

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN DAN KETERLEKATAN KERJA**

### ***Examining the Effect of Digital Leadership and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction and Work Engagement***

**Nopriadi Saputra<sup>1)</sup>, Annisa Putri<sup>2)</sup>, Safina Danaswati<sup>3)</sup>, Safira Putri<sup>4)</sup>**

<sup>1,2,3,4)</sup> Management Department, BINUS Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University

<sup>1,2,3,4)</sup> Jl. Raya Kb. Jeruk No.27, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11530

Diajukan 18 Agustus 2022 / Disetujui 20 September 2022

#### **Abstrak**

Keterlekatan dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan transformasi bisnis perusahaan dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital. Artikel ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari kepemimpinan digital dan dukungan organisasional terhadap kepuasan dan keterlekatan kerja para pegawai perkantoran. Studi kuantitatif berbasis survey dengan menggunakan analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji model penelitian yang dikembangkan. Aplikasi spreadsheet seperti Ms Excel digunakan untuk analisis data. Pengambilan sampel menggunakan pendekatan purposive dan snowballing dimana responden yang lebih awal diperoleh diminta kesediaannya untuk mereferensikan rekan kerja mereka sebagai responden selanjutnya. Pendekatan sampling ini efektif mendapatkan partisipasi dari 377 pegawai perkantoran di DKI Jakarta. Hasil analisis menerangkan bahwa kepemimpinan digital dan dukungan organisasional memberikan dampak positif, langsung, dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan dan keterlekatan kerja. Untuk membuat pegawai perkantoran di perusahaan swasta lebih puas dan tertekat dalam bekerja semasa transformasi digital, maka perusahaan direkomendasikan untuk menyediakan dukungan organisasional yang memadai serta menerapkan kepemimpinan digital yang efektif.

**Kata Kunci:** Keterlekatan Kerja, Kepuasan Berkerja, Kepemimpinan Digital, Dukungan Organisasional.

#### **Abstract**

*Work engagement and job satisfaction are important factors that determine the success of business transformation in adapting to the development of digital technology. This article aims to examine the effect of digital leadership, and organizational support on job satisfaction and work engagement. A survey-based quantitative study with descriptive and causal analysis was carried out using multiple regression to test the developed research model. A spreadsheet application such as Ms Excel was used for data analysis. Purposive and snowballing approach were applied simultaneously. The earlier respondent was asked to recommend their relatives to next respondents. This sampling approach was effective for getting a participation of 377 office workers in DKI Jakarta. The analysis results explain that digital leadership and organizational support have a simultaneous positive, direct, and significant impact on job satisfaction and work engagement. For making office workers in private companies more satisfied and engaged to work during business transformation, it is recommended to provide adequate organizational support and implement effective digital leadership.*

**Keywords:** *Work Engagement, Job Satisfaction, Digital Leadership, Perceived Organizational Support*

---

\*Korespondensi Penulis:

E-mail: [nopriadi.saputra@binus.ac.id](mailto:nopriadi.saputra@binus.ac.id)

---

## Pendahuluan

Era industri 4.0 yang tengah Indonesia hadapi menuntut perubahan bagi seluruh industri untuk beradaptasi dengan melakukan transformasi digital dalam menjalankan bisnis (Aco, 2019; Lasi et al., 2014). Setiap pemimpin dituntut agar dapat melihat potensi dari transformasi digital agar perusahaan mampu menciptakan nilai baru (*value creation*) dan memperkuat posisi daya saing perusahaan di pasar (Asri & Darma, 2020; Bartsch et al., 2020; Westerman et al., 2014). Beragam potensi tersebut memberikan dampak positif terhadap beberapa aspek seperti model bisnis, proses operasional, dan pengalaman konsumen. Hal tersebut dapat penentu keberlanjutan perusahaan untuk melakukan transformasi digital pada bisnis mereka dan menjadi prioritas utama bagi banyak perusahaan untuk tetap bersaing dalam ekosistem bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis (Eberl & Drews, 2021; Rogers, 2016).

Beragam perubahan yang terjadi sebagai akibat proses transformasi digital perlu didukung oleh penerapan strategi transformasi yang tepat agar dapat mempertahankan daya saing dan memberi nilai lebih terhadap bisnis perusahaan (Winasis & Riyanto, 2020). Namun tadi terdahulu (Bucy et al., 2016) menunjukkan bahwa 70% perusahaan mengalami kegagalan *digital transformation* karena kurangnya *work engagement* atau keterlekatan kerja dari para pegawai dan tidak memadainya dukungan manajemen. Antara keterlekatan kerja dan dukungan manajemen menjadi saling berkaitan karena dukungan seperti rasa percaya dari pihak manajemen sangatlah penting untuk meningkatkan kesungguhan para pegawai dalam menjalankan peran masing – masing untuk sehingga menjadi lebih *engaged* terhadap pekerjaan mereka (Engelbrecht et al., 2017).

Sementara itu, Bakker (2017) mengemukakan bahwa dunia bisnis yang semakin kompetitif dimana perubahan terjadi secara terus menerus membuat perusahaan - perusahaan menjadi semakin bergantung pada kompetensi para pegawai untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Perusahaan sebagai organisasi bisnis membutuhkan individu yang puas sekaligus juga *engaged* atau terlekat terhadap pekerjaan mereka. Di sini menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada seluruh lini manajerial di perusahaan dituntut untuk memiliki keterlekatan kerja yang tinggi dan kemudian mereka bersinergi dalam menghadapi berbagai perubahan tak terduga yang terjadi di masa depan.

Karyawan dengan tingkat keterlekatan dan kepuasan kerja yang tinggi bersedia untuk mendayagunakan seluruh potensi diri yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin serta berpersepsi bahwa kinerja mereka menjadi sangat penting bagi perusahaan sekaligus juga bagi diri mereka sendiri (Insan, 2017). Ada pun keterlekatan kerja dapat dicermati dari antusiasme pegawai dalam melaksanakan pekerjaan serta berkeinginan yang besar untuk memberikan kinerja terbaik kepada perusahaan. Sementara itu, berdasarkan hasil survei dari Dale Carnegie Indonesia (2017) memperlihatkan bahwa dari total angkatan kerja di Indonesia yang berjumlah 160 juta; 62,5 juta merupakan generasi milenial dan hanya 25% dari mereka yang sepenuhnya *engaged* dengan perusahaan. Hal ini menunjukkan tingkat keterlekatan kerja para pegawai yang masih rendah, Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keterlekatan kerja adalah kepuasan bekerja atau *job satisfaction* (Lienardo & Setiawan, 2017).

Hal ini dikonfirmasi oleh hasil studi empirik terdahulu (Garg et al., 2018) yang telah membuktikan bahwa adanya hubungan positif antara keterlekatan kerja dan kepuasan bekerja dimana kepuasan bekerja merupakan tingkat perasaan serta penilaian subyektif seseorang terhadap pekerjaan sebagai wahana untuk pemenuhan kebutuhan dan keinginan. Pegawai yang memiliki kepuasan bekerja yang besar mempunyai potensi untuk mengalami keterlekatan kerja yang besar pula (Arianti et al., 2020). Kepuasan bekerja juga dapat dijelaskan sebagai konsekuensi positif dari efisiensi dalam bekerja yang dicapai (Türkoğlu et al., 2017). Sejalan dengan pemikiran terdahulu,

Harahap dan Khair (2019) menegaskan bahwa kepuasan bekerja dapat dicapai apabila pegawai tersebut juga produktif dalam bekerja. Hal ini dibuktikan secara empiris bahwa kepuasan bekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan juga loyalitas (Padmaka et al., 2022). Penelitian lain juga menjelaskan bahwa kepuasan bekerja dipengaruhi oleh hubungan kerja dengan para supervisor atau manajer yang menjadi pemimpin di unit kerja. Pawirosumarto et al., (2017) mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan terbukti menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap kepuasan bekerja.

Kapabilitas para supervisor dan manajer dalam memimpin unit kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap keterlekatan kerja (Saks, 2019). Terutama dalam menghadapi era industri 4,0, para supervisor dan manajer dituntut untuk efektif dalam mengarahkan tim kerja atau unit kerja dengan mengkomunikasikan visi secara jelas dan selaras dengan misi perusahaan untuk berdampak positif terhadap kesejahteraan pegawain, masyarakat sekitar, dan dunia global (Asri & Darma, 2020). Dalam menghadapi kondisi yang terus bergejolak (*volatile*), tidak pasti (*uncertainty*), kompleks (*complex*) dan tidak jelas (*ambiguous*), perusahaan seringkali gagal dalam memprediksi perkembangan bisnis. Oleh karena itu, beberapa pendekatan kepemimpinan yang tradisional tidak lagi efektif (Petry, 2018). Gaya kepemimpinan yang ideal saat ini adalah kepemimpinan digital yang sejalan dengan tuntutan era industri 4.0 (Wulandari et al., 2019).

Kepemimpinan digital sebagai pendekatan baru dalam menjalankan pemimpin di organisasi bisnis dapat terlaksana dengan optimal bila didukung oleh platform digital yang memadai (Sultan & Suhail, 2019). Kepemimpinan digital tidak hanya menuntut para supervisor dan manajer untuk ahli dalam mendayagunakan teknologi digital dalam menjalankan pekerjaan, namun juga memiliki pola pikir atau mindset yang strategik dalam pengembangan budaya perusahaan yang berorientasi pada keterlekatan kerja dan pencapaian kinerja unggul (Asri & Darma, 2020). Pemimpin harus fleksibel dan mendukung karyawannya yang berkontribusi memberikan perubahan selama dan setelah transformasi digital berlangsung, serta mengenali apa kontribusi terbaik yang para pegawai dalam berikan dalam jangka panjang (Sow & Aborbie, 2018).

Kurtessis et al., (2017) juga mengemukakan bahwa perilaku suportif dari pemimpin memegang peran kunci dan erat kaitannya dengan persepsi pegawai atas dukungan organisasional (*perceived organizational support*, POS). Pada umumnya, POS membahas mengenai bagaimana persepsi para pegawai terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. POS dapat membangkitkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mereka menjadi lebih produktif, bekerja selaras dengan tujuan perusahaan dan komitmen organisasional meningkat (Li et al., 2018). Hal tersebut menjadi dorongan bagi perusahaan untuk memberikan berbagai bentuk dukungan terhadap para karyawan demi meningkatnya POS.

Perusahaan memberikan dukungan - dukungan positif berupa persetujuan, saling menghormati, perlakuan adil, promosi, hak menuangkan ide atau berpendapat, kemudahan dalam mengakses informasi serta bantuan lain yang dapat mendukung dalam memberikan dukungan terhadap pelaksanaan pekerjaan dan kesejahteraan di tempat kerja, Dukungan organisasional tersebut membuat para pegawai menjadi lebih bertanggung jawab untuk berkontribusi terhadap kinerja perusahaan (Ariarni & Afrianty, 2017). Jika para pegawai memiliki persepsi yang positif atas dukungan perusahaan, hal tersebut berdampak pada peningkatan keterlekatan kerja (Al-Omar et al., 2019). Didukung oleh hasil studi terdahulu, (Saks, 2019) membuktikan secara empiris bahwa POS merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keterlekatan kerja.

Berdasarkan uraian pemikiran-pemikiran tersebut diatas, maka artikel ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepausan dan keterlekatan kerja. Setidaknya ada dua pertanyaan riset utama yang ingin dijawab, yaitu: (1) apakah kepuasan bekerja, kepemimpinan

digital, dan dukungan organisasional berpengaruh terhadap keterlekatan kerja? (2) apakah kepemimpinan digital dan dukungan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan bekerja?

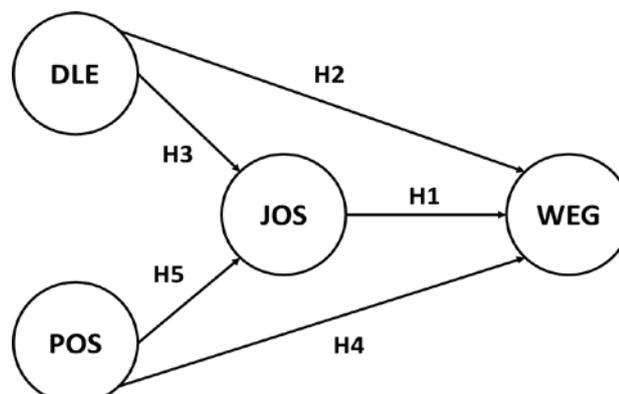
## Metode Penelitian

### Model Riset

Berdasarkan penelitian empirik terdahulu, artikel ini mengembangkan model riset berbasis empat variabel dan lima hipotensis. Keterlekatan kerja merupakan *dependent variable*. Sementara itu, kepemimpinan digital dan dukungan organisasional sebagai *independent variables*. Ada pun kepuasan bekerja sebagai *mediating variable*. Keempat variabel yang ada dalam riset model diukur menggunakan instrumen yang telah digunakan pada penelitian terdahulu. Keterlekatan kerja diukur menggunakan 13 indikator dari instrumen yang dikembangkan oleh Saputra et al. (2022). Kepuasan bekerja diukur menggunakan sepuluh indikator dari penelitian terdahulu (Umam, 2012; Listianti & Hamali, 2015). Kepemimpinan digital diukur menggunakan delapan indikator (Rudito & Sinaga, 2017). Sedangkan, dukungan organisasi diukur menggunakan tujuh indikator (Alkasim & Prahara, 2019)

Ada pun hipotesis yang dikembangkan didukung oleh penelitian atau studi empirik terdahulu. Garg et al. (2018) membuktikan bahwa kepuasan bekerja berpengaruh kuat terhadap keterlekatan kerja menjadi dasar dikembangkan hipotesis pertama (H1). Sementara itu, dua penelitian terdahulu (Rabiul & Yean, 2021; Saari et al., 2018) juga membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap keterlekatan kerja (H2). Ada pun hipotesis ketiga (H3) dibangun berdasarkan hasil tiga studi terdahulu (Boamah et al., 2018; Chan, 2019; Eliyana & Ma'arif, 2019) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan bekerja.

Sementara hipotesis keempat (H4) didukung oleh hasil tiga studi lainnya (Alkasim & Prahara, 2019; Imran et al., 2020; Siswanti & Pratiwi, 2020). Adapun hipotesis terakhir (H5) dikembangkan berdasarkan hasil studi Kurtessis et al., (2017) yang membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh kuat terhadap kepuasan bekerja. Gambar 1 menampilkan model penelitian yang diuji dalam artikel ini.



Gambar 1 Model Penelitian

### Pengumpulan Data

Model penelitian tersebut diuji dengan menggunakan *quantitative research* berbasis survei dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan menggunakan Google Formulir. Pendekatan *purposive* dan *snowballing* digunakan untuk mendapatkan pegawai perkantoran di DKI Jakarta

yang menjadi responden penelitian ini dalam jumlah yang memadai dalam waktu yang lebih cepat. Ada pun kriteria yang digunakan adalah mereka yang menjadi pegawai tetap pada perusahaan swasta yang berlokasi kantor di DKI Jakarta. Berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik (BPS, 2022) populasi pegawai kantor yang berkerja di DKI Jaya sebanyak 4,74 juta orang. Ada pun kuesioner yang dipakai menggunakan skala ordinal dengan lima alternatif pilihan jawaban yaitu: Tidak Pernah (1), Jarang (2), Kadang-Kadang (3), Sering (4), dan Selalu (5).

## Hasil dan Pembahasan

### Responden Penelitian

Ada pun profil dari 377 pegawai perkantoran di DKI Jakarta yang berpartisipasi sebagai responden sebagai berikut: terdistribusi seimbang antara pria dan wanita serta yang berusia sampai dengan 25 tahun dan lebih dari 25 tahun. Mayoritas berpendidikan sarjana (75%), bekerja di perusahaan swasta (63%), berada dalam posisi staf (71%), pada industri non-jasa (72%), dan baru bekerja sampai dengan lima tahun (67%).

Tabel 1 Profil Responden

KATEGORI	JUMLAH	PERSEN
<b>JENIS KELAMIN</b>		
Perempuan	191	51%
Laki-laki	186	49%
<b>UMUR</b>		
Sampai 25 Tahun	183	49%
Lebih dari 25 Tahun	194	51%
<b>PENDIDIKAN</b>		
Sarjana	281	75%
Non Sarjana	96	25%
<b>JENIS PERUSAHAAN</b>		
Swasta	239	63%
Non Swasta	138	37%
<b>JABATAN</b>		
Staff	268	71%
Non-Staff	109	29%
<b>JENIS INDUSTRI</b>		
Jasa	105	28%
Non Jasa	272	72%
<b>LAMA BEKERJA</b>		
Sampai 5 Tahun	251	67%
Lebih dari 5 Tahun	126	33%

Sumber: data diolah peneliti, 2022

### Instrumen Penelitian

Analisis validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap keempat variabel berikut indikator atau itemnya. Validitas indikator menggunakan skor R dengan standar di atas 0,1 Sedangkan untuk reliabilitas menggunakan skor *Cronbach's Alpha* (CA) dengan standar di atas 0,71. Tabel 2 menjelaskan bahwa seluruh indikator atau item dari keempat variabel memiliki skor R di atas 0,1.

Hal ini berarti semua indikator dari keempat variabel adalah valid. Sedangkan skor CA untuk keempat variabel berkisar antara 0,76 sampai dengan 0,80. Hal ini mengindikasikan bahwa keempat variabel adalah reliabel. Berdasarkan analisis validitas dan reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa model riset tersusun oleh empat variabel yang reliabel dengan semua indikator adalah valid.

**Tabel 2.** Analisis Validitas dan Reliabilitas

<b>VAR</b>	<b>ITEM</b>	<b>R</b>	<b>VALID</b>	<b>CA</b>	<b>RELIABEL</b>
	WE01	0,56	Ya		
	WE02	0,5	Ya		
	WE03	0,59	Ya		
	WE04	0,58	Ya		
	WE05	0,6	Ya		
	WE06	0,35	Ya		
WEG	WE07	0,71	Ya	0,76	Ya
	WE08	0,66	Ya		
	WE09	0,69	Ya		
	WE10	0,76	Ya		
	WE11	0,81	Ya		
	WE12	0,71	Ya		
	WE13	0,63	Ya		
	JS01	0,65	Ya		
	JS02	0,5	Ya		
	JS03	0,71	Ya		
	JS04	0,78	Ya		
JOS	JS05	0,70	Ya	0,77	Ya
	JS06	0,71	Ya		
	JS07	0,74	Ya		
	JS08	0,59	Ya		
	JS09	0,69	Ya		
	JS10	0,69	Ya		
	DL01	0,8	Ya		
	DL02	0,79	Ya		
	DL03	0,86	Ya		
DLE	DL04	0,86	Ya	0,79	Ya
	DL05	0,82	Ya		
	DL06	0,84	Ya		
	DL07	0,84	Ya		
	DL08	0,79	Ya		
	PS01	0,84	Ya		
	PS02	0,87	Ya		
	PS03	0,85	Ya		
POS	PS04	0,89	Ya	0,81	Ya
	PS05	0,84	Ya		
	PS06	0,9	Ya		
	PS07	0,86	Ya		

Sumber: data diolah peneliti, 2022

Ada pun hasil pengukuran dari keempat variabel tercantum pada Tabel 3. Keempat variabel dipersepsi tinggi oleh responden, baik dalam hal keterlekatan kerja (3,83); kepuasan bekerja (4,15); kepemimpinan digital (4,07); maupun dukungan organisasional (3,87). Kepuasan bekerja dipersepsi paling tinggi dengan penilaian atas aspek “imbangan yang adil” yang sangat tinggi.

**Tabel 3.** Hasil Pengukuran

VARIABEL	RERATA	HASIL
Keterlekatan Kerja	3,83	Tinggi
Terlekat Fisik	3,80	Tinggi
Terlekat Intelektual	4,02	Tinggi
Terlekat Emosional	3,71	Tinggi
Terlekat Spiritual	3,81	Tinggi
Kepuasan Bekerja	4,15	Tinggi
Imbalan yang Adil	4,21	Tinggi Sekali
Kondisi Kerja	4,11	Tinggi
Hubungan Harmonis	4,06	Tinggi
Kepemimpinan Digital	4,07	Tinggi
Sikap Digital	4,13	Tinggi
Keahlian Memimpin	4,01	Tinggi
Dukungan Organisasional	3,87	Tinggi
Keadilan	3,86	Tinggi
Dukungan Atasan	3,81	Tinggi
Penghargaan	3,93	Tinggi

Sumber: data diolah peneliti, 2022

### Uji Hipotesis

Untuk menguji kelima hipotesis, artikel ini melakukan analisis *multiple regression* atau regresi berganda dengan menggunakan dua persamaan, yaitu:

- Persamaan pertama  $WEG = \beta_{01} + \beta_{1}.JOS + \beta_{2}.DLE + \beta_{4}.POS$  - dimana  $\beta_{1}$  adalah koefisien jalur untuk H1,  $\beta_{2}$  adalah koefisien jalur untuk H2, dan  $\beta_{4}$  adalah koefisien jalur untuk H4; WEG = keterlekatan kerja, JOS = kepuasan bekerja, POS = dukungan organisasional, dan DLE = kepemimpinan digital.
- Persamaan Kedua  $JOS = \beta_{02} + \beta_{3}.DLE + \beta_{5}.POS$  - dimana  $\beta_{3}$  adalah koefisien jalur untuk H3, dan  $\beta_{5}$  adalah koefisien jalur untuk H5, JOS = kepuasan bekerja, DLE = kepemimpinan digital, POS = dukungan organisasional

Tabel 3 menyajikan hasil analisis *multiple regression* untuk kedua persamaan. Sebuah hipotesis dinyatakan diterima bila koefisien jalur ( $\beta$ , beta) memiliki *t*-Statistics lebih dari 1,96 atau *p*-Values kurang dari 0,05. Pada persamaan pertama, koefisien jalur JOS (0,30) dengan *t*-Statistics 5,03 ( $> 1,96$ ) dan *p*-Values 0,00 ( $< 0,05$ ). Koefisien jalur DLE (0,18) dengan *t*-Statistics 3,23 ( $> 1,96$ ) dan *p*-Values 0,00 ( $< 0,05$ ). Koefisien jalur POS (0,27) dengan *t*-Statistics 4,78 ( $> 1,96$ ) atau *p*-Values 0,00 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian, ketiga hipotesis (H1, H2, dan H4) adalah diterima. Kepuasan bekerja (JOS), kepemimpinan digital (DLE), dan dukungan organisasional (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlekatan kerja (WEG). Pengaruh dari ketiga variabel tersebut terhadap keterlekatan kerja secara simultan sebesar 43%. Ada 57% pengaruh lagi yang berasal dari variabel lain yang belum dibahas pada artikel ini.

Pada persamaan kedua, koefisien jalur DLE (0,40) dengan t-Statistics 9,71 (>1,96) dan p-Values 0,00 (< 0,05). Koefisien jalur POS (0,45) dengan t-Statistics 10,92 (>1,96) atau p-Values 0,00 (< 0,05). Dengan demikian, kedua hipotesis (H3 dan H5) adalah diterima. Kepemimpinan digital (DLE) dan dukungan organisasional POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlekatan kerja (WEG). Pengaruh kedua faktor tersebut secara simultan terhadap kepuasan bekerja sebesar 58%. Ada 42% faktor pengaruh berasal dari variabel lain yang belum dibahas pada artikel ini.

. **Tabel 4.** Analisis *Multiple Regression*

Persamaan		Koefisien Jalur	t-Statistics	p-Values
1	JOS	0,30	5,03	0,00
	DLE	0,18	3,23	0,00
	POS	0,27	4,78	0,00
Adjusted R2 = 0,43				
2	DLE	0,40	9,74	0,00
	POS	0,45	10,92	0,00
	Adjusted R2 = 0,58			

Sumber: data diolah peneliti, 2022

Artikel ini memperkuat penelitian terdahulu (Garg et al. , 2018) bahwa kepuasan bekerja yang dialami oleh pegawai akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin banyak pengalaman kerja yang memuaskan pegawai, maka akan semakin besar sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang dimiliki oleh pegawai. Dengan meningkatnya sumber daya tersebut akan memudahkan pegawai untuk mengalami keterlekatan kerja walau menghadapi tuntutan pekerjaan (*job demand*) yang semakin berat terkait dengan transformasi bisnis perusahaan.

Selain itu pula hasil penelitian ini juga memperkuat studi terdahulu (Alkasim & Prahara, 2019; Imran et al., 2020; Kurtessis et al., 2017; Siswanti & Pratiwi, 2020) yang membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap sikap bekerja pegawai, baik dalam hal kepuasan, komitmen, maupun keterleakan kerja. Dukungan organisasi yang berupa terciptanya keadilan, adanya penghargaan, dan atasan yang mendukung para pegawai meningkatkan sumber daya pekerjaan (*job resources*) sehingga para pegawai menjadi lebih puas bahkan lebih terlekat kepada pekerjaannya walaupun mendapatkan tantangan pekerjaan yang semakin berat selama proses transformasi bisnis.

Sementara itu, secara khusus artikel ini juga menyajikan bukti empirik bahwa kepemimpinan digital dari para supervisor atau pun manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan maupun keterlekatan pegawai. Sikap atasan yang positif terhadap teknologi digital dan dipandupandakan dengan kemampuan memimpin menjadi sumber daya pekerjaan bagi pegawai. Hal ini memperkuat sumber daya yang dimiliki pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus bertambah sebagai konsekwensi dari transformasi digital yang dilakukan oleh perusahaan.

### Simpulan

Dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital, perusahaan melakukan transformasi digital dalam bisnis mereka. Keterlekatan dan kepuasan bekerja para pegawai menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi tersebut. Artikel ini berupa untuk menjawab pertanyaan apakah kepemimpinan digital dan dukungan organisasi cukup efektif berpengaruh terhadap kepuasan dan keterlekatan kerja para pegawai.

Artikel ini melakukan studi empirik dengan melibatkan 377 pegawai perkantoran di DKI Jakarta untuk membuktikan lima hipotesis yang membangun model riset yang dikembangkan. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dari para supervisor dan manajer dan dukungan organisasional yang diberikan oleh perusahaan berdampak positif terhadap kepuasan sekaligus keterikatan kerja para pegawai secara signifikan. Demikian pula, kepuasan bekerja juga berpengaruh positif terhadap keterlekatan kerja secara signifikan pula.

Untuk menghadapi perubahan terus menerus yang dipicu oleh perkembangan teknologi digital, maka perusahaan sebagai organisasi bisnis dapat meningkatkan kepuasan bekerja dan sekaligus keterlekatan kerja dengan mendorong para supervisor dan manajer untuk menerapkan kepemimpinan digital yang efektif dan perusahaan menyediakan dukungan organisasional yang memadai.

Kepemimpinan digital merupakan kapabilitas personal dari para supervisor maupun manajer yang memiliki *digital attitude sekaligus leadership skill* yang memadai untuk mengarahkan para pegawai perkantoran untuk mendukung pencapaian sasaran bisnis. Sementara itu dukungan organisasional merupakan kesimpulan subyektif para pegawai mengenai dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap mereka baik dalam hal perlakuan yang adil (*perceived justice*), dukungan atasan (*supervisor support*), dan juga penghargaan (*reward*) terhadap pencapaian dan kontribusi yang diberikan para pegawai kepada perusahaan selaku organisasi.

