

PENGARUH KEPEMIMPINAN BERBASIS DUKUNGAN TERHADAP KETERIKATAN KERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH LEADER MEMBER EXCHANGE

Dian Puryantini ¹
I Gusti Bagus Honor Satrya ²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
E-mail: dianpuryantini01@gmail.com

ABSTRAK

Keterikatan kerja karyawan akan bermanfaat bagi perusahaan karena dapat mendorong karyawan bekerja dengan lebih produktif. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan berbasis dukungan terhadap keterikatan kerja karyawan dimoderasi oleh *leader member exchange* pada *distribution central* Coco Group. Penelitian ini dilakukan di *distribution central* Coco Group dengan jumlah sampel 43 orang karyawan menggunakan teknik sampling jenuh menggunakan kuesioner. Data yang telah dikumpulkan dianalisa menggunakan *moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis dukungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan pada *distribution central* Coco Group serta *leader member exchange* sebagai *quasi moderator* memperkuat pengaruh kepemimpinan berbasis dukungan terhadap keterikatan kerja karyawan pada karyawan di *distribution central* Coco Group. Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa teori *leader member exchange* mampu menjelaskan hubungan antara kepemimpinan berbasis dukungan dengan keterikatan kerja karyawan sekaligus *leader member exchange* yang menjadi variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan berbasis dukungan terhadap keterikatan kerja karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan Berbasis Dukungan; Keterikatan Kerja Karyawan; Leader Member Exchange

ABSTRACT

Employee work engagement will be beneficial for the company because it can encourage employees to work more productively. The aim this research is to analyze the influence of support-based leadership on employee work engagement moderated by leader member exchange at the distribution central Coco Group. This research was conducted at the Coco Group distribution center with a sample of 43 employees using a saturated sampling technique using a questionnaire. The collected data was analyzed using moderated regression analysis. The results of the research show that support-based leadership has a positive and significant effect on employee work engagement at the distribution central Coco Group and leader member exchange as a quasi moderator strengthens the influence of support-based leadership on employee work engagement for employees at the distribution central Coco Group. The theoretical implication of this research is that it shows that the leader member exchange theory is able to explain the relationship between support-based leadership and employee work engagement. At the same time, leader member exchange, which is a moderating variable, can strengthen the influence of support-based leadership on employee work engagement.

Keywords: Employee Work Engagement; Leader Member Exchange; Support-Based Leadership

PENDAHULUAN

Kemajuan bisnis ritel di Indonesia belakangan ini cukup cepat terutama di sektor ritel modern dengan berbagai variasi jenisnya (Utomo, 2010). Kegiatan penjualan beli barang dan jasa kepada konsumen untuk kepentingan pribadi, keluarga, atau rumah tangga disebut bisnis ritel (Sunyoto & Mulyono, 2022). Menurut penelitian Ong *et al.*, (2020), industri ritel modern di Indonesia terus berkembang dengan baik hingga Tahun 2018, seiring dengan meningkatnya permintaan akan barang konsumsi sehari-hari atau *fast moving Consumer Goods* dari waktu ke waktu.

Pulau Bali telah menjadi tujuan favorit bagi para wisatawan (Nugraha & Nahlony, 2023) dan merupakan pasar potensial yang menjanjikan. Salah satu bidang industri yang sedang berkembang di Bali adalah industri ritel yang menjual berbagai macam barang kebutuhan sehari-hari. Pendiri PT Bali Pawiwahan juga ikut melihat peluang bisnis di sektor ritel sebagai pengusaha lokal. Bali Pawiwahan atau Coco Group didirikan oleh Nengah Natyanta & Ni Ketut Siti Maryati. Saat ini, Coco Group telah mengalami perkembangan sesuai dengan visi pendirinya dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan, sehingga hal ini menjadikan Coco Group menjadi salah satu perusahaan yang sedang berkembang di industri ritel di Bali dengan merek Coco Mart, Coco Express, Coco Supermarket, dan Coco Grosir.

Menurut Januarny & Harimurti (2021), gudang atau pusat distribusi pada perusahaan ritel memiliki peran penting dalam operasional perusahaan karena berfungsi sebagai tempat penyimpanan barang untuk didistribusikan ke toko-toko. Operasional gudang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk menjaga aktivitas ritel berjalan dengan lancar (Januarny & Harimurti, 2021). Hal ini juga sesuai dengan pendapat *Distribution Central Manager* Coco Group yang menyatakan bahwa pusat distribusi sangat vital dalam operasional perusahaan dan merupakan pusat kekuatan dari usaha ritel, sehingga keterlambatan pengiriman barang dapat meningkatkan *lost sales* bagi perusahaan.

