk., 2018), para pemimpin ini memiliki kecenderungan untuk memenuhi kebutuhan karyawan mereka, dan oleh karena itu membuat karyawan mereka tetap terlibat dan fokus pada pekerjaan mereka. Kedua, pemimpin yang baik hati memiliki sifat yang peduli dan suportif, sehingga menghasilkan perasaan positif di antara karyawan yang dapat memotivasi dan mendorong karyawan untuk berperilaku (Park dkk., 2017).

Budaya klan secara tidak langsung dapat mempengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja karyawan (Lee & Ding, 2022). Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya klan dengan keterlibatan kerja (Plett, 2019) dan juga adanya hubungan positif antara kepemimpinan dan keterlibatan kerja (Rahmadani & Schaufeli, 2020). Dinamika dari ketiga variabel ini dapat dijelaskan dengan teori *person – environment fit* (Eccles dkk., 1993). Untuk dapat menanamkan nilai-nilai dari budaya organisasi pada anggotanya, kepemimpinan yang baik hati diharapkan dapat memediasi budaya organisasi dan *keterlibatan kerja* karyawan melalui ditunjukkannya kebaikan, perhatian dan kepedulian mereka terhadap karyawan mereka serta pemberian kata-kata dorongan dan pembinaan yang akan menghasilkan pengaruh positif pada karyawan. Ini akan mendorong karyawan untuk berperilaku karena rasa hormat dan terima kasih kepada pemimpin mereka, menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan kerja. Kepemimpinan yang baik hati dapat memediasi budaya organisasi dan keterlibatan kerja karena aspek budaya organisasi seperti nilai-nilai, perilaku yang diharapkan, dan kode etik dapat mempengaruhi

bagaimana gaya kepemimpinan dapat diadopsi, yang selanjutnya dapat mempengaruhi keterlibatan kerja.

Belum ada penelitian sebelumnya mengenai ketiga variabel tersebut di Indonesia, maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti apakah budaya klan berhubungan secara positif dengan keterlibatan kerja dengan mediasi kepemimpinan baik hati pada organisasi dengan budaya klan di Indonesia. Dari tinjauan literatur yang dilakukan, diprediksikan bahwa terdapat peran mediasi kepemimpinan baik hati pada hubungan antara budaya klan dan keterlibatan kerja. Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan di Indonesia untuk dapat mempertahankan keterlibatan kerja yang baik dari karyawannya, terutama setelah adanya perubahan pada setting kerja pada saat pandemic COVID-19 terjadi dan pada masa *post-pandemic*. Penelitian ini juga diharapkan akan bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam konteks Indonesia, karena belum ada penelitian sebelumnya mengenai hubungan budaya klan dan keterlibatan kerja dengan mediator kepemimpinan yang baik hati.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif survei non-eksperimental yang menekankan pada analisis data numerik yang akan diolah menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis antar variabel (Apuke, 2017). Untuk menghindari *common method bias* yang terjadi dengan penggunaan metode survei, aitem yang terdapat pada kuesioner telah diacak sehingga partisipan diharapkan tidak mengetahui tujuan penelitian (Rodríguez-Ardura & Meseguer-Artola, 2020). Penelitian ini telah telah mendapatkan surat lolos kaji etik dari Komite Etik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia dengan nomor surat 15//FPsi.Komite Etik/PDP.04.00/2022.

Partisipan Penelitian

Partisipan penelitian ini adalah 146 karyawan perusahaan X dan Y yaitu perusahaan keluarga yang berada di Indonesia. Kedua perusahaan ini memiliki budaya

klan, terlihat dari pendirinya yang masih berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan sebagai direktur utama, dan juga nilai “komitmen tim” sebagai nilai tertulis yang ditanamkan pada karyawan, di mana karyawan diarahkan untuk bekerja sama dalam kegiatan pekerjaan yang dilakukan untuk tujuan bersama.

Syarat untuk menjadi responden di penelitian ini adalah karyawan tetap dari perusahaan X dan Y yang telah bekerja minimum enam bulan di perusahaan tersebut dan memiliki atasan langsung (supervisor). Hal ini karena budaya organisasi membutuhkan waktu untuk dapat terinternalisasi dalam diri anggotanya, sehingga diasumsikan bahwa ketika karyawan telah bekerja di perusahaan X dan Y selama enam bulan, mereka sudah mengetahui dan menginternalisasikan budaya organisasi tersebut. Kuesioner dibuat di *Google Forms* dan diberikan pada divisi sumber daya manusia perusahaan X dan Y, untuk kemudian disebarakan ke karyawan perusahaan X dan Y melalui grup *WhatsApp* karyawan.

