

PERAN MODERASI *JOB CRAFTING* DALAM PENGARUH *LAISSEZ- FAIRE LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*

SUTOMO AHMAD BARADJA & SAMIAN

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *work engagement* karyawan serta melihat peran moderasi *job crafting* dalam hubungan tersebut. Pengumpulan data dilakukan terhadap 117 karyawan dari berbagai sektor organisasi yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Alat ukur yang digunakan meliputi *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), dan *Job Crafting Questionnaire* (JCQ). Analisis data dilakukan dengan pendekatan regresi moderasi menggunakan PROCESS Macro Model 1 oleh Hayes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif signifikan terhadap *work engagement* ($\beta = -0.7765$, $p < 0.001$). Selain itu, *job crafting* terbukti memoderasi hubungan tersebut, di mana pengaruh negatif menjadi lebih lemah ketika tingkat *job crafting* tinggi ($\beta = 0.1735$, $p < 0.001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan pasif dapat menurunkan keterlibatan kerja, namun efek tersebut dapat dilemahkan atau bahkan menjadi tidak signifikan dengan adanya perilaku *job crafting* karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk memperhatikan pola kepemimpinan dan mendorong perilaku *job crafting* guna meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kata kunci : *job crafting, laissez-faire leadership, work engagement*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of laissez-faire leadership on employee work engagement and to investigate the moderating role of job crafting in this relationship. Data were collected from 117 employees across various organizational sectors with a minimum of one year of work experience, using purposive sampling method. The measurement instruments employed included the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), and the Job Crafting Questionnaire (JCQ). Data analysis was conducted using moderation regression analysis through PROCESS Macro Model 1 by Hayes. The results indicated that laissez-faire leadership had a significant negative effect on work engagement ($\beta = -0.7765$, $p < 0.001$). Furthermore, job crafting was found to moderate this relationship, where the negative effect was weakened when job crafting levels were high ($\beta = 0.1735$, $p < 0.001$). These findings suggest that passive leadership can reduce employee engagement; however, this effect can be mitigated or even neutralized through proactive job crafting behaviors. This study provides practical implications for organizations to pay closer attention to leadership patterns and to promote job crafting behaviors in order to enhance employee engagement.

Keywords : *job crafting, laissez-faire leadership, work engagement*

PENDAHULUAN

Dalam era kerja modern yang dinamis dan penuh tantangan, keterlibatan karyawan atau *work engagement* menjadi elemen penting dalam memastikan keberlangsungan dan produktivitas organisasi. *Work engagement* merujuk pada keadaan psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan peresapan dalam pekerjaan (*absorption*) (Schaufeli dkk, 2002). Tingkat *engagement* yang tinggi terbukti mampu meningkatkan kinerja, loyalitas, dan inovasi karyawan, sementara rendahnya *engagement* sering dikaitkan dengan peningkatan *turnover*, menurunnya produktivitas, dan kurangnya semangat kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Salah satu faktor penting yang memengaruhi *work engagement* adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang menunjukkan pengaruh negatif terhadap *work engagement* adalah *laissez-faire leadership*. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan sikap pasif, penghindaran tanggung jawab, serta minimnya arahan dan dukungan terhadap karyawan (Bass & Avolio, 1991). Berbagai studi menunjukkan bahwa *laissez-faire leadership* dapat menciptakan ambiguitas peran, menurunkan motivasi intrinsik, dan memperbesar tekanan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Ancarani dkk, 2021; Skogstad dkk, 2007). Namun, tidak semua karyawan bereaksi negatif terhadap gaya kepemimpinan ini (Nguyen dkk, 2022). Beberapa individu justru mampu beradaptasi melalui mekanisme personal seperti *job crafting*, yakni usaha proaktif karyawan dalam menyesuaikan tugas, hubungan sosial, dan makna kerja untuk meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Job crafting sebagai variabel *personal resource* dalam kerangka *Job Demands–Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2017) diyakini dapat memoderasi pengaruh negatif *laissez-faire leadership* terhadap *work engagement*. Karyawan yang aktif melakukan *job crafting* dapat menciptakan makna kerja yang lebih dalam dan meningkatkan otonomi, sehingga tetap mampu merasa terlibat meskipun berada dalam lingkungan kerja yang minim arahan. Studi sebelumnya mendukung peran moderatif *job crafting* dalam berbagai konteks, termasuk dalam situasi kepemimpinan yang kurang ideal (Vogel dkk, 2016). Dengan demikian, penting untuk mengeksplorasi secara empiris bagaimana perilaku *job crafting* dapat melindungi karyawan dari dampak negatif gaya kepemimpinan pasif terhadap keterlibatan kerja mereka.