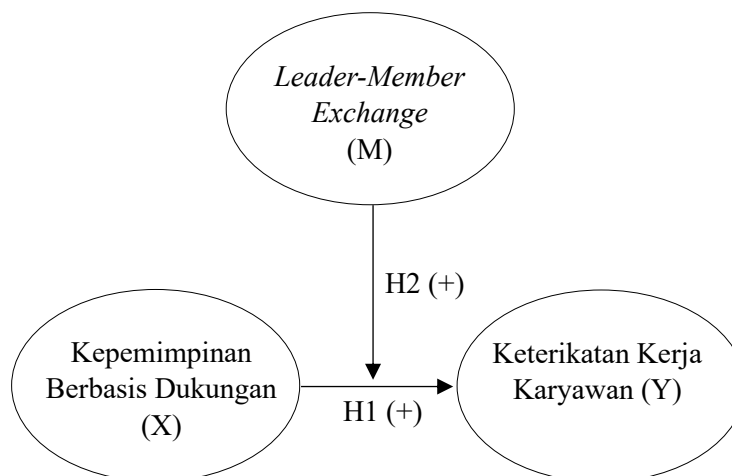
Kemantapan kerja karyawan merupakan faktor vital bagi perusahaan karena sangat terkait dengan pencapaian keberhasilan dan keunggulan kompetitif perusahaan (Febriansyah & Ginting, 2020). Keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mencakup keterlibatan, keinginan, dan dedikasi terhadap pekerjaan dan perusahaan, yang dapat meningkatkan komitmen dan semangat karyawan serta membuat mereka lebih produktif dalam bekerja (Badrianto & Maryadi, 2023).

Untuk menempatkan tempat kerja pada karyawan, pimpinan harus memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap anggota tim merasa terikat dengan pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja (Angelia & Astiti, 2020). Wang *et al.*, (2023) menyebutkan bahwa rasa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan. Karyawan akan terikat apabila pemimpin membantu mereka mengenali, mendorong, dan memberdayakan kekuatan mereka untuk digunakan secara optimal dalam menyelesaikan tugas (Wang *et al.*, 2023)

Dalam studi awal ini, peneliti menemukan bahwa keterikatan kerja karyawan di Coco Group dapat meningkat melalui kepemimpinan berbasis dukungan dan hubungan LMX yang baik antara atasan dan bawahan. Jika atasan memberikan perhatian pada kekuatan karyawan, maka karyawan akan merasa terikat secara positif

dengan pekerjaan. Temuan yang diamati peneliti sejalan dengan penelitian Keenan dan Mostert (2013) serta Meyers *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi terhadap penggunaan kekuatan dan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan aktif terhadap penggunaan kekuatan karyawan di tempat kerja, berhubungan positif dengan kelangsungan kerja karyawan. Terlebih lagi, pengaruh positif dari kepemimpinan berbasis dukungan terhadap kelangsungan kerja karyawan semakin bertambah kuat ketika kualitas LMX tinggi Wang *et al.*, (2023).

Dasar dari penelitian ini adalah teori LMX atau teori pertukaran pemimpin-anggota, yang relevan dengan hubungan antara kepemimpinan berbasis dukungan dan anomali kerja karyawan serta hubungan moderasi LMX di antara keduanya. Teori LMX mencatat bahwa hubungan yang berkualitas antara pemimpin dan karyawan, yang melibatkan kedekatan sosial-emosional, merupakan kunci dalam menentukan efektivitas kepemimpinan (Hanifah *et al.*, 2022). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sofiah dkk., (2022), keterhubungan yang positif antara pimpinan dan tim serta memberikan dukungan kepada para karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan meningkatkan motivasi. Sementara itu, pemimpin membantu anggotanya mengenali dan memperlancar penggunaan kekuatan yang dimiliki oleh para karyawan sebagai bentuk dukungan. LMX mengacu pada kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggota tim termasuk kepercayaan, dukungan, dan rasa hormat (Lutfi & Sopiah, 2023).



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pandangan terhadap pemimpin yang mendukung berkaitan erat dengan keyakinan diri para karyawan (Tripihana & Llorens, 2015), yang juga berhubungan positif dengan keterikatan mereka dalam pekerjaan, bantuan tersebut bisa berupa pemberian tugas atau pengembangan berdasarkan kemampuan individu. Menurut Keenan dan Mostert (2013) serta Meyers *et al.*, (2020), ada hubungan positif antara keterikatan kerja karyawan dengan dukungan organisasi yang dirasakan untuk penggunaan kekuatan dan keyakinan karyawan di tempat kerja. Ketika hubungan antara pemimpin dan karyawan buruk, akan berdampak negatif pada produktivitas, absensi, dan tingkat pergantian karyawan (Santoni *et al.*, 2020). Ini menyiratkan

bahwa kepemimpinan yang baik dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan, yang merupakan salah satu faktor keterikatan kerja karyawan.

