

Kualitas Kerja dan Kepemimpinan Perempuan

Jenni Ferlina Muslim, Iwan Kresna Setiadi

jennimuslim@gmail.com

iwanks@upnvj.ac.id

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir terhadap kualitas kerja, dengan kepemimpinan perempuan sebagai variabel moderasi. Studi ini dilakukan di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, yang merupakan salah satu instansi pemerintah yang merespon kesetaraan gender dengan baik dengan tingkat penilaian kinerja yang tinggi secara objektif dan transparan.

Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada pejabat perempuan eselon 2, 3 dan 4 di kementerian tersebut. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik regresi moderasi untuk melihat penguatan pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir secara signifikan mempengaruhi kualitas kerja. Selain itu, kepemimpinan perempuan terbukti memperkuat pengaruh 2 variabel: keamanan pekerjaan, dan peluang karir terhadap kualitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan pemimpin perempuan yang efektif dapat meningkatkan dampak positif dari keamanan pekerjaan, dan peluang karir terhadap kualitas kerja karyawan.

Keywords: Kesetaraan Gender, Keamanan Pekerjaan, Peluang Karir, Kualitas Kerja, Efektivitas Kepemimpinan Perempuan.

Pendahuluan

1. Latar Belakang

Globalisasi mendorong manusia untuk selalu siap menghadapi perubahan dan persaingan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta inovasi bisnis menuntut manusia untuk bersaing tidak hanya dengan sesama sumber daya manusia (SDM) tetapi juga dengan kemajuan teknologi. Modernisasi ini dapat meningkatkan kualitas kehidupan tanpa batasan ruang dan waktu, menuntut modal intelektual manusia menjadi sangat kritis. SDM yang berkualitas dan memiliki daya saing adalah kunci untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam organisasi.

Kualitas kerja SDM sering kali dipengaruhi oleh jenis kelamin tenaga kerja. Secara universal, laki-laki dianggap lebih produktif dalam pekerjaan yang mengandalkan kekuatan fisik dan keahlian, sementara perempuan dinilai kurang cakap dan lamban. Namun, persepsi ini perlahan bergeser seiring dengan meningkatnya kemampuan perempuan untuk bersaing dengan laki-laki dalam organisasi. Isu kesetaraan gender ini telah lama dibahas di forum internasional seperti The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW), yang diadopsi Indonesia melalui UU RI No. 7 Tahun 1984.

Di Indonesia, data BPS menunjukkan bahwa partisipasi perempuan dalam pekerjaan masih lebih rendah dibandingkan laki-laki, dengan kesenjangan upah sebesar 20,39%. Perempuan masih memiliki keterbatasan kesempatan pada wilayah kerja tertentu dan menghadapi risiko keamanan pekerjaan (*job security*). Strategi kepemimpinan seperti memperkuat inovasi, teknologi, dan produktivitas diperlukan untuk mengatasi keraguan terhadap kemampuan perempuan dalam posisi kepemimpinan.

Mengacu pada hasil penelitian sebelumnya, terbukti kepemimpinan perempuan dapat memberikan dampak positif pada motivasi dan kinerja organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dengan dewan direksi perempuan memiliki kinerja yang lebih baik, manajemen laba yang lebih baik, dan pengambilan risiko yang lebih terkendali. Kepemimpinan perempuan yang efektif dapat mendorong kerjasama tim, membangun kepercayaan dan meningkatkan fleksibilitas organisasi sehingga memberikan peluang perempuan untuk maju agar mendapatkan legitimasi yang sportif di dunia kerja.

Berdasarkan fenomena di atas, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir terhadap kualitas kerja dengan kepemimpinan perempuan sebagai moderasi di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). KLHK telah menunjukkan komitmen terhadap kesetaraan gender, tercermin dari prestasi kementerian dan perlakuan terhadap karyawan perempuan dan laki-laki yang setara, serta memiliki posisi kepemimpinan yang dipegang perempuan.

2. Perumusan Masalah

Kualitas kerja SDM dikatakan optimal apabila institusi menerapkan kesetaraan gender, memberikan keamanan pekerjaan, dan peluang karir yang mendukung. Dengan demikian, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh kesetaraan gender pada kualitas kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh keamanan pekerjaan pada kualitas kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh peluang karir pada kualitas kerja?
4. Apakah efektivitas kepemimpinan perempuan memoderasi pengaruh keamanan pekerjaan terhadap kualitas kerja?
5. Apakah efektivitas kepemimpinan perempuan memoderasi pengaruh peluang karir terhadap kualitas kerja?

3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kesetaraan gender terhadap kualitas kerja.
2. Menganalisis pengaruh keamanan pekerjaan terhadap kualitas kerja.
3. Menganalisis pengaruh peluang karir terhadap kualitas kerja.
4. Menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan perempuan sebagai moderasi pengaruh keamanan pekerjaan terhadap kualitas kerja.
5. Menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan perempuan sebagai moderasi pengaruh peluang karir terhadap kualitas kerja.

4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Secara teori, penelitian ini memperkaya pengetahuan di bidang manajemen SDM, khususnya terkait kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, peluang karir, kualitas kerja, dan kepemimpinan perempuan.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi pemerintah, instansi pemerintah, dan perusahaan swasta dalam menerapkan kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan

peluang karir untuk meningkatkan kualitas kerja organisasi.

Tinjauan Pustaka

1. Landasan Teori

Manajemen SDM merupakan bidang manajemen yang berfungsi dalam perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja hingga pemutusan hubungan kerja. MSDM mencakup tiga komponen utama: pimpinan, karyawan, dan pengguna. SDM memainkan peran sentral dalam strategi organisasi, perencanaan, pelaksanaan kerja, dan monitoring usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Ende *et al.*, 2023). Penelitian ini mencakup beberapa variabel: (1) Variabel Dependen: Kualitas kerja. (2) Variabel Independen: Kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir. (3) Variabel Moderasi: Efektivitas kepemimpinan perempuan.

Variabel moderasi mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan dependen, menjelaskan kapan dan bagaimana hubungan ini berubah (Hayes, 2013). Berbeda dengan variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana dan mengapa variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui mediator.

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dalam organisasi diukur melalui efektivitas dan efisiensi kerja karyawan (Eka Risma Putri, 2021). Kualitas kerja juga diartikan sebagai prestasi seseorang (*actual performance*) yang melakukan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas (Novia Ruth Silaen, dkk, 2021). Sedangkan David L, et al., 2018 berpendapat bahwa kualitas kerja merupakan wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan atau kebutuhan atau tujuan yang akan dicapai secara efektif dan efisien.

Indikator kualitas kerja meliputi ketelitian, akurasi, perhatian pada tujuan organisasi, dan produktivitas jam kerja (John Shield et al., 2020). Sedangkan dimensi kualitas kerja meliputi keterampilan dan kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, serta kualitas hubungan kerja (Sulima, 2023).

Pada saat pandemi yang lalu telah mengubah model kerja dengan lebih banyak organisasi yang memperkenalkan model kerja fleksibel dan jarak jauh, yang meningkatkan efisiensi namun juga menimbulkan tantangan seperti stres dan risiko privasi (Morikawa et al., 2020). Dimasa ini teknologi digit-

al memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas kerja dengan memberikan akses informasi yang cepat dan akurat, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan produktivitas karyawan (Bondarouk et al., 2021).

b. Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan perempuan sering dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada kerja sama, empati, komunikasi efektif, pengelolaan konflik, dan pemecahan masalah (Julia Gilard, 2022). Pendapat lain dari Gaia Van Der Esch (2023) menyatakan, kepemimpinan perempuan melibatkan pengalaman dan perspektif unik yang efektif dan inklusif. Ada perbedaan dalam gaya kepemimpinan maskulin dan feminin, sementara gaya kepemimpinan perempuan mampu mengombinasikan gaya feminin, maskulin, transaksional, dan transformasional (Sumardjo & Priansa, 2018).