Berdasarkan kajian teoritis dan temuan empiris, penelitian ini mengajukan dua hipotesis: (1) *Laissez-faire leadership* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*, dan (2) *Job crafting* memperlemah hubungan antara *laissez-faire leadership* dengan *work engagement*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan dan keterlibatan kerja di bidang psikologi industri dan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan arahan bagi organisasi untuk memperhatikan pola kepemimpinan dan mendorong perilaku *job crafting* sebagai strategi peningkatan *engagement* karyawan, terutama di lingkungan kerja yang menghadapi tantangan kepemimpinan pasif.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan survei eksplanatori. Desain ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel yang telah ditentukan. Pendekatan ini digunakan karena penelitian berfokus pada pengaruh *laissez-faire leadership* terhadap *work engagement*, serta menguji peran *job crafting* sebagai variabel moderator.

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria bekerja pada perusahaan, memiliki atasan, dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Partisipan dipilih menggunakan *non probability purposive sampling*. Data dikumpulkan secara luring maupun daring melalui survei kuesioner. Penentuan ukuran sampel dilakukan dengan *a priori* menggunakan analisis *power* dengan *software G*Power*, untuk uji *F test* pada *linear multiple regression: fixed model, R² deviation from zero*, dengan asumsi *medium effect size* ($f^2 = 0,15$), $\alpha = 0,05$, dan *power* sebesar 0,91. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh kebutuhan minimal responden sebanyak 102 partisipan. Sebelum pengisian kuesioner, seluruh partisipan telah diberikan *informed consent* secara daring yang menjelaskan tujuan penelitian, kerahasiaan data, serta hak partisipan untuk mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi. Untuk menguji hipotesis penelitian, penulis mendapatkan 117 partisipan ($M_{usia} = 27$; $SD_{usia} = 4$; 51 % perempuan).

Pengukuran

Penelitian ini menggunakan tiga alat ukur, yaitu skala *multifactor leadership questionnaire*, *utrecht work engagement scale*, dan *job crafting questionnaire*. Seluruh skala disusun dalam format *Likert 5 poin* (1 = “tidak pernah” hingga 5 = “selalu”). *Laissez-faire leadership* diukur menggunakan skala *multifactor leadership questionnaire* yang terdiri dari 45 aitem, tetapi yang digunakan hanya 4 aitem yang merepresentasikan *laissez-faire leadership* oleh Avolio dan Bass (1995). Skala ini menunjukkan reliabilitas sangat baik ($\alpha = .94$). *Work engagement* diukur dengan UWES milik Schaufeli (2003), yang terdiri dari 3 dimensi yaitu *vigor*, *absorption*, *dedication*. Skala ini memiliki 17 aitem dan telah diadaptasi ke dalam konteks organisasi Indonesia dan menunjukkan reliabilitas memadai ($\alpha = .95$). *Job crafting* diukur menggunakan skala *job crafting questionnaire* milik Slemp dan Vella-Brodrick (2013), yang dikembangkan berdasarkan teori milik Dutton (2001). Skala ini memiliki 19 aitem dan terdiri dari 3 dimensi yaitu *task crafting*, *cognitive crafting* dan *relational crafting*. Skala ini memiliki reliabilitas sangat baik ($\alpha = .94$). Seluruh skala yang digunakan telah melewati validasi isi melalui penilaian pakar untuk skala *laissez-faire leadership* (S-CVI = 1) dan untuk *job crafting* (S-CVI = 1). Skor pada semua skala diperoleh dengan menjumlahkan skor aitem untuk masing-masing partisipan.

Sebelum dilakukan analisis regresi, penulis menguji sejumlah asumsi. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan distribusi residual yang normal ($P=.200$). Kemudian dilakukan uji linearitas ($P=.00$). Dengan demikian seluruh asumsi terpenuhi dan data layak dianalisis lebih lanjut menggunakan regresi.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *software* Jamovi versi 2.6.44 dan SPSS versi 26. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji korelasi *Pearson*, uji regresi linear, dan uji analisis moderasi (regresi linear berganda dengan interaksi).

HASIL PENELITIAN

Penelitian melibatkan 117 partisipan, yang merupakan karyawan aktif dari berbagai perusahaan dengan rata-rata usia 27 tahun ($SD = 4$). Uji korelasi *pearson* menunjukkan bahwa *laissez-faire leadership* berkorelasi negatif dengan *work engagement* ($r = -0,39$; $p < 0,001$), sedangkan *job crafting* berkorelasi positif dengan *work engagement* ($r = 0,87$; $p < 0,001$). Variabel demografis dalam penelitian ini tidak berkorelasi dengan *work engagement*, sehingga tidak ada variabel kovariat pada uji hipotesis. Analisis regresi moderasi menunjukkan model signifikan dalam menjelaskan *work engagement* ($F = 196,86$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,83$). *Laissez-faire leadership* secara signifikan negatif memprediksi *work engagement* ($\beta = -0,77$; $SE = 0,15$; 95% CI $[-1,08; -0,46]$; $t = -4,95$; $p < 0,001$). Pada model moderasi, interaksi antara *laissez-faire leadership* dengan *job crafting* memiliki hasil yang signifikan ($\beta = 0,17$; $SE = 0,04$; 95% CI $[0,08; 0,26]$; $t = 3,81$; $p < 0,001$) dengan peningkatan R^2 sebesar 0,02 ($F = 14,55$; $p < 0,001$). Hal ini menunjukkan bahwa *job crafting* memoderasi hubungan antara *laissez-faire leadership* dengan *work engagement*. Analisis *simple slope* menunjukkan bahwa *laissez-faire leadership* berpengaruh signifikan negatif terhadap *work engagement* pada tingkat *job crafting* kecil ($\beta = -0,35$; $SE = 0,05$; $t = -6,85$; $p < 0,001$) dan melemah pada tingkat *job crafting* sedang ($\beta = -0,19$; $SE = 0,02$; $t = -6,98$; $p < 0,001$), kemudian menjadi tidak signifikan pada tingkat *job crafting* tinggi ($\beta = -0,04$; $SE = 0,04$; $t = -1,03$; $p = 0,30$). Temuan ini mendapati bahwa *job crafting* memperlemah pengaruh *laissez-faire leadership* terhadap *work engagement*.