Pemimpin yang menekankan pada penggunaan dan pengelolaan kekuatan karyawan dapat dianggap sebagai pemimpin yang melayani, hasilnya berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan menurut penelitian Dianarini *et al.*, (2022). Studi pada Tahun 2023 mengenai kepemimpinan berdasarkan kekuatan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada dukungan memiliki dampak positif terhadap tingkat keterikatan karyawan (Wang *et al.*, 2023).

H1: Kepemimpinan berbasis dukungan berhubungan positif dengan keterikatan kerja karyawan.

Pemimpin yang fokus pada karyawan biasanya memiliki hubungan yang baik dengan anggota tim, yang dapat meningkatkan simpanan kerja karyawan sesuai dengan penelitian Wulandari & Ratnaningsih (2017) yang menekankan pengaruh positif LMX terhadap simpanan kerja. Prilestari & Purba (2019) juga mendukung penelitian ini, menunjukkan bahwa LMX berhubungan positif dan signifikan mempengaruhi keterikatan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wang *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan meningkat ketika kepemimpinan berbasis dukungan terjadi pada hubungan yang baik (LMX yang tinggi). Hubungan ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Niu *et al.*, (2018); Naeem *et al.*, (2020) tentang peran LMX sebagai moderator dalam hubungan gaya kepemimpinan positif lainnya seperti kepemimpinan etis dan kepemimpinan otentik serta pengaruhnya terhadap identifikasi relasional, efikasi diri, dan engsel kerja. Karyawan cenderung menggunakan kekuatan pribadi mereka lebih banyak ketika ada dukungan yang kuat dari organisasi untuk penggunaan kekuatan tersebut (Moore *et al.*, 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan yang didasarkan pada dukungan mungkin tidak begitu efektif dalam hubungan LMX yang buruk, sehingga dapat mengurangi tingkat keterikatan kerja karyawan (Wang *et al.*, 2023).

H2: LMX berkualitas tinggi dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan berbasis dukungan terhadap keterikatan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dibuat di *Distribution Central Coco Group* di Jalan Nuansa Utama, Jimbaran, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Provinsi Bali, Indonesia, karena adanya masalah kekangan kerja karyawan terkait dengan kepemimpinan berbasis dukungan dan LMX di lokasi tersebut. Populasi yang diteliti adalah semua karyawan di *Distribution Central Coco Group*. Semua karyawan *Distribution Central Coco Group*, sebanyak 43 orang, menjadi sampel penelitian ini. Mereka terbagi ke dalam 3 departemen, dengan 31 karyawan tetap dan 12 karyawan kontrak. Penelitian ini memanfaatkan metode *Non-Probability Sampling* dengan teknik sampling jenuh untuk menentukan sampel. Pengolahan data teknis mencakup analisis deskriptif dan analisis inferensial dengan dua jenis uji, yaitu uji asumsi klasik dan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA), yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data yang didapatkan melalui kuesioner memberikan informasi terkait gambaran mengenai karakteristik responden pada *distribution central* Coco Group yang terdiri dari karakteristik sebagai berikut:

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase
1	Jenis Kelamin	Pria	34	79.07 persen
		Wanita	9	20.93 persen
Total			43	100 persen
2	Usia (tahun)	20 - 29	10	23.26 persen
		30 - 39	18	41.86 persen
		40 - 49	12	27.91 persen
		50 - 59	3	6.98 persen
Total			43	100 persen
3	Pendidikan Terakhir	SMA/ sederajat	37	86.05 persen
		DIPLOMA	2	4.65 persen
		S1	4	9.30 persen
Total			43	100 persen
4	Masa Kerja (tahun)	< 1	10	23.26 persen
		1 - 5	3	6.98 persen
		6 - 10	8	18.60 persen
		> 10	22	51.16 persen
Total			43	100 persen

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 1 diatas, dapat diketahui bahwa responden pada *distribution central* Coco Group didominasi oleh pekerja pria dengan persentase sebesar 79,07 persen sementara untuk pekerja wanita hanya sebesar 20,93 persen. Hal ini dapat terjadi dikarenakan pekerjaan pada pusat distribusi lebih banyak menggunakan kekuatan fisik sehingga pria dinilai lebih cocok untuk pekerjaan di *distribution central* ini, namun pada beberapa tugas penting lainnya tidak hanya memerlukan kekuatan fisik saja tetapi juga kombinasi antara kekuatan fisik dan ketelitian dalam administrasi agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga wanita juga tetap mengambil peran penting pada *distribution central* Coco Group ini.

Para responden dalam penelitian ini sebagian besar berada di rentang usia 30-39 tahun dengan persentase 41,86 persen kemudian disusul rentang usia 40-49 tahun, 20-29 tahun dan 50-59 tahun dengan persentase masing-masing berturut-turut yaitu 27,91 persen, 23,26 persen dan 6,08 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan di *distribution central* Coco Group ini tergolong pada penduduk usia produktif yang dimana untuk rentang usia penduduk yang produktif adalah 15 sampai 64 tahun. Responden pada penelitian ini didominasi oleh pendidikan terakhir SMA/ sederajat yaitu sebesar 86,05 persen, yang menunjukkan bahwa pihak manajemen Coco Group masih memberikan kesempatan yang sangat luas kepada

masyarakat dengan pendidikan minimal SMA/ sederajat untuk dapat bergabung dan bekerja di *distribution central* Coco Group. Responden dalam penelitian ini, kebanyakan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dengan persentase sebesar 51,16 persen atau sebanyak 22 orang dari 43 karyawan sudah bekerja lebih dari 10 tahun di *distribution central* Coco Group ini.

Berdasarkan hasil kuesioner bahwa kepemimpinan berbasis dukungan yang dirasakan karyawan *distribution central* Coco Group termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata nilai kepemimpinan berbasis dukungan sebesar 3,48. Persepsi karyawan terhadap tingginya kepemimpinan berbasis dukungan yang dirasakan di tempat kerja juga terlihat dari rata-rata nilai dari pernyataan (X.1) *supervisor* memanfaatkan kelebihan saya dalam menyelesaikan pekerjaan (rata-rata nilai 3,95), (X.3) *supervisor* mengizinkan penggunaan keahlian saya untuk menyelesaikan pekerjaan (rata-rata nilai 3,42), (X.5) *supervisor* mengizinkan saya untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang paling sesuai dengan kemampuan saya (rata-rata nilai 3,70) dan (X.7) *supervisor* memastikan bahwa pekerjaan saya selaras dengan keahlian saya (rata-rata nilai 3,81).

Walaupun masuk kedalam kategori tinggi, namun perlu diperhatikan bahwa terdapat item lainnya yang berkategori cukup yaitu pada pernyataan (X.2) *supervisor* berfokus pada kemampuan saya (rata-rata nilai 3,40), (X.4) *supervisor* membantu saya menemukan keahlian (rata-rata nilai 3,23), (X.6) *supervisor* memberikan saya kesempatan untuk melakukan hal yang berkaitan dengan kemampuan saya (rata-rata nilai 3,37) dan (X.8) *supervisor* membantu saya untuk mengembangkan keahlian (rata-rata nilai 2,95). Selain itu, pada setiap item pernyataan juga memiliki respon jawaban netral yang menunjukkan keraguan serta tujuh dari delapan pernyataan memiliki beberapa respon tidak setuju yang menunjukkan ketidaksesuaian pernyataan dengan persepsi kepemimpinan berbasis dukungan yang dirasakan karyawan *distribution central* Coco Group. Dengan demikian pihak manajemen Coco Group masih perlu meningkatkan kepemimpinan berbasis dukungan di *distribution central* Coco Group.

Berdasarkan hasil kuesioner terlihat bahwa keterikatan kerja karyawan yang dirasakan karyawan *distribution central* Coco Group termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata nilai keterikatan kerja karyawan sebesar 3,47. Persepsi karyawan terhadap tingginya keterikatan kerja karyawan yang dirasakan di tempat kerja juga terlihat dari rata-rata nilai dari pernyataan (Y.1) saya merasa giat dalam pekerjaan ini (rata-rata nilai 3,95) dan (Y.3) saya merasa bangga dengan pekerjaan ini (rata-rata nilai 3,88).

Walaupun masuk kedalam kategori tinggi, namun perlu diperhatikan bahwa terdapat empat dari enam item yang berkategori cukup yaitu pada pernyataan (Y.2) saya memiliki tekad yang kuat saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan (rata-rata nilai 3,33), (Y.4) saya merasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan (rata-rata nilai 3,40), (Y.5) saya selalu mengerjakan tugas dengan penuh konsentrasi (rata-rata nilai 3,07) dan (Y.6) saya selalu merasa senang dalam melakukan pekerjaan (rata-rata nilai 3,16). Selain itu, pada setiap item pernyataan juga memiliki respon jawaban netral yang menunjukkan keraguan serta dua dari enam pernyataan memiliki beberapa respon tidak setuju yang menunjukkan ketidaksesuaian pernyataan dengan persepsi keterikatan kerja karyawan yang dirasakan karyawan *distribution central*

Coco Group. Dengan demikian pihak manajemen Coco Group masih perlu meningkatkan keterikatan kerja karyawan di *distribution central* Coco Group.

Berdasarkan hasil kuesioner terlihat bahwa LMX yang dirasakan karyawan *distribution central* Coco Group termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata nilai LMX sebesar 3,55. Persepsi karyawan terhadap tingginya LMX yang dirasakan di tempat kerja juga terlihat dari rata-rata nilai dari pernyataan (M.1) saya memahami hubungan yang terjalin antara saya dengan *supervisor* (rata-rata nilai 4,14), (M.3) *supervisor* memahami masalah dalam pekerjaan saya (rata-rata nilai 3,91), (M.5) saya merasa bahwa *supervisor* mengetahui keahlian yang saya miliki (rata-rata nilai 3,84), (M.6) *supervisor* membantu saya dalam memecahkan masalah pekerjaan (rata-rata nilai 3,95), (M.8) saya akan mempertahankan keputusan yang telah dibuat *supervisor* meskipun beliau tidak ada (rata-rata nilai 3,63) dan (M.10) saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan *supervisor* (rata-rata nilai 4,07).