Instrumen Penelitian

Variabel terikat pada penelitian ini yaitu *keterlibatan kerja* akan diukur menggunakan: (1) *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang terdiri dari 17 aitem dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha $\alpha = .89$. Alat ukur ini memiliki tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli dkk., 2006). Contoh aitem dari UWES adalah “Ketika bekerja, saya merasa penuh energi”. (2) *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang terdiri dari 6 aitem akan digunakan untuk mengukur variabel bebas yaitu budaya klan (Cameron & Quinn, 2011) dan memiliki reliabilitas sangat baik yaitu $\alpha = .9$. Alat ukur ini terdiri dari enam dimensi yaitu *dominant characteristics*, *organizational leadership*, *management of employees*, *organizational glue*, *strategic emphasis*, dan *criteria of success*. Contoh aitem dari OCAI adalah “Tempat Saya bekerja adalah tempat yang akrab, seperti keluarga”. Di mana, setiap orang dapat bersikap terbuka. (3) *Paternalistic Leadership Scale* (Cheng dkk., 2004) yang terdiri dari 11 aitem digunakan untuk mengukur mediator berupa kepemimpinan yang baik hati. Alat ukur ini bersifat unidimensional (Lee & Ding, 2022). Alat ukur kepemimpinan yang baik hati memiliki

nilai $\alpha = .929$ yang berarti reliabilitasnya sangat baik. Contoh aitem dari PLS adalah “Atasan saya menyemangati saya ketika saya menghadapi masalah yang sulit.”

Analisis Data

Hubungan budaya klan dan keterlibatan kerja dengan mediator kepemimpinan yang baik hati akan dianalisis menggunakan *mediated regression analysis* Hayes model 4. Variabel kontrol pada penelitian ini yaitu usia, jenis kelamin (0 = Perempuan, 1 = Laki-laki), level manajerial, berapa lama karyawan telah bekerja di perusahaan, dan setting pekerjaan (WFO / WFH / Hybrid / dll.).

Selanjutnya, PROCESS Macro dari Hayes (2013) dalam aplikasi statistik IBM SPSS digunakan untuk menguji peran mediasi konflik kepemimpinan baik hati dalam hubungan antara budaya klan dan keterlibatan kerja. Hayes (2018) menyatakan bahwa metode ini memberikan pengukuran berbagai efek tidak langsung dan *bootstrap confidence interval* untuk menyimpulkan *effect size*. Selain itu, Hayes (2018) menjelaskan bahwa PROCESS Macro Hayes mencegah kesalahan mediasi tipe II yang sering terjadi pada metode Baron dan Kenny (Preacher & Hayes, 2004).

Hasil

Tabel 1 menunjukkan data demografis dari responden penelitian ini. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan yang berjumlah 77 orang (52,7%), dengan mayoritas berusia 26 sampai 35 tahun sejumlah 77 orang (52,7%), 83 orang (56,9%) sudah menjadi karyawan tetap di organisasi tempat mereka bekerja selama 3 sampai 10 tahun, 135 orang (92,5%) memiliki jabatan operasional di organisasi tersebut, dan mayoritas bekerja dengan setting kerja *work from office*. Sebelum uji hipotesis dilakukan, dilakukan analisis terhadap hubungan antara informasi demografis dengan variabel bebas keterlibatan kerja. Ditemukan bahwa jenis kelamin tidak berhubungan secara signifikan dengan keterlibatan kerja ($r = .120, p = .148$),

Tabel 1.

Data Demografis Responden

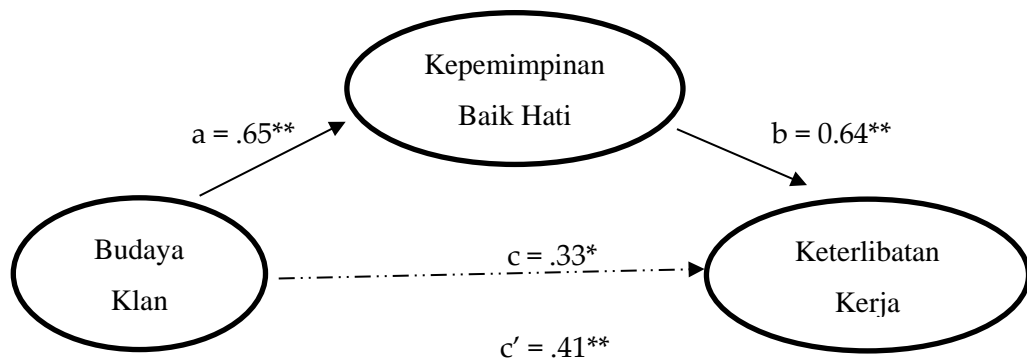
| Karakteristik Demografis | <i>f</i> | % |
|--------------------------|----------|-------|
| Jenis Kelamin | | |
| Laki-laki | 69 | 47,3% |
| Perempuan | 77 | 52,7% |
| Usia | | |
| < 25 | 37 | 25,3% |
| 26 - 35 | 77 | 52,7% |
| > 35 | 32 | 21,8% |
| Masa Bekerja Sekarang | | |
| < 2 tahun | 44 | 30,1% |
| 3 – 10 tahun | 83 | 56,9% |
| > 11 tahun | 19 | 13% |
| Level Manajerial | | |
| Eksekutif | 1 | 0,7% |
| Manajemen | 10 | 6,8% |
| Menengah | | |
| Operasional | 135 | 92,5% |
| Setting Pekerjaan | | |
| Work From Office | 80 | 54,8% |
| Remote Work | 8 | 5,5% |
| Hybrid Work | 58 | 40% |
| <i>N</i> = 146 | | |