#### Daftar Pustaka

- Aco, H. (2019). UMKM Jadi Tantangan Bagi Indonesia dalam Revolusi Industri 4.0 <https://www.tribunnews.com/bisnis/2019/03/13/umkm-jadi-tantangan-bagi-indonesia-dalam-revolusi-industri-40>.
- Al-Omar, H. A., Arafah, A. M., Barakat, J. M., Almutairi, R. D., Khurshid, F., & Alsultan, M. S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(7), 1044–1052. <https://doi.org/10.1016/j.jpsps.2019.08.007>
- Alkasim, M. A., & Prahara, S. A. (2019). Perceived Organizational Support dengan Employee Engagement pada Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 4, 206–225.
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management*, 13(1), 31. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.14889>
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variable Intervening ( Studi pada Karyawan PT . Pos Indonesia Kota Madiun ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169–177.
- Asri, A., & Darma, G. (2020). Revealing the Digital Leadership Spurs in 4 . 0 Industrial Revolution. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3, 93–100.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced

- digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189.
- BPS. (2022). *Jumlah Pekerja Menurut Sektor Dominan di DKI Jakarta*. <https://jakarta.bps.go.id/indicator/6/1089/1/jumlah-pekerja-menurut-sektor-dominan-di-provinsi-dki-jakarta.html>
- Bucy, M., Finlayson, A., Kelly, G., & Moye, C. (2016). *The 'how' of transformation*.
- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319–333.
- Dale Carnegie Indonesia. (2017). *Hanya 25 persen millennials yang setia kepada perusahaan*.
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital Leadership – Mountain or Molehill? A Literature Review. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 48 LNISO(October), 223–237. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-86800-0_17)
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Emin Türkoğlu, M., Cansoy, R., & Parlar, H. (2017). Examining Relationship between Teachers' Self-efficacy and Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(5), 765–772. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050509>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Hichaim Sultan, Y., & Saleh Suhail, K. (2019). Suhail Karar Saleh. *International Journal of Advance Research and Development*, 4(5), 29–33.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82.
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Telekomunikasi di Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan). *Journal of Business Studies*, 2(1), 1–18.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support

- theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Li, Z., Duverger, P., & Yu, L. (2018). Employee creativity trumps supervisor-subordinate guanxi: Predicting prequitting behaviors in China's hotel industry. *Tourism Management*, 69(May), 23–37. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.004>
- Lienardo, S., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Organizational Trust dan Job Satisfaction terhadap Employee Engagement pada Karyawan PT Bangun Wisma Sejahtera. *Agora*, 5(1), 29–38.
- Listianti, Y., & Hamali, A. Y. (2015). The Effect of Leadership toward Employees' Job Satisfaction in Quality Control Division of PT X Padalaran. *The Winners*, 16(1), 44. <https://doi.org/10.21512/tw.v16i1.1554>
- Padmaka, I. S. R., Widhianto, C. W., & Giam, H. S. (2022). Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas untuk Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal of Business & Applied Management*, 15(1), 61–70.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Petry, T. (2018). *Digital Leadership*. 209–218. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7_12)
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School Publishing.
- Rudito, P., & Sinaga, M. F. N. (2017). *Digital mastery, Membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2018). Better leadership, higher work engagement? Comparative study on Finnish and Russian private sector employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saputra, N., Kuncoro, E. A., & Sasmoko, S. (2022). Melacak Pengaruh Budaya Belajar terhadap Ketangkasan Belajar: Peranan Keterlekatan Kerja sebagai Mediator. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(2), 909–920.
- Siswanti, Y., & Pratiwi, K. W. (2020). Analisis Dukungan Organisasional Persepsian dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139. <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital - Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Winasis, S., & Riyanto, S. (2020). Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia: Impak Pada Stress Kerja Karyawan. *Istishadia: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 56. <https://doi.org/10.1905/iqtishadia.v7i1.3162>
- Wulandari, F., & dkk. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Meningkatkan Akreditasi Sekolah. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*, 308–312