Model gaya kepemimpinan modern mencakup dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Abuzid & Abu-Tabl, 2021). Indikatornya termasuk prinsip moral yang tinggi, komunikasi visi yang kuat, inovasi dan kreativitas, serta perhatian pribadi kepada anggota tim.

Teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang mempengaruhi gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Tidak terkecuali, gaya kepemimpinan perempuan yang dituntut untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan dan mampu mengelola keragaman budaya dan nilai dalam tim global. Fokus pada keberlanjutan dan kesejahteraan mental pemimpin juga menjadi hal yang penting (Shakeel Ahmad, 2019).

c. Kesetaraan Gender

Kesetaraan gender sering kali disalahartikan sebagai seks (jenis kelamin), yang merupakan pembagian biologis manusia. Menurut Dr. Suharjuddin (2020), jenis kelamin ditentukan secara biologis dan permanen. Sedangkan gender adalah konstruksi sosial terkait peran, sifat, fungsi, hak, kewajiban, serta kesempatan yang diciptakan oleh masyarakat (Maia, 2019). Feminisme merupakan gerakan yang menuntut kesetaraan antara perempuan dan laki-laki, di mana keduanya harus memiliki hak yang sama, termasuk dalam politik dan kepemimpinan (Lola Olufeni, 2020). Kesetaraan gender juga mencakup penghapusan stereotipe dan diskriminasi gender serta promosi kesadaran akan peran dan pengalaman yang berbeda berdasarkan gender (Melinda Gates, 2020).

Beberapa perkembangan definisi gender sebagai berikut:

a. Pengarusutamaan gender adalah strategi untuk mengurangi kesenjangan akses antara laki-laki dan perempuan dalam pembangunan, meningkatkan partisipasi dan kontrol proses pembangunan.

b. Keadilan gender berarti perlakuan yang adil terhadap kedua gender tanpa adanya peran stereotipe, beban ganda, subordinasi, marginalisasi, atau kekerasan.

c. Kesenjangan gender terjadi jika satu jenis kelamin tertinggal dibandingkan lainnya.

d. Kesetaraan gender adalah kesamaan kondisi bagi laki-laki dan perempuan untuk berperan dalam berbagai aspek kehidupan dan menikmati hasil pembangunan.

e. Kebijakan Pemerintah Indonesia menetapkan kuota minimal 30% bagi perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi madya dan administrator di kementerian/ lembaga untuk mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan perempuan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Galea et al. (2020), dimensi dan indikator kesetaraan gender dalam industri konstruksi Australia meliputi: Akses dan partisipasi, kompensasi dan pembayaran, keterwakilan dan kepemimpinan dan pengembangan karier dan pelatihan, di mana semua aspek ini harus mencerminkan keadilan dan kesetaraan dengan memberi kesempatan bagi laki-laki dan perempuan untuk mendapatkan hak yang sama.

Kenyataan dilapangan, kesetaraan gender masih mengalami hambatan seperti fenomena *glass ceiling* yang menghalangi perempuan mencapai posisi eksekutif dan menerima kompensasi setara dengan laki-laki (Septiana & Haryanti, 2023). Kesetaraan gender terwujud jika tidak ada diskriminasi, dan baik perempuan maupun laki-laki memiliki akses dan kesempatan yang setara dalam pembangunan (Galea et al., 2020).

d. Keamanan Pekerjaan (*Job Security*)

Job security adalah kondisi di mana seseorang merasa aman dalam pekerjaannya dan yakin akan keberlanjutan posisinya di masa depan (Danny & Edward, 2024). Keamanan kerja dapat pula meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan (Leila & Wulan, 2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi *job security* ini meliputi persaingan perusahaan, perubahan demand pasar, restrukturisasi organisasi, dan penilaian kinerja (Ellen RS, 2018).

Aishwarya KS (2021) mengidentifikasi dimensi dan indikator keamanan pekerjaan, yaitu: ketahanan pekerjaan (*Employment Continuity*), jaminan penghasilan (*Income Security*) dan akses ke jaminan sosial, inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and Risk Taking*), serta stabilitas lingkungan kerja (*Work Environment Stability*).

Era digital dan otomatisasi saat ini mengubah jenis pekerjaan dan stabilitas kerja. Tantangan dalam menciptakan keamanan kerja di era ekonomi gig dan perlindungan sosial bagi pekerja platform menjadi isu penting, dimana keamanan kerja harus lebih menekankan pada kondisi tenang dan nyaman yang dirasakan karyawan dalam bekerja (Hyunkang Hur, 2019).

e. Peluang Karir (*Career Ladder*)

Peluang karier adalah proses yang dilalui karyawan untuk maju ke posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab lebih besar (Gery Dessler, 2020). Sedangkan karir merupakan serangkaian pengalaman kerja seseorang dalam organisasi yang berkembang seiring waktu (Rahmi, 2018). Jenjang karir mencakup pertumbuhan vertikal dalam organisasi serta aspek-aspek seperti pertumbuhan pribadi dan keseimbangan kehidupan kerja (Roberto, 2023).

Dimensi dan Indikator Peluang Karir menurut Ekawati (2021) mencakup: kenaikan jabatan (*Promotion Opportunities*), pengembangan keterampilan dan peluang belajar (*Skill Development and Learning Opportunities*), tanggung jawab dan wewenang (*Responsibility and Authority*), serta pengakuan dan penghargaan (*Recognition and Appreciation*).

Kecendrungan saat ini, terjadi peningkatan permintaan akan fleksibilitas dalam pengembangan karir, termasuk model karir yang tidak linear dan fleksibel (Joan Fitzgerald, 2018). Peluang karir juga memberi dampak pada kenaikan level kerja, kesempatan promosi, kompetensi, dan penghargaan dari rekan profesi (Ekawati, 2021).

2. Penelitian Relevan

Penelitian ini menggunakan acuan dari berbagai penelitian terdahulu yang terkait dengan objek dan variabel yang digunakan. Fokus utama penelitian adalah memadukan kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, peluang karir, dan efektivitas kepemimpinan perempuan dalam satu studi, yang sebelumnya belum banyak dilakukan.

Sulima (2023) membahas pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja perusahaan, namun tidak mendalami peran kepemimpinan perempuan secara rinci. Mitasari et al. (2021) menunjukkan pengaruh positif pengalaman kerja dan gender terhadap kualitas

kerja, tetapi tidak memasukkan variabel keamanan pekerjaan dan peluang karir. Sania et al. (2020) menemukan bahwa keberhasilan kepemimpinan perempuan tergantung pada penerapan kesetaraan gender dalam perusahaan, namun tidak spesifik membahas peluang karirnya

3. Model Penelitian Empirik

Model penelitian ini dilakukan untuk merancang keterkaitan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan hasil penelitian terdahulu.

a. Pengaruh Kesetaraan Gender pada Kualitas Kerja

Kesetaraan gender berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja. Penelitian Galea et al. (2020) menunjukkan perbedaan dalam proses rekrutmen antara laki-laki dan perempuan yang dapat menghambat kemajuan organisasi. Kesetaraan gender memastikan semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang, dan berkontribusi pada kualitas kerja yang lebih baik (Sandberg, 2022). Berdasarkan hasil kajian diatas, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini :

H1: Kesetaraan gender berpengaruh positif pada kualitas kerja

b. Pengaruh Keamanan Pekerjaan pada Kualitas Kerja

Keamanan pekerjaan mampu meningkatkan fokus, produktivitas, dan komitmen pekerja (Etehad & Karatepe, 2019). Pekerja yang merasa aman lebih termotivasi dan cenderung menghasilkan ide-ide baru. Keamanan pekerjaan juga menurunkan ketegangan dan meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kualitas kerja (Hobfoll, 2018). Berdasarkan hasil kajian di atas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini:

