

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KETERLIBATAN
KERJA: PERAN SUPERVISOR SUPPORT SEBAGAI MEDIATOR DAN
KETERAMPILAN KOMUNIKASI DIGITAL SEBAGAI MODERATOR**



**Diajukan Oleh:
Dinda Aulia Soleha
23911047**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KETERLIBATAN
KERJA: PERAN SUPERVISOR SUPPORT SEBAGAI MEDIATOR DAN
KETERAMPILAN KOMUNIKASI DIGITAL SEBAGAI MODERATOR**

TESIS S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

Dinda Aulia Soleha

23911047

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

A handwritten signature in black ink, consisting of a long, sweeping horizontal line that ends in a wavy tail.

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si..

Dosen Penguji II

A handwritten signature in black ink, featuring a stylized 'M' followed by 'Palupi' and a small arrow pointing to the right.

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 19 Juni 2025



Dinda Aulia Soleha.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jum'at tanggal 11 Juli 2025 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

DINDA AULIA SOLEHA

No. Mhs. : 23911047

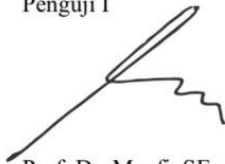
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dengan Judul:

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KETERLIBATAN
KERJA: PERAN SUPERVISOR SUPPORT SEBAGAI MEDIATOR DAN
KETERAMPILAN KOMUNIKASI DIGITAL SEBAGAI MODERATOR**

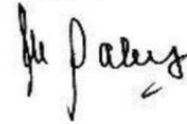
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja: Peran Supervisor Support sebagai Mediator dan Keterampilan Komunikasi Digital sebagai Moderator” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen.

Penyusunan tesis ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Muafi, M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi selama proses penyusunan tesis ini.
2. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan fasilitas dan dukungan akademik selama masa studi penulis.
3. Ibu Suhada dan Bapak Muhammad Saleh, orang tua tercinta yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang, semangat, dan dukungan moril maupun materi yang tiada henti.
4. Adik tercinta, Meila Amelia yang selalu menjadi sumber inspirasi, semangat, dan kebahagiaan dalam perjalanan hidup penulis.
5. Seluruh pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap segala kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Yogyakarta, 19 Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II	10
KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kajian Pustaka	10
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.1.2 Keterlibatan Kerja	14
2.1.3 <i>Supervisor Support</i>	18
2.1.4 <i>Digital Communication Skills</i>	21
2.2 Landasan Teoritis dan Hipotesis.....	23
2.3 Kerangka Konseptual	33
BAB III.....	35
METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Pendekatan Penelitian.....	35
3.2 Lokasi Penelitian	36
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	36
3.3.1 Kepemimpinan Transformasional.....	36
3.3.2 Keterlibatan Kerja	37
3.3.3 <i>Supervisor Support</i>	37
3.3.4 <i>Digital Communication Skills</i>	38
3.4 Populasi dan Sampel.....	39

3.5	Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	40
3.6	Metode Analisis Data	41
3.6.1	Analisis Deskriptif	41
3.6.2	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	42
BAB IV	47
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1	Sejarah berdirinya Koperasi Nuansa Perkasa	48
4.2	Analisis Deskriptif	
4.2.1	Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	48
4.3	Pengujian Outer Model.....	51
4.3.1	Uji Validitas	51
4.3.2	Uji Reliabilitas	56
4.3.3	Uji Signifikansi Second Order.....	57
4.4	Pengujian Inner Model	58
4.5	Pengujian R-Square	58
4.6	Path Analysis	59
4.7	Pembahasan	61
BAB V	66
KESIMPULAN	66
5.1	Kesimpulan	71
5.2	Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	73

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Nilai Loading Factor Konstruk Kepemimpinan Transformasional.....	52
Tabel 4.2 Nilai Loading Factor Konstruk Dukungan Supervisor.....	52
Tabel 4.3 Nilai Loading Factor Konstruk Keterlibatan Kerja	53
Tabel 4.4 Nilai Loading Factor Konstruk Keterampilan Komunikasi Digital	53
Tabel 4.5 Nilai AVE	54
Tabel 4.6 Cross Loading.....	55
Tabel 4.7 Construct Reliability.....	56
Tabel 4.8 Path Coefficient Second Order	57
Tabel 4.9 R-Square	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	33
Gambar 4.1 Jenis Kelamin Responden	48
Gambar 4.2 Usia Responden	49
Gambar 4.3 Pendidikan Terakhir Responden	49
Gambar 4.4 Masa Kerja Responden	50
Gambar 4.5 Hasil Uji Outer Model	51
Gambar 4.6 Hasil Uji Hipotesis.....	59

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan supervisor, dan keterlibatan kerja dalam konteks Koperasi Nuansa Perkasa di Indonesia, dengan fokus pada peran mediasi dukungan supervisor dan peran moderasi keterampilan komunikasi digital. Studi ini dilatarbelakangi oleh ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya serta keterbatasan eksplorasi empiris pada organisasi koperasi yang bercorak kolektivistik dan hierarkis. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui survei terhadap 182 karyawan dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap dukungan supervisor ($\beta = 0,953$; $t = 145,563$; $p < 0,001$) dan keterlibatan kerja ($\beta = 0,512$; $t = 11,465$; $p < 0,001$). Namun, dukungan supervisor menunjukkan pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja ($\beta = -0,252$; $t = 6,070$; $p < 0,001$), serta memediasi secara negatif hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja ($\beta = -0,240$; $t = 5,922$; $p < 0,001$). Temuan ini mengindikasikan adanya efek suppressor dalam model struktural, di mana dukungan yang diterima justru dapat dipersepsikan sebagai bentuk kontrol dalam budaya organisasi Indonesia. Selain itu, keterampilan komunikasi digital terbukti secara signifikan memoderasi hubungan antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja ($\beta = 0,111$; $t = 9,885$; $p < 0,001$), menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi yang tinggi memperkuat efektivitas dukungan. Studi ini memberikan kontribusi teoretis dengan menekankan pentingnya sensitivitas budaya dalam mekanisme dukungan dan peran strategis komunikasi dalam lingkungan kerja digital.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional; Dukungan penyelia; Keterlibatan karyawan; Keterampilan komunikasi digital; Organisasi yang kooperatif..

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembahasan terkait suatu instansi, organisasi maupun suatu sektor tidak lepas dari peranannya dalam mengontrol serta mengakomodir segala sistem kerja yang diterapkan. Setiap organisasi pasti menerapkan sistem yang berbeda. Dengan adanya tatanan kerja serta standarisasi penerapan tersebut merupakan sebuah bentuk tata kelola organisasi untuk bisa memenuhi pencapaian tujuan yang maksimal (Rahman, 2021). Berangkat dari cita-cita serta visi misi tersebutlah sehingga segala faktor yang ada di dalam organisasi merupakan papan tumpuan sebagai acuan untuk bisa memaksimalkan pencapaian tujuan. Beberapa faktor pendorong dari pencapaian tujuan yang maksimal ialah dengan terbentuknya, serta adanya SDM yang mumpuni, berkompeten serta berdedikasi tinggi (Putri, 2021).

Dalam suatu organisasi, hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individunya (Santoso, 2022).

Di era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, termasuk di sektor koperasi, organisasi dituntut untuk terus berinovasi tidak hanya dalam hal produk dan layanan, tetapi juga dalam pengelolaan SDM. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan akan memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi. (Kumar et al, 2020) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu elemen utama dalam mendukung keberlanjutan organisasi, karena karyawan yang terlibat memiliki tingkat motivasi, komitmen, dan produktivitas yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional, sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan karyawan, telah diakui sebagai pendekatan yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas, memberikan dukungan individual, serta mendorong inovasi. Kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja individu tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan (Bass & Riggio, 2021)

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Bass dan Riggio (2006), merupakan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja karyawan melalui pengaruh idealis, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam industri jasa seperti restoran cepat saji, keberadaan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan dukungan secara efektif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas karyawan (Avolio & Bass, 2004).

Di sisi lain, keterlibatan kerja merupakan faktor kunci dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan kualitas layanan pelanggan (Schaufeli et al, 2002). Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi lebih cenderung menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan dan berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi (Bakker & Demerouti, 2014). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang dapat memperkuat keterlibatan kerja menjadi krusial dalam manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini menambahkan perspektif baru dengan mempertimbangkan keterampilan komunikasi digital supervisor sebagai variabel moderasi. Keterampilan komunikasi digital telah menjadi aspek penting dalam kepemimpinan modern, terutama dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi (Smith & Johnson, 2021). Supervisor yang memiliki keterampilan komunikasi digital yang baik dapat memperkuat hubungan dengan karyawan, memastikan informasi tersampaikan dengan

jelas, serta mempercepat pengambilan keputusan (Leonardi et al, 2012). Dalam konteks kepemimpinan transformasional, kemampuan untuk menggunakan alat komunikasi digital dengan efektif dapat meningkatkan efektivitas komunikasi visi, membangun kepercayaan, dan menciptakan keterlibatan yang lebih tinggi di antara karyawan (Van den Hooff & De Ridder, 2004).

Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bass (1985) menekankan pada peran pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Studi yang dilakukan oleh (Zhu et al, 2020) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan keterlibatan karyawan. Hal ini sangat relevan dalam konteks industri jasa, di mana kepuasan pelanggan sangat bergantung pada tingkat motivasi dan keterlibatan karyawan dalam memberikan layanan.

Peran Supervisor Support dalam meningkatkan keterlibatan kerja (Eisenberger et al., 2002). Dukungan dari supervisor menciptakan lingkungan yang aman dan suportif bagi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dengan demikian, peran supervisor dalam membangun hubungan yang positif dengan karyawan melalui komunikasi digital yang efektif menjadi semakin signifikan dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi.

Peran moderasi keterampilan komunikasi digital supervisor didukung oleh penelitian (Hassan et al, 2020), yang menunjukkan bahwa komunikasi digital dapat memperkuat dukungan supervisor dan meningkatkan keterlibatan kerja. Supervisor yang mampu beradaptasi dengan komunikasi digital lebih efektif dalam memberikan arahan, umpan balik, dan motivasi, yang berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja karyawan (Martínez-Moreno et al, 2021). Keterampilan komunikasi digital yang tinggi memungkinkan supervisor untuk mengelola tugas dengan lebih efisien serta meningkatkan keterlibatan karyawan melalui interaksi yang lebih cepat dan jelas (Roman et al., 2018).

Lebih lanjut, penelitian oleh Lukic Nikolic (2023) menekankan bahwa keterampilan komunikasi digital bukan hanya alat pendukung komunikasi, tetapi juga sebagai faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan tim. Supervisor yang memiliki kompetensi komunikasi digital tinggi dapat menciptakan iklim kerja yang lebih kolaboratif, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempercepat proses pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada keterlibatan kerja karyawan. Dalam lingkungan yang semakin terdigitalisasi, keberhasilan kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada sejauh mana supervisor dapat menggunakan komunikasi digital untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hassan et al, 2020) juga menunjukkan bahwa komunikasi digital yang efektif dapat mengurangi kesenjangan komunikasi antara supervisor dan karyawan, meningkatkan transparansi informasi, serta memperkuat koordinasi kerja. Dalam konteks ini, supervisor yang memiliki keterampilan komunikasi digital tinggi lebih mampu memberikan dukungan yang lebih baik kepada karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Koperasi Nuansa Perkasa, sebagai salah satu koperasi terbesar di Pulau Sumbawa, telah berkembang menjadi entitas yang dikenal luas dengan kualitas layanan dan manajemennya. Dengan jaringan yang luas dan jumlah anggota yang terus bertambah, koperasi ini menjadi contoh nyata dari keberhasilan koperasi lokal dalam menghadapi dinamika ekonomi yang terus berubah. Namun, tantangan dalam mengelola keterlibatan kerja karyawan tetap menjadi isu yang krusial, terutama dalam memastikan kesejahteraan anggota dan efisiensi operasional koperasi. (Kumar et al, 2020) menunjukkan bahwa sektor koperasi sering menghadapi tantangan dalam mempertahankan keterlibatan anggota dan karyawan, sehingga menjaga keterlibatan kerja menjadi prioritas utama untuk meningkatkan produktivitas dan loyalitas organisasi.

Koperasi Nuansa Perkasa telah menjadi salah satu pilar utama dalam pengembangan ekonomi lokal di Pulau Sumbawa. Sejak didirikan, koperasi

ini mampu menarik perhatian masyarakat dengan berbagai program yang mendukung kesejahteraan anggotanya. Jaringannya yang luas mencakup berbagai sektor usaha, termasuk simpan pinjam, perdagangan, dan pertanian, yang menjadikannya sebagai salah satu koperasi yang paling berpengaruh di daerah tersebut. Dengan meningkatnya persaingan dan perubahan dinamika ekonomi, Koperasi Nuansa Perkasa menghadapi peluang sekaligus tantangan dalam mengelola operasional dan sumber daya manusia secara optimal, (Prasetya, 2023).

Sebagai salah satu koperasi terbesar di Pulau Sumbawa, Koperasi Nuansa Perkasa menghadirkan karakteristik unik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sebagian besar anggotanya berasal dari komunitas lokal yang memiliki latar belakang ekonomi yang beragam. (Riyanto et al, 2021) menyatakan bahwa organisasi berbasis komunitas cenderung lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang partisipatif, seperti kepemimpinan transformasional, yang mendorong pengembangan pribadi dan profesional. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pengarah tetapi juga sebagai inspirator dan motivator bagi anggota koperasi.

Di sisi lain, sektor koperasi menghadirkan tantangan tersendiri. Dengan tekanan untuk memberikan layanan keuangan dan bisnis yang kompetitif, tingkat stres kerja karyawan dan pengelola koperasi sering kali lebih tinggi dibandingkan sektor lainnya. (Kumar et al, 2020) menegaskan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran penting dalam memastikan kualitas pelayanan tetap terjaga. Karyawan dan anggota koperasi yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar dan mampu menghadapi tantangan operasional dengan lebih baik.

Salah satu tantangan spesifik di Koperasi Nuansa Perkasa adalah adaptasi terhadap teknologi digital dalam operasional sehari-hari, termasuk dalam komunikasi antara pengurus dan anggota koperasi. Pengurus, sebagai penghubung antara manajemen dan anggota, memegang peran penting dalam memastikan kelancaran operasional sekaligus membangun hubungan kerja yang positif. Pernyataan tersebut juga didukung oleh (Liebermann et al,

2021) yang menyatakan bahwa tantangan komunikasi muncul sebagai hambatan utama untuk mengadaptasi gaya kepemimpinan transformasional dengan cara kerja baru. Salah satu kesulitan utama yang dihadapi para pemimpin, dalam menjaga hubungan dekat dengan anggota koperasi, adalah kurangnya otorisasi dan peralatan teknis yang tepat untuk memimpin. (Zhou et al, 2022) menunjukkan bahwa keterampilan komunikasi digital yang baik dapat memperkuat hubungan kerja, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan keterlibatan kerja anggota. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, komunikasi digital juga memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan visi dan misi koperasi dengan lebih efektif.

Pemilihan Koperasi Nuansa Perkasa sebagai objek penelitian didasarkan pada kombinasi faktor strategis dan relevansi konteks. Sebagai salah satu koperasi terbesar di Pulau Sumbawa, koperasi ini menyediakan lingkungan ideal untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan peran moderasi keterampilan komunikasi digital supervisor. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi manajemen Koperasi Nuansa Perkasa dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pandangan (Bass & Riggio, 2021) yang menyatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dapat membantu organisasi mengatasi tantangan dinamis di lingkungan kerja modern.

Meskipun terdapat banyak penelitian yang membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja, serta pentingnya komunikasi digital dalam kepemimpinan, penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan ini dalam konteks koperasi, seperti Koperasi Nuansa Perkasa di Indonesia, masih sangat terbatas. Dalam beberapa tahun terakhir, peran komunikasi digital dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional semakin menjadi perhatian karena perubahan pola kerja di era digital, (Rahmawati, 2021). Di sektor koperasi, kemampuan supervisor untuk memanfaatkan teknologi digital telah terbukti meningkatkan motivasi dan produktivitas anggota dan karyawan, (Setiawan, 2022). Studi ini

berupaya untuk mengisi celah tersebut dengan meneliti bagaimana keterampilan komunikasi digital supervisor memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja anggota dan karyawan koperasi.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja pada karyawan dan anggota di Koperasi Nuansa Perkasa. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi peran keterampilan komunikasi digital supervisor sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Sejalan dengan temuan (Tahir *et al*, 2021) yang menunjukkan pentingnya moderasi dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi koperasi yang terus berkembang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Dalam menghadapi persaingan sektor koperasi yang semakin berkembang dan dinamika ekonomi yang berubah, Koperasi Nuansa Perkasa menghadapi tantangan dalam mengelola keterlibatan kerja karyawan dan anggota secara efektif dengan mengoptimalkan kepemimpinan dan komunikasi digital.
2. Dalam lingkungan koperasi yang kompetitif, tantangan dalam penerapan kepemimpinan transformasional juga menjadi isu penting yang perlu dikaji lebih lanjut.
3. Adanya tuntutan kerja yang tinggi, maka kualitas komunikasi antara pengurus dan anggota koperasi juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Komunikasi yang kurang efektif dapat mempengaruhi keterlibatan kerja, sehingga perlu adanya upaya dalam menganalisis terkait maksimal atau tidaknya keterampilan komunikasi dari pengurus kepada anggota, khususnya dalam pemanfaatan era digital saat ini.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan dalam penelitian ini, meliputi :

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap dukungan supervisor?
2. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja?
3. Apakah dukungan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja?
4. Apakah kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja sebagian dimediasi oleh dukungan supervisor?
5. Apakah keterampilan digital komunikasi supervisor memoderasi pengaruh antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini dilakukan, yaitu :

1. Menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap dukungan supervisor.
2. Menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
3. Menguji dan menganalisis dukungan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
4. Menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja sebagian dimediasi oleh dukungan supervisor.
5. Menguji dan menganalisis keterampilan digital komunikasi supervisor memoderasi pengaruh antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini terdiri dari dua manfaat utama yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis:

1. Manfaat teoritis: penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja karyawan, dan keterampilan komunikasi digital supervisor dalam konteks koperasi.

Dengan mengintegrasikan konsep keterampilan komunikasi digital sebagai variabel moderasi, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai bagaimana teknologi memengaruhi dinamika hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan kerja di sektor koperasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti berikutnya untuk mengembangkan studi serupa dengan fokus yang lebih luas, seperti pada koperasi lain atau dalam konteks budaya organisasi yang beragam.

2. Manfaat praktis: hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi manajemen Koperasi Nuansa Perkasa dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan anggota koperasi melalui penguatan praktik kepemimpinan transformasional. Dengan memahami peran keterampilan komunikasi digital supervisor sebagai faktor moderasi, manajemen koperasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan bagi para pengurus untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam lingkungan kerja berbasis digital. Selain itu, penelitian ini juga memberikan wawasan kepada koperasi mengenai pentingnya kepemimpinan yang inspiratif dan berorientasi pada pengembangan karyawan dan anggota guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Temuan penelitian ini dapat diterapkan untuk menyusun kebijakan internal yang mendukung pengembangan kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja di era transformasi digital.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

Pada konteks koperasi yang semakin berkembang, serta peran penting Koperasi Nuansa Perkasa sebagai salah satu koperasi terbesar di Pulau Sumbawa, terdapat sejumlah teori dan konsep yang relevan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan dukungan komunikasi digital supervisor. Dalam bab kajian teori ini, akan diperdalam teori-teori yang memiliki keterkaitan erat dengan variabel penelitian, khususnya berfokus pada tiga konsep inti yaitu Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, dan Dukungan Komunikasi Digital Supervisor.

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif atau organisasi (Burns, 1978). Pemimpin transformasional digambarkan sebagai seseorang yang mampu memotivasi pengikutnya dengan cara yang lebih mendalam, bukan hanya dengan imbalan material, tetapi melalui hubungan emosional dan pemenuhan kebutuhan psikologis pengikutnya. Bass dan Avolio (1990), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengikut untuk mencapai potensi mereka yang tertinggi serta melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama atau tujuan organisasi.

Bernard Bass, mengembangkan lebih lanjut gagasan yang diajukan oleh Burns. Bass memperkenalkan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) pada tahun 1985 sebagai alat untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional. Dalam pengembangannya, Bass menambahkan empat

dimensi utama yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional: pengaruh idealis (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Dimensi-dimensi ini mengungkapkan bagaimana pemimpin dapat memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk berpikir secara kreatif, memecahkan masalah dengan cara baru, dan memberikan perhatian khusus kepada pengikut untuk meningkatkan kinerja mereka.

Di abad ke-21, dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, konsep kepemimpinan transformasional juga mulai beradaptasi dengan perubahan zaman. Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan dalam pengaturan tradisional, tetapi juga dapat diterapkan dalam lingkungan kerja yang lebih fleksibel, seperti kerja jarak jauh dan tim virtual. Kepemimpinan ini semakin diperkuat dengan kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi secara digital dan membangun hubungan yang kuat melalui platform online, yang semakin penting dalam dunia bisnis modern.

Dalam konteks organisasi, gaya kepemimpinan ini sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja (Podsakoff et al., 1996; Judge & Piccolo, 2004). Studi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan kerja karyawan (Avolio & Bass, 2004; Eisenbeiss et al., 2008).

Bass dan Riggio (2006) menambahkan bahwa pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam membangun hubungan emosional yang kuat dengan anggota tim, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dalam organisasi jasa seperti restoran, gaya kepemimpinan ini sangat relevan karena dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan yang lebih baik. Seiring berjalannya waktu, penelitian mengenai kepemimpinan transformasional terus berkembang, dengan penekanan pada relevansi gaya kepemimpinan ini dalam berbagai sektor, termasuk di industri yang lebih

modern dan dinamis. Menurut Northouse (2018), gaya kepemimpinan ini berfungsi untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai potensi tertinggi mereka, yang berkontribusi pada kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, penelitian terbaru oleh Zhu *et al.* (2020) menggarisbawahi bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mengembangkan perilaku inovatif di antara karyawan, yang sangat diperlukan dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat.

Penelitian oleh Kark *et al.* (2021) juga mengungkapkan bahwa dalam situasi yang penuh tekanan, seperti yang terjadi di banyak sektor layanan, kepemimpinan transformasional dapat membantu meningkatkan keterlibatan kerja melalui adaptasi gaya kepemimpinan terhadap situasi dan kebutuhan individual karyawan. Pemimpin yang peka terhadap kebutuhan emosional dan motivasional karyawan lebih mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kepuasan kerja, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keterlibatan kerja yang lebih besar. Sebagai contoh, dalam sektor restoran cepat saji yang penuh dengan tantangan dan kompetisi, pemimpin yang menunjukkan perhatian individual kepada karyawan dan menyediakan ruang bagi mereka untuk berkembang akan membantu meningkatkan loyalitas dan kinerja mereka.

Melihat perkembangan ini, kepemimpinan transformasional tidak hanya dianggap sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga sebagai pendekatan yang lebih holistik dalam membangun keterlibatan kerja maupun kepuasan kerja karyawan. Dengan dimensi-dimensi yang ada, kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam menghadapi tantangan di sektor jasa, seperti di restoran cepat saji, yang memerlukan keseimbangan antara efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan yang berkualitas. Selain itu, perkembangan terbaru dalam teori kepemimpinan transformasional juga melihat dampak kepemimpinan ini pada perilaku inovatif karyawan. Penelitian oleh Northouse (2018) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan kinerja tetapi juga mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menemukan solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi organisasi. Pemimpin yang dapat memberikan stimulasi intelektual yang kuat dapat membentuk tim yang lebih inovatif, yang sangat penting dalam menghadapi persaingan global dan tuntutan pasar yang terus berubah.

Dalam penelitian yang lebih spesifik terkait koperasi, seperti yang terjadi di Koperasi Nuansa Perkasa sebagai salah satu koperasi terbesar di Pulau Sumbawa, kepemimpinan transformasional terbukti sangat relevan untuk menciptakan pengalaman anggota yang unggul melalui peningkatan kinerja karyawan dan pengurus koperasi. Menurut Chen & Lee (2021), dalam industri koperasi yang sangat bergantung pada interaksi langsung dengan anggota dan komunitas, peran pemimpin transformasional menjadi sangat penting dalam membentuk sikap karyawan dan pengurus yang lebih proaktif serta berorientasi pada pelayanan. Pemimpin yang menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan dan pengurus koperasi untuk mengambil inisiatif dalam memberikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan anggota dan loyalitas terhadap koperasi.

Dengan semakin berkembangnya literatur tentang kepemimpinan transformasional, terutama dalam konteks digital dan sektor layanan, jelas bahwa kepemimpinan ini memiliki dampak yang luas tidak hanya pada kinerja karyawan, tetapi juga pada kepuasan pelanggan dan keberlanjutan organisasi. Kepemimpinan transformasional yang efektif memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang semakin dinamis, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keterlibatan yang tinggi dari semua anggota tim.

Adapun Indikator-indikator dan sekaligus sebagai item Kepemimpinan Transformasional oleh Carless *et al.* (2000):

1. Supervisor saya membangun kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama di antara anggota tim.
2. Supervisor saya jelas tentang nilai-nilai yang dianut.
3. Supervisor saya menanamkan rasa bangga dan hormat pada orang lain serta menginspirasi saya dengan kemampuan yang sangat tinggi.
4. Visi masa depan yg positif.
5. Supervisor saya mendorong pemikiran tentang asumsi-asumsi yang ada.
6. Supervisor saya memperlakukan staf sebagai individu, mendukung, dan mendorong perkembangan mereka.

7. Supervisor saya memberikan dorongan dan pengakuan kepada staf.

Adapun Indikator-indikator dan sekaligus sebagai item Kepemimpinan Transformasional oleh Bass dan Avolio (1994):

1. Percaya dengan pemimpin dalam organisasi
2. Yakin pimpinan dapat menangani masalah dalam pekerjaan
3. Merasa bahwa saya sedang bekerja untuk alasan yang lebih besar daripada sekedar mencari uang untuk hidup
4. Percaya dengan pemimpin meskipun ketika ada ketidakberesan dalam organisasi
5. Percaya dengan kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan
6. Mengagumi pemimpin pada organisasi ini
7. Sukar menemukan pimpinan organisasi seperti yang ada sekarang
8. Percaya terhadap keputusan yang dibuat pemimpin

2.1.2 Keterlibatan Kerja (*Work Involvement*)

Keterlibatan kerja (*work involvement*) adalah salah satu konsep yang digunakan untuk menggambarkan tingkat komitmen dan partisipasi seorang individu dalam pekerjaannya. Konsep ini pertama kali dikembangkan pada awal tahun 1970-an untuk menjelaskan bagaimana perasaan seorang individu terhadap pekerjaannya dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku kerjanya, Kanungo (1982). Keterlibatan kerja berkaitan dengan sejauh mana individu merasa terikat atau terlibat dalam pekerjaan mereka, serta bagaimana peran pekerjaan tersebut dalam kehidupan mereka.

Pada awalnya, keterlibatan kerja sering dikaitkan dengan dua dimensi utama yaitu, keterlibatan emosional dan keterlibatan kognitif. Keterlibatan emosional mencakup perasaan positif dan kepuasan terhadap pekerjaan, sementara keterlibatan kognitif berhubungan dengan seberapa besar individu merasa pekerjaan mereka memberikan makna dan relevansi dalam kehidupan mereka, Kanungo (1982).

Keterlibatan kerja adalah konsep yang mencerminkan tingkat komitmen emosional, kognitif, dan fisik seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Schaufeli *et al.* 2002). Konsep ini mencakup tiga dimensi utama: *vigor*,

dedication, dan *absorption*. Penelitian Bakker dan Demerouti (2008) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung memiliki produktivitas yang lebih baik, kualitas pekerjaan yang lebih tinggi, dan tingkat turnover yang lebih rendah.

Konsep keterlibatan kerja juga berkembang dengan adanya kontribusi dari Lodahl dan Kejner (1965) yang lebih awal mendefinisikan keterlibatan kerja dalam konteks hubungan antara individu dan pekerjaan mereka. Pada konteks tersebut menekankan bahwa keterlibatan kerja dapat diukur melalui seberapa besar perhatian dan waktu yang diinvestasikan oleh individu dalam pekerjaannya. Konsep ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bisa bersifat positif, yang dapat mendorong individu untuk bekerja lebih giat, atau negatif, yang mungkin berujung pada kelelahan atau burnout.

Dalam sektor koperasi seperti Koperasi Nuansa Perkasa, keterlibatan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan dan anggota koperasi yang terlibat penuh dalam aktivitasnya cenderung memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap perkembangan koperasi, yang pada gilirannya meningkatkan reputasi dan kesejahteraan anggotanya (Salanova et al. 2005). Selain itu, keterlibatan kerja juga terkait dengan kesejahteraan psikologis karyawan dan anggota, yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Adapun Indikator-indikator dan sekaligus sebagai item Keterlibatan Kerja oleh (Bakker and Demerouti, 2008):

1. Anda dapat menerapkan ide-ide Anda sendiri dalam pekerjaan Anda.
2. Anda dapat memengaruhi keputusan yang penting untuk pekerjaan Anda.
3. Anda diajak berkonsultasi sebelum tujuan ditetapkan untuk pekerjaan Anda.
4. Anda memiliki suara dalam pemilihan rekan kerja Anda.
5. Anda terlibat dalam meningkatkan organisasi kerja atau proses kerja di departemen atau organisasi Anda.

Adapun Indikator-indikator dan sekaligus sebagai item Keterlibatan Kerja oleh Kanungo (1982):

1. Saya selalu aktif berpartisipasi dalam pekerjaan yang dikerjakan.
2. Saya selalu memprioritaskan pekerjaan sebagai hal yang utama.
3. Saya melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri saya.
4. Saya memiliki keterlibatan mental dan emosional atas pekerjaan yang saya kerjakan.
5. Saya selalu memiliki motivasi untuk berkontribusi dalam pekerjaan yang ada.
6. Saya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaan yang dikerjakan.

Organisasi yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif, lebih berinovasi, dan lebih loyal terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka akan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi dan memperlihatkan kinerja yang lebih baik (Bakker & Demerouti, 2008). Seiring waktu, keterlibatan kerja juga dilihat sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan karena karyawan yang terlibat cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik.

Bakker dan Demerouti (2008) dalam model *Job Demands-Resources* (JD-R), mengusulkan bahwa keterlibatan kerja sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia di tempat kerja. Tuntutan pekerjaan mencakup beban kerja, tekanan waktu, dan tantangan pekerjaan yang dapat menyebabkan stres, sementara sumber daya pekerjaan meliputi dukungan sosial, pelatihan, otonomi, dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan. Ketika karyawan memiliki akses yang memadai terhadap sumber daya pekerjaan dan merasa didukung oleh organisasi, mereka lebih mungkin untuk terlibat aktif dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan keterlibatan yang tinggi. Model JD-R ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat menjadi pengaruh yang saling berhubungan dengan kesehatan mental dan fisik karyawan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan lebih mampu mengatasi

tekanan pekerjaan, karena mereka merasa dihargai dan diberdayakan oleh organisasi.

Menurut Christian *et al.* (2011), keterlibatan kerja bukan hanya tentang upaya fisik, tetapi juga melibatkan aspek emosional dan kognitif yang mendalam. Keterlibatan yang tinggi pada karyawan dapat mendorong perilaku ekstra-peran seperti inisiatif dan kreativitas yang lebih besar.

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja seorang karyawan. Beberapa di antaranya adalah:

1. Kepemimpinan: Pemimpin yang efektif, terutama pemimpin transformasional, dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan mendorong keterlibatan kerja karyawan.
2. Budaya Organisasi: Budaya yang inklusif dan menghargai partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan akan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi memungkinkan karyawan merasa terlibat secara lebih mendalam, karena mereka melihat pekerjaan mereka sebagai bagian dari tujuan yang lebih besar.
3. Komunikasi: Komunikasi yang efektif dan transparan dalam organisasi dapat meningkatkan keterlibatan kerja dengan memperjelas peran, tanggung jawab, dan tujuan organisasi bagi karyawan.

Keterlibatan kerja yang tinggi memiliki banyak manfaat bagi organisasi. Karyawan yang terlibat tidak hanya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, tetapi juga cenderung lebih loyal terhadap organisasi, lebih inovatif, dan lebih siap menghadapi tantangan yang ada. Selain itu, keterlibatan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat absensi dan turnover, karena karyawan yang merasa terlibat dan dihargai dalam pekerjaannya akan lebih enggan untuk meninggalkan organisasi. Keterlibatan kerja yang tinggi juga berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka akan memberikan layanan yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan pengalaman pelanggan dan menciptakan hubungan yang lebih baik antara perusahaan dan pelanggan (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.1.3 Dukungan Supervisor (*Supervisor Support*)

Perceived Supervisor Support (PSS) merupakan konsep yang merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa supervisor atau atasan mereka menghargai kontribusi yang diberikan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Eisenberger *et al.* (1986), PSS (*Perceived Supervisor Support*) adalah salah satu elemen penting dalam teori dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*). Supervisor dianggap sebagai representasi langsung organisasi dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan, sehingga persepsi karyawan terhadap dukungan supervisor menjadi sangat krusial. Lebih lanjut, Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dukungan supervisor ini berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan serta hubungan kerja yang lebih harmonis.

Konsep PSS (*Perceived Supervisor Support*) berakar pada teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan kerja didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dari supervisor cenderung membalasnya dengan peningkatan kinerja, loyalitas, dan perilaku kerja yang positif. Dalam konteks ini, PSS (*Perceived Supervisor Support*) menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Rhoades *et. al.*, 2001), indikator-indikator utama dan sekaligus sebagai item dari *Perceived Supervisor Support* meliputi:

1. Supervisor saya peduli dengan pendapat saya.
2. Supervisor saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.
3. Supervisor saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai saya.
4. Supervisor saya sangat sedikit menunjukkan perhatian terhadap saya.

Adapun Indikator-indikator lain dan sekaligus sebagai item dari Dukungan Supervisor oleh Steelman, Levy & Snell (2004):

1. Atasan saya secara aktif mendengarkan saran-saran saya.
2. Atasan saya memungkinkan saya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.
3. Atasan saya mendorong terciptanya suasana kerja sama tim.
4. Secara keseluruhan, supervisor saya melakukan pekerjaan dengan baik.

Perceived Supervisor Support (PSS) memiliki peran strategis dalam membangun hubungan kerja yang sehat antara supervisor dan karyawan. Dalam konteks hubungan kerja, PSS (*Perceived Supervisor Support*) mencerminkan sejauh mana supervisor mampu menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan. PSS (*Perceived Supervisor Support*) tidak hanya bergantung pada tindakan langsung supervisor, tetapi juga pada persepsi karyawan terhadap intensi supervisor dalam memberikan dukungan (Eisenberger *et al.*, 2002). Oleh karena itu, penting bagi supervisor untuk mengkomunikasikan niat baik mereka secara eksplisit agar dapat diterima dengan baik oleh karyawan.

PSS (*Perceived Supervisor Support*) memiliki dampak signifikan pada berbagai aspek pekerjaan, termasuk peningkatan motivasi, keterlibatan kerja, dan loyalitas karyawan. Menurut Hobfoll (1989), persepsi dukungan yang tinggi dapat membantu karyawan mengelola stres kerja dengan lebih baik, sehingga mereka mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, karyawan yang merasa didukung oleh supervisornya cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

PSS (*Perceived Supervisor Support*) juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Supervisor yang mampu menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang kolaboratif. Hal ini sejalan dengan pandangan Bass dan Riggio (2006), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan persepsi dukungan melalui perhatian individu dan pemberdayaan karyawan.

Selain itu, PSS (*Perceived Supervisor Support*) memiliki implikasi yang signifikan terhadap inovasi dan kreativitas di tempat kerja. Supervisor yang mendukung karyawannya cenderung memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan ide-ide baru tanpa rasa takut akan kegagalan.

Namun, untuk menciptakan PSS (*Perceived Supervisor Support*) yang efektif, ada beberapa tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah memastikan konsistensi dukungan yang diberikan oleh supervisor. Inkonsistensi dalam memberikan dukungan dapat menyebabkan kebingungan dan menurunkan kepercayaan karyawan terhadap supervisor. Selain itu, supervisor perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang baik agar pesan dukungan dapat disampaikan dengan jelas dan diterima dengan positif oleh karyawan (Settoon *et al.*, 1996).

Dalam konteks organisasi modern, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisor dalam memberikan dukungan menjadi hal yang sangat penting. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan aspek emosional dan interpersonal, seperti empati dan kemampuan mendengarkan aktif. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa supervisor mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan lebih baik, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu Adapun Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Supervisor Support*, diantaranya:

1. Komunikasi yang Efektif Komunikasi yang jelas dan transparan antara supervisor dan karyawan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi PSS (*Perceived Supervisor Support*).
2. Empati Supervisor Kemampuan supervisor untuk memahami dan merasakan keadaan emosional karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan dukungan yang dirasakan.
3. Gaya Kepemimpinan Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap PSS (*Perceived Supervisor Support*).
4. Ketersediaan Sumber Daya Supervisor yang memastikan karyawan memiliki sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan PSS (*Perceived Supervisor Support*).
5. Budaya Organisasi Budaya organisasi yang inklusif dan mendukung kesejahteraan karyawan dapat memperkuat persepsi PSS (*Perceived Supervisor Support*).

2.1.4 Keterampilan Komunikasi Digital

Keterampilan komunikasi digital yang dirasakan (*Perceived Supervisor Digital Skills*) merujuk pada persepsi karyawan terhadap kemampuan supervisor mereka dalam menggunakan teknologi dan alat komunikasi digital untuk berinteraksi, memberi dukungan, dan memfasilitasi koordinasi di tempat kerja. Dengan semakin berkembangnya teknologi, keterampilan ini menjadi kunci penting dalam dunia kerja modern yang mengandalkan komunikasi berbasis digital. Keterampilan ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis untuk menggunakan alat digital, tetapi juga bagaimana alat-alat tersebut digunakan untuk memperkuat hubungan interpersonal dan memastikan efektivitas dalam komunikasi tim, Smith & Johnson (2021).

Keterampilan komunikasi digital mengacu pada kemampuan untuk menggunakan berbagai alat dan platform digital guna berkomunikasi secara efektif. Pada awalnya, komunikasi digital lebih dikenal dalam bentuk email dan telepon. Namun, dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), alat-alat seperti aplikasi pesan instan, video konferensi, dan platform kolaborasi mulai menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari di dunia kerja. Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, keterampilan komunikasi digital mulai menjadi kompetensi penting dalam kepemimpinan, terutama bagi para supervisor yang bertanggung jawab untuk memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antar tim (Lukic Nikolic, 2023).

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, keterampilan komunikasi digital semakin menjadi kompetensi penting dalam konteks kepemimpinan organisasi, termasuk bagi para supervisor. Sejarah komunikasi digital dimulai dengan kemunculan alat komunikasi elektronik pada akhir abad ke-20, dengan munculnya email, pesan instan, dan alat komunikasi berbasis internet. Teknologi semakin berkembang dengan adanya platform media sosial, aplikasi kolaborasi tim, serta alat video konferensi yang memungkinkan interaksi yang lebih cepat dan efektif dalam dunia kerja. Pada awalnya, penggunaan alat komunikasi digital dalam organisasi terbatas pada email dan telepon. Namun, seiring dengan perkembangan pesat teknologi, alat komunikasi seperti Microsoft Teams, Zoom, serta Slack mulai digunakan untuk memfasilitasi komunikasi di tempat kerja. Perubahan ini memaksa para

supervisor untuk menyesuaikan cara mereka berkomunikasi dengan karyawan agar tetap efektif dalam lingkungan kerja yang semakin digital (Lukic Nikolic, 2023).

Keterampilan komunikasi digital merujuk pada kemampuan supervisor untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dalam menyampaikan informasi, memberikan arahan, dan membangun hubungan dengan karyawan. Dalam era digitalisasi, kemampuan ini menjadi semakin penting untuk menciptakan komunikasi yang efisien, terutama di organisasi yang mengandalkan teknologi dalam operasional sehari-hari (Leonardi *et al.*, 2012; Van den Hooff & De Ridder, 2004). Komunikasi digital yang efektif dapat mengurangi ambiguitas, memperkuat koordinasi tim, dan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Sejak awal abad ke-21, dengan berkembangnya internet dan platform berbasis cloud, kemampuan untuk berkomunikasi menggunakan alat digital tidak lagi terbatas pada penggunaan perangkat tertentu. Teknologi seperti media sosial, aplikasi pemesanan, dan alat kolaborasi berbasis cloud memungkinkan supervisor untuk berkomunikasi lebih fleksibel dengan karyawan, bahkan ketika bekerja dari jarak jauh atau dalam pengaturan kerja hybrid (Martínez-Moreno *et al.*, 2021). Penggunaan alat komunikasi digital seperti email, aplikasi manajemen tugas, atau platform komunikasi tim (misalnya Slack atau Microsoft Teams) telah menjadi bagian integral dari operasional organisasi modern. Supervisor yang mahir menggunakan teknologi ini tidak hanya mampu mengkomunikasikan tugas dengan lebih cepat tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif (Tenzer *et al.*, 2014).

Adapun Indikator dan sekaligus sebagai item Keterampilan Komunikasi Digital oleh Roman *et al.* (2018):

1. Supervisor saya tahu bagaimana berkomunikasi dengan kompeten melalui saluran komunikasi digital.
2. Supervisor saya menggunakan email dan internet dengan mudah.
3. Supervisor saya selalu tahu bagaimana cara berkomunikasi dengan baik apapun saluran komunikasi digital yang digunakan.

4. Supervisor saya tidak pernah gagal untuk menyampaikan sesuatu melalui saluran komunikasi digital.
5. Supervisor saya tahu bagaimana cara menyesuaikan pesan mereka dengan saluran komunikasi digital yang digunakan saat berinteraksi melalui komputer.

Adapun Indikator dan sekaligus sebagai item Keterampilan Komunikasi Digital oleh Spitzberg (2006):

1. Dia kompeten dalam berkomunikasi melalui saluran komunikasi digital.
2. Dia tidak pernah tidak dapat mengkomunikasikan sesuatu melalui saluran komunikasi digital.
3. Dia mudah menggunakan email dan internet.
4. Dia selalu tahu cara berkomunikasi dalam kaitannya dengan saluran komunikasi digital yang digunakan.
5. Dia tahu cara mengadaptasi pesan ke saluran komunikasi digital saat berkomunikasi dengan seseorang melalui computer

2.2 Landasan Teoritis dan Hipotesis

2.2.1 Kepemimpinan transformasional dan dukungan supervisor dalam konteks sektor Koperasi di Koperasi Nuansa Perkasa

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moral untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan anggota tim melalui visi yang inspiratif, perhatian individual, dan dukungan emosional.

Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya memotivasi karyawan untuk melampaui

tujuan pribadi mereka, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan pengembangan individu. Selain kepemimpinan transformasional, dukungan supervisor yang dirasakan (*perceived supervisor support*) juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Eisenberger et al. (2002), dukungan supervisor yang dirasakan mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa supervisor mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka terhadap organisasi. Dalam konteks sektor koperasi yang memiliki tantangan dalam pengelolaan anggota dan operasional, dukungan supervisor yang dirasakan dapat membantu meningkatkan keterlibatan anggota, memperkuat loyalitas terhadap koperasi, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan dukungan supervisor yang dirasakan dapat menciptakan sinergi positif dalam koperasi. Pemimpin transformasional dapat memotivasi karyawan dan anggota koperasi untuk mencapai tujuan yang lebih besar, sementara dukungan supervisor yang dirasakan dapat memperkuat loyalitas dan komitmen mereka terhadap koperasi. Studi oleh Zhu et al. (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dipadukan dengan dukungan supervisor yang dirasakan dapat meningkatkan kinerja anggota dan karyawan koperasi, khususnya dalam organisasi berbasis komunitas seperti koperasi.

Penelitian sebelumnya oleh Rafferty dan Griffin (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat persepsi dukungan supervisor melalui pengaruh idealis dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan dan anggota koperasi. Pemimpin transformasional sering menunjukkan empati dan keterlibatan aktif dalam mengatasi tantangan yang dihadapi oleh anggota, sehingga mereka merasa lebih didukung secara emosional maupun profesional. Selain itu, studi dari Eisenbeiss et al. (2008) menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memotivasi melalui komunikasi yang inspiratif dan pemberdayaan cenderung membangun

persepsi positif tentang dukungan yang diberikan kepada tim mereka. Dukungan supervisor yang dirasakan mencerminkan sejauh mana karyawan dan anggota koperasi merasa bahwa pemimpinnya peduli terhadap kesejahteraan mereka dan siap membantu mereka dalam menghadapi tantangan operasional (Eisenberger et al., 2002). Dengan demikian, pemimpin transformasional, melalui pendekatan yang memprioritaskan hubungan interpersonal dan pengembangan individu, secara signifikan dapat memengaruhi persepsi karyawan dan anggota koperasi terhadap dukungan yang diterima.

Penelitian oleh Wang et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan dukungan yang diberikan oleh supervisor kepada bawahan. Pemimpin yang transformasional menciptakan budaya kerja kolaboratif dan lingkungan yang kondusif, yang mendorong supervisor untuk lebih terlibat dalam mendukung kebutuhan anggota koperasi. Hal ini mencakup pemberian arahan, umpan balik yang konstruktif, dan dukungan emosional. Penelitian oleh Boccoli et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara signifikan dan positif terhadap dukungan supervisor dalam konteks koperasi. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H₁: kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap dukungan supervisor.

2.2.2 Kepemimpinan transformasional dan Keterlibatan Kerja dalam konteks sektor Koperasi di Koperasi Nuansa Perkasa

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks koperasi, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, meningkatkan komitmen anggota, serta mendorong inovasi dalam pengelolaan koperasi (García-Morales et al., 2021). Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam koperasi berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan

kerja, loyalitas anggota, dan kinerja organisasi (Wu et al., 2023).

Dalam koperasi yang berbasis prinsip partisipasi dan solidaritas, pemimpin transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan anggota dengan membangun komunikasi yang jelas, memberikan dukungan individu, serta menciptakan visi yang menginspirasi (Hernández-Perlines & Xu, 2022). Dengan kepemimpinan yang kuat dan inklusif, anggota koperasi merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan lebih termotivasi untuk berkontribusi terhadap pertumbuhan koperasi (Kwon & Kim, 2021).

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkat energi, dedikasi, dan fokus yang diberikan oleh individu terhadap pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan dan anggota koperasi yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Bakker et al., 2022). Studi oleh Lee et al. (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dalam koperasi terkait erat dengan kesejahteraan karyawan serta efektivitas operasional organisasi.

Dalam sektor koperasi, keterlibatan kerja menjadi elemen penting dalam memastikan produktivitas dan keberlanjutan koperasi. Karyawan dan anggota yang merasa dihargai serta mendapatkan dukungan dari pemimpin cenderung lebih proaktif dalam mengambil inisiatif dan memberikan kontribusi bagi organisasi (Nielsen et al., 2020). Oleh karena itu, faktor kepemimpinan memainkan peran kunci dalam meningkatkan keterlibatan kerja anggota koperasi.

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap keterlibatan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dorongan motivasi, dan dukungan kepada karyawan serta anggota koperasi dapat meningkatkan rasa memiliki mereka terhadap organisasi (García-Morales et al., 2021). Dalam koperasi, pemimpin transformasional tidak hanya berperan dalam memberikan arah strategis, tetapi juga membangun hubungan yang kuat dengan anggota untuk meningkatkan keterlibatan mereka dalam berbagai aktivitas koperasi (Kwon & Kim, 2021).

Menurut penelitian terbaru oleh Wu et al. (2023), organisasi koperasi yang menerapkan kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang masih menerapkan gaya kepemimpinan konvensional. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan anggota koperasi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan produktivitas serta loyalitas anggota.

H₂: kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.

2.2.3 Meningkatkan keterlibatan kerja pekerja sektor koperasi di Koperasi Nuansa Perkasa melalui dukungan supervisor

Dukungan supervisor yang dirasakan atau *perceived supervisor support*, merupakan persepsi anggota dan karyawan koperasi tentang sejauh mana pengurus koperasi peduli terhadap kesejahteraan, memberikan bimbingan, dan mendukung pencapaian tujuan kerja mereka (Eisenberger et al., 2002). Dukungan ini menjadi salah satu elemen kunci dalam membangun hubungan kerja yang positif dan meningkatkan keterlibatan kerja di dalam koperasi. Pengurus koperasi yang responsif terhadap kebutuhan anggota dan karyawan menciptakan rasa aman, dihargai, dan dipercaya, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik mereka dalam pekerjaan (Kahn, 1990).

Studi oleh Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan bahwa dukungan pengurus koperasi yang dirasakan dapat meningkatkan keterlibatan kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik anggota dan karyawan. Pengurus yang memberikan dukungan emosional dan bantuan praktis dapat membantu anggota dan karyawan mengatasi tantangan kerja atau konflik di dalam koperasi, yang memungkinkan mereka untuk lebih fokus dan terlibat dalam tugas-tugas mereka. Hal ini diperkuat oleh penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002), yang menunjukkan bahwa dukungan pengurus koperasi tidak hanya meningkatkan keterlibatan kerja, tetapi juga menurunkan tingkat stres, memperbaiki keseimbangan kerja-kehidupan, dan mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, penelitian dari Tims et al. (2011) menyatakan bahwa pengurus koperasi yang mendukung berfungsi sebagai "role model" yang memberikan inspirasi bagi anggota dan karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pengurus yang memberikan penghargaan, umpan balik yang konstruktif, dan keterlibatan aktif dalam pengembangan anggota dan karyawan menciptakan hubungan kerja yang berbasis kepercayaan dan rasa hormat. Hubungan positif ini meningkatkan keterlibatan kerja mereka dengan pekerjaan mereka, yang tercermin dalam tingginya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan konsentrasi penuh (*absorption*) terhadap tugas-tugas pekerjaan (Schaufeli et al., 2002).

Dukungan pengurus koperasi yang dirasakan juga memiliki dampak tidak langsung pada keterlibatan kerja melalui peningkatan komitmen afektif. Penelitian Caesens et al. (2016) menunjukkan bahwa anggota dan karyawan yang merasa didukung oleh pengurus koperasi mereka cenderung memiliki rasa keterikatan emosional yang lebih besar terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan kerja mereka. Oleh karena itu, dukungan pengurus koperasi bukan hanya sekadar aspek manajerial, tetapi juga faktor strategis yang memengaruhi keterlibatan kerja secara keseluruhan.

Dalam penelitian oleh Amanda dan Ekhsan (2024) mengungkapkan bahwa dukungan pengurus koperasi memiliki dampak positif terhadap keterlibatan kerja, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Pengurus yang memberikan dukungan, seperti memotivasi anggota dan karyawan, mendengarkan kebutuhan mereka, dan memberikan solusi terhadap permasalahan kerja, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ullah et al. (2022) yang menyatakan bahwa *Perceived Supervisor Support* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan kerja. Hal ini pada akhirnya berimbas pada kontribusi peningkatan keterlibatan kerja anggota dan karyawan, di mana mereka merasa lebih antusias, termotivasi, dan fokus pada pekerjaan mereka. Dengan demikian, dukungan pengurus koperasi dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H₃: Dukungan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi anggota dan karyawan koperasi untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan mengubah pola pikir mereka, meningkatkan motivasi intrinsik, dan mendorong kreativitas serta inovasi dalam organisasi (Bass, 2011). Pemimpin yang transformasional tidak hanya memberikan arahan tetapi juga membangun hubungan yang lebih dalam dengan anggota dan karyawan, mengembangkan potensi mereka, serta mendorong komitmen terhadap visi koperasi (Avolio & Bass, 2004). Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap berbagai dimensi kinerja koperasi, termasuk keterlibatan kerja anggota dan karyawan (Liu et al., 2017). Keterlibatan kerja merujuk pada tingkat energi, antusiasme, dan dedikasi yang dirasakan anggota dan karyawan terhadap pekerjaan mereka di dalam koperasi (Schaufeli et al., 2002). Anggota dan karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2014). Dalam konteks kepemimpinan, kepemimpinan transformasional diyakini meningkatkan keterlibatan kerja dengan memberikan dukungan psikologis yang diperlukan untuk memperkuat hubungan antara anggota, karyawan, dan koperasi (Kumari & Kiran, 2019).

Peran dukungan pengurus koperasi yang dirasakan juga sangat krusial dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Dukungan pengurus koperasi yang dirasakan mengacu pada sejauh mana anggota dan karyawan merasa bahwa pengurus koperasi mendukung dan menghargai kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2002). Penelitian oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa dukungan pengurus koperasi yang dirasakan berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, karena dukungan tersebut memperkuat perasaan nilai diri dan motivasi anggota serta karyawan.

Dukungan yang kuat dari pengurus koperasi dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan mengurangi perasaan stres serta ketidakpastian di tempat kerja (Chen et al., 2018). Dalam penelitian oleh Xu et al. (2020), ditemukan bahwa dukungan pengurus koperasi yang dirasakan bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan

bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan kerja secara langsung, dukungan pengurus koperasi yang dirasakan dapat memperkuat efek tersebut, karena anggota dan karyawan merasa lebih dihargai dan didukung dalam pencapaian tujuan mereka.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan kerja, namun peran dukungan pengurus koperasi yang dirasakan sangat penting dalam memediasi pengaruh ini. Oleh karena itu, Koperasi Nuansa Perkasa perlu memperhatikan baik aspek kepemimpinan maupun dukungan yang diberikan oleh pengurus dalam upaya meningkatkan keterlibatan kerja anggota dan karyawan, terutama dalam lingkungan koperasi yang dinamis dan menuntut.

H4: Kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja dimediasi oleh dukungan supervisor.

2.2.4 Keterampilan komunikasi digital supervisor dalam pengaturan kerja di Koperasi Nuansa Perkasa

Komunikasi digital telah menjadi komponen penting dalam dunia kerja modern, termasuk dalam sektor koperasi. Di era digital saat ini, keterampilan komunikasi digital menjadi sangat relevan, terutama bagi pengurus koperasi yang bertugas memimpin tim dan berinteraksi dengan berbagai stakeholder. Komunikasi digital mencakup berbagai bentuk komunikasi yang dilakukan melalui media teknologi, seperti email, pesan instan, media sosial, dan aplikasi manajemen pekerjaan (Kavanagh & Ashkanasy, 2019). Dalam konteks sektor koperasi seperti Koperasi Nuansa Perkasa, keterampilan komunikasi digital yang baik sangat penting untuk memfasilitasi alur informasi, koordinasi antara tim, dan pelayanan yang efisien kepada anggota koperasi.

Keterampilan komunikasi digital juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas tim, terutama dalam organisasi yang memiliki sistem kerja berbasis komunitas dan melibatkan banyak anggota, seperti Koperasi Nuansa Perkasa. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lichtenstein & Schwartz (2013), ditemukan bahwa penggunaan media komunikasi digital yang efektif dapat meningkatkan kolaborasi antar tim dan mempercepat penyampaian informasi penting, baik dalam bentuk instruksi kerja maupun feedback mengenai kinerja. Selain itu, pengurus koperasi dengan keterampilan

komunikasi digital yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang lebih transparan, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja anggota serta karyawan koperasi (Cegala et al., 2010).

Dalam konteks koperasi, komunikasi yang efektif sangat berhubungan dengan kualitas layanan terhadap anggota serta efisiensi operasional. Pengurus yang terampil dalam menggunakan teknologi komunikasi digital dapat memonitor interaksi antara anggota dan pengurus, serta memberikan umpan balik secara real-time untuk memastikan bahwa standar layanan tetap terjaga (Rogers et al., 2017). Hal ini juga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan dan loyalitas anggota koperasi, yang sangat penting dalam menjaga keberlanjutan koperasi.

Selain itu, keterampilan komunikasi digital juga mempermudah pengurus koperasi dalam mengelola keluhan dan isu yang muncul di lapangan. Mengingat sifat dinamis dan tantangan dalam pengelolaan koperasi, kemampuan untuk merespons secara cepat dan akurat melalui platform digital dapat mengurangi kesalahpahaman dalam organisasi dan memastikan bahwa permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat (Kumar et al., 2018).

Pentingnya dukungan pengurus koperasi yang dirasakan dan keterlibatan kerja anggota. Dukungan pengurus koperasi yang dirasakan (*perceived cooperative board support*) mengacu pada sejauh mana anggota merasa dihargai, didukung, dan diperhatikan oleh pengurus mereka (Eisenberger et al., 2002). Dukungan ini memainkan peran krusial dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja anggota koperasi. Penelitian oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa anggota yang merasa didukung oleh pengurus koperasi mereka cenderung lebih terlibat dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Menurut penelitian oleh Lichtenstein dan Schwartz (2013), kemampuan pengurus koperasi dalam berkomunikasi menggunakan alat digital secara efektif dapat memperkuat hubungan mereka dengan anggota dan memberikan dukungan yang lebih terstruktur serta responsif. Hassan et al. (2020) menunjukkan bahwa keterampilan komunikasi digital pengurus koperasi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara dukungan yang dirasakan dan keterlibatan anggota. Pengurus yang memiliki keterampilan komunikasi digital yang baik dapat lebih responsif terhadap kebutuhan dan masalah yang

dihadapi anggota, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Selain itu, keterampilan komunikasi digital juga memfasilitasi penyampaian umpan balik yang cepat dan jelas, yang dapat memperkuat rasa dukungan yang diterima oleh anggota dan memperdalam keterlibatan mereka dalam kegiatan koperasi (Martínez-Moreno et al., 2021).

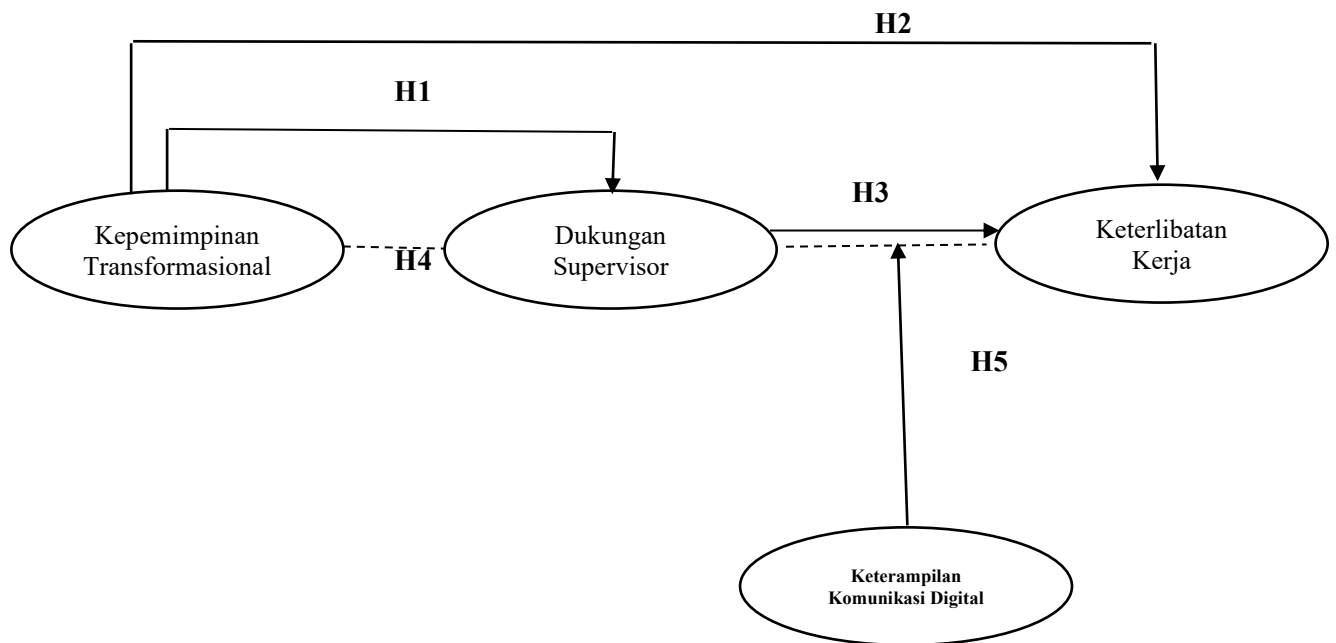
Penelitian yang dilakukan oleh Lukic Nikolic (2023) menyoroti dampak teknologi digital terhadap keterlibatan anggota koperasi. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa teknologi digital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keterlibatan anggota koperasi, dengan berbagai cara teknologi tersebut memengaruhi dinamika hubungan kerja, produktivitas, dan partisipasi anggota dalam koperasi. Pengurus yang memiliki kemampuan untuk mengelola komunikasi digital dengan baik dapat menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan transparan, yang mendukung tingkat keterlibatan anggota yang lebih tinggi.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterampilan komunikasi digital yang dimiliki oleh pengurus koperasi di Koperasi Nuansa Perkasa sangat penting dalam memastikan kelancaran operasional, meningkatkan efisiensi kerja, serta memberikan layanan yang optimal kepada anggota koperasi. Keterampilan ini tidak hanya mendukung interaksi internal yang lebih baik, tetapi juga memperkuat hubungan eksternal dengan para pemangku kepentingan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan dan pertumbuhan koperasi.

H₅: Keterampilan komunikasi digital memoderasi pengaruh antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan teori dan hipotesis yang telah dipaparkan di atas, berikut adalah kerangka penelitian yang ditunjukkan pada Gambar 2.1



Di Koperasi Nuansa Perkasa
Gambar 2.1

Kerangka teori diatas memodifikasi model penelitian oleh Boccoli *et.al.* (2024). Boccoli *et.al.* (2024) melakukan penelitian yang berfokus pada pekerja jarak jauh. Penulis memodifikasi penelitian tersebut dengan mengalihkan objek penelitian ke sektor koperasi, yaitu Koperasi Nuansa Perkasa di Kabupaten Dompu. Dalam modifikasi ini, penulis mengecualikan variabel *work engagement* dan menggantinya dengan variabel Keterlibatan kerja (*Work Involvement*).

Pada variabel kepemimpinan Transformasional dan *supervisor support* yang langsung terhubung dengan Keterlibatan Kerja (*Work Involvement*). Selain itu, *digital communication skills* berfungsi sebagai variabel moderasi yang

mempengaruhi kekuatan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan *supervisor support* terhadap keterlibatan kerja. Artinya, tingkat keterampilan komunikasi digital dari supervisor dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *supervisor support* terhadap tingkat keterlibatan kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dengan menggunakan data numerik yang diolah secara statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena dapat memberikan hasil yang objektif dan memungkinkan analisis hubungan antar variabel dengan menggunakan data yang terukur (Ghozali, 2018). Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggeneralisasi temuan berdasarkan sampel yang representatif, sehingga meningkatkan validitas eksternal penelitian (Creswell, 2014).

Kuesioner, sebagaimana dijelaskan oleh Sekaran dan Bougie (2016), merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirancang sebelumnya oleh peneliti, di mana responden diminta untuk memberikan jawaban sesuai dengan opsi yang telah disediakan. Penggunaan kuesioner dalam penelitian kuantitatif memungkinkan pengumpulan data secara sistematis dan efisien, serta memberikan fleksibilitas bagi responden dalam menjawab pertanyaan (Neuman, 2014). Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan menggunakan angket yang dicetak dan disebarkan secara langsung kepada responden. Metode ini dipilih karena mampu menjangkau responden secara luas dalam waktu yang relatif singkat serta mengurangi potensi bias wawancara (Ghozali, 2018). Angket tersebut didistribusikan secara langsung kepada karyawan Koperasi Nuansa Perkasa Kabupaten Dompu oleh pihak yang bertanggung jawab, sehingga memastikan bahwa responden yang terlibat adalah individu yang relevan dengan tujuan penelitian. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa respon yang diperoleh berasal dari individu yang relevan dengan tujuan penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Nuansa Perkasa di Kabupaten Dompu Nusa Tenggara Barat (NTB) sebagai koperasi simpan pinjam. Koperasi ini berperan penting dalam memberikan layanan keuangan bagi anggotanya, terutama dalam hal simpanan dan pinjaman yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat setempat. Sebagai lembaga keuangan berbasis koperasi, Koperasi Nuansa Perkasa memiliki sistem operasional yang melibatkan partisipasi aktif dari anggotanya, baik dalam pengelolaan maupun dalam pengambilan keputusan.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dibuat untuk menjelaskan makna dan cara pengukuran variabel dalam penelitian agar dapat diukur secara jelas. Berikut adalah variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

3.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Merujuk pada pengertian menurut Bass dan Avolio (1990), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengikut untuk mencapai potensi mereka yang tertinggi serta melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama atau tujuan organisasi. pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam membangun hubungan emosional yang kuat dengan anggota tim, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Adapun item Kepemimpinan Transformasional oleh Carless *et al.* (2000):

1. Supervisor saya membangun kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama di antara anggota tim.
2. Supervisor saya jelas tentang nilai-nilai yang dianut.
3. Supervisor saya menanamkan rasa bangga dan hormat pada orang lain serta menginspirasi saya dengan kemampuan yang sangat tinggi.
4. Visi masa depan yg positif.

5. Supervisor saya mendorong pemikiran tentang asumsi-asumsi yang ada.
6. Supervisor saya memperlakukan staf sebagai individu, mendukung, dan mendorong perkembangan mereka.
7. Supervisor saya memberikan dorongan dan pengakuan kepada staf.

3.1.2 Keterlibatan Kerja (*Work Involvement*)

Merujuk pada pengertian yang dikemukakan oleh Schaufeli *et al.* (2002) yang mendefinisikan Keterlibatan kerja adalah sebuah konsep yang mencerminkan tingkat komitmen emosional, kognitif, dan fisik seorang karyawan terhadap pekerjaannya. keterlibatan kerja dapat diukur melalui seberapa besar perhatian dan waktu yang diinvestasikan oleh individu dalam pekerjaannya. Konsep ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bisa bersifat positif, yang dapat mendorong individu untuk bekerja lebih giat, atau negatif, yang mungkin berujung pada kelelahan atau burnout.

Adapun item Keterlibatan Kerja oleh (Bakker and Demerouti, 2008):

1. Anda dapat menerapkan ide-ide Anda sendiri dalam pekerjaan Anda.
2. Anda dapat memengaruhi keputusan yang penting untuk pekerjaan Anda.
3. Anda diajak berkonsultasi sebelum tujuan ditetapkan untuk pekerjaan Anda.
4. Anda memiliki suara dalam pemilihan rekan kerja Anda.
5. Anda terlibat dalam meningkatkan organisasi kerja atau proses kerja di departemen atau organisasi Anda.

3.1.3 Dukungan Supervisor (*Supervisor Support*)

Perceived Supervisor Support (PSS) merupakan konsep yang merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa supervisor atau atasan mereka menghargai kontribusi yang diberikan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Eisenberger *et al.* (1986). Lebih lanjut, Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dukungan supervisor ini berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan serta hubungan kerja yang lebih harmonis. *Perceived Supervisor Support* (PSS) memiliki peran strategis dalam membangun hubungan kerja yang sehat antara supervisor dan karyawan. Dalam konteks hubungan kerja, PSS (*Perceived Supervisor Support*) mencerminkan sejauh mana supervisor mampu menciptakan lingkungan yang

mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Menurut (Rhoades *et. al*, 2001), adapun item dari *Perceived Supervisor Support* meliputi:

1. Supervisor saya peduli dengan pendapat saya.
2. Supervisor saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.
3. Supervisor saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai saya.
4. Supervisor saya sangat sedikit menunjukkan perhatian terhadap saya.

3.1.4 Keterampilan Komunikasi Digital

Merujuk pada pengertian keterampilan komunikasi digital oleh Smith & Johnson (2021) menyatakan bahwa Keterampilan komunikasi digital tidak hanya mencakup kemampuan teknis untuk menggunakan alat digital, tetapi juga bagaimana alat-alat tersebut digunakan untuk memperkuat hubungan interpersonal dan memastikan efektivitas dalam komunikasi tim. keterampilan komunikasi digital menjadi kompetensi penting dalam konteks kepemimpinan organisasi, termasuk bagi para supervisor. Keterampilan komunikasi digital juga menjadi kunci penting dalam dunia kerja modern yang mengandalkan komunikasi berbasis digital.

Adapun Indikator dan sekaligus sebagai item Keterampilan Komunikasi Digital oleh Roman *et al*. (2018):

1. Supervisor saya tahu bagaimana berkomunikasi dengan kompeten melalui saluran komunikasi digital.
2. Supervisor saya menggunakan email dan internet dengan mudah.
3. Supervisor saya selalu tahu bagaimana cara berkomunikasi dengan baik apapun saluran komunikasi digital yang digunakan.
4. Supervisor saya tidak pernah gagal untuk menyampaikan sesuatu melalui saluran komunikasi digital.
5. Supervisor saya tahu bagaimana cara menyesuaikan pesan mereka dengan saluran komunikasi digital yang digunakan saat berinteraksi melalui komputer.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2016), populasi adalah sekelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin diteliti. Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan di Koperasi Nuansa Perkasa Kabupaten Dompu baik karyawan operasional maupun karyawan manajerial. Sampel yang merupakan bagian dari populasi, dipilih berdasarkan kriteria dan metode tertentu yang digunakan untuk mendapatkan kesimpulan dari populasi yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria tersebut meliputi karyawan tetap dan karyawan kontrak di Koperasi Nuansa Perkasa Kabupaten Dompu dan karyawan yang telah bekerja minimal selama enam bulan, baik dalam posisi operasional maupun manajerial, untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup mengenai kondisi kerja di Koperasi Nuansa Perkasa Kabupaten Dompu. Teknik *purposive sampling* ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Sekaran dan Bougie (2016) yang menyatakan bahwa *purposive sampling* digunakan ketika peneliti ingin memilih sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada metode *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, dengan menggunakan pendekatan *purposive sampling*. Teknik *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu Ghozali, (2018).

Untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan, peneliti menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan berdasarkan jumlah parameter dalam model. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Parameter} = \{[(\text{indikator} + \text{variabel}) \times 2] \times 5-10\}.$$

Dalam penelitian ini terdapat 21 indikator dan 4 variabel, sehingga perhitungannya adalah $\{[(21 + 4) \times 2] \times 5-10\}$, yang menghasilkan jumlah sampel yang diperlukan berkisar antara 180 hingga 250 responden. Ghazali (2018) merekomendasikan jumlah sampel minimal 100 hingga 200 untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Dengan demikian, sampel penelitian ini yang berjumlah 180 hingga 250 responden memenuhi kriteria yang diperlukan untuk dilakukan analisis SEM menggunakan program *SmartPLS 3.0.*

3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data primer akan dikumpulkan melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden. Sekaran & Bougie (2016) menyatakan bahwa kuesioner merupakan alat yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengumpulkan data dalam jumlah yang besar. Oleh karena itu, penggunaan kuesioner dipandang sebagai metode yang sesuai dengan desain penelitian kuantitatif. Kuesioner tersebut akan disebar kepada responden melalui angket yang disebar langsung kepada responden melalui pihak koperasi, dengan pertanyaan yang dibagi ke dalam beberapa bagian, masing-masing berkaitan dengan variabel penelitian.

Responden diminta untuk memilih satu dari lima opsi yang tersedia untuk setiap pertanyaan dalam kuesioner. Setiap pertanyaan menggunakan Skala *Likert* dengan lima jawaban yang dirancang untuk mengukur seberapa kuat responden dalam penelitian ini setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tersebut (Sekaran & Bougie, 2016) dengan rincian sebagai berikut:

Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2: Tidak Setuju (TS)

Skor 3: Netral (N)

Skor 4: Setuju (S)

Skor 5: Sangat Setuju (SS)

Dalam penelitian ini, skala Likert 1-5 digunakan sebagai instrumen pengukuran karena memiliki keseimbangan yang optimal antara variasi respons dan kemudahan interpretasi. Skala ini memungkinkan responden untuk memberikan jawaban yang lebih beragam dibandingkan dengan skala 1-4, yang cenderung membatasi pilihan responden dan dapat menyebabkan bias dalam hasil penelitian (Joshi *et al.*, 2015). Selain itu, skala 1-5 juga lebih sederhana dibandingkan dengan skala 1-7, yang meskipun memberikan variasi lebih banyak, dapat meningkatkan kebingungan responden dan mengurangi konsistensi jawaban (Revilla *et al.*, 2014).

Penggunaan skala Likert 1-5 juga telah banyak diterapkan dalam penelitian sosial dan manajemen karena memberikan keseimbangan antara validitas dan reliabilitas pengukuran. Menurut Boone & Boone (2012), skala ini cukup untuk menangkap nuansa opini responden tanpa memberikan terlalu banyak opsi yang dapat membebani proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, skala ini dipilih agar dapat memberikan data yang lebih akurat dan representatif terhadap persepsi responden.

3.4 Metode Analisa Data

3.4.1 Analisis Deskriptif

Menurut (Ghozali, 2018) analisis statistik deskriptif merupakan teknik analisis yang menggambarkan atau mendeskripsikan data penelitian melalui nilai minimum,

maksimum, rata-rata (mean), standar deviasi, sum, range, kurtosis, dan kemencengan distribusi. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran fenomena terkait variabel penelitian melalui data yang telah dikumpulkan. Teknik analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Uji statistik deskriptif ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai variabel-variabel prinsip yang digunakan dalam penelitian ini.

Dalam analisis Uji Statistik Deskriptif ini juga menyajikan penjelasan umum terkait identitas yang dibutuhkan dari responden. Hal itu diperlukan untuk menyajikan gambaran umum serta deskripsi umum bagi kalangan pihak yang membutuhkan guna sebagai informasi pendukung kelengkapan data yang disajikan. Beberapa karakteristik responden mungkin saja diperlukan dalam penelitian ini, seperti usia, masa kerja dan lain sebagainya. Hal ini juga selaras dengan persepsi yang menyatakan bahwa statistik deskriptif juga digunakan untuk menggambarkan profil data sampel (Ghozali, 2018).

3.4.2 Analisis *Structural Equation Modeling*

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). PLS dipilih karena kemampuannya untuk mengestimasi model yang kompleks dengan sejumlah variabel laten dan indikator yang banyak, serta dapat bekerja dengan baik meskipun data yang digunakan tidak berdistribusi normal. Metode ini juga memberikan fleksibilitas dalam menangani masalah multikolinearitas yang seringkali muncul dalam penelitian sosial dan bisnis (Ghozali, 2018).

Dalam analisis ini, terdapat dua tahap utama yang dilakukan: pertama, tahap pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk yang diukur melalui indikator-indikatornya, dan kedua, tahap struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar konstruk dalam model yang diajukan.

Tahap pengujian model dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*) untuk menentukan kekuatan dan arah hubungan antar variabel. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabilitas dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Dengan menggunakan PLS, penelitian ini dapat memperoleh hasil yang robust meskipun memiliki data dengan keterbatasan tertentu (Ghozali, 2018).

1. Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Pengujian terhadap model pengukuran atau *outer model* untuk memastikan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini dapat diukur secara valid dan reliabel. Pengujian outer model berfokus pada dua aspek penting, yaitu validitas dan reliabilitas konstruk yang diukur menggunakan indikator-indikator yang telah ditentukan.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Uji validitas dalam penelitian ini meliputi dua jenis validitas, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

- 1) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*): Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi antara satu dengan yang lainnya. Dalam konteks analisis *Partial Least Squares* (PLS), validitas konvergen diuji dengan menggunakan *loading factor*. Menurut Ghozali (2018), suatu indikator dapat dikatakan valid secara konvergen jika nilai *loading factor*-nya lebih besar dari 0,5. Indikator yang memiliki *loading factor* lebih rendah

dari 0,5 dapat dipertimbangkan untuk dihapus dari model, karena tidak memberikan kontribusi yang cukup dalam mengukur konstruk tersebut.

- 2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*): Validitas diskriminan mengukur sejauh mana konstruk yang berbeda dapat dibedakan satu sama lain. (Ghozali, 2018). *Discriminant Validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 0,7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Ghozali, 2018).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. (Ghozali, 2018) mengemukakan sebuah kuesioner dinyatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan pendekatan *composite reliability* dalam perhitungan PLS. Untuk menguji reliabilitas dari data konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*.

9. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah menentukan serta memastikan bahwa model pengukuran atau *outer model* memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, langkah berikutnya adalah melakukan analisis terhadap model struktural atau *inner model*. Model struktural digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk yang ada dalam model penelitian. Dalam analisis ini, dua pendekatan utama yang digunakan yaitu **analisis varian (R^2)** dan **path analysis**. Kedua pendekatan ini membantu dalam menilai seberapa baik model yang diajukan dapat menjelaskan hubungan antar variabel.

Analisis model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, serta koefisien jalur atau t-values untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk dalam model struktural. R^2 digunakan untuk mengukur sejauh mana perubahan variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik prediksi yang dihasilkan oleh model penelitian. Misalnya, jika nilai R^2 adalah 0,6, berarti 60 persen variasi dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam model. Namun, R^2 tidak bisa dianggap sebagai satu-satunya ukuran ketepatan model prediksi, karena dasar hubungan teoritis tetap menjadi parameter utama dalam menjelaskan hubungan kausalitas dalam penelitian.

Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) atau model struktural (*inner model*) menggambarkan sejauh mana hubungan antara variabel dalam model dapat diuji secara statistik. Untuk menilai signifikansi hubungan tersebut, digunakan nilai t-statistics. Agar hubungan antar variabel dianggap signifikan, nilai t-statistics harus lebih besar dari 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan lebih besar dari 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*). Nilai ambang batas ini diterapkan dengan

tingkat signifikansi 5% dan power 80%. Dengan demikian, apabila nilai t-statistics melebihi nilai batas tersebut, maka hubungan yang diuji dapat dianggap signifikan secara statistik (Hair *et al.*, 2013).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Koperasi Nuansa Perkasa yang berjumlah 253 karyawan. Kemudian setelah kuesioner dibagikan kepada seluruh responden. Besarnya kuesioner yang dikembalikan berjumlah 182 kuesioner. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa karyawan yang tidak berkenan untuk mengisi kuesioner. Sehingga kuesioner yang dijadikan sumber data penelitian ini adalah 182 kuesioner. Selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan bantuan aplikasi *SmartPLS versi 3.0*.

4.1 Sejarah berdirinya Koperasi Nuansa Perkasa

Koperasi Simpan Pinjam ini didirikan pada tanggal **22 Februari 2008**, berlandaskan semangat kebersamaan dan prinsip keadilan ekonomi guna meningkatkan kesejahteraan para anggotanya. Tujuan utama pendirian koperasi ini adalah menyediakan layanan simpanan dan pinjaman secara aman, transparan, dan bertanggung jawab, dengan berlandaskan prinsip kehati-hatian sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga koperasi. Segala bentuk produk simpanan dan pinjaman yang ditawarkan koperasi harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan dalam rapat anggota serta dilaporkan kepada pihak pemerintah sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, koperasi mengutamakan nilai-nilai seperti keadilan, keterbukaan, kemandirian, tanggung jawab, dan solidaritas antar anggota. Koperasi juga menerapkan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan dana serta diperbolehkan membuka kantor cabang atau unit pelayanan tambahan guna meningkatkan akses dan pelayanan kepada para anggotanya. Namun demikian, koperasi dilarang melakukan kegiatan usaha yang berada di luar lingkup dan sektor yang telah ditetapkan oleh regulasi, guna menjaga integritas dan keberlangsungan organisasi.

Secara hukum, keberadaan dan kegiatan koperasi ini dilegalisasi melalui akta notaris dan pencatatan resmi oleh instansi yang berwenang, menunjukkan bahwa koperasi ini telah memenuhi ketentuan administratif serta menjamin operasional

yang sah dan terpercaya. Dengan semangat kekeluargaan dan tanggung jawab bersama, koperasi ini hadir sebagai lembaga ekonomi yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memberikan kontribusi sosial yang nyata bagi anggotanya dan masyarakat sekitarnya.

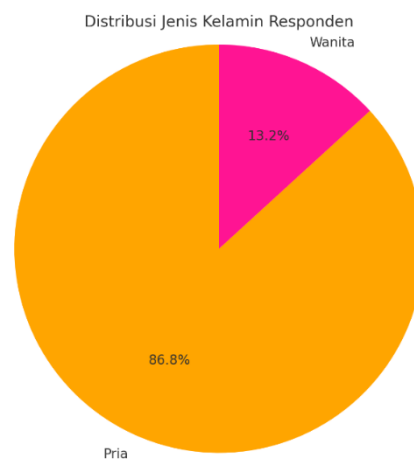
4.2 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Adapun karakteristik responden dalam penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

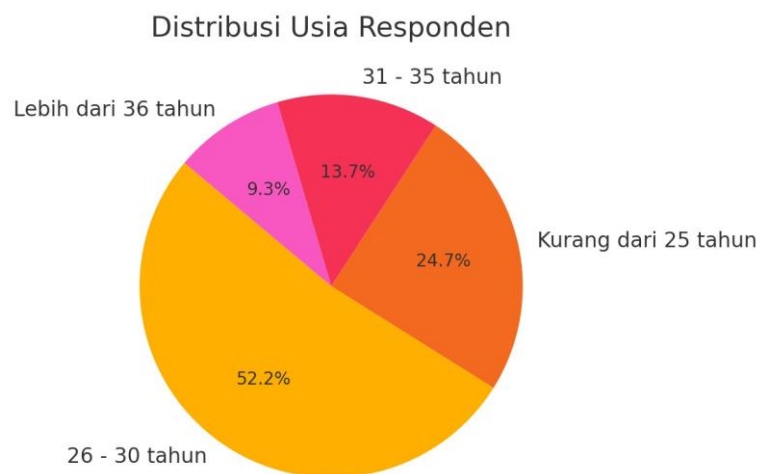
Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah Laki-laki, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.1. Responden Laki-laki mendominasi dengan jumlah yang lebih besar dibandingkan Wanita. Hal ini mencerminkan adanya dominasi peran Laki-laki dalam konteks penelitian ini, yang dapat merefleksikan struktur gender dalam populasi target.



Gambar 4.1 Jenis Kelamin Responden

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

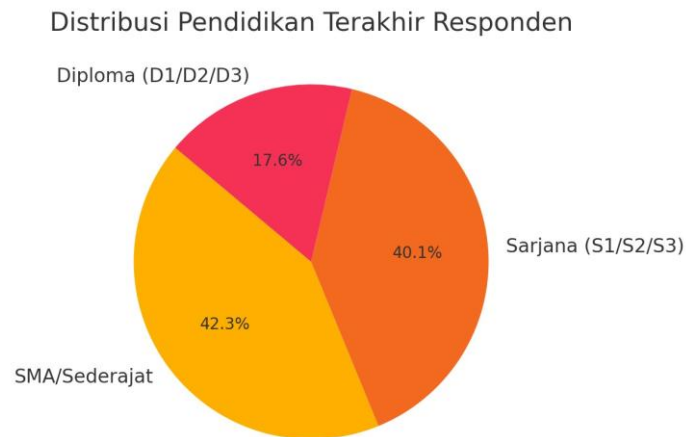
Berdasarkan klasifikasi usia, responden terbanyak berada pada kelompok usia "Kurang dari 25 tahun", sebagaimana disajikan pada Gambar 4.2. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan generasi muda atau individu dalam tahap awal karier. Hal ini penting untuk dikaji lebih lanjut karena dapat memengaruhi persepsi terhadap gaya kepemimpinan maupun keterlibatan kerja.



Gambar 4.2 Usia responden

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

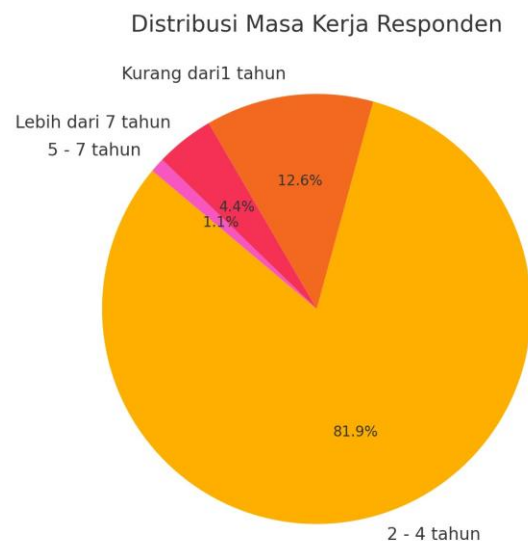
Sebagaimana terlihat pada Gambar 4.3, responden dalam penelitian ini sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan SMA/ sederajat dan Diploma (D1/D2/D3), diikuti oleh lulusan sarjana. Distribusi ini memberikan gambaran bahwa responden telah memiliki tingkat pendidikan yang cukup memadai untuk memahami dinamika organisasi dan interaksi kerja di lingkungan koperasi.



Gambar 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

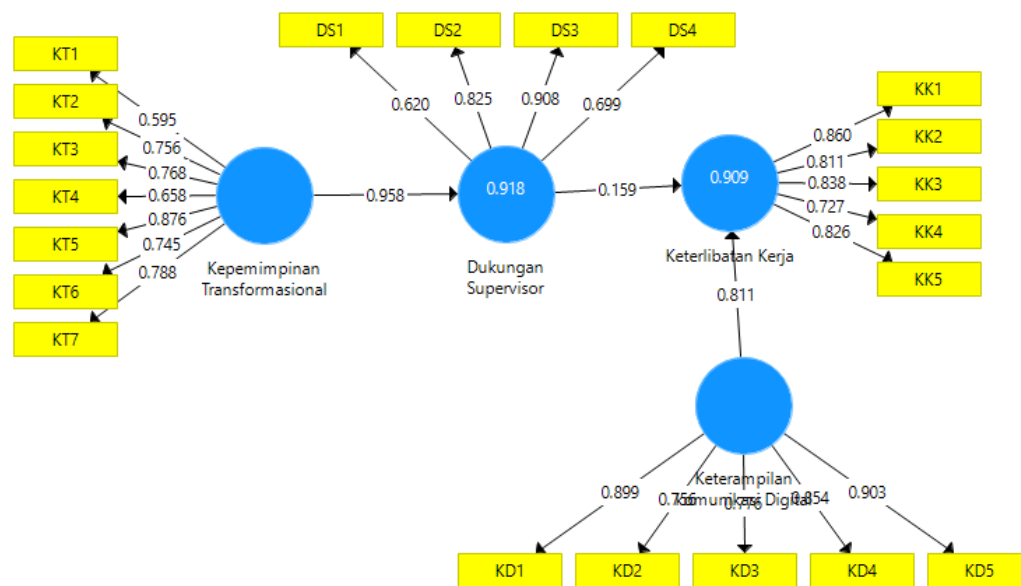
Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.4, sebagian besar responden memiliki masa kerja "Kurang dari 1 tahun". Selain itu, terdapat responden dengan masa kerja antara 2 hingga 7 tahun, bahkan lebih dari 7 tahun. Keberagaman masa kerja ini menunjukkan bahwa penelitian mencakup pandangan dari karyawan dengan tingkat pengalaman kerja yang bervariasi, yang berpotensi memengaruhi persepsi terhadap dukungan atasan dan efektivitas komunikasi digital dalam lingkungan kerja.



Gambar 4.4 Masa Kerja Responden

4.3. Pengujian Outer Model

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menguji validitas dan reliabilitas masing-masing konstruk. Adapun model pengukuran untuk uji validitas, reliabilitas, koefisien determinasi dan koefisien jalur untuk model persamaan dapat dilihat pada gambar 4.5.



Gambar 4.5 Hasil Uji Outer Model

Evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk sudah valid dan reliabel. Evaluasi dilakukan melalui:

4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas pada model penelitian ini adalah dengan menganalisis validitas konstruk. Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. Validitas konstruk terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*.

1) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Dalam menilai masing-masing konstruk, penilaian dilihat dari *convergent validity*. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan

AVE (*Average Variance Extracted*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2018). Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis *SmartPLS 3.0*.

Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk eksogen kualitas kehidupan kerja disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Nilai Loading Factor Konstruk Kepemimpinan Transformasional

Variabel Laten	Kode Item	Loading Factor
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.619
	KT2	0.782
	KT3	0.746
	KT4	0.691
	KT5	0.870
	KT6	0.714
	KT7	0.777

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *loading factor* konstruk Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai di atas 0,5.

Tabel 4.2 Nilai Loading Factor Konstruk Dukungan Supervisor

Variabel Laten	Kode Item	Loading Factor
Dukungan Supervisor	DS1	0.617
	DS2	0.822
	DS3	0.907
	DS4	0.705

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *loading factor* konstruk Dukungan Supervisor memiliki nilai di atas 0,5.

Tabel 4.3 Nilai Loading Factor Konstruk Keterlibatan Kerja

Variabel Laten	Kode Item	Loading Factor
Keterlibatan Kerja	KK1	0.619
	KK2	0.782
	KK3	0.746
	KK4	0.691
	KK5	0.870

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *loading factor* konstruk Keterlibatan Kerja memiliki nilai di atas 0,5.

Tabel 4.4 Nilai Loading Factor Konstruk Keterampilan Komunikasi Digital

Variabel Laten	Kode Item	Loading Factor
Keterampilan Komunikasi Digital	KD1	0.899
	KD2	0.757
	KD3	0.776
	KD4	0.855
	KD5	0.903

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari hasil analisis seperti yang tercantum pada tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *loading factor* konstruk Keterampilan Komunikasi Digital memiliki nilai di atas 0,5.

Berdasarkan hasil diatas menyatakan bahwa seluruh indikator memiliki **loading factor** > **0.7**, kecuali beberapa indikator (seperti DS1 = 0.617 dan KT1 = 0.619). Namun, indikator tersebut masih bisa dipertahankan jika AVE konstruk memenuhi syarat > 0.5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk dapat dikatakan valid.

Tabel 4.5 *Average Variance Extracted (AVE)*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Dukungan Supervisor	0.765	0.789	0.851	0.594
Kepemimpinan Transformasional	0.865	0.874	0.897	0.557
Keterampilan komunikasi Digital	0.895	0.903	0.923	0.706
Keterlibatan Kerja	0.871	0.873	0.907	0.662

Sumber: Data primer diolah, 2025

- Nilai AVE seluruh konstruk:
 - Kepemimpinan Transformasional = **0.557**
 - Dukungan Supervisor = **0.594**
 - Keterampilan Komunikasi Digital = **0.706**
 - Keterlibatan Kerja = **0.662**

Berdasarkan data diatas bahwa hasil membuktikan Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu di atas 0.5. Nilai AVE untuk konstruk **Kepemimpinan Transformasional** sebesar **0.557**, **Dukungan Supervisor** sebesar **0.594**, **Keterampilan Komunikasi Digital** sebesar **0.706**, dan **Keterlibatan Kerja** sebesar **0.662**, yang semuanya mencerminkan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing konstruk mampu menjelaskan varians yang cukup besar dari konstruk yang diukurnya. Kesimpulannya menandakan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang baik model penelitian.

1) Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant Validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 0,7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk

dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell And Larcker 1981 dalam Ghozali, 2018). Hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Cross Loading

	Dukungan Supervisor	Kepemimpinan Transformasional	Keterampilan komunikasi Digital	Keterlibatan Kerja
Dukungan Supervisor	0.771			
Kepemimpinan Transformasional	0.953	0.746		
Keterampilan komunikasi Digital	0.878	0.841	0.840	
Keterlibatan Kerja	0.873	0.897	0.950	0.814

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil (nilai diagonal adalah akar AVE, harus lebih tinggi dari korelasi di bawahnya):

- Kepemimpinan Transformasional = 0.746
- Dukungan Supervisor = 0.771
- Keterampilan Komunikasi Digital = 0.840
- Keterlibatan Kerja = 0.814

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) untuk masing-masing konstruk berada pada angka yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya, yang menandakan terpenuhinya validitas diskriminan dalam model. Secara rinci, nilai akar AVE untuk konstruk **Kepemimpinan Transformasional** adalah **0.746**, **Dukungan Supervisor** sebesar **0.771**, **Keterampilan Komunikasi Digital** sebesar **0.840**, dan **Keterlibatan Kerja** sebesar **0.814**. Karena seluruh nilai akar AVE tersebut lebih besar dari korelasi di bawahnya, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian ini mampu dibedakan secara baik dari konstruk lainnya, sehingga model memiliki validitas diskriminan yang memadai.

4.3.2 Uji Reliabilitas Konstruk

Tabel 4.7 *Construct Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Dukungan Supervisor	0.765	0.789	0.851	0.594
Kepemimpinan Transformasional	0.865	0.874	0.897	0.557
Keterampilan komunikasi Digital	0.895	0.903	0.923	0.706
Keterlibatan Kerja	0.871	0.873	0.907	0.662

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil:

- Semua konstruk memiliki *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0.7:
 - Kepemimpinan Transformasional: $\alpha = 0.865$; CR = 0.897
 - Dukungan Supervisor: $\alpha = 0.765$; CR = 0.851
 - Keterampilan Komunikasi Digital: $\alpha = 0.895$; CR = 0.923
 - Keterlibatan Kerja: $\alpha = 0.871$; CR = 0.907

Ghozali, (2018) menyatakan reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Pada penelitian ini, uji reliabilitas digunakan dengan menggunakan pendekatan *composite reliability* dalam perhitungan PLS. Untuk menguji reliabilitas dari data konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*.

Berdasarkan tabel 4.7 Hasil analisis reliabilitas menunjukkan seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang memadai, baik ditinjau dari nilai **Cronbach's Alpha** maupun **Composite Reliability (CR)**, yang seluruhnya berada di atas nilai ambang batas 0.7. Konstruk **Kepemimpinan Transformasional** memiliki nilai $\alpha = 0.865$ dan CR = 0.897, **Dukungan Supervisor** dengan $\alpha = 0.765$ dan CR = 0.851, **Keterampilan Komunikasi Digital** dengan $\alpha = 0.895$ dan CR = 0.923, serta **Keterlibatan Kerja** dengan $\alpha = 0.871$ dan CR = 0.907. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki **konsistensi internal yang baik**, sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan **reliabel**.

4.3.3 Uji Signifikansi *Second Order*

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-value* adalah 1,96 (*significance level* = 5). Berikut tabel 4.23 merupakan hasil uji t statistik untuk menguji signifikansi variabel manifest terhadap variabel laten dimensi pada perhitungan *second order*.

Tabel 4.8 Path Coefficient *Second Order*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Dukungan Supervisor -> Keterlibatan Kerja	-0.252	-0.254	0.042	6.070	0.000	Hipotesis Ditolak
Kepemimpinan Transformasional -> Dukungan Supervisor	0.953	0.954	0.007	145.563	0.000	Hipotesis Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan Kerja	0.512	0.512	0.045	11.465	0.000	Hipotesis Diterima
Keterampilan komunikasi Digital -> Keterlibatan Kerja	0.788	0.790	0.032	24.398	0.000	Hipotesis Diterima
Moderating Effect 1 -> Keterlibatan Kerja	0.111	0.114	0.011	9.885	0.000	Hipotesis Diterima
Kepemimpinan Transformasional -> Dukungan Supervisor -> Keterlibatan Kerja	-0.240	-0.243	0.041	5.922	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa seluruh item pada *second order* signifikan terhadap dimensi konstraknya dengan nilai t statistik $> 1,96$, $p\text{-value} < 0,05$. Dengan demikian, seluruh konstruk *second order* dinyatakan signifikan positif terhadap konstruk *first order* variabel endogennya.

4.4 Pengujian Inner Model

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau *t-values* tiap path untuk uji signifikansi antar

konstruk dalam model struktural. Pada penelitian ini dilakukan dua tahap perhitungan data. Yang pertama yaitu dengan proses algoritma untuk memperoleh skor laten variabel *second order*, kemudian yang kedua dilakukan proses *bootstrapping* antar latent variable *second order*.

4.5 Analisis Varian *R-Square* (Koefisien Determinasi)

R-square digunakan untuk melihat seberapa besar variabilitas konstruk dependen dapat dijelaskan oleh konstruk independen.

Tabel 4.9 *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Dukungan Supervisor	0.908	0.908
Keterlibatan Kerja	0.967	0.967

Sumber: Data primer diolah, 2025

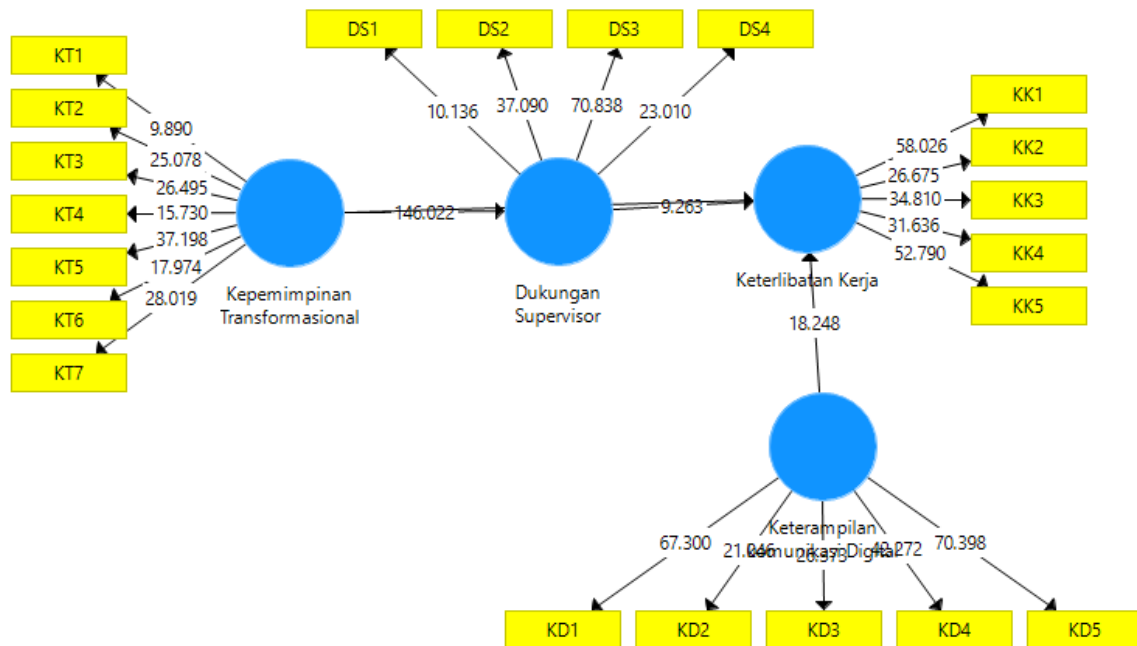
Hasil:

- Dukungan Supervisor: $R^2 = 0.908 \rightarrow 90.8\%$ variasi dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional.
- Keterlibatan Kerja: $R^2 = 0.967 \rightarrow 96.7\%$ variasi dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional dan Dukungan Supervisor.

Hasil analisis R-square menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang sangat kuat terhadap variabel dependen. Nilai R^2 sebesar **0.908** pada konstruk **Dukungan Supervisor** mengindikasikan bahwa sebesar **90,8% variasi** dalam dukungan supervisor dapat dijelaskan oleh **Kepemimpinan Transformasional**. Sementara itu, nilai R^2 sebesar **0.967** pada konstruk **Keterlibatan Kerja** menunjukkan bahwa sebesar **96,7% variasi** dalam keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi dari **Kepemimpinan Transformasional** dan **Dukungan Supervisor**. Dengan nilai R-square yang tinggi tersebut, dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki **kemampuan prediktif yang sangat baik**, khususnya dalam menjelaskan keterlibatan kerja.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga model pengukuran dianggap layak dan dapat digunakan untuk pengujian model struktural (*inner model*).

4.6 Pengujian Hipotesis (*Path Analysis*)



Gambar 4.6 Hasil Uji Hipotesis

Nilai koefisien path atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis yang diuji dengan satu ekor (*one-tailed*). Kedua nilai tersebut digunakan pada tingkat alpha 5 persen dan *power* 80 persen (Hair *et al*, 2013).

Tabel 4.10 Koefisien beta, t-statistik, dan p-values (*Path Coefficient*)

Hipotesis		<i>Original Sample (O) B</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>t-statistics (O/STDEV)</i>	<i>p-values</i>
H1	Kepemimpinan Transformasional → Dukungan Supervisor	0.953	0.954	0.007	145.563	0.000
H2	Kepemimpinan Transformasional → Keterlibatan Kerja	0.512	0.512	0.045	11.465	0.000
H3	Dukungan Supervisor → Keterlibatan Kerja	-0.252	-0.254	0.042	6.070	0.000
H4	Kepemimpinan Transformasional → Dukungan Supervisor → Keterlibatan Kerja	-0.240	-0.243	0.041	5.922	0.000
H5	Moderating Effect 1 → Keterlibatan Kerja	0.111	0.114	0.011	9.885	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel 4.8, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut.

Hipotesis 1 (H1):

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap dukungan supervisor. Berdasarkan hasil analisis jalur (*path coefficient*), nilai koefisien antara *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Dukungan Supervisor* adalah **0.953** dengan nilai *T-statistics* sebesar **145.563** dan *P-value* **0.000**. Karena nilai P lebih kecil dari 0.05 dan *T-statistik* > 1.96, maka H1 **didukung secara signifikan**. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan, maka semakin tinggi dukungan yang dirasakan dari supervisor.

Hipotesis 2 (H2):

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Koefisien pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Keterlibatan Kerja* adalah **0.512**, dengan *T-statistik* **11.465** dan *P-value* **0.000**. Ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, H2 **didukung**, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Hipotesis 3 (H3):

Dukungan supervisor memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Hasil menunjukkan nilai koefisien **-0.252**, *T-statistik* **6.070**, dan *P-value* **0.000**. Meskipun secara statistik signifikan, arah pengaruhnya justru **negatif**, bukan positif seperti yang diasumsikan. Oleh karena itu, **H3 tidak didukung** sesuai hipotesis awal, namun terdapat pengaruh negatif signifikan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dalam konteks ini, peningkatan dukungan supervisor justru menurunkan tingkat keterlibatan kerja, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor kontekstual atau budaya organisasi.

Hipotesis 4 (H4):

Kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja dimediasi oleh dukungan supervisor. Berdasarkan tabel *Specific Indirect Effects*, jalur mediasi dari *Kepemimpinan Transformasional* → *Dukungan Supervisor* → *Keterlibatan Kerja* menunjukkan nilai koefisien **-0.240**, *T-statistik* **5.922**, dan *P-value* **0.000**. Ini berarti **mediasi signifikan secara statistik**, namun pengaruhnya negatif. Maka H4 **didukung secara statistik**, namun arah efek mediasi tidak seperti yang diharapkan (seharusnya

positif). Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan supervisor menjadi perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja, namun dengan arah yang negatif. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dukungan supervisor memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja secara signifikan, tetapi arah pengaruhnya justru negatif

Hipotesis 5 (H5):

Keterampilan komunikasi digital memoderasi pengaruh antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja. Koefisien untuk efek moderasi adalah **0.111**, dengan T-statistik **9.885** dan P-value **0.000**. Ini menunjukkan bahwa keterampilan komunikasi digital **secara signifikan memoderasi** hubungan antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja. Maka **H5 didukung**. Artinya, semakin tinggi keterampilan komunikasi digital yang dimiliki, maka hubungan antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja akan menjadi lebih kuat.

4.7 Pembahasan

Penelitian ini dilaksanakan pada **Koperasi Nuansa Perkasa**, dengan jumlah populasi sebanyak 253 karyawan. Kuesioner disebarikan kepada seluruh populasi, dan sebanyak **182 kuesioner** berhasil dikembalikan serta dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Responden dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang beragam, baik dari segi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, maupun masa kerja. Berdasarkan distribusi jenis kelamin, mayoritas responden merupakan **laki-laki**, yang mencerminkan dominasi peran laki-laki dalam struktur organisasi koperasi tersebut. Ditinjau dari kelompok usia, responden terbanyak berada pada kategori **26-30 tahun**.

Dalam hal tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan **SMA/ sederajat dan Sarjana**, yang menunjukkan bahwa para karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang cukup untuk memahami konteks pekerjaan dan interaksi organisasi. Sedangkan dari sisi masa kerja, responden dengan masa kerja **2-4 tahun** merupakan kelompok terbesar. Keberagaman ini memberikan sudut pandang yang luas terhadap dinamika hubungan antar variabel dalam penelitian.

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap dukungan supervisor.

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap dukungan supervisor, dengan nilai koefisien sebesar

0.953, T-statistik sebesar 145.563, dan P-value sebesar 0.000. Nilai P-value yang lebih kecil dari 0.05 serta T-statistik yang jauh melebihi nilai kritis 1.96 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik, sehingga hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan dalam organisasi, maka semakin besar pula persepsi dukungan yang diterima oleh karyawan dari supervisor mereka. Dukungan yang dimaksud mencakup dukungan emosional, dukungan tugas, kejelasan informasi, hingga perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan individu dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Secara teoritis, hasil ini selaras dengan pandangan Bass dan Avolio (1990) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Melalui keempat dimensi ini, pemimpin mampu membangun hubungan interpersonal yang kuat, menanamkan kepercayaan, serta mendorong keterlibatan dan komitmen dari bawahannya. Pemimpin yang menunjukkan perhatian individual kepada anggota tim, menyampaikan visi yang inspiratif, serta mendorong pemikiran kritis dan inovatif, akan menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kondusif bagi tumbuhnya rasa saling mendukung antar lini organisasi, terutama dari atasan langsung (supervisor) kepada karyawan.

Dalam konteks organisasi koperasi, khususnya pada Koperasi Nuansa Perkasa yang memiliki struktur hirarkis dan nilai-nilai kolektif yang kuat, penerapan kepemimpinan transformasional terbukti menjadi elemen penting dalam membangun sistem hubungan kerja yang saling mendukung. Pimpinan koperasi yang menerapkan gaya kepemimpinan ini tidak hanya mampu menggerakkan organisasi menuju pencapaian visi jangka panjang, tetapi juga menciptakan atmosfer kerja yang mendorong supervisor untuk terlibat secara aktif dan peduli terhadap perkembangan serta kesejahteraan karyawan. Hal ini penting mengingat supervisor merupakan figur penting dalam proses penyampaian arahan, motivasi, serta pengawasan operasional yang bersifat langsung terhadap anggota tim.

Lebih lanjut, hasil ini juga diperkuat oleh temuan Wang et al. (2020) dan Boccoli et al. (2024), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk persepsi dukungan yang kuat dari atasan kepada bawahan. Wang et al. menekankan bahwa pemimpin transformasional cenderung menciptakan

iklim kerja yang partisipatif dan mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kepedulian supervisor terhadap karyawan. Sementara Boccoli et al. menunjukkan bahwa dimensi perhatian individual dan motivasi inspirasional dari pemimpin sangat berpengaruh dalam membangun komitmen dan respons positif dari supervisor terhadap kebutuhan timnya. Dengan demikian, temuan ini menguatkan argumentasi bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya berdampak pada arah strategis organisasi, tetapi juga secara signifikan membentuk kualitas hubungan interpersonal dan profesional dalam lingkungan kerja, terutama dalam konteks organisasi koperasi.

4.7.2 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.512, T-statistik sebesar 11.465, dan P-value sebesar 0.000. Nilai P-value yang lebih kecil dari 0.05 dan T-statistik yang jauh melebihi batas kritis 1.96 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan, terbukti dan didukung oleh data empiris. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka, baik secara emosional, kognitif, maupun perilaku.

Secara teoritis, hasil ini memperkuat pandangan Bass dan Riggio (2006), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi intrinsik dan dedikasi yang tinggi dalam diri karyawan. Melalui komunikasi visi yang jelas, pemberdayaan individu, perhatian terhadap pengembangan pribadi, serta dorongan terhadap inovasi dan partisipasi, pemimpin transformasional menciptakan kondisi psikologis yang mendukung keterlibatan kerja secara optimal. Keterlibatan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), merupakan kondisi positif yang ditandai dengan vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterpusatan perhatian terhadap pekerjaan). Gaya kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam menciptakan kondisi tersebut karena mampu menyentuh aspek motivasional dan emosional karyawan.

Dalam konteks Koperasi Nuansa Perkasa, sebuah organisasi berbasis komunitas yang mengedepankan kolaborasi dan partisipasi aktif seluruh anggotanya, peran pemimpin transformasional menjadi sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan

kerja. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan tidak hanya memperkuat identitas kolektif, tetapi juga menciptakan keterhubungan emosional yang mendalam antara individu dengan pekerjaannya. Melalui pendekatan kepemimpinan yang humanistik dan berorientasi pada pertumbuhan karyawan, pemimpin mampu menumbuhkan rasa memiliki, komitmen terhadap tugas, dan kesediaan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan koperasi.

Temuan ini juga mendukung dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh García-Morales *et al.* (2021), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja, khususnya dalam organisasi yang mengandalkan kerja tim dan partisipasi aktif, seperti koperasi. Wu *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya iklim kerja yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan dalam pembentukan arah strategis organisasi, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam membangun keterlibatan kerja yang berkelanjutan di sektor koperasi.

4.7.3 Pengaruh Dukungan supervisor terhadap keterlibatan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh dukungan supervisor terhadap keterlibatan kerja justru bersifat negatif, dengan nilai koefisien sebesar -0.252, T-statistik sebesar 6.070, dan P-value sebesar 0.000. Meskipun nilai $P < 0.05$ dan T-statistik > 1.96 menandakan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik, namun arah hubungan yang berlawanan dengan hipotesis awal menyebabkan hipotesis ketiga (H3) tidak didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan persepsi terhadap dukungan dari supervisor justru berkorelasi dengan penurunan keterlibatan kerja karyawan. Hasil ini bertolak belakang dengan sebagian besar literatur terdahulu yang umumnya menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.

Dalam konteks budaya kerja lokal di Indonesia dan karakteristik organisasi koperasi. Dalam lingkungan kerja dengan struktur yang hirarkis dan budaya komunikasi yang relatif tertutup, seperti yang umum terjadi di banyak organisasi di Indonesia termasuk dalam sektor koperasi, dukungan supervisor yang terlalu sering atau bersifat instruktif dapat dipersepsikan oleh karyawan bukan sebagai bantuan yang membangun, melainkan sebagai bentuk pengawasan berlebihan atau kontrol yang menekan. Hal ini sejalan dengan pandangan dalam teori pertukaran sosial yang

dikemukakan oleh Blau (1964), yang menyatakan bahwa efek positif dari dukungan interpersonal hanya akan muncul apabila dukungan tersebut dipersepsikan sebagai bentuk timbal balik yang tulus dan sukarela, bukan sebagai kewajiban formal atau bentuk intervensi terhadap otonomi kerja karyawan.

Dalam konteks Koperasi Nuansa Perkasa, struktur organisasi yang cenderung formal dan adanya jarak antara supervisor dan karyawan dapat memengaruhi persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan. Karyawan mungkin merasa tidak nyaman dengan bentuk dukungan yang terlalu terstruktur atau instruktif, dan akibatnya, tidak mampu merespon dukungan tersebut dengan peningkatan keterlibatan kerja. Bahkan, dalam beberapa kasus, intervensi supervisor yang tidak disertai komunikasi yang terbuka dan empatik dapat menimbulkan persepsi negatif, seperti ketidakpercayaan atau tekanan psikologis, yang kemudian berdampak pada menurunnya motivasi dan semangat kerja.

Temuan ini juga memberikan kontras terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan dalam konteks budaya organisasi yang lebih terbuka dan egaliter, seperti yang dilaporkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) maupun Tims et al. (2011), di mana dukungan supervisor secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan keterlibatan kerja. Perbedaan hasil ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan konteks kultural dan struktural dalam menginterpretasikan pengaruh variabel hubungan interpersonal di tempat kerja. Oleh karena itu, hasil ini menekankan perlunya strategi kepemimpinan dan supervisi yang lebih adaptif terhadap budaya kerja lokal, serta pentingnya komunikasi interpersonal yang lebih empatik dan terbuka dalam lingkungan koperasi.

Untuk memahami lebih dalam mengapa dukungan supervisor justru menunjukkan pengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja dalam konteks penelitian ini, Secara konseptual, temuan ini dapat dijustifikasi melalui beberapa pendekatan teori organisasi dan perilaku kerja yang relevan, khususnya ketika dikaitkan dengan budaya kerja lokal dan struktur organisasi koperasi.

Pertama, berdasarkan **Teori Pertukaran Sosial** yang dikemukakan oleh Blau (1964), dukungan interpersonal seperti yang diberikan oleh atasan hanya akan menimbulkan respons positif dari individu apabila dipersepsikan sebagai bentuk relasi timbal balik yang tulus dan bersifat sukarela. Dalam lingkungan organisasi yang memiliki struktur hierarkis kuat, seperti koperasi, dukungan supervisor yang terlalu sering, terlalu terstruktur, atau terlalu mengarahkan dapat dipersepsikan bukan sebagai bentuk bantuan yang memberdayakan, melainkan sebagai kontrol atau pengawasan

terselubung. Persepsi ini menciptakan tekanan psikologis yang dapat menurunkan rasa otonomi kerja, sehingga berdampak negatif terhadap keterlibatan.

Kedua, dalam kerangka **Job Demands–Resources Model (JD-R)** yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007), dukungan dari atasan idealnya merupakan sumber daya kerja (job resource) yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Namun, ketika dukungan tersebut tidak sesuai konteks, atau disampaikan dengan gaya komunikasi yang tidak empatik, dukungan justru dapat berubah menjadi beban tambahan (job demand). Ketidaksesuaian ini mengakibatkan berkurangnya motivasi intrinsik karyawan, dan pada akhirnya menurunkan keterlibatan kerja secara keseluruhan.

Selanjutnya, **Teori Self-Determination** oleh Deci dan Ryan (1985) menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial (relatedness) untuk menciptakan motivasi yang berkelanjutan. Jika dukungan supervisor dipersepsikan sebagai instruksi atau bentuk intervensi yang mengurangi otonomi, maka hal ini akan menghambat terciptanya keterlibatan yang otentik. Dalam konteks Koperasi Nuansa Perkasa, di mana struktur formal dan jarak antara atasan dan bawahan relatif tinggi, ketidaksesuaian pendekatan dalam memberikan dukungan dapat berdampak pada menurunnya respons positif dari karyawan terhadap upaya supervisi.

Fenomena ini juga sejalan dengan **teori person–environment fit** (Kristof, 1996), yang menyoroti pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai individu dan lingkungan kerja. Apabila gaya dukungan supervisor tidak sesuai dengan harapan atau preferensi komunikasi karyawan—misalnya, karyawan lebih menyukai pendekatan yang partisipatif namun mendapatkan gaya supervisi yang instruktif—maka akan timbul ketegangan yang berdampak negatif terhadap tingkat keterlibatan kerja.

Terakhir, dalam kerangka budaya nasional, **model dimensi budaya Hofstede** (2010) menunjukkan bahwa Indonesia termasuk dalam kategori negara dengan indeks *power distance* yang tinggi. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan bagi bawahan untuk menghindari interaksi langsung yang terlalu intensif dengan atasan. Ketika supervisor memberikan dukungan secara intensif atau terlalu dekat, tanpa memperhatikan sensitivitas budaya ini, tindakan tersebut bisa saja ditafsirkan sebagai pelanggaran terhadap norma hierarki yang berlaku. Akibatnya, alih-alih meningkatkan keterlibatan, pendekatan tersebut justru menciptakan ketidaknyamanan dan menurunkan partisipasi aktif karyawan.

Dengan demikian, temuan ini tidak hanya memberikan wawasan empiris yang menarik, tetapi juga mempertegas pentingnya memahami konteks budaya dan struktural organisasi ketika menerapkan prinsip-prinsip dukungan dalam kepemimpinan. Implikasi praktisnya, organisasi koperasi perlu menerapkan strategi supervisi yang lebih kontekstual, dengan menekankan komunikasi yang terbuka, empatik, serta menghargai otonomi karyawan untuk mendorong terciptanya keterlibatan kerja yang berkelanjutan.

4.7.4 Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja dimediasi oleh dukungan supervisor.

Hasil analisis jalur tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa dukungan supervisor memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja dengan nilai koefisien sebesar -0.240, T-statistik sebesar 5.922, dan P-value sebesar 0.000. Temuan ini signifikan secara statistik (karena P-value < 0.05 dan T-statistik > 1.96), namun arah hubungan negatif menunjukkan bahwa mediasi bersifat kontradiktif *atau indirect-only mediation* dengan arah efek yang berlawanan, sebagaimana dikategorikan oleh Zhao et al. (2010). Artinya, dukungan supervisor memang memainkan peran mediasi, tetapi efek yang ditimbulkannya justru melemahkan atau membalikkan efek positif kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Dengan demikian, hipotesis (H4) secara statistik didukung, namun sifat mediasinya negatif.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui pendekatan teoritis, khususnya dengan mengacu pada Teori Pertukaran Sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964), serta teori *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000). Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi, motivasi secara internal, dan menekankan pemberdayaan serta otonomi individu dalam menjalankan tugas. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berinovasi, berpikir kritis, dan mengembangkan potensi secara mandiri melalui dimensi-dimensi seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Namun, ketika dalam praktiknya, karyawan yang telah diberdayakan oleh pemimpin transformasional kemudian menerima bentuk dukungan dari supervisor yang dirasakan terlalu instruktif, mengarah pada kontrol atau pengawasan ketat, hal ini dapat menciptakan konflik persepsi terhadap interaksi kerja tersebut. Dukungan yang idealnya dirasakan sebagai bantuan atau perhatian, justru dapat ditafsirkan sebagai

bentuk intervensi atau campur tangan terhadap kemandirian, yang secara psikologis menghambat sense of autonomy dalam diri karyawan.

Dalam konteks budaya kerja di Indonesia, khususnya pada lingkungan koperasi seperti Koperasi Nuansa Perkasa, hal ini menjadi semakin relevan untuk dipertimbangkan. Struktur organisasi koperasi yang relatif hierarkis, dengan pola komunikasi vertikal yang dominan dan budaya kerja yang masih mengedepankan kepatuhan terhadap otoritas, dapat menyebabkan persepsi negatif terhadap bentuk-bentuk dukungan supervisor yang tidak disampaikan secara empatik atau dialogis. Alih-alih meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja, dukungan tersebut dapat dianggap sebagai bentuk ketidakpercayaan terhadap kompetensi atau otonomi karyawan, terutama jika tidak disesuaikan dengan semangat transformasional yang sebelumnya dibangun oleh pimpinan. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara pesan transformasional dari pimpinan dan tindakan supervisional yang dirasakan oleh karyawan, sehingga menciptakan ketegangan kognitif yang berdampak pada penurunan keterlibatan kerja.

Temuan ini jelas berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang dilakukan di konteks budaya organisasi yang lebih terbuka oleh Rhoades and Eisenberger (2002) serta Tims *et al.* (2011), di mana dukungan supervisor hampir selalu dikaitkan dengan peningkatan keterlibatan kerja. Dalam penelitian-penelitian tersebut, dukungan atasan diasosiasikan dengan peningkatan rasa dihargai, kepercayaan organisasi, dan motivasi intrinsik. Namun, perbedaan budaya organisasi dan persepsi terhadap otoritas jelas memainkan peran penting dalam menginterpretasikan dukungan interpersonal di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi, khususnya koperasi seperti Koperasi Nuansa Perkasa, untuk melakukan intervensi strategis melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi supervisor dalam aspek komunikasi interpersonal, pemberian dukungan yang sensitif terhadap otonomi, dan pendekatan supervisi yang bersifat kolaboratif.

Dengan demikian, pelatihan supervisor perlu difokuskan pada peningkatan *emotional intelligence*, teknik komunikasi dua arah yang efektif, serta kemampuan untuk menyesuaikan bentuk dukungan dengan kebutuhan dan karakteristik individu karyawan. Supervisor perlu dibekali pemahaman bahwa dukungan yang bersifat mengarahkan secara berlebihan dapat bertentangan dengan semangat pemberdayaan yang menjadi inti dari kepemimpinan transformasional. Transformasi ini penting untuk memastikan bahwa dukungan yang diberikan tidak menjadi sumber tekanan psikologis,

tetapi justru memperkuat keterlibatan kerja melalui pendekatan yang koheren dengan nilai-nilai kepemimpinan organisasi. Jika ketidaksesuaian ini tidak ditangani, maka efektivitas kepemimpinan transformasional akan mengalami penurunan, dan potensi dukungan supervisor untuk menjadi kekuatan positif dalam organisasi tidak akan terealisasi secara optimal.

4.7.5 Pengaruh Keterampilan komunikasi digital memoderasi dukungan supervisor dan keterlibatan kerja.

Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa keterampilan komunikasi digital supervisor secara signifikan memperkuat pengaruh dukungan supervisor terhadap keterlibatan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien interaksi sebesar 0.111, dengan T-statistik 9.885 dan P-value 0.000, yang secara statistik memenuhi kriteria signifikansi ($P < 0.05$; $T > 1.96$). Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) dinyatakan didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa digital *communication skills* memainkan peran moderasi yang positif dalam hubungan antara *supervisor support* dan *work involvement*, di mana hubungan tersebut menjadi lebih kuat ketika keterampilan komunikasi digital supervisor berada pada tingkat yang tinggi.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat literatur yang menyatakan bahwa efektivitas dukungan dari atasan tidak hanya ditentukan oleh intensi atau niat baik, tetapi juga sangat bergantung pada cara dan media komunikasi yang digunakan dalam menyampaikan dukungan tersebut. Dalam konteks kerja modern yang didominasi oleh interaksi virtual dan komunikasi digital, kompetensi komunikasi digital menjadi krusial agar pesan dukungan dapat ditransmisikan secara akurat, empatik, dan tidak disalahartikan (Roman *et al.*, 2018; Martínez-Moreno *et al.*, 2021). Supervisor yang memiliki kemampuan komunikasi digital yang baik mampu memilih kanal komunikasi yang sesuai, merespon dengan cepat dan tepat, serta menyampaikan pesan dengan gaya yang mendukung otonomi, kepercayaan, dan motivasi intrinsik karyawan.

Temuan ini juga memiliki implikasi kontekstual yang signifikan, terutama dalam organisasi seperti Koperasi Nuansa Perkasa, yang memiliki struktur keanggotaan yang relatif kompleks dan tersebar secara geografis. Dalam situasi tersebut, komunikasi tatap muka tidak selalu memungkinkan, sehingga komunikasi berbasis teknologi digital menjadi sarana utama untuk membangun hubungan interpersonal, termasuk dalam menyampaikan dukungan manajerial. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi digital supervisor tidak hanya relevan secara teknis, tetapi juga strategis dalam membentuk

persepsi dukungan yang positif dari karyawan. Dukungan yang disampaikan secara digital dengan teknik komunikasi yang buruk dapat dengan mudah disalahpahami sebagai bentuk kontrol atau monitoring yang invasif, sebagaimana yang terindikasi dalam hasil hipotesis ketiga (H3) pada studi ini.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam meningkatkan keterlibatan kerja, baik melalui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh dukungan supervisor. Akan tetapi, salah satu temuan paling menarik dan kontra-intuitif dari penelitian ini adalah ditemukannya hubungan negatif antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja. Meskipun hubungan tersebut signifikan secara statistik, arah negatifnya menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, dukungan supervisor dapat dirasakan sebagai bentuk pengawasan atau intervensi, terutama jika disampaikan tanpa sensitivitas terhadap kebutuhan akan otonomi karyawan.

Dalam konteks ini, moderasi oleh keterampilan komunikasi digital menjadi faktor kunci yang dapat mengubah persepsi tersebut secara positif, sehingga mendukung efektivitas peran supervisor dalam membangun keterlibatan kerja. Oleh karena itu, hasil ini menyoroti pentingnya integrasi antara gaya kepemimpinan yang transformatif, bentuk dukungan supervisor yang tepat, dan penguasaan teknologi komunikasi digital untuk menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap tuntutan zaman dan kebutuhan psikologis karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada Bab IV, maka kesimpulannya terdapat beberapa hal sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan supervisor.** Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan koperasi, maka semakin tinggi pula persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh supervisor mereka.
2. **Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja.** Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi karyawan terhadap pekerjaan mereka.
3. **Dukungan supervisor memiliki pengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja.** Temuan ini bertolak belakang dengan hipotesis awal dan teori-teori sebelumnya. Dalam konteks Koperasi Nuansa Perkasa, dukungan supervisor yang bersifat terlalu mengontrol atau tidak sesuai harapan karyawan justru dapat menurunkan otonomi dan keterlibatan kerja. Ini menunjukkan pentingnya sensitivitas budaya dan konteks lokal dalam memahami persepsi terhadap dukungan.
4. **Dukungan supervisor berperan sebagai mediator yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja, namun dengan arah negatif.** Artinya, walaupun kepemimpinan transformasional meningkatkan persepsi dukungan, bentuk dukungan tersebut dalam implementasinya justru dapat melemahkan pengaruh terhadap keterlibatan jika tidak diberikan secara tepat.
5. **Keterampilan komunikasi digital secara signifikan memoderasi pengaruh dukungan supervisor terhadap keterlibatan kerja.** Artinya, supervisor yang memiliki keterampilan komunikasi digital yang baik dapat memperkuat

pengaruh positif (atau memitigasi dampak negatif) dari dukungan yang mereka berikan, terutama dalam konteks kerja yang semakin bergantung pada teknologi komunikasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan keterlibatan kerja di sektor koperasi, organisasi perlu tidak hanya memperkuat kepemimpinan transformasional, tetapi juga mengembangkan bentuk dukungan supervisor yang sesuai dengan konteks budaya dan didukung oleh keterampilan komunikasi digital yang mumpuni.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan sebagai rekomendasi strategis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di Koperasi Nuansa Perkasa. Saran-saran ini dirumuskan berdasarkan interpretasi hasil analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, dukungan supervisor, keterampilan komunikasi digital, dan keterlibatan kerja karyawan dalam konteks koperasi.

1. Penerapan Kepemimpinan Transformasional secara Konsisten dan Terstruktur

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja dan persepsi dukungan dari supervisor. Oleh karena itu, disarankan agar Koperasi Nuansa Perkasa mengembangkan kebijakan internal yang mendorong penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten. Implementasi kepemimpinan ini dapat difasilitasi melalui pelatihan dan pengembangan manajerial berbasis kompetensi kepemimpinan, seperti kemampuan membangun visi, memberikan perhatian individual, serta mendorong kreativitas dan inovasi karyawan. Kepemimpinan yang transformasional diyakini mampu meningkatkan motivasi intrinsik, rasa memiliki, serta keterlibatan kerja karyawan secara berkelanjutan.

2. Penyesuaian Strategi Supervisi agar Lebih Empatik dan Partisipatif

Penelitian ini juga menemukan bahwa dukungan supervisor justru berpengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja, sebuah temuan yang

menyimpang dari literatur sebelumnya. Fenomena ini mengindikasikan bahwa bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan belum sepenuhnya dipersepsikan secara positif oleh karyawan. Dalam konteks ini, diperlukan penyesuaian pendekatan supervisi agar lebih empatik, partisipatif, dan tidak bersifat instruktif berlebihan. Supervisor perlu diberi pemahaman bahwa dukungan efektif bukan sekadar pemberian instruksi, melainkan membangun relasi kerja yang saling menghargai, terbuka, dan berdasarkan kepercayaan. Supervisi yang terlalu otoritatif dapat menurunkan persepsi otonomi kerja dan memunculkan resistensi psikologis, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap keterlibatan kerja.

3. Penguatan Keterampilan Komunikasi Digital Supervisor

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan komunikasi digital berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara dukungan supervisor dan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, koperasi perlu memberikan perhatian serius terhadap pengembangan keterampilan komunikasi digital bagi pengurus dan supervisor. Penguasaan terhadap media komunikasi digital yang efektif akan meningkatkan kualitas interaksi, mempercepat arus informasi, serta mengurangi potensi kesalahpahaman dalam penyampaian dukungan. Disarankan agar koperasi mengadakan pelatihan komunikasi digital secara berkala, yang mencakup kemampuan menggunakan media daring, etika komunikasi digital, serta strategi adaptasi pesan sesuai kanal komunikasi yang digunakan.

4. Penyesuaian Pendekatan Supervisi Berdasarkan Karakteristik Demografis Karyawan

Analisis eksploratif menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan supervisor dan keterlibatan kerja bervariasi tergantung pada faktor demografis seperti usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Oleh karena itu, strategi supervisi yang diterapkan sebaiknya disesuaikan dengan latar belakang demografis karyawan. Karyawan yang lebih muda dan berpendidikan tinggi cenderung mengharapkan bentuk supervisi yang kolaboratif dan memberikan ruang untuk partisipasi aktif. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja yang lebih lama membutuhkan pendekatan yang lebih fleksibel dan menghargai

pengalaman kerja mereka. Supervisi yang bersifat seragam tanpa mempertimbangkan karakteristik individu berisiko menimbulkan ketidaksesuaian persepsi dan menurunkan keterlibatan kerja.