Walaupun masuk kedalam kategori tinggi, namun perlu diperhatikan bahwa terdapat beberapa item lainnya yang berkategori cukup yaitu pada pernyataan (M.2) *supervisor* selalu memberikan umpan balik atas hasil kerja saya (rata-rata nilai 3,02), (M.4) *supervisor* memahami kebutuhan saya untuk menyelesaikan pekerjaan (rata-rata nilai 3,28), (M.7) terdapat kemungkinan bahwa *supervisor* akan bersedia mempertaruhkan dirinya untuk membantu saya yang sedang menghadapi masalah pekerjaan (rata-rata nilai 2,79) dan (M.9) saya akan menyetujui segala keputusan *supervisor* bahkan jika beliau tidak ada (rata-rata nilai 2,84). Selain itu, pada setiap item pernyataan juga memiliki respon jawaban netral yang menunjukkan keraguan dimana pada item pernyataan M.9 (saya akan menyetujui segala keputusan *supervisor* bahkan jika beliau tidak ada) memiliki jawaban netral hingga tiga puluh orang serta empat dari sepuluh pernyataan memiliki beberapa respon tidak setuju yang menunjukkan ketidaksesuaian pernyataan dengan persepsi LMX yang dirasakan karyawan *distribution central* Coco Group. Dengan demikian pihak manajemen Coco Group masih perlu meningkatkan LMX di *distribution central* Coco Group.

Dalam penelitian, pentingnya alat atau instrumen penelitian yang valid dan reliabel adalah untuk memastikan hasilnya berkualitas dan dapat diandalkan. Sebuah kuesioner dianggap sah apabila pertanyaan-pertanyaan di dalamnya mencerminkan hal yang ingin diukur, dan kuesioner dianggap dapat dipercaya jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan tersebut stabil sepanjang waktu.

Setiap variabel dianggap valid jika korelasinya dengan setiap faktor positif dan melebihi nilai 0,30. Tabel 2 menunjukkan bahwa jika nilai *Pearson Correlation* dari setiap item pernyataan variabel lebih dari 0,30 dan positif, maka data dianggap valid.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
X ₁	0,403	Valid
X ₂	0,624	Valid
X ₃	0,621	Valid
X ₄	0,669	Valid
X ₅	0,574	Valid
X ₆	0,545	Valid
X ₇	0,341	Valid
X ₈	0,630	Valid
Y ₁	0,548	Valid
Y ₂	0,689	Valid
Y ₃	0,420	Valid
Y ₄	0,771	Valid
Y ₅	0,775	Valid
Y ₆	0,676	Valid
M ₁	0,578	Valid
M ₂	0,690	Valid
M ₃	0,659	Valid
M ₄	0,648	Valid
M ₅	0,585	Valid
M ₆	0,602	Valid
M ₇	0,555	Valid
M ₈	0,522	Valid
M ₉	0,352	Valid
M ₁₀	0,505	Valid

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Berbasis Dukungan (X)	0,677	Reliabel
Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	0,716	Reliabel
<i>Leader Member Exchange</i> (M)	0,768	Reliabel

Sumber: data diolah, 2024

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel dalam penelitian ini melebihi 0,60, sehingga item pengukuran untuk ketiga variabel dianggap reliabel.

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai Asymp. Sig (2-tailed)	Kriteria Nilai Minimal	Keterangan
Kepemimpinan Berbasis Dukungan (X), Keterikatan Kerja Karyawan (Y) dan <i>Leader Member Exchange</i> (M)	0,200	> 0,05	Lulus Uji Normalitas

Sumber: data diolah, 2024

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dianggap memiliki distribusi normal jika nilai Asymp menunjukkan demikian Sig (2-tailed) > (0,05) berarti probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05. Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai Asymp. Nilai Sig (2-tailed) dari data yang dikumpulkan tentang variabel kepemimpinan berbasis dukungan (X), berputarnya kerja karyawan (Y), dan *leader member exchange* (M) adalah 0,200, lebih besar dari 0,05, sehingga data dalam penelitian ini dianggap berdistribusi normal.

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF	Keterangan
Kepemimpinan Berbasis Dukungan (X)	0,144	6,940	Lulus Uji Multikolinieritas
<i>Leader Member Exchange</i> (M)	0,144	6,940	Lulus Uji Multikolinieritas
Kriteria Nilai Minimal	> 0,10	< 10	

Sumber: data diolah, 2024

Data yang terkumpul dalam studi ini dianggap mengalami multikolinearitas jika nilai *tolerance* kurang dari 0,10 atau VIF lebih besar dari 10. Data dalam Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel kepemimpinan berbasis dukungan (X) dan *leader-member exchange* (M) adalah 0,144, melebihi nilai cutoff 0,10, sedangkan nilai VIF adalah 6,940, di bawah batas 10. Oleh karena itu, tidak ada tanda-tanda multikolinearitas dalam data penelitian ini.

Tabel 6.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Sig.	Kriteria Nilai Minimal	Keterangan
Kepemimpinan Berbasis Dukungan (X)	0,977	> 0,05	Lulus Uji Heteroskedastisitas
<i>Leader Member Exchange</i> (M)	0,681	> 0,05	Lulus Uji Heteroskedastisitas

Sumber: data diolah, 2024

Penelitian ini menggunakan uji Glejser untuk menemukan adanya heteroskedastisitas. Informasi yang didapat dari respon responden dalam studi ini dianggap tidak memiliki heteroskedastisitas jika nilai signifikansinya melebihi 0,05. Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berbasis dukungan (X) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,977 dan *leader member exchange* (M) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,681, dimana keduanya lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, data dalam penelitian ini dianggap tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Tabel 7 menunjukkan bahwa koefisien determinasi adalah 0,939, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan berbasis dukungan memengaruhi keterikatan kerja karyawan sebesar 93,9 persen, sementara 6,1 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa dengan nilai t sebesar 25,531 dan β_1 sebesar 0,748, memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000 (kurang dari 0,05), menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan berbasis dukungan terhadap keterikatan kerja karyawan.

Tabel 7.
Hasil Uji Regresi Tahap I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0,038	0,822		-0,046	0,963
	Kepemimpinan Berbasis Dukungan (X)	0,748	0,029	0,970	25,531	0,000
		Koefisien Determinasi: 0,939				

Sumber: data diolah, 2024

Tabel 8.
Hasil Uji Regresi Tahap II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,708	6,782		3,201	0,003
	Kepemimpinan Berbasis Dukungan (X)	0,197	0,251	0,255	0,785	0,437
	<i>Leader Member Exchange</i> (M)	-0,695	0,180	-0,987	-3,867	0,000
	Variabel Interaksi (X*M)	0,018	0,006	1,655	3,036	0,004
		Koefisien Determinasi: 0,957		F hitung: 310,114 (sig. 0,000)		

Sumber: data diolah, 2024

Tabel 8 menunjukkan bahwa 95,7 persen dari keterikatan kerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan berbasis dukungan, LMX, dan variabel interaksi (X*M), sedangkan 4,3 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Hasil penghitungan F menunjukkan angka 310,114, dengan tingkat signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05), menandakan bahwa variabel kepemimpinan berbasis dukungan, LMX, dan variabel interaksi (X*M) berdampak signifikan pada keterikatan kerja karyawan.

Hasil penelitian hipotesis 1, kepemimpinan berdasarkan dukungan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap tingkat keterikatan kerja karyawan di pusat distribusi karyawan Coco Group. Semakin tinggi tingkat dukungan dalam kepemimpinan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja karyawan di pusat distribusi Coco Group. Pemimpin yang berhasil memberikan dukungan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan persepsi kepemimpinan yang positif di mata karyawan. Pemimpin memanfaatkan kemampuan karyawan, memberikan otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan memastikan pekerjaan disesuaikan dengan keahlian karyawan. Hal ini menunjukkan potensi untuk meningkatkan keterikatan karyawan dari mereka yang merasa termotivasi dan bangga dengan pekerjaan mereka. Perusahaan yang mendukung

penggunaan kemampuan karyawan akan meningkatkan rasa keterikatan positif karyawan terhadap pekerjaan.

Penelitian ini berhubungan dengan konsep LMX yang menyatakan bahwa interaksi antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengekspresikan diri di tempat kerja, didukung oleh hubungan saling menguntungkan antara keduanya (Rai & Maheswari, 2020). Karyawan cenderung memberikan respons positif terhadap dukungan dari pemimpin yang memiliki kualitas LMX tinggi dengan menunjukkan peningkatan keterikatan kerja yang juga tinggi.

Seperti yang disebutkan dalam teori LMX, kepemimpinan yang didasarkan pada dukungan memiliki kaitan langsung dengan keterikatan kerja karyawan dalam penelitian ini, dengan hubungan yang sejajar; semakin tinggi dukungan kepemimpinan, semakin tinggi keterikatan kerja karyawan, dan sebaliknya. Penelitian ini memberikan dukungan untuk penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ding & Yu (2022); Zhao & Sheng (2019); Santoni *et al.*, (2020); Tripijana & Llorens (2015); Keenan & Mostert (2013); Meyers *et al.*, (2020); Dianarini *et al.*, (2022); Wang *et al.*, (2023).

Analisis hipotesis 2 menunjukkan jenis variabel moderasi semu atau *quasi moderator* yang memoderasi hubungan antara kepemimpinan berbasis dukungan dengan keterikatan kerja karyawan dan berperan sebagai variabel independen. Dengan nilai β_1 sebesar 0,197 dan β_3 sebesar 0,018 positif, hasil analisa regresi menunjukkan bahwa LMX berperan dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan berbasis dukungan dengan keterikatan kerja karyawan di distribusi pusat Coco Group. Persepsi LMX yang baik oleh karyawan dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan berbasis dukungan terhadap keterikatan kerja dengan karyawan melalui pemahaman hubungan dengan pimpinan, kesadaran pimpinan terhadap masalah kerja karyawan, pengakuan keahlian karyawan oleh pimpinan, bantuan pimpinan dalam menyelesaikan masalah kerja, dukungan terhadap keputusan pimpinan, dan hubungan kerja yang positif antara karyawan dan pimpinan.

Karyawan yang mengalami kepemimpinan berdasarkan kemampuan atau dukungan terhadap kekuatan mereka akan merasa lebih terikat secara positif dengan pekerjaan. Hubungan antara karyawan dan pemimpin akan semakin kuat jika gaya kepemimpinan yang memberikan dukungan dapat berjalan dengan baik dalam hubungan LMX yang berkualitas tinggi. Temuan penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya dari Tariq *et al.*, (2014); Arshad *et al.*, (2022); Busse & Regenbergh (2018); Gutermann *et al.*, (2017); De Clercq *et al.*, (2014); Wulandari & Ratnaningsih (2017); Prilestari & Purba (2019); Wang *et al.*, (2023); Niu *et al.*, (2018); Naeem *et al.*, (2020); Veriyanti & Nurhayati (2022); Moore *et al.*, (2022).

Konsekuensi teoritis dari penelitian ini mendukung konsep LMX, yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan saling menguntungkan dan spesifik antara pemimpin dan setiap anggota kelompok. Anggota yang merasa didukung dan memiliki hubungan baik dengan pimpinannya akan memperkuat rasa keterikatan positif terhadap pekerjaan. Ini menandakan bahwa, jika pimpinan mampu mendukung penggunaan kekuatan anggota dan menggabungkannya dengan menciptakan hubungan LMX yang berkualitas tinggi, maka akan meningkatkan komitmen kerja karyawan terhadap organisasi.

Agar karyawan terikat dengan pekerjaan, manajemen Coco Group sebaiknya memberikan perhatian lebih dan pendekatan personal, sehingga karyawan mempunyai semangat saat menghadapi kesulitan, merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas, bekerja dengan fokus, dan merasa senang dalam pekerjaan. Ini akan membantu mencegah perusahaan dari tingkat keterikatan kerja yang rendah yang bisa menyebabkan karyawan tidak produktif atau ingin keluar dari perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan, disimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis dukungan berdampak positif dan penting terhadap tingkat keterikatan kerja karyawan di pusat distribusi Coco Group. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang didasarkan pada dukungan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja karyawan di pusat distribusi Coco Group. Peran LMX sebagai *quasi moderator* memperkuat dampak kepemimpinan berbasis dukungan terhadap keterikatan kerja karyawan di pusat distribusi Coco Group. Ini mengindikasikan bahwa *leader member exchange* (LMX) dapat meningkatkan efek kepemimpinan yang berorientasi pada dukungan terhadap tingkat keterikatan kerja karyawan di pusat distribusi Coco Group.

Petunjuk bagi manajemen Coco Group untuk meningkatkan kepemimpinan berbasis dukungan adalah dengan memberikan dukungan dan fasilitas yang diperlukan bagi kemampuan karyawan. Penyokong dan kemudahan yang disediakan bisa berupa penempatan pekerja sesuai dengan keanggotaan, memberi izin kepada pekerja untuk menggunakan keahlian dalam pekerjaan, menganalisis kemampuan pekerja dengan survei refleksi diri secara berkala untuk membantu mengidentifikasi kemampuan yang dimiliki atau ingin dikembangkan oleh pekerja ke depan, serta menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk mendukung keahlian pekerja.

REFERENSI

- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1 (3), hal. 187-195.
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2022). Empowering Leadership and Employees' Work Engagement: A Social Identity Theory Perspective. *Management Decision*, 60 (5), pp. 1218-1236.
- Badrianto, Y., & Maryadi, A. (2023). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6 (2), hal. 498-505.
- Busse, R., & Regenberg, S. (2018). Revisiting the "Authoritarian Versus Participative" Leadership Style Legacy: A New Model of the Impact of Leadership Inclusiveness on Employee Engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26 (4), pp. 510 - 525.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2), pp. 183-212.

- Dianarini, L., Sunaryo, W., & Wulandari, D. (2022). Peningkatan Employee Engagement Melalui Penguatan Kepemimpinan Melayani Dan Kepribadian. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10 (1), hal. 055-060.
- Ding, H., & Yu, E. (2022). Strengths-Based Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development*, 49 (5), pp. 1108-1121.
- Febriansyah, Hary., & Henndy Ginting. (2020). *Tujuh Dimensi Employee Engagement* (Edisi Pertama). Jakarta: Prenada.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28 (2), pp. 299-314.
- Hanifah, A. P., Hermanto, B., & Tresna, P. W. (2022). Analisis Leader Member Exchange Pada Bisnis Keluarga. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 6 (1), hal. 6-12.
- January, T. D., & Harimurti, C. (2021). Pengaruh Tata Letak Gudang Terhadap Kelancaran Produktivitas Bongkar Muat Di Gudang PT. NCT. *Jurnal Logistik Indonesia*, 5 (1), hal. 55-64.
- Keenan, E. M., & Mostert, K. (2013). Perceived Organisational Support for Strengths Use: The Factorial Validity and Reliability of A New Scale in The Banking Industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39 (1), pp. 1-12.
- Lutfi, L., & Sopiiah, S. (2023). Leader Member Exchange Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan UMKM: Scoping Review. *Dharma Ekonomi*, 30 (1), hal. 57-77.
- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2020). Organizational Support for Strengths Use, Work Engagement, And Contextual Performance: The Moderating Role of Age. *Applied Research in Quality of Life*, 15 (2), pp. 485-502.
- Moore, H. L., Bakker, A. B., & van Mierlo, H. (2022). Using Strengths and Thriving at Work: The Role of Colleague Strengths Recognition and Organizational Context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31 (2), pp. 260-272.
- Naeem, R. M., Weng, Q., Hameed, Z., & Rasheed, M. I. (2020). Ethical leadership and work engagement: A Moderated Mediation Model. *Ethics & Behavior*, 30 (1), pp. 63-82.
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic Leadership and Employee Job Behaviors: The Mediating Role of Relational and Organizational Identification and The Moderating Role of LMX. *Current Psychology*, 37 (4), pp. 982-994.
- Nugraha, R. N., & Nahlony, A. Y. (2023). Strategi Pengembangan Destinasi Wisata Penanganan Pandemi Covid-19 Di Provinsi Bali. *NAWASENA: Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 2 (1), hal. 01-07.
- Ong, J. O., Sutawijaya, A. H., & Saluy, A. B. (2020). Strategi Inovasi Model Bisnis Ritel Modern Di Era Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 6 (2), hal. 201-210.
- Prilestari, C., & Purba, D. E. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Masa Kerja Pada Work Engagement Karyawan Dinas XYZ. *Civil Service*, 13 (2), hal. 27-37.

- Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring The Mediating Role Of Work Engagement Between the Linkages of Job Characteristics with Organizational Engagement and Job Satisfaction. *Management Research Review*, 44 (1), pp. 133-157.
- Santoni, A., Susiady, H., & Sudirman, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Kepada Turnover Intentions Karyawan Perusahaan Migas di Sektor Hulu. *Jurnal Benefita*, 5 (2), hal. 324-340.
- Sofiah, D., Prasetyo, Y., Farhanindya, H. H., & Mayangsari, K. A. B. (2022). Leader Member Exchange Dan Keterikatan Kerja Karyawan Honorer. *Sukma: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3 (1), hal. 82-97.
- Sunyoto, Danang & Agus Mulyono. (2022). *Manajemen Bisnis Ritel*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Tariq, U., Mumtaz, R., Ahmad, H. M., & Waheed, A. (2014). Impact Of Leader Member Exchange on Organizational Performance and Commitment with Organizational Culture As Moderator: A Non-Monetary Tactic To Enhance Outcome. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5 (12), pp. 92-100.
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fostering Engaged Employees: The Role of Leadership And Self-Efficacy. *Anales De Psicologia*, 31 (2), pp. 636-644.
- Utomo, T. J. (2010). Lingkungan Bisnis dan Persaingan Bisnis Ritel. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 5 (1), hal. 70-80.
- Veriyanti, U., & Nurhayati, M. (2022). The Role of Leader-Member Exchange in Moderating the Influence of Competence, Innovative Behavior, and Career Development on Employee Engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 7 (1), pp. 153-159.
- Wang, J., Van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-Based Leadership and Employee Work Engagement: A Multi-Source Study. *Journal of Vocational Behavior*, 142 (103859), pp. 1-13.
- Wulandari, S. M., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Hubungan Antara Leader Member Exchange (LMX) Dengan Work Engagement Pada Perawat Instalasi Rawat Inap Di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang. *Jurnal Empati*, 5 (4), hal. 721-726.
- Zhao, R., & Sheng, Y. (2019). The Effect of Leadership Style on Employee Engagement: The Moderating Role of Task Structure. *Open Journal of Social Sciences*, 7 (7), pp. 404-420.