H2: Keamanan pekerjaan berpengaruh positif pada kualitas kerja

c. Pengaruh Peluang Karir pada Kualitas Kerja

Peluang karir yang jelas meningkatkan motivasi dan kinerja pekerja (Iswadi, 2021). Kesetaraan pada peluang karir juga meningkatkan rasa keadilan dan keterikatan perempuan terhadap organisasi, yang berdampak positif pada kualitas kerja (Ng & Sears, 2020). Berdasarkan hasil kajian diatas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini :

H3: Peluang karir berpengaruh positif pada kualitas kerja

d. Pengaruh Keamanan Pekerjaan pada Kualitas Kerja dengan Efektivitas Kepemimpinan Perempuan sebagai Moderasi

Kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat pengaruh keamanan pekerjaan terhadap kualitas kerja (Kouzes & Posner, 2023). Pemimpin perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang relasional dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan aman (Wang et al., 2018). Berdasarkan hasil kajian diatas, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini :

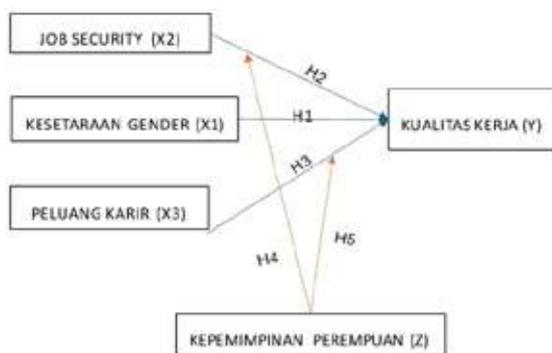
H4: Kepemimpinan Perempuan memperkuat pengaruh keamanan pekerjaan terhadap kualitas kerja

e. Pengaruh Peluang Karir pada Kualitas Kerja dengan Efektivitas Kepemimpinan Perempuan sebagai Moderasi

Kepemimpinan perempuan yang efektif dapat memperkuat pengaruh peluang karir terhadap kualitas kerja (Iswahyudi et al., 2023). Pemimpin perempuan mampu menciptakan efektivitas dalam organisasi melalui kerja sama tim, empati, dan komunikasi yang baik (Alves, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam organisasi meningkatkan kreativitas dan inovasi, serta kinerja keuangan (Innayah & Pratama, 2019). Berdasarkan hasil kajian di atas, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini:

H5: Kepemimpinan Perempuan memperkuat pengaruh peluang karir terhadap kualitas kerja

Berdasarkan uraian model penelitian diatas, dapat digambarkan pengaruh kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir sebagai variabel independen, kemudian kepemimpinan perempuan sebagai variabel pemoderasi, serta kualitas kerja sebagai variabel dependen sebagai berikut;



■ Gambar Model Penelitian

Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini, mencakup desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan uji teoritis untuk menguji pengaruh kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir terhadap kualitas kerja, dengan efektivitas kepemimpinan perempuan sebagai variabel moderasi. Metode kuantitatif, berdasarkan filsafat positivisme, melibatkan pengumpulan data melalui instrumen kuantitatif dan analisis statistik untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2019). Survei daring menggunakan aplikasi g-form dan kuesioner digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data pendapat karyawan mengenai variabel-variabel yang diteliti tersebut.

2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kualitas Kerja (Y): Didefinisikan sebagai kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan mutu tinggi. Pengukurannya meliputi: (1) Ketrampilan dan kompetensi: yaitu memiliki keahlian teknis. (2) Motivasi: yaitu tingkat hasil yang optimal. (3) Kepuasan Kerja: yaitu persepsi terhadap lingkungan kerja dan hubungan interpersonal. Dan (4) Kualitas Hubungan Kerja: yaitu tingkat kooperatif dan dukungan sosial antar karyawan. (Pratama, 2021).

Kepemimpinan Perempuan (Z): Memiliki gaya kepemimpinan yang khas, dengan pengukuran meliputi: (1) Idealized Influence: yaitu prinsip moral tinggi dan konsistensi. (2) Inspirational Motivation: yaitu kemampuan untuk memotivasi dan memberikan dorongan positif. (3) Intellectual Stimulation: yaitu mendorong inovasi dan pengembangan ide. Dan (4) Individual Consideration: yaitu perhatian terhadap kebutuhan karyawan dan penciptaan lingkungan inklusif (Sinyosi, 2021).

Kesetaraan Gender (X1): Pengakuan kesamaan kesempatan antara laki-laki dan perempuan dalam berbagai aspek. Pengukurannya mencakup: (1) Akses dan Partisipasi: yaitu kesetaraan dalam kesempatan kerja dan akses karir. (2) Kompensasi dan Pembayaran: yaitu keadilan dalam gaji dan tunjangan. (3) Keterwakilan dan Kepemimpinan: yaitu proporsi gender dalam posisi kepemimpinan. Dan (4) Pengembangan Karir dan Pelatihan: yaitu kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan (Hanum, 2018).

Keamanan Pekerjaan (X2): Perasaan kelegaan dalam bekerja yang meningkatkan produktivitas. Pengukurannya meliputi: (1) Ketahanan Pekerjaan: yaitu tingkat ancaman PHK dan stabilitas pekerjaan. (2) Jaminan Penghasilan: yaitu stabilitas upah dan tunjangan. (3) Innovation and Risk Taking: yaitu dukungan terhadap inovasi dan risiko. Dan (4) Stabilitas Lingkungan Kerja: yaitu dukungan sosial dan budaya kerja (Aishwarya, 2021).

Peluang Karir (X3): Proses perubahan individu dalam organisasi. Pengukurannya meliputi: (1) Kenaikan Jabatan: yaitu ketersediaan dan transparansi promosi. (2) Pengembangan Ketrampilan dan Peluang Belajar: yaitu dukungan organisasi untuk pelatihan. (3) Tanggung Jawab dan Wewenang: yaitu otonomi dan kesempatan memimpin. Dan (4) Pengakuan dan Penghargaan: yaitu penghargaan atas kontribusi karyawan (Ekawati, 2021).

Berikut adalah tabel skala pengukuran yang digunakan, yaitu skala *likert*.

Tabel Operasionalisasi Pengukuran Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kualitas Kerja (Y)	Kompetensi / Potensi Diri	Likert
	Motivasi	Likert
	Kepuasan Kerja	Likert
	Kualitas Hubungan	Likert
	Idealized influence	Likert
Kepemimpinan Perempuan (Z)	Inspirational motivation	Likert
	Intellectual simulation	Likert
	Individualized consideration	Likert
Kesetaraan Gender (X1)	Akses	Likert
	Kompensasi	Likert
	Keterwakilan	Likert
	Pengembangan Karir	Likert
Keamanan Pekerjaan (X2)	<i>Innovation and risk taking</i>	Likert
	Ketahanan	Likert
	Jaminan Penghasilan	Likert
	<i>Stability</i>	Likert
Peluang Karir (X3)	Promosi	Likert
	<i>Training</i>	Likert
	Tanggung Jawab	Likert
	Pengakuan	Likert

Sumber: data diolah

3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat perempuan eselon II, III, dan IV di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). Menurut Sekaran (2016), populasi mencakup semua individu, peristiwa, atau catatan yang memiliki informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Sugiyono (2021) mendefinisikan populasi sebagai objek atau subjek penelitian dengan karakteristik dan kualitas khusus. Berikut adalah distribusi pejabat berdasarkan jabatan dan gender, dengan total populasi pejabat Perempuan sebanyak 264 orang.

Tabel Responden Pejabat Eselon II – III – IV KLHK

N O	JABATAN	GENDER	JUMLAH	PERSENTASI
1	Eselon II	Laki-laki	64	5,2%
		Perempuan	23	1,8%
2	Eselon III	Laki-laki	329	26,7%
		Perempuan	83	6,7%
3	Eselon IV	Laki-laki	576	46,8%
		Perempuan	158	12,8%
		T O T A L	1233 orang	

Sampel adalah subset dari populasi yang dipilih untuk mewakili populasi tersebut. Handayani (2020) menjelaskan bahwa sampling adalah proses pemilihan elemen dari populasi. Dalam penelitian kuantitatif, metode sampling harus sesuai dengan karakteristik populasi dan tujuan penelitian. Metode sampling yang umum digunakan adalah:

1. Simple Random Sampling: Memilih sampel secara acak sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama (Creswell, 2018).