5. Pengembangan Budaya Organisasi yang Inklusif dan Terbuka

Hasil temuan yang menunjukkan resistensi terhadap dukungan supervisor juga dapat dimaknai sebagai cerminan dari budaya organisasi yang masih bersifat tertutup dan hierarkis. Oleh karena itu, koperasi perlu membangun budaya kerja yang lebih terbuka, partisipatif, dan mendukung komunikasi dua arah. Disarankan agar koperasi menginisiasi forum komunikasi reguler antara manajemen dan karyawan, serta menyediakan mekanisme umpan balik yang memungkinkan aspirasi karyawan tersampaikan secara aman dan konstruktif. Budaya organisasi yang inklusif akan mendorong rasa memiliki dan meningkatkan motivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan transformasional, dukungan supervisor yang bijak, serta keterampilan komunikasi digital yang mumpuni dapat meningkatkan keterlibatan kerja dalam koperasi secara signifikan. Namun demikian, pendekatan yang digunakan harus mempertimbangkan karakteristik lokal dan persepsi karyawan agar dapat diimplementasikan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, R., & Ekhsan, M. (2024). The impact of supervisor support on work involvement: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business and Organizational Studies*, 19(2), 101–115.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008), “Towards a model of work engagement”, *Career Development International*, Vol. 13 No. 3, pp. 209-223.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor’s digital communication skills. *Management Decision*, 59(7), 1450–1470.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caesens, G., Stinglhamber, F. & Luypaert, G. (2016) ‘The impact of perceived supervisor support and work engagement on turnover intention’, *Personnel Review*, 45(4), pp. 1–19.
- Carless, S.A., Wearing, A.J. and Mann, L. (2000), “A short measure of transformational leadership”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14 No. 3, pp. 389-405, doi: 10.1023/a:1022991115523.
- Cegala, D. J., et al. (2010). The role of communication skills in the workplace: Digital communication and employee satisfaction. *Journal of Communication Management*, 14(4), 311–326.
- Chen, Y., & Lee, J. (2021). Transformational leadership in service industries: Enhancing employee proactivity and service orientation. *Service Industry Journal*, 41(5), 567–582.
- Chen, Z., Zhu, J. & Zhou, M. (2018) ‘Transformational leadership and work engagement: Roles of perceived organizational support and core self-evaluations’, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), pp. 25–40.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986) 'Perceived organizational support', *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 Edisi 9. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hassan, A., Wright, B.E. & Yukl, G. (2020) 'Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention', *Academy of Management Perspectives*, 34(4), pp. 446–460.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanungo, R. N. (1982). Work alienation and involvement. *Psychological Studies*, 27(2), 101-112. <https://doi.org/10.1007/BF02257746>
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2021). Leadership under pressure: Transformational leadership and employee engagement in high-stress environments. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345–362.
- Kavanagh, M.H. & Ashkanasy, N.M. (2019) 'Digital communication skills for leadership effectiveness', *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), pp. 981–993.
- Kumar, R., Malhotra, N. and Arora, S. (2020) 'High turnover in the culinary sector: Challenges and opportunities', *Journal of Food Service Management*, 32(4), pp. 87–98.
- Kumar, S., Talib, S.A. & Ramayah, T. (2018) *Business Research Methods*. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Kumari, S., & Kiran, R. (2019). Transformational leadership and work involvement: The role of psychological support in strengthening the employee-organization relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(3), 305–318.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. W. (2012). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01552.x>
- Lichtenstein, R. & Schwartz, S. (2013) 'Collaboration, coordination, and communication effectiveness in teams', *Team Performance Management*, 19(7/8), pp. 364–384.
- Liebermann, S., Brecht, D. and Hölscher, J. (2021) 'Digital communication skills: Key competencies for leaders in modern organizations', *Technology and Leadership Review*, 18(2), pp. 23–30.

- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Lukić Nikolić, V. (2023). The impact of digital technologies on employee engagement: Case study of Company A in Serbia. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.374290943>
- Martínez-Moreno, E., González-Bernal, J., & Herrera-Ruiz, M. (2021). *The role of digital communication skills in virtual teams: Feedback and engagement*. *Journal of Business Communication*, 58(2), 165-184. <https://doi.org/10.1177/10464964211057116>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996) ‘Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors’, *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107–142.
- Putri, A. (2021). Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(2), 343-356.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational support: The role of transformational leadership and supervisor support. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 457–467.
- Rahman, F. (2021). *Islam & modernity: transformation of an intellectual tradition* (Vol. 15). University of Chicago Press.
- Rahmawati, R. (2021). Business strategy–MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 1-21.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002) ‘Perceived organizational support: A review of the literature’, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001), “*Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 5, pp. 825-836, doi: 10.1037//0021-9010.86.5.825.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Rogers, C.R., Ashforth, B.E. & Pratt, M.G. (2017) ‘Commitment, communication, and customer satisfaction’, *Journal of Applied Psychology*, 102(4), pp. 572–589.
- Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. and McCarthy, A. (2018), “*Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment*”, *Public Administration Review*, Vol. 79 No. 6, pp. 853-866, doi: 10.1111/puar.12980.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- San Santoso. (2022). The mediating role of work–family conflict on role overload and

- job stress linkage. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(6), 924-939.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- 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), pp. 71–92.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Smith, A., & Johnson, B. (2021). Digital skills and interpersonal communication in the workplace: Enhancing team effectiveness through technology. *Journal of Business Communication*, 58(2), 223–240.
- Tahir, R., Sulaiman, M. and Yusoff, Z. (2021) ‘Moderating effects of communication skills on the relationship between leadership and employee performance’, *Journal of Leadership Studies*, 15(1), pp. 45–62.
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The role of language in cross-cultural communication: A meta-analysis of the effects of language on cultural judgment and decision making. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(6), 778-800. <https://doi.org/10.1177/0022022114534326>
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2011) ‘Daily job crafting and the self-efficacy–performance link’, *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), pp. 219–236.
- Ullah, M. S., Islam, M., & Ukil, M. I. (2022). Work from home during COVID-19: The role of perceived hope, intrinsic spirituality and perceived supervisor support on job involvement. *Management Matters*, 19(1), 57-72. <https://doi.org/10.1108/MANM-12-2021-0005>
- Wang, H., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2020). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1351–1368.
- Xu, W., Zhang, Y., & Wei, Y. (2020). *The moderating effect of digital communication skills on supervisor support and employee engagement in technology-based organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 453-468. <https://doi.org/10.1002/job.2451>
- Zhou, Y., Sun, H. and Liu, J. (2022) ‘The impact of digital communication on workplace engagement in service industries’, *Journal of Business Communication*, 59(3), pp. 352–370.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2020). Moderating role of leadership behaviors on the relationship between organizational culture and employee

creativity. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101397.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101397>.

Zhu, W., Chew, I.K.H. & Spangler, W.D. (2005) 'CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management', *Leadership Quarterly*, 16(1), pp. 39–52.

LAMPIRAN 1 (KUESIONER PENELITIAN)**KUESIONER PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan Koperasi Nuansa Perkasa
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dengan identitas:

Nama : Dinda Aulia Soleha, S.M
No. Mahasiswa : 23911047
Fakultas/Prodi : Bisnis dan Ekonomika / S2 Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun Tesis dengan judul “Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja: Peran Supervisor Support sebagai Mediator dan Keterampilan Komunikasi Digital sebagai Moderator” maka saya mohon bantuan serta ketersediaan saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan kepada pihak luar serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu saya harapkan jawaban saudara/i yang diberikan merupakan jawaban jujur dan terbuka karena akan sangat membantu dalam penelitian ini.

Atas segala bantuan saudara/i, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Dinda Aulia Soleha, S.M

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin* : () Pria () Wanita
3. Usia* : () Kurang dari 25 tahun () Lebih dari 36 tahun
() 26 - 30 tahun
() 31 - 35 tahun
4. Pendidikan Terakhir* :
() SMP/Sederajat () Diploma (D1/D2/D3)
() SMA/Sederajat () Sarjana (S1/S2/S3)
5. Masa Kerja* : () Kurang dari 1 tahun () 5 - 7 tahun
() 2 - 4 tahun () Lebih dari 7 tahun

*Centang (√) pada kolom yang dipilih

Petunjuk Pengisian**1. Petunjuk kuesioner**

- a. Mohon kesediaan Saudara/i untuk memberikan jawaban kuesioner sesuai kondisi yang sebenar-benarnya.
- b. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sudah disediakan sesuai dengan pendapat Saudara/i.
- c. Keterangan jawaban
 SS : Sangat Setuju (5)
 S : Setuju (4)
 N : Netral (3)
 TS : Tidak Setuju (2)
 STS: Sangat Tidak Setuju (1)

A. Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

a. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sudah disediakan sesuai dengan pendapat Saudara/i.

b. Keterangan jawaban

SS : Sangat Setuju (5)

S : Setuju (4)

N : Netral (3)

TS : Tidak Setuju (2)

STS: Sangat Tidak Setuju (1)

No.	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
KT1	Supervisor saya mampu membangun kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama di antara anggota tim	5	4	3	2	1
KT2	Supervisor saya sangat jelas dalam menunjukkan nilai-nilai yang ia percayai	5	4	3	2	1
KT3	Supervisor saya menanamkan rasa bangga dan hormat pada orang lain serta dapat menginspirasi saya dengan kemampuannya yang sangat tinggi	5	4	3	2	1
KT4	Visi masa depan yg positif	5	4	3	2	1
KT5	Supervisor saya mendorong saya untuk mempertimbangkan kembali asumsi-asumsi yang sudah ada	5	4	3	2	1
KT6	Supervisor saya memperlakukan setiap staf sebagai individu, memberikan dukungan, dan mendorong pengembangan mereka	5	4	3	2	1
KT7	Supervisor saya memberikan dorongan dan pengakuan kepada staf	5	4	3	2	1

B. Kuesioner Keterlibatan Kerja

a. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sudah disediakan sesuai dengan pendapat Saudara/i.

b. Keterangan jawaban

SS : Sangat Setuju (5)

S : Setuju (4)

N : Netral (3)

TS : Tidak Setuju (2)

STS: Sangat Tidak Setuju (1)

No.	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
KK1	Anda dapat menerapkan ide-ide Anda sendiri dalam pekerjaan Anda	5	4	3	2	1
KK2	Anda dapat memengaruhi keputusan yang penting untuk pekerjaan Anda	5	4	3	2	1
KK3	Anda diajak berkonsultasi sebelum tujuan ditetapkan untuk pekerjaan Anda	5	4	3	2	1
KK4	Anda memiliki suara dalam pemilihan rekan kerja Anda.	5	4	3	2	1
KK5	Anda terlibat dalam meningkatkan organisasi atau proses kerja di tempat anda bekerja	5	4	3	2	1

C. Kuesioner Dukungan Supervisor

a. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sudah disediakan sesuai dengan pendapat Saudara/i.

b. Keterangan jawaban

SS : Sangat Setuju (5)

S : Setuju (4)

N : Netral (3)

TS : Tidak Setuju (2)

STS: Sangat Tidak Setuju (1)

No.	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
DS1	Supervisor saya peduli dengan pendapat saya	5	4	3	2	1
DS2	Supervisor saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya	5	4	3	2	1
DS3	Supervisor saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai saya	5	4	3	2	1

No.	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
DS4	Supervisor saya sangat sedikit menunjukkan perhatian terhadap saya	5	4	3	2	1

D. Kuesioner Keterampilan Komunikasi Digital

a. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sudah disediakan sesuai dengan pendapat Saudara/i.

b. Keterangan jawaban

SS : Sangat Setuju (5)

S : Setuju (4)

N : Netral (3)

TS : Tidak Setuju (2)

STS: Sangat Tidak Setuju (1)

No.	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
KD1	Supervisor saya tahu bagaimana berkomunikasi dengan kompeten melalui saluran komunikasi digital	5	4	3	2	1
KD2	Supervisor saya menggunakan email dan internet dengan mudah	5	4	3	2	1
KD3	Supervisor saya selalu tahu bagaimana cara berkomunikasi dengan baik apapun saluran komunikasi digital yang digunakan	5	4	3	2	1
KD4	Supervisor saya tidak pernah gagal untuk menyampaikan sesuatu melalui saluran komunikasi digital	5	4	3	2	1
KD5	Supervisor saya tahu bagaimana cara menyesuaikan pesan mereka dengan saluran komunikasi digital yang digunakan saat berinteraksi melalui komputer	5	4	3	2	1

LAMPIRAN 2 (TABULASI DATA PENELITIAN)

Nama/inisial Responden	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
Responden 1	Wanita	Kurang dari 25 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	Kurang dari 1 tahun
Responden 2	Wanita	Kurang dari 25 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 3	Pria	Lebih dari 36 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	Lebih dari 7 tahun
Responden 4	Wanita	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari 1 tahun
Responden 5	Wanita	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari 1 tahun
Responden 6	Wanita	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari 1 tahun
Responden 7	Wanita	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 8	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	Lebih dari 7 tahun
Responden 9	Wanita	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 10	Wanita	31 - 35 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	5 - 7 tahun
Responden 11	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	5 - 7 tahun
Responden 12	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	Lebih dari 7 tahun
Responden 13	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 14	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 15	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 16	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 17	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 18	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 19	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 20	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 21	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 22	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 23	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 24	wanita	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 25	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 26	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 27	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 28	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 29	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 30	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 31	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 32	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 33	Pria	31 - 35 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 34	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 35	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 36	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 37	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 38	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 39	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 40	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 41	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 42	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 43	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 44	wanita	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 45	wanita	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 46	wanita	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 47	wanita	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 48	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun

Responden 49	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 50	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 51	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 52	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 53	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 54	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 55	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 56	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 57	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 58	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 59	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 60	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 61	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 62	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 63	Pria	Lebih dari 36 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 64	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 65	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 66	Pria	Kurang dari 25 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 67	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 68	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 69	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	Kurang dari1 tahun
Responden 70	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	Kurang dari1 tahun
Responden 71	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 72	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 73	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 74	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 75	wanita	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 76	wanita	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 77	wanita	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 78	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 79	Pria	31 - 35 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 80	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 81	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	Lebih dari 7 tahun
Responden 82	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 83	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 84	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 85	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 86	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 87	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 88	Pria	Kurang dari 25 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	Lebih dari 7 tahun
Responden 89	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 90	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 91	Pria	Kurang dari 25 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 92	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 93	Pria	31 - 35 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 94	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 95	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 96	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 97	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 98	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 99	Pria	Kurang dari 25 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 100	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun

Responden 101	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 102	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 103	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 104	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 105	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 106	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 107	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 108	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 109	Pria	31 - 35 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 110	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 111	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 112	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 113	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 114	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 115	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 116	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 117	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 118	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 119	Pria	Lebih dari 36 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 120	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 121	Pria	31 - 35 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 122	Pria	Lebih dari 36 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 123	Pria	Lebih dari 36 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 124	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 125	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 126	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 127	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 128	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 129	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 130	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 131	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 132	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 133	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 134	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 135	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 136	wanita	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 137	wanita	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 138	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 139	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 140	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 141	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 142	Pria	31 - 35 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 143	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 144	Pria	31 - 35 tahun	SMA/Sederajat	Kurang dari1 tahun
Responden 145	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	Lebih dari 7 tahun
Responden 146	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	Lebih dari 7 tahun
Responden 147	wanita	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	Kurang dari1 tahun
Responden 148	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 149	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	Lebih dari 7 tahun
Responden 150	wanita	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 151	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 152	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun

Responden 153	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 154	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 155	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 156	Pria	Lebih dari 36 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 157	Pria	Kurang dari 25 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 158	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 159	Pria	Kurang dari 25 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 160	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 161	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 162	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 163	Pria	31 - 35 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 164	Pria	Lebih dari 36 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 165	Pria	Lebih dari 36 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 166	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 167	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 168	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 169	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 170	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 171	Pria	26 - 30 tahun	SMA/Sederajat	2 - 4 tahun
Responden 172	wanita	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 173	wanita	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 174	Pria	31 - 35 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 175	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 176	Pria	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 177	Pria	Kurang dari 25 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 178	wanita	26 - 30 tahun	Sarjana (S1/S2/S3)	2 - 4 tahun
Responden 179	wanita	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	2 - 4 tahun
Responden 180	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	Kurang dari1 tahun
Responden 181	Pria	Kurang dari 25 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	Kurang dari1 tahun
Responden 182	Pria	26 - 30 tahun	Diploma (D1/D2/D3)	Kurang dari1 tahun

4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	1	4	4	5	4	5
4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	1	4	5	4	5	5
4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	4	5	5
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	2	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	3	5	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	5
4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	1	4	4	5	4	5
4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	1	4	5	4	5	5
4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	4	5	5
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	1	4	4	5	4	5
4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	1	4	5	4	5	5
4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	4	5	5
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4

4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4

LAMPIRAN 3 (HASIL OLAH DATA)

	Dukung an Supervi sor	Kepemimpin an Transformasi onal_	Keteram pilan komunik asi Digital_	Keterlib atan Kerja
DS1	0,620			
DS2	0,825			
DS3	0,908			
DS4	0,699			
KD1			0,899	
KD2			0,756	
KD3			0,776	
KD4			0,854	
KD5			0,903	
KK1				0,860
KK2				0,811
KK3				0,838
KK4				0,727
KK5				0,826
KT1		0,595		
KT2		0,756		
KT3		0,768		
KT4		0,658		
KT5		0,876		
KT6		0,745		
KT7		0,788		

Outer Loading Quality Criteria

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Dukungan Supervisor	0,918	0,917
Keterlibatan Kerja	0,909	0,908

f Square

	Dukun gan Super visor	Kepemimpi nan Transforma sional_	Keterampil an komunikas i Digital_	Keterli batan Kerja
Dukungan Supervisor				0,064

Kepemimpinan Transformasional_	11,134			
Keterampilan komunikasi Digital_				1,670
Keterlibatan Kerja				

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Dukungan Supervisor	0,765	0,789	0,852	0,595
Kepemimpinan Transformasional_	0,865	0,878	0,896	0,556
Keterampilan komunikasi Digital_	0,895	0,903	0,923	0,706
Keterlibatan Kerja	0,871	0,873	0,907	0,662

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	Dukungan Supervisor	Kepemimpinan Transformasional_	Keterampilan komunikasi Digital_	Keterlibatan Kerja
Dukungan Supervisor	0,771			
Kepemimpinan Transformasional_	0,958	0,746		
Keterampilan komunikasi Digital_	0,877	0,842	0,840	
Keterlibatan Kerja	0,870	0,885	0,950	0,814

Model_Fit

Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,172	0,173
d_ULS	6,852	6,914
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	n/a	n/a
NFI	n/a	n/a

Path_Coefficient

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Dukungan Supervisor -> Keterlibatan Kerja	-0,252	-0,254	0,042	6,070	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Dukungan Supervisor	0,953	0,954	0,007	145,563	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan Kerja	0,512	0,512	0,045	11,465	0,000
Keterampilan komunikasi Digital -> Keterlibatan Kerja	0,788	0,790	0,032	24,398	0,000
Moderating Effect 1 -> Keterlibatan Kerja	0,111	0,114	0,011	9,885	0,000

Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Dukungan Supervisor -> Keterlibatan Kerja	-0,240	-0,243	0,041	5,922	0,000

LAMPIRAN 4 (DOKUMENTASI PENELITIAN)