Tabel 2.

Jalur Koefisien, Efek Tidak Langsung, dan 95% *Bias-Corrected Confidence Interval* dalam Memprediksi Nilai Keterlibatan Kerja (*N* = 146)

| Path | Effect | BootLLCI | BootULCI | SE | t | p |
|------------------------------|--------|----------|----------|-------|--------|-------|
| <i>Total Effect (c)</i> | ,7785 | ,4472 | 1,1099 | ,1676 | 4,6444 | ,0000 |
| <i>Direct Effect (C')</i> | ,3339 | ,0704 | ,6597 | ,1490 | 2,4493 | ,0155 |
| a | ,6461 | ,3582 | ,9341 | ,1457 | 4,4353 | ,0000 |
| b | ,6400 | ,4819 | ,7980 | ,0800 | 8,0021 | ,000 |
| <i>Total Indirect Effect</i> | ,4093 | ,1438 | ,7195 | | | |

Note. BootLLCI = Bootstrapping Lower Limit Confidence Interval. BootULCI = Bootstrapping Upper Limit Confidence Interval. SE = Standard Error



Gambar 1. Analisis Mediasi antar Variabel

Analisis mediasi Hayes (2013) menjelaskan bahwa terdapat syarat-syarat yang harus diperhatikan ketika sebuah variabel dapat menjadi mediator. Yang pertama, variabel bebas atau budaya klan dapat menjadi prediktor dari variabel mediator, yang di dalam penelitian ini adalah kepemimpinan baik hati. Dari analisis data yang dilakukan, ditemukan bahwa budaya klan berkontribusi sebesar 12% ($R^2 = .12$) terhadap varians dari kepemimpinan baik hati dengan nilai $b = .65$, $t(146) = 4.45$, $p < .001$. Hasil ini membuktikan bahwa budaya klan dan kepemimpinan baik hati memiliki korelasi yang signifikan dan menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai dari budaya klan, semakin tinggi gaya kepemimpinan baik hati akan digunakan oleh pemimpin. Yang kedua, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan baik hati dan keterlibatan kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan nilai $b = .64$, $t(146) = 8.00$, $p < .001$. Karena jalur ini menghasilkan nilai yang signifikan, menurut Baron dan Kenny (1986) terdapat adanya peran mediasi. Figur 1 menunjukkan bahwa ditemukan efek total yang signifikan sebesar $b = .7432$, $p < .001$ dimana besar efek tidak langsung adalah $b = .4093$ (95% CI [.1438, .7195]) dan besar efek langsung adalah $b = .3339$ (95% CI [.0704, .6597]). A memprediksi mediator ($b = .65$, $p < .001$) dan mediator memprediksi B ($b = .64$, $p < .001$).

Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran mediasi kepemimpinan baik hati pada hubungan antara budaya klan dan keterlibatan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa budaya klan dapat mempengaruhi keterlibatan kerja

karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Besaran efek tidak langsung ($b = .4093$ (95% CI [.1438, .7195])) yang lebih besar dari efek langsung ($b = .3339$ (95% CI [.0704, .6597])) menunjukkan bahwa adanya peran mediasi parsial dari kepemimpinan baik hati pada hubungan antara budaya klan dan keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, dapat diinterpretasikan bahwa budaya klan akan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap munculnya keterlibatan kerja karyawan jika dijabat oleh pemimpin yang baik hati. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, studi ini menemukan adanya hubungan antara budaya klan dengan keterlibatan kerja (Mushtaque & Siddiqui, 2020; Plett, 2019). Berbeda dengan hasil penelitian peran mediasi kepemimpinan baik hati pada hubungan budaya klan dengan keterlibatan kerja oleh Lee & Ding (2022) yang menemukan mediasi penuh dari kepemimpinan baik hati, penelitian ini menemukan bahwa mekanisme mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik sampel, di mana sampel dari penelitian Lee & Ding (2022) datang dari perusahaan swasta secara umum, sedangkan sampel penelitian ini datang dari perusahaan swasta yang merupakan perusahaan keluarga.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori *person – environment fit* bahwa kesinambungan antara budaya yang dianut dan gaya kepemimpinan yang dilakukan akan menimbulkan efek pada perilaku seseorang (Eccles dkk., 1993). Jika terdapat kesinambungan yang optimal antara *person* dan *environment*, akan menimbulkan hasil positif pada motivasi, perilaku, kesehatan mental maupun kesehatan fisik; jika tidak cocok, dapat berdampak perilaku yang tidak diharapkan (Holmbeck dkk., 2008). Kami berargumen bahwa budaya klan dan kepemimpinan baik hati memiliki kecocokan yang optimal sehingga nilai-nilai dari budaya klan seperti terjalannya hubungan positif dan kekompakan antar anggota melalui dorongan dan rasa kesetiaan dapat ditanamkan pada karyawan di Indonesia melalui peran pemimpin yang baik hati. Hal ini karena pemimpin yang baik hati sebagai *person* memiliki kecocokan karakteristik dengan *environment* yaitu budaya klan yang sama-sama memiliki rasa kepedulian terhadap orang lain dan kepentingan kelompok; tidak bersikap individualistik. Kepemimpinan yang baik hati dapat memediasi hubungan budaya organisasi dan keterikatan kerja

karyawan melalui ditunjukkannya kebaikan, perhatian, dan dukungannya kepada karyawannya, serta pemberian kata-kata penyemangat dan pembinaan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk berperilaku positif karena rasa hormat dan terima kasih kepada pemimpin mereka, menjelaskan hubungan antara budaya klan dan keterlibatan kerja. Budaya klan telah terbukti secara signifikan dapat memberikan efek perilaku positif pada karyawan seperti meningkatnya keterlibatan kerja (Mushtaque & Siddiqui, 2020), namun penelitian ini menemukan bahwa peran pemimpin yang baik hati sebagai orang yang dihargai dan didengar oleh karyawan di Indonesia akan meningkatkan efek dari tersebut.

Penemuan dari penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan keilmuan budaya klan, kepemimpinan yang baik hati, keterlibatan kerja di Indonesia. Studi ini menunjukkan bahwa penting untuk perusahaan dengan budaya klan untuk mendorong para pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan baik hati agar dapat memberikan efek positif bagi keterlibatan kerja karyawan. Hal ini karena keterlibatan kerja karyawan yang baik telah terbukti memberikan efek positif seperti meningkatnya kepuasan kerja karyawan (Caesens dkk., 2014) dan kinerja karyawan (Khusanova dkk., 2021). Di samping dari manfaat yang diberikan, studi kami juga menyisakan ruang untuk perbaikan. Yang pertama, studi hanya dilakukan pada perusahaan keluarga, sehingga hasilnya tidak bisa digeneralisasikan kepada populasi yang berbeda. Yang kedua, studi dilakukan hanya dengan metode survei sehingga rawan untuk terjadinya *common method bias*

Kesimpulan

Studi ini menemukan adanya hubungan budaya klan dan keterlibatan kerja melalui kepemimpinan yang baik hati pada 146 karyawan dari perusahaan X dan Y. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik hati memiliki peran sebagai mediator parsial. Adanya peran mediasi menunjukkan bahwa pada organisasi dengan budaya klan, penting bagi para pemimpin untuk memiliki gaya kepemimpinan

baik hati agar nilai-nilai yang ada dari budaya klan dapat tersalurkan secara efektif terhadap karyawan, sehingga karyawan dapat terlibat secara aktif di pekerjaannya.

Berdasarkan kekurangan dari penelitian ini, penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel yang sama namun pada sampel yang berbeda seperti pegawai negeri sipil untuk melihat apakah ada perbedaan hasil dari yang dilakukan oleh penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat memperbanyak variasi dari proses pengambilan data, seperti pengambilan data keterlibatan kerja dengan metode *diary study*.