2. Stratified Sampling: Memisahkan populasi ke dalam strata berdasarkan

karakteristik tertentu dan kemudian memilih sampel acak dari setiap strata.

3. Cluster Sampling: Memilih kelompok secara acak dari populasi, lalu melakukan pengambilan sampel dari kelompok tersebut.

4. Quota Sampling: Memilih sampel berdasarkan karakteristik tertentu untuk mencerminkan proporsi karakteristik dalam populasi.

5. Purposive Sampling: Memilih sampel dengan sengaja berdasarkan pertimbangan relevansi dengan tujuan penelitian (Creswell, 2018).

Cooper & Schindler (2019) menyebutkan bahwa semakin banyak sampel, semakin representatif hasil penelitian. Sekaran (2016) menegaskan bahwa ukuran sampel yang tepat adalah antara 30 hingga 500 responden. Berdasarkan populasi, penelitian ini menggunakan rumus gabungan untuk menentukan sampel minimal sebanyak 200 responden.

4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data mengenai variabel yang diteliti. Metode survei dilakukan secara daring dengan menggunakan kuesioner yang disebarluaskan melalui Google Form. Jenis Data Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk membuktikan hipotesis dengan data numerik yang dapat dianalisis menggunakan metode statistik (Sugiyono, 2019).

Sumber Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang didistribusikan secara daring. Kuesioner terdiri dari dua bagian: identitas responden dan pernyataan terkait variabel penelitian. Data ini bersifat cross-sectional, dikumpulkan sekali dalam periode tertentu (Cooper & Schindler, 2019). Data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, laporan, dan referensi relevan (Sugiyono, 2019), termasuk publikasi populer yang mendukung topik penelitian.

Teknik Pengumpulan Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden perempuan eselon II, III, dan IV di KLHK. Kuesioner menggunakan skala Likert dengan rentang skor dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju) untuk mengukur pendapat responden (Sugiyono, 2021). Skala Likert digunakan untuk mengukur variabel melalui indikator yang menjadi dasar instrument. Selanjutnya adalah table bobot penilaian yang digunakan sebagai tool penilaian pernyataan sebagai berikut:

Tabel Skala Likert

Bobot	Penilaian
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Sugiyono, 2019

5. Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan valid dan reliabel. Uji validitas memastikan alat ukur sesuai dengan tujuan penelitian, sedangkan uji reliabilitas mengevaluasi konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data (Sugiyono, 2021). Pengujian ini penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diandalkan dan akurat.

Tujuan dari uji validitas adalah untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel dengan akurat. Sebuah instrumen dikatakan valid jika data yang dikumpulkan mewakili variabel penelitian secara tepat sesuai dengan yang dimaksud peneliti (Cooper & Schindler, 2019). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel; instrumen dianggap valid jika t hitung lebih besar dari t tabel (Ghozali, 2021). Validitas diukur menggunakan rumus koefisien korelasi dan t hitung dengan mempertimbangkan derajat kebebasan ($df = n - 2$) dan tingkat signifikansi.

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi dan stabilitas alat ukur dalam berbagai kondisi. Instrumen diukur dengan koefisien reliabilitas, biasanya menggunakan Cronbach's Alpha (CA) (Cooper & Schindler, 2019). Nilai koefisien CA berkisar antara 0 hingga 1, dengan kategori:

< 0,6: Reliabilitas kurang baik

0,6 - 0,79: Reliabilitas dapat diterima

0,8 - 1,0: Reliabilitas baik

Instrumen dianggap reliabel jika $CA \geq 0,6$ (Cooper & Schindler, 2019).

Analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul, mencakup pengelompokan, tabulasi, dan perhitungan untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2019). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel seperti kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir terhadap kualitas kerja, serta untuk mengevaluasi pengaruh moderasi kepemimpinan perempuan (Duli, 2019; Ghozali, 2021). Conditional Process Analysis (Hayes, 2013) digunakan untuk mengidentifikasi efek moderasi. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SEM PLS, yang mengakomodasi model jalur dengan banyak variabel (Hair et al., 2017).

Uji hipotesis bertujuan untuk menentukan apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen dan dependen. Uji dilakukan baik secara parsial (uji t) untuk mengidentifikasi dampak individual, maupun secara simultan (uji F) untuk

mengevaluasi pengaruh keseluruhan (Sugiyono, 2019). Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel dependen dapat menjelaskan variabel independen, dengan rentang nilai 0 hingga 1.

Hasil dan Pembahasan

1. Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK), dengan fokus pada lebih dari 200 pejabat perempuan eselon II, III, dan IV. Kementerian ini bertugas mengelola lingkungan hidup dan kehutanan di Indonesia dan telah berdiri sejak penggabungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kementerian Kehutanan pada 27 Oktober 2014, dengan visi untuk mencapai keberlanjutan sumber daya lingkungan dan hutan demi kesejahteraan masyarakat

2. Deskripsi Data Responden

Kuesioner disebar dengan purposive sampling, memilih responden berdasarkan relevansi dengan tujuan penelitian. Metode ini memastikan bahwa sampel yang dipilih dapat memberikan wawasan mendalam mengenai fenomena yang diteliti (Creswell, 2018). Pada penelitian ini, penyebaran kuesioner kepada responden dipilih dan dibatasi berdasarkan jabatannya, yaitu para pejabat eselon II, III dan IV khusus perempuan dengan pengelompokan data responden sebagai berikut:

Tabel Usia Responden

Usia Responden	Jumlah	Persentasi
31 – 40 tahun	16 orang	8%
41 – 50 tahun	107 orang	51%
> 51 tahun	86 orang	41%

Tabel Pendidikan Responden

Pendidikan Responden	Jumlah	Persentasi
SLTA / D4	4 orang	2%
S 1	37 orang	18%
S 2	161 orang	77%
S 3	7 orang	3%

Tabel Masa Kerja Responden

Masa Kerja Responden	Jumlah	Persentasi
10 – 19 tahun	59 orang	28%
20 – 29 tahun	119 orang	57%
> 30 tahun	31 orang	15%

Tabel Jabatan/Pangkat Responden

Usia Responden	Jumlah	Persentasi
Eselon 2	15 orang	7%
Eselon 3	59 orang	28%
Eselon 4	135 orang	65%

3. Analisis Data Deskriptif

Analisis data deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang data yang dikumpulkan dari responden, serta untuk mengidentifikasi pola atau tren utama dalam data tersebut. Tujuannya adalah untuk mempermudah pemahaman dan interpretasi data (Sugiyono, 2019). Analisis ini melibatkan perhitungan statistik seperti nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai maksimum, dan nilai minimum dari setiap variabel. Skala Likert digunakan dengan skor dari 1 hingga 5, di mana nilai tertinggi adalah 5 dan terendah adalah 1. Perhitungan data dilakukan menggunakan Microsoft Excel dan SmartPLS untuk analisis lanjutan (Sugiyono, 2019).

a. Variabel Kualitas Kerja

Tabel Analisis Deskriptif Variabel Kualitas Kerja

NO	PERNYATAAN	JUMLAH RESPONDEN					
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	Mean (rerata)

Potensi Diri							
1	Saya memiliki kompetensi mengikuti tuntutan pekerjaan	26 12%	154 74%	28 13%	1 0%	0 0%	3,99
2	Saya cermat dalam meminimalkan kesalahan dalam melakukan pekerjaan	25 12%	140 67%	27 13%	13 6%	4 2%	3,81
Motivasi							
3	Dengan fokus bekerja, saya mampu mengubah setiap tantangan menjadi kesempatan untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik	35 17%	156 75%	17 8%	1 0%	0 0%	4,08
4	Saya siap lembur jika harus menyelesaikan suatu pekerjaan yang mendesak	24 11%	156 75%	27 13%	2 1%	0 0%	3,95
Kepuasan Kerja							
5	Saya puas dengan pengakuan atasan terhadap hasil kerja saya	23 11%	139 67%	45 22%	2 1%	0 0%	3,87
6	Saya senang pekerjaan yang saya lakukan memberikan kontribusi yang bermakna terhadap tujuan instansi	19 9%	160 77%	29 14%	1 0%	0 0%	3,94
Kualitas Hubungan							
7	Kami memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja di instansi	27 13%	156 75%	25 12%	1 0%	0 0%	4,00
8	Saya mampu bekerja sama dalam tim	22 11%	167 80%	19 9%	1 0%	0 0%	4,00