DISKUSI

Temuan pertama dari penelitian ini membuktikan pengaruh secara langsung *laissez-faire leadership* terhadap *work engagement* menunjukkan hubungan negatif yang signifikan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang pasif, tidak responsif, dan minim arahan (*laissez-faire*), maka semakin rendah tingkat *engagement* mereka dalam pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan temuan dari Ancarani dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap *work engagement*.

Dalam *Job Demands–Resources* (JD-R) temuan ini membuktikan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat dikategorikan sebagai *job demand*. Hal ini karena sifat pasif dari pemimpin menyebabkan karyawan harus menanggung beban pengambilan keputusan, mengelola tugas secara mandiri, serta mencari solusi atas masalah pekerjaan. Ketidakhadiran pemimpin justru menambah kompleksitas dan tekanan kerja, karena karyawan harus mengisi kekosongan peran kepemimpinan tersebut, yang secara tidak langsung meningkatkan intensitas dan volume pekerjaan mereka. Akibatnya, gaya kepemimpinan ini menciptakan tuntutan tambahan yang memperbesar resiko kelelahan dan penurunan keterlibatan kerja.

Temuan kedua membuktikan peran *job crafting* sebagai moderasi terbukti dapat memoderasi hubungan antara *laissez-faire leadership* dengan *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa pada tingkat *job crafting* yang tinggi, pengaruh negatif dari kepemimpinan *laissez-faire* terhadap *work engagement* menjadi lebih lemah atau bahkan menjadi tidak signifikan. Sebaliknya, ketika *job crafting* rendah, efek negatif dari gaya kepemimpinan *laissez-faire* menjadi lebih kuat. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dapat melakukan penyesuaian terhadap tugas, hubungan kerja, dan cara pandang mereka terhadap pekerjaan yang diberikan, dapat membangun makna dan motivasi internal yang mampu menetralkan efek dari minimnya dukungan serta arahan dari pemimpin. Temuan ini selaras dengan penelitian Vogel dkk. (2022), yang mengungkapkan bahwa *job crafting* memiliki efek *buffer* terhadap karakteristik yang kurang ideal seperti kepemimpinan *laissez-faire*. Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian oleh Nguyen dkk (2022) yang menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan *laissez-faire* cenderung berdampak negatif terhadap *engagement*, tetapi individu dengan karakteristik

proaktif dan pendekatan kerja yang lebih fleksibel dapat tetap mempertahankan *work engagement* mereka.

Dalam konteks JDR, peran moderasi *job crafting* terbukti memperkuat posisi variabel ini sebagai sumber daya pribadi (*personal resource*). Penelitian ini memberikan bukti bahwa *job crafting* tidak hanya berkontribusi langsung terhadap keterlibatan kerja, tetapi juga dapat berfungsi sebagai mekanisme penyangga (*buffer*) yang mengurangi dampak negatif dari *job demands* terhadap *engagement*.

SIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran moderasi *job crafting* dalam pengaruh *laissez-faire leadership* terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan langsung *laissez-faire leadership* terhadap *work engagement* berkorelasi signifikan negatif. Selanjutnya, hasil penelitian ini menemukan bahwa *job crafting* dapat memoderasi kedua variabel tersebut. Moderasi yang terjadi disini bersifat melemahkan, yang artinya ketika *job crafting* tinggi maka hubungan antara *laissez-faire leadership* dengan *work engagement* melemah, atau bahkan menjadi tidak signifikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan rekan-rekan penulis, para penilai alat ukur, partisipan penelitian, serta seluruh pihak yang telah terlibat dalam penelitian hingga akhirnya penelitian ini dapat diterbitkan dengan baik.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Sutomo Ahmad Baradja dan Samian tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Ancarani, A., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. (2021). Passive leadership and work engagement: An empirical analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 955–973. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0530>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire manual*. Mind Garden.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Nguyen, N. H., & Quang, T. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440221079876>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing, 3*(2), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and adaptive performance improve the relationship between person–job fit and performance. *Personnel Psychology, 69*(2), 373–406.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201.