Referensi

- Ahmed, M. Z., Ahmed, O., Aibao, Z., Hanbin, S., Siyu, L., & Ahmad, A. (2020). Epidemic of COVID-19 in China and associated Psychological Problems. *Asian J Psychiatr*, 51. <https://doi.org/doi: 10.1016/j.ajp.2020.102092>.
- An-Chih Wang, & Cheng, B.-S. (2009). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 121–129. <https://doi.org/DOI:10.1002/job.634>
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative Research Methods : A Synopsis Approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(11), 40–47. <https://doi.org/10.12816/0040336>
- Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M., & Agulló-Tomás, E. (2021). Gaining a better understanding of the types of organizational culture to manage suffering at work. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.782488>
- B., S. W., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Psychology Press.*, 10–24. <https://doi.org/DOI:10.4324/9780203853047-6>
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.499>
- Burns, G. N., Kotrba, L. M., & Denison, D. R. (2013). Leader-culture fit: Aligning leadership and corporate culture. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (pp. 113–128). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch6>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement

- and workaholism on well-being: The role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813–835. <https://doi.org/DOI:10.1108/CDI-09-2013-0114>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed). Jossey-Bass.
- Campion, L. L., & Wang, C. X. (2019). Collectivism and Individualism: the Differentiation of Leadership. *TechTrends*, 63(3), 353–356. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11528-019-00399-x>
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Choi, Y. S., Martin, J. J., & Park, M. (2008). Organizational Culture and Job Satisfaction in Korean Professional Baseball Organizations. *International Journal of Applied Sports Science*, 20(2), 59–77. https://digitalcommons.wayne.edu/coe_khs/40/
- Eccles, J. S., Midgley, C., Allan, W., Miller, B. C., David, R., Flanagan, C., & Mac Iver, D. (1993). Development during adolescence: The impact of stage-environment fit on young adolescents' experiences in schools and in families. *American Psychologist*, 48(2), 90–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.2.90>
- Harter, J. (2022). *Disengagement Persists Among U.S. Employees*. Workplace Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx>
- Hasan, H., Astuti, S., Tri, W. A., & Iqbal, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach. *Wacana*, 23(4), 235–247.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/record/2013-21121-000>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach Second Edition*. Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Introduction-to-Mediation-Moderation-and-Conditional-Process-Analysis/Andrew-Hayes/9781462549030>
- Holmbeck, G. N., Jandasek, B., Sparks, C., Zukerman, J., & Zurenda, L. (2008). Theoretical Foundations of Developmental-Behavioral Pediatrics. *Developmental-Behavioral Pediatrics*, 13–45. <https://doi.org/DOI:10.1016/B978-0-323-04025-9.50005-2>

- Kalia, N., & Verma, Y. S. (2017). Organizational Culture and Employee Engagement : an Interrelationship Study in Hospitality Industry of Himachal Pradesh. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 7(3), 13–22.
- Khusanova, R., Seung-Wan, K., & Choi, S. B. (2021). Work Engagement Among Public Employees: Antecedents and Consequences. *Front. Psychol.*, 12.
- Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2022). The Relationship Between Market Culture, Clan Culture, Benevolent Leadership, Work Engagement, and Job Performance: Leader's Dark Triad as a Moderator. *Psychological Reports*. <https://doi.org/DOI:10.1177/00332941221121564>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Michela Vignoli, & Gabriela Topa. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(2), 1–38. <https://doi.org/DOI:10.1177/00332941211051988>
- Mushtaque, T., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of Organizational Culture on Job Stress and Employee Engagement in Pakistan. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3510644>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2021). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1953989>
- Newman, D. (2021). *The New Future Of Work Requires Greater Focus On Employee Engagement*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2021/06/21/the-new-future-of-work-requires-greater-focus-on-employee-engagement/?sh=531743504e65>
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Plett, C. L. (2019). *A correlational study of the relationships between the levels of organizational culture type and employee engagement*. Grand Canyon University.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717–731. <https://doi.org/https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2020). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267–1295. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>

- Reinwald, M., Zimmermann, S., & Kunze, F. (2021). Working in the Eye of the Pandemic: Local COVID-19 Infections and Daily Employee Engagement. *Frontiers in Psychology, 12*(12). <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.654126>
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology, 31*(6), 1091–1105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jmp-05-2015-0178>
- Rodríguez-Ardura, I., & Meseguer-Artola, A. (2020). Editorial: How to prevent, detect and control common method variance in electronic commerce research. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 15*(2), I–V. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000200101>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Xiao-Ping Chen, Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Bor-Shiuan Cheng. (2011). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management, 40*(3), 796–819. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., & Zhao, S. (2018). Impact of benevolent leadership on follower taking charge: Roles of work engagement and role-breadth self-efficacy. *Chinese Management Studies, 12*(4), 741-755. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CMS-03-2018-0448>