Rata-rata tertinggi dari variabel kualitas kerja merupakan indikator motivasi, yang menyatakan dengan fokus bekerja, para pejabat perempuan mampu merubah tantangan menjadi kesempatan untuk memberikan hasil yang terbaik.

b. Variabel Kepemimpinan Perempuan

Tabel Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Perempuan

NO	PERNYATAAN	JUMLAH RESPONDEN					
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (5)	STS (1)	Mean (rerata)
<i>Idealized Influence</i>							
9	Sebagai pemimpin perempuan, saya dapat dipercaya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	25 12%	156 75%	25 2%	3 1%	0 0%	3,96
10	Sebagai pemimpin perempuan, saya dapat menjadi motor dalam penyelesaian pekerjaan di unit kerja saya	25 12%	141 67%	31 15%	11 5%	1 0%	3,85
<i>Inspirational Motivation</i>							
11	Sebagai pemimpin perempuan, saya mampu mendorong semangat tim untuk bekerja agar mencapai target	29 14%	135 65%	41 20%	3 1%	1 0%	3,90
12	Sebagai pemimpin perempuan, saya membenarkan kesempatan tim untuk menyampaikan ide-ide kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan	45 22%	123 59%	38 18%	3 1%	0 0%	4,01
<i>Intellectual Stimulation</i>							
13	Sebagai pemimpin perempuan, saya mampu membenarkan solusi pada masalah pekerjaan yang dihadapi	75 36%	127 61%	5 2%	2 1%	0 0%	4,32
14	Sebagai pemimpin perempuan, saya mampu mengambil inisiatif apabila terjadi perubahan di lingkungan kerja	50 24%	142 68%	15 7%	2 1%	0 0%	4,16
<i>Individualized Consideration</i>							
15	Sebagai pemimpin perempuan, saya membenarkan penghargaan kepada individu yang berprestasi	37 18%	128 61%	42 20%	2 1%	0 0%	3,96
16	Sebagai pemimpin perempuan, saya mendapat dukungan penuh dari anggota tim	28 13%	127 61%	39 19%	15 7%	0 0%	3,82

Rata-rata tertinggi dari variabel kepemimpinan perempuan merupakan indikator *intellectual simulation*, yang menyatakan para pejabat perempuan mampu memberikan Solusi pada masalah pekerjaan yang dihadapi.

c. Variabel Kesetaraan Gender

Tabel Analisis Deskriptif Variabel Kesetaraan Gender

NO	PERNYATAAN	JUMLAH RESPONDEN					
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (5)	STS (1)	Mean (rerata)
Akses							
17	Saya memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin	96 46%	106 51%	6 3%	1 0%	0 0%	4,42
18	Kebijakan promosi instansi ini mendukung kesetaraan gender	69 33%	130 62%	8 4%	2 1%	0 0%	4,27
Kompetensi							
19	Saya memiliki kemampuan yang sama dalam pengelolaan unit kerja seperti pemimpin laki-laki	49 23%	139 67%	20 10%	1 0%	0 0%	4,11
20	Saya memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan tepat	35 17%	129 62%	31 15%	14 7%	0 0%	3,84
Keterwakilan							
21	Dilingkungan unit kerja kami, instansi ini memberikan kesempatan yang sama terhadap Perempuan	32 15%	137 66%	39 19%	1 0%	0 0%	3,95
22	Dilingkungan unit kerja kami pada instansi ini pembagian pekerjaan dilakukan secara adil	47 22%	139 67%	21 10%	2 1%	0 0%	4,09
Pengembangan Karir							
23	Saya mendapat peluang yang sama dalam promosi jabatan	49 23%	148 71%	10 5%	2 1%	0 0%	4,16
24	Saya memiliki peluang yang sama mendapatkan penghargaan	49 23%	152 73%	6 3%	2 1%	0 0%	4,19

Rata-rata tertinggi dari variabel kesetaraan gender merupakan indikator *akses*, yang menyatakan para pejabat perempuan mampu menjadi pemimpin.

d. Variabel Keamanan Pekerjaan

Tabel Analisis Deskriptif Variabel Keamanan Pekerjaan

NO	PERNYATAAN	JUMLAH RESPONDEN					Mean (rata-rata)
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	
Innovation and Risk Taking							
25	Saya mampu menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan	89 43%	109 52%	10 5%	1 0%	0 0%	4,37
26	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab	39 19%	146 70%	23 11%	1 0%	0 0%	4,00
Ketahanan							
27	Saya mendapatkan jaminan memiliki pekerjaan selama masa bekerja masih berlangsung	80 38%	112 54%	16 8%	1 0%	0 0%	4,28
28	Instansi ini memiliki strategi yang jelas pada karir di masa depan	77 37%	98 47%	31 15%	3 1%	0 0%	4,19
Jaminan Penghasilan							
29	Instansi memberikan perlindungan yang memadai terhadap jaminan keselamatan kerja	27 13%	147 70%	32 15%	3 1%	0 0%	3,95
30	Atasan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan	27 13%	148 71%	28 13%	6 3%	0 0%	3,94
Stabilitas							
31	Pekerjaan saat ini mendukung kelancaran operasional instansi	29 14%	152 73%	27 13%	1 0%	0 0%	4,00
32	Instansi memberikan informasi yang jelas tentang tugas dan wewenang	35 17%	162 78%	11 5%	1 0%	0 0%	4,10

Rata-rata tertinggi dari variabel keamanan pekerjaan merupakan indikator *innovation and risk taking*, yang menyatakan para pejabat perempuan mampu menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan.

e. Variabel Peluang Karir

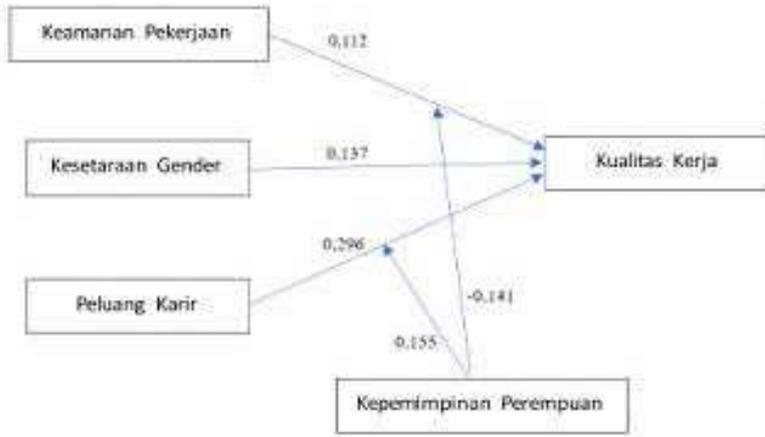
Tabel Analisis Deskriptif Variabel Peluang Karir

NO	PERNYATAAN	JUMLAH RESPONDEN					
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (5)	STS (1)	Mean (rerata)
Promosi							
33	Instansi memberikan jalur karir yang jelas	58 28%	140 67%	8 4%	3 1%	0 0%	4,21
34	Instansi memberikan peluang kepada seluruh karyawan untuk maju	31 15%	153 73%	23 11%	2 1%	0 0%	4,02
Training							
35	Instansi menawarkan kesempatan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi saya	48 23%	143 68%	17 8%	1 0%	0 0%	4,13
36	Umpan balik yang saya terima membantu untuk mengembangkan keahlian	31 15%	155 74%	22 11%	1 0%	0 0%	4,02
Tanggung Jawab							
37	Saya memiliki komitmen menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan	35 17%	147 70%	24 11%	3 1%	0 0%	4,02
38	Saya bekerja sesuai kriteria penilaian kinerja	26 12%	147 70%	31 15%	5 2%	0 0%	3,92
Pengakuan							
39	Pencapaian hasil kerja yang semakin baik akan mendapatkan pengakuan dari atasan	37 18%	148 71%	22 11%	2 1%	0 0%	4,04
40	Saya diberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan standard yang lebih tinggi	32 15%	152 73%	22 11%	3 1%	0 0%	4,01

Rata-rata tertinggi dari variabel peluang karir merupakan indikator *promosi*, yang menyatakan instansi memberikan jalur karir yang jelas.

4. Analisis SEM PLS

Analisis SEM PLS (Structural Equation Modeling Partial Least Squares) adalah metode statistik yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar-variabel dalam suatu model teoretis. Proses analisis ini terbagi menjadi dua tahap utama: pengujian model pengukuran (outer model) dan pengujian model struktur (inner model).



■ Gambar Outer Model PLS Algoritma setelah Reestimasi

Pada tahap pengujian outer model, indikator konstruk diuji untuk validitas dan reliabilitasnya. Validitas diukur melalui analisis faktor konfirmatori.

Tabel Nilai Loading Factor dan Validitas

VARIABEL	INDIKATOR	LOADING FACTOR	VALIDITAS KONVERGEN
	Mampu jadi pemimpin	0,601	Valid
	Instansi dukung gender	0,702	Valid
	Mampu kelola unit kerja	0,766	Valid
	Mampu ambil Keputusan	0,709	Valid
	Kesempatan yang sama	0,722	Valid
	Pembagian kerja adil	0,777	Valid
	Peluang promosi sama	0,765	Valid
	Peluang penghargaan sama	0,715	Valid
	Mampu ciptakan ide baru	0,737	Valid
	Mengambil resiko kerja	0,802	Valid
	Jaminan pekerjaan	0,789	Valid
	Strategi masa depan jelas	0,766	Valid
	Jaminan keselamatan kerja ada	0,798	Valid

		Info ukuran keberhasilan jelas	0,819	Valid
		Dukung kelancaran operasional	0,729	Valid
Peluang Karir		Peluang untuk maju	0,790	Valid
		Kesempatan pelatihan	0,670	Valid
		Umpan balik tingkatkan keahlian	0,790	Valid
		Komitmen menyelesaikan tugas	0,836	Valid
		Kerja sesuai penilaian	0,860	Valid
		Pengakuan atasan	0,874	Valid
		Bekerja dengan standar tinggi	0,825	Valid
Kualitas Kerja		Memiliki kompetensi	0,803	Valid
		Meminimalkan kesalahan	0,758	Valid
		Ubah tantangan jadi kesempatan	0,749	Valid
		Lembur	0,781	Valid
		Puas dengan hasil kerja	0,809	Valid
		Berkontribusi pada instansi	0,781	Valid
		Hubungan baik dengan rekan	0,835	Valid

Sedangkan reliabilitas diukur menggunakan nilai Cronbach's alpha. Validitas konvergen diperiksa dengan melihat nilai loading factor, di mana nilai yang lebih dari 0,6 dianggap valid (Cooper & Schindler, 2019). Jika loading factor lebih rendah dari 0,6, indikator tersebut dianggap tidak valid dan dihilangkan dari analisis.

Tabel Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	AVE	Reliability
Kesetaraan Gender	0.869	0.876	0.896	0,521	Reliabel
Keamanan Pekerjaan	0.896	0.899	0.918	0,615	Reliabel
Peluang Karir	0.912	0.918	0.931	0,659	Reliabel
Kualitas Kerja	0.910	0.911	0.927	0,615	Reliabel
Kepemimpinan Perempuan	0.907	0.916	0.927	0,645	Reliabel

Pada tahap pengujian inner model, model diuji untuk mengevaluasi hubungan antar variabel. Evaluasi ini melibatkan beberapa parameter seperti nilai R² untuk mengukur seberapa baik model menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Nilai R² di atas 0,67 menunjukkan model yang kuat,

Tabel R²

	R-square	Penilaian
Kualitas Kerja	0.821	Kuat

Kemudian F² untuk mengukur tambahan kekuatan prediktif dari variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai F² yang besar menunjukkan pengaruh signifikan variabel independen terhadap prediksi variabel dependen.

Tabel F²

	f-square	Penjelasan
Kesetaraan Gender -> Kualitas Kerja	0.026	lemah
Keamanan Pekerjaan -> Kualitas Kerja	0.029	lemah
Peluang Karir -> Kualitas Kerja	0.131	kuat
Kepemimpinan Perempuan x Keamanan Pekerjaan -> Kualitas Kerja	0.048	sedang
Kepemimpinan Perempuan x Peluang Karir -> Kualitas Kerja	0.072	sedang

Dan SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model. Model dianggap fit jika nilai SRMR kurang dari 0,08.

Tabel Nilai SRMR

	Saturated model	Estimated model	
SRMR	0.080	0.080	fit

Koefisien determinasi (Adjusted R²) mengukur proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Tabel Koefisien Determinasi

	R-square adjusted
Kualitas Kerja	0.815

apakah ada bukti yang cukup untuk mendukung hubungan yang dihipotesiskan antara variabel laten. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji diterima. Kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja. Selain itu, keamanan pekerjaan yang dimoderasi oleh kepemimpinan perempuan juga berpengaruh signifikan, meskipun dengan arah pengaruh negatif, menunjukkan bahwa peningkatan keamanan pekerjaan dalam konteks kepemimpinan perempuan dapat menurunkan kualitas kerja.

Tabel Hasil pengujian hipotesis

No	Uji Hipotesis	Koefisien Regresi	Hasil
1	Kesetaraan gender berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja	Koefisien jalur = 0,112, uji parsial (t) = 2,109, p value = 0,035	diterima
2	Keamanan Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja	Koefisien jalur = 0,137, uji parsial (t) = 2,148, p value = 0,032	diterima
3	Peluang karir berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja	Koefisien jalur = 0,296, uji parsial (t) = 4,537, p value = 0,000	diterima
4	Keamanan pekerjaan yang dimoderasi kepemimpinan perempuan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja	Koefisien jalur = -0,141, uji parsial (t) = 2,070, p value = 0,039	diterima
5	Peluang karir yang dimoderasi kepemimpinan perempuan berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja	Koefisien jalur = 0,155, uji parsial (t) = 2,663, p value = 0,008	diterima

5. Pembahasan

Penelitian ini fokus pada kualitas kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dengan perhatian khusus pada pemimpin perempuan sebagai responden. Kementerian ini telah menunjukkan dukungan positif terhadap kesetaraan gender dan memiliki kebijakan yang mendorong pemberdayaan perempuan serta peningkatan kompetensi melalui berbagai program dan inisiatif.

Kualitas kerja ASN dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir, dengan kepemimpinan perempuan sebagai variabel moderasi yang signifikan.

1. Kesetaraan Gender terhadap Kualitas Kerja

Kesetaraan gender berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja. Kesetaraan gender di tempat kerja memungkinkan perlakuan yang adil dan kesempatan yang sama bagi semua individu, tanpa memandang jenis kelamin. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas karena tim yang beragam cenderung lebih inovatif dan kreatif. Penelitian oleh Sandberg (2022) menunjukkan bahwa keberagaman gender dapat mengarah pada solusi yang lebih efektif dan inovatif. Penelitian oleh Roskam & Mikolajczak (2020) juga menekankan bahwa perspektif perempuan yang inklusif, empatik, dan adil berpengaruh positif pada keterlibatan dan nilai tim.

Kualitas kerja meningkat karena karyawan merasa diperlakukan adil dan memiliki kesempatan yang sama. Galea et al. (2020) menemukan bahwa kesetaraan gender dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang berdampak pada kualitas kerja dan reputasi instansi. Lingkungan kerja yang inklu-

sif juga mengurangi stres dan konflik, memperbaiki kesejahteraan dan produktivitas. Penelitian Sania (2020) mengindikasikan bahwa perusahaan dengan representasi perempuan yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

2. Keamanan Pekerjaan terhadap Kualitas Kerja

Keamanan pekerjaan berhubungan langsung dengan kualitas kerja, karena memberikan rasa stabilitas dan kepastian kepada karyawan. Karyawan yang merasa aman cenderung lebih fokus dan produktif, seperti yang diungkapkan oleh Leila dan Wulan (2021). Keamanan pekerjaan juga mendorong kreativitas dan inovasi, sebagaimana didukung oleh Malik et al. (2021) dan Brockwell dan Gordon (2021), yang menunjukkan bahwa rasa aman dalam pekerjaan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas kreatif.

Kesejahteraan psikologis juga meningkat dengan keamanan pekerjaan, yang mengurangi stres dan memperbaiki kesehatan mental, sesuai dengan penelitian Hobfoll (2018). Keamanan pekerjaan juga memperkuat loyalitas karyawan, yang berdampak pada peningkatan kualitas kerja dan retensi. Penelitian Aishwarya (2021) mendukung bahwa keamanan pekerjaan berkontribusi pada kinerja karyawan yang lebih baik.

3. Peluang Karir terhadap Kualitas Kerja

Peluang karir memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam instansi. Hal ini meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sesuai dengan penelitian Saputri (2021). Karyawan yang merasa memiliki prospek karir yang baik cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih banyak. Selain itu, peluang karir yang jelas dapat memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen, menciptakan komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang lebih baik.

Peluang karir juga mendorong peningkatan keterampilan dan kompetensi, yang berdampak positif pada kualitas kerja, seperti yang dijelaskan oleh Iswadi (2021) dan Zhang (2022). Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk maju akan lebih loyal dan termotivasi, meningkatkan kinerja instansi secara keseluruhan.

4. Moderasi Kepemimpinan Perempuan terhadap Keamanan Pekerjaan dan Peluang Karir

Kepemimpinan perempuan mempengaruhi bagaimana keamanan pekerjaan dan peluang karir berkontribusi terhadap kualitas kerja. Kepemimpinan perempuan seringkali inklusif, empatik, dan kolaboratif, yang dapat memperkuat dampak posi-

tif keamanan pekerjaan dan peluang karir. Penelitian Alves (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan pemimpin perempuan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena gaya manajemen yang efektif.

Pemimpin perempuan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan inklusif, yang dapat memperkuat pengaruh keamanan pekerjaan terhadap kualitas kerja (Wang et al., 2018). Selain itu, mereka mendukung pengembangan karyawan dan memberikan pelatihan yang mendukung pertumbuhan karir, sesuai dengan hasil penelitian Sinyosi & Potokri (2021). Kepemimpinan perempuan juga mendorong keterlibatan karyawan dan pengembangan keterampilan, yang berdampak pada peningkatan kualitas kerja (Innayah & Pratama, 2019).

Secara keseluruhan, kepemimpinan perempuan dapat memperkuat pengaruh positif dari keamanan pekerjaan dan peluang karir terhadap kualitas kerja. Kepemimpinan yang inklusif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan, sehingga menghasilkan kinerja instansi yang lebih baik.

Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Penelitian ini mengkaji pengaruh kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir terhadap kualitas kerja, serta peran kepemimpinan perempuan sebagai moderator dalam hubungan tersebut. Berikut adalah ringkasan kesimpulan dan saran yang dihasilkan dari penelitian ini:

Kesetaraan Gender: Kesetaraan gender memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kualitas kerja. Lingkungan kerja yang inklusif dan adil meningkatkan produktivitas, inovasi, motivasi, retensi karyawan, serta reputasi dan pengambilan keputusan. Kebijakan kesetaraan gender menguntungkan karyawan dan memberikan keunggulan kompetitif bagi instansi dalam jangka panjang.

Keamanan Pekerjaan: Keamanan pekerjaan secara signifikan mempengaruhi kualitas kerja dengan memberikan rasa aman kepada karyawan. Hal ini meningkatkan kreativitas, keterlibatan, kesejahteraan psikologis, loyalitas, dan kesiapan untuk pengembangan serta inovasi. Keamanan pekerjaan juga memperkuat kualitas kerja dan stabilitas operasional instansi.

Peluang Karir: Peluang karir yang jelas dan tersedia berpengaruh positif terhadap kualitas kerja. Motivasi, peningkatan keterampilan, loyalitas, inovasi, dan promosi yang transparan berkontribusi pada

kualitas kerja yang lebih tinggi dan kesuksesan jangka panjang. Investasi dalam peluang karir penting untuk kinerja unggul dan daya saing.

Peran Kepemimpinan Perempuan: Kepemimpinan perempuan yang inklusif dan empatik memperkuat dampak positif dari keamanan pekerjaan dan peluang karir terhadap kualitas kerja. Pemimpin perempuan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kreativitas, keterlibatan, kesejahteraan psikologis, dan loyalitas, serta memaksimalkan potensi karyawan.

2. Saran

Kebijakan Kesetaraan Gender: Meskipun kebijakan kesetaraan gender di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sudah baik, perlu adanya pengembangan implementasi yang merata hingga ke tingkat unit kerja dan daerah untuk dukungan penuh.

Transparansi Pengembangan SDM: Meningkatkan transparansi dalam pengembangan kebijakan SDM untuk memperkuat kapasitas dan kenyamanan kerja karyawan. Penyampaian rencana pengembangan karir dan pelatihan harus lebih jelas dan aksesibel.

Penilaian Berkala: Melakukan penilaian rutin terhadap kebijakan kesetaraan gender, keamanan pekerjaan, dan peluang karir, serta mengumpulkan umpan balik dari karyawan untuk memastikan kebijakan memenuhi kebutuhan mereka.

Penelitian Mendatang: Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan dengan menambah variabel lain yang relevan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja instansi pemerintah.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal sampel dan data cross-sectional. Penelitian mendatang perlu memperhatikan keterwakilan sampel yang lebih luas dan mempertimbangkan variabel lain untuk memperoleh hasil yang lebih menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Abuzid, Hamada Fawzy., Abu-Tabl, Reem Zoheir. (2021). *Individual Readiness for Change; the Dyadic of Transformational Leadership and Ambidextrous Behaviors*. *Journal of Finance and Business Research*. Vol 22. 4th Edition. October 2021.
- Ahmad, Shakeel, Saidalavi K. 2019. *Cultural Intelligence and Leadership Effectiveness in Global Workplaces*. *International Journal on Leadership*. 7 (1) 2019, 1-7 <http://publishingindia.com/ijl/>
- Aishwarya K S. (2021). *Employee's Job Security*. *Journals Journal of Research in Business and Management Volume 9 ~ Issue 6* pp: 26-29 ISSN(Online): 2347-3002 www.questjournals.org
- Alves, S. (2023). *Do female directors affect accounting conservatism in European Union? Cogent Business and Management*, 10 (2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2219088>
- Anggraini, Sulima Dwi. (2023). Pengaruh Kualitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Duta Paramindo Sejahtera. *Jurnal Manajemen* Vol. 3 No. 2 Institut Bisnis Muhammadiyah Bekasi P-ISSN: 2746-0932, E-ISSN: 27983781.
- Belaouniaa, Samia, Ran Taob, Hong Zhaob. 2020. *Gender equality's impact on female directors' efficacy: A multi-country study*
- Bondarouk, T. et al. (2021) "Enhancing Job Quality in the Digital Age: A Multidisciplinary Perspective"
- Cooper, D. R., & Schidler, P. S. (2019). *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Creswell, John W. 2020. *Pengantar Penelitian Mixed Methods*. Penerbit Hema Malini. ISBN : 978-623-236-105-8
- Dessler, Gary. 2020. *Human Resource Management, 16th Edition*. Penerbit New York: Pearson Education. ISBN 978-0-13-517278-0
- Ende, dkk (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Eureka Media Aksara. ISBN: 978-623-151-498-1
- Etehadi, B., Karatepe, O.M., 2019. *The impact of job insecurity on critical hotel employee outcomes: the mediating role of self-efficacy*. *J. Hosp. Mark. Manage.* 28 (6), 665– 689.

- Fitzgerald, Joan. 2019. *Moving Up in The New Economy; Career Ladder for US Workers. A Century Foundation Book*. <https://doi.org/10.7591/9781501727184>
- Galea, N., Powell, A., Loosemore, M., & Chappell, L. (2020). *The gendered dimensions of informal institutions in the Australian construction industry. Gender, Work and Organization*, 27(6), 1214–1231. <https://doi.org/10.1111/gwao.12458>
- Gates, Melinda. 2020. *The Moment of Lift : How Empowering Women Changes the World*. Penerbit Bluebird for Life. ISBN : 978-125-0229-19-9
- Gillard, Julia and Ngozi Okonjo-Iweala. 2022. *Women and Leadership: Real Lives, Real Lessons*. Penerbit The MIT Press. ISBN 978-0262543828
- Goetsch, David L. dan Stanley Davis. 2018. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Eighth Edition*. Penerbit Pearson Education. ISBN: 978-1-292-02233-8
- Goodwin, Danny dan Edward Schwarzschild 2024. *Job Security: A Composite Portrait of the Expanding American Security Industry*. Penerbit MIT Press. ISBN: 978-026-2048-69-9
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)." SAGE Publications.
- Hayes, A. F. 2013. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.P., & Westman, M. (2018). *Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hur, Hyunkang, 2019. Job security matters: A systematic review and metaanalysis of the relationship between job security and work attitudes. *Journal of Management & Organization*. DOI:10.1017/jmo.2019.3
- Iftikhar, S., Yasmeen, R., Khan, R. A., & Arooj, M. (2023). Hambatan dan Fasilitator bagi Tenaga Kesehatan Perempuan untuk Menjadi Pemimpin di Pakistan : Sebuah Studi Eksplorasi Kualitatif. April, 71–82.
- Innayah, M. N., & Pratama, B. C. (2019). Tantangan dan Kesempatan Wanita Dalam Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen*, 13(2), 1–8.
- Iswadi, Nicholas dan Doddy Hendro Wibowo. 2021. Hubungan Antara Konflik Peran Ganda Terhadap Motivasi Kerja Pada Wanita Pekerja. ISSN: 2777-0362 (Online) <http://ejournal-iakn-manado.ac.id/index.php/humanlighte>
- Kobabe, Maia. 2019. *Gender Queer: A Memoir Paperback*. Penerbit Oni Press. ISBN 978-154-9304-00-2
- Kouzes, James M & Barry Z. Posner (2023). *The Leadership Challenge Workbook*
- Mitasari, M., Samsudin, A., & Norisanti, N. (2022). Pentingnya Pengalaman Kerja Dan Gender Terhadap Kualitas Kerja Karyawan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 5(2), 1538–1548. <https://doi.org/10.31539/costing.v5i2.3357>
- Morikawa et al., 2020, *Working from Home and Job Satisfaction: Evidence from Japanese Firm-Level Data. Journal of Evolutionary Economics*. DOI:10.1007/s00191-024-00849-7
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). "Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices." *Journal of Business Ethics*, 164(2), 437–450.
- Northouse, Peter G. 2021. *Leadership, Theory and Practice*. Penerbit SAGE Vantage Publications, Inc. ISBN: 978-107-1834-47-3
- Nupin, Iswadi Syahrial (2021). Pola Pengembangan Karir Pustakawan melalui Motivasi Kerja dan Pemahaman Teknis Jabatan Fungsional. CV. Adanu Abimata, IKAPI 354/JBA/2020. ISBN 978-623-5687-42-1
- Olufeni, Lola. 2020. *Feminism, Interrupted: Disrupting Power*. Penerbit Pluto Press, 2020) ISBN 978-074-5340-06-7
- Putri, Eka Risma, dkk. 2021. *Human Resources and Organization*. Penerbit Widina Bhakti Persada. ISBN: 978-623-459-330-3.
- Rizka, A. I., Sumardjo, M., & Setiadi, I. K. (2022) *Transformational Leadership and Employee Engagement Analysis on Employee Performance Readiness to Change at Human Resource Development Agency. Journal of Social Science*,

- 3(2). <https://doi.org/10.46799/jss.v3i2.311>
E-Issn: 2721-5202 Published By: Ridwan Institut
- Sandberg, Sheryl (2022). *Take Back Your Power : 10 New Rules for Woman at Work*. Harper Collins Published. ISBN 978-0-310-36703-1
- Saputri, Ekawati¹, Syahrir A. Pasinringi², Julianus Ake³ (2021). *The Relationship Between Career Ladder And Nurses Job Satisfaction At A Hospital*. Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia Volume 9 No 1 June 2021 Published by Universitas Airlangga doi:10.20473/jaki.v9i1.2021. 55-66
- Septiana, A. N., & Haryanti, R. H. (2023). *Glass Ceiling pada Pekerja Perempuan: Studi Literatur*. Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora, 12(1), 168-177. <https://doi.org/10.23887/jish.v12i1.58384>
- Shell, Ellen Ruppel. 2018. *The Job, Work and Its Future in a Time of Radical Change*. Penerbit Crown Publisher. ISBN 978-045-1497-25-3
- Shields, John, Jim Rooney, Michelle Brown, Sarah Kaine · 2020. *Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects*. Cambridge University Press. ISBN:9781108701044, 1108701043. Third Edition
- Silaen, Novia Ruth, Acep Nurlaeli, Muhammad Asir, I Putu Sugih Arta, dkk. 2022. "Manajemen Sumber Daya Manusia (Perpektif, Pengembangan Dan Perencanaan)". ISBN: 978-623-459-093-7 Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung
- Sinyosi, L. B., & Potokri, O. C. (2021). *Women in leadership: Insights from female principals of rural secondary schools in Vhembe District of South Africa*. Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, 29(3), 1651- 1670. <https://doi.org/10.47836/pjssh.29.3.10>
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: AL-FABETA.
- Suharjuddin. 2021. *Kesetaraan Gender dan Strategi Pengarusutamaannya*. Penerbit CV Penda Persada Redaksi. ISBN : 978-623-6837-04-7
- Sumardjo, Mahendro & Priansa. D. J. (2018). *Manajemen Pengembangan*
- Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci, Bandung: Alfabeta.
- Suryani, Ni Kadek dan Prof. Dr. John Fo (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis dan Aplikatif*. Penerbit Nila Cakra. ISBN: 978623-7352-09-9
- Van Der Esch, Gaia. 2023. *Leading Our Way: How Women are Re-Defining Leadership*. Penerbit Willey.com. ISBN: 978-1-394-19181-9
- Villalvazo, Roberto. 2023. *The Corporate Career Ladder: Pursue Happiness, not the Job Title*. Penerbit CreateSpace Independent Publishing. ISBN 978-197-7889-71-3
- Wakhinuddin, 2020. *Perkembangan Karir: Konsep dan Implikasinya*. Penerbit UNP Press, Padang. ISBN : 978-602-1178-65-2
- Wang, Qiu (2022). *Public Service Motivation and Public Employees' Turnover Intention: The Role of Job Satisfaction and Career Growth Opportunity*. Personnel Review Vol. 53 No. 1, 2024 pp. 99-118 © Emerald Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-11-2020-0836
- Wardani, Leila Meliyandrie Indah dan Wulan Nur Amalia. 2021. *Physiological Capital, Job Insecurity dan Burnout*. Penerbit NEM. ISBN 978-623-6293-93-5
- Widyanti, Rahmi. 2018. *Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik)*. Penerbit Rizky Artha Mulia, Makassar. ISBN : 978-623-7045-50-2