

**PENGARUH EFEKTIVITAS SUPERVISIOR TERHADAP PENINGKATAN
DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN PADA LEMBAGA KEUANGAN
DI KOTA BANDUNG**

Aan Hardiyana¹, Nenny Rinawati², Retno Resawati³
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan, Bandung^{1,2,3}
Email : aan@stiepas.ac.id¹, nenny@stiepas.ac.id², retno@stiepas.ac.id³

Abstract

The complexity of employee behavior in an organizational environment causes management to take management steps effectively. One way to increase employee effectiveness is to optimize and develop organizational members so that it will have an impact on output following the targets that have a plan. The population in this study were employees of financial institutions in the city of Bandung. The approach used is a survey approach where the sample to use is 150 employees of supervisors and employees who work in financial institutions in Bandung City. To answer the research hypothesis, the data analysis technique used component-based SEM Partial Least Square analysis. This study develops a model by filling the theoretical gap where there has been no research that has tested the effectiveness of supervisors on simultaneous employee improvement and development. The results showed that the fit model affected the effectiveness of supervisors on employee improvement and development. Implications of research results.

Keywords : *Supervisor Effectiveness, Job Involment, Work Engagement.*

Abstrak

Kompleksitas perilaku karyawan di lingkungan organisasi menyebabkan pihak manajemen untuk melakukan langkah-langkah manajemen secara efektif. Salah satu cara untuk meningkatkan efektifitas karyawan yaitu dengan meningkatkan dan mengembangkan anggota organisasi secara optimal sehingga akan berdampak pada output sesuai dengan target yang telah dicanangkan. Populasi dalam penelitian ini karyawan lembaga keuangan di Kota Bandung. Pendekatan yang digunakan dengan pendekatan survey dimana sampel yang akan digunakan adalah supervisor dan karyawan yang bekerja di lembaga keuangan di Kota Bandung sebanyak 150 orang karyawan. Untuk menjawab hipotesis penelitian maka teknik analisis data menggunakan analisis Partial Least Square component based SEM. Penelitian ini mengembangkan model dengan mengisi gap teori dimana belum ada penelitian yang menguji efektifitas supervisor terhadap peningkatan dan pengembangan karyawan secara simultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model fit terdapat pengaruh efektivitas supervisor terhadap peningkatan dan pengembangan karyawan. Implikasi hasil penelitian.

Kata kunci: Efektivitas Supervisor, Peningkatan Karyawan, Pemberdayaan Karyawan.

PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi pada era revolusi teknologi 4 semakin berat sehingga perlu perlakuan khusus untuk dapat menghasilkan sumber daya yang dapat bertahan atas perkembangan teknologi tersebut, namun demikian perlu langkah nyata dari organisasi agar dapat bertahan dari perkembangan ini. Salah satu cara untuk menghasilkan sumber daya yang berkualitas maka perlu adanya input yang baik, dalam hal ini sumber daya yang ada perlu diberdayakan (engaged) sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu konsep penting dalam sumber daya manusia (Kahn, 1990) dimana dengan adanya individu yang dapat diberdayakan dapat membuat hasil kerja yang lebih baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rich, LePine dan Crawford (2010) membuktikan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan akan dapat menghasilkan perilaku yang positif bagi organisasi.

Salah satu konsep yang relatif mirip dengan pemberdayaan (Work Engagement) adalah peningkatan (Job Involment) karyawan. Konsep tersebut saling tumpang tindih (Hallberg & Schaufeli, 2006), hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua konsep tersebut berbeda dimana pemberdayaan

berfokus pada persisten serta dampak motivasi individu yang positif sehubungan dengan kerja mereka pada suatu organisasi. Sedangkan peningkatan karyawan berfokus pada faktor yang berkaitan dengan tugas individu di dalam organisasi seperti autonomi, umpan balik, beban kerja dan konflik. Untuk memvalidasi kedua konsep tersebut maka penelitian ini mencoba untuk mencari lebih lanjut mengenai hal tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Rich, LePine dan Crawford (2010) membuktikan bahwa pemberdayaan (Work Engagement) merupakan variabel dependen sedangkan peningkatan (Job Involment) merupakan variabel independen.

Usaha yang dapat dilakukan oleh organisasi agar tercapainya organisasi yang efektif secara langsung membutuhkan kemampuan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik pula salah satunya dengan upaya pemimpin dalam meningkatkan dan memberdayakan karyawannya. Untuk meningkatkan dan memberdayakan karyawan maka perlu peran organisasi untuk mewujudkannya. Salah satu caranya dengan melibatkan supervisor mereka yang secara langsung mengawasi dan dapat mengarahkan karyawannya, sehingga pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dapat tercapai. Penelitian yang dilakukan Kompasso dan

Sridevi, (2010) membuktikan peran penting pemberdayaan bagi pencapaian tujuan organisasi diperlukan berbagai hal diantaranya arahan dari pemimpin mereka dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa penelitian seperti Suharti & Suliyanto (2012); Bamford, Wong & Laschinger (2013) dan Zhang & Bartol (2010) membuktikan bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan pemberdayaan karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Warshawsky, Havens & Knafl (2012) membuktikan bahwa manager dapat mendorong karyawan secara poraktif dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan pada latar belakang tersebut maka rumusan masalah penelitian adalah belum efektifnya supervisor dalam meningkatkan dan memberdayakan karyawan. Untuk itu perlu adanya penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh efektivitas supervisor terhadap peningkatan dan pemberdayaan karyawan pada lembaga keuangan di Kota Bandung.

KERANGKA PEMIKIRAN

Perkembangan era teknologi 4 mensyaratkan peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk dapat bersaing dalam persaingan yang semakin kompetitif. Salah satu dampak dari perkembangan era teknologi ke 4 yaitu semakin tergerusnya sumber daya manusia yang melaksanakan tugas rutin yang tergantikan dengan adanya kemajuan teknologi artificial intelegent. Salah satu cara untuk dapat bertahan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber dayanya atas tantangan dan hambatan ditengah persaingan yang

tingginya persaingan di era globalisasi saat ini. Sehingga perlu segera mengantisipasi dengan meningkatkan profesionalisme di segala bidang.

Armstrong (2013) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program latihan yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh yang membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Salah satu cara untuk menghasilkan sumber daya yang berkualitas maka perlu pemberdayaan karyawan (Kahn, 1990). Karyawan yang merasa diberdayakan dapat membuat hasil kerja yang lebih baik. (Rich, LePine & Crawford, 2010).

Selain pemberdayaan (Work Engagement) perlu adanya peningkatan (Job Involment) (Hallberg & Schaufeli, 2006), hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pemberdayaan berfokus pada persisten serta dampak motivasi individu yang positif sehubungan dengan kerja dan peningkatan karyawan berfokus pada faktor yang berkaitan dengan tugas individu di dalam organisasi seperti autonomi, umpan balik, beban kerja dan konflik. Hal ini dipertegas oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Scrima,

Lorito, Parry dan Falgares (2014) yang membuktikan bahwa peningkatan (Job Involment) berpengaruh terhadap pemberdayaan (Work Engagement) dengan menggunakan sample sebanyak 405 pekerja berkebangsaan Italy.

Rich, LePine dan Crawford (2010) menyarankan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan variabel dependen sedangkan peningkatan (Job Involment) merupakan variabel independen. Untuk meningkatkan dan memberdayakan karyawan maka perlu peran supervisor agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan Kompas dan Sridevi, (2010) membuktikan peran penting pemberdayaan bagi pencapaian tujuan organisasi diperlukan berbagai hal diantaranya arahan dari pemimpin mereka dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa penelitian seperti Suharti & Suliyanto (2012); Bamford et al., (2013) dan Zhang & Bartol (2010) membuktikan bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan pemberdayaan karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Warshawsky et al., (2012) membuktikan bahwa manager dapat mendorong karyawan secara poraktif dalam melaksanakan tugasnya. Dengan efektifnya supervisor dalam memberdayakan karyawan maka tujuan organisasi dapat tercapai. (Shuck & Wollard, 2010; Moody, 2012). Zhu, et al., (2009) menunjukkan hasil penelitian bahwa karakteristik pemimpin berhubungan erat dengan pemberdayaan karyawan. Lebih lanjut Albrecht & Andretta (2011) membuktikan bahwa pemberdayaan yang dilakukan oleh

pemimpin dapat menurunkan keinginan keluar dari karyawan tersebut. Baldoni (2005) menyatakan bahwa salah satu motivasi dari pemimpin yaitu Encourage dimana apa yang dilakukan oleh pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching dan penghargaan.

Pemberdayaan karyawan sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya (Albrecht, 2010). Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. (Suryadana & Sidharta, 2019) Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan memerlukan peran sumber daya manusia yang berkualitas dalam hal ini pemberdayaan karyawan. (Macey & Schneider, 2008) Dengan demikian dapat diduga bahwa dengan adanya cara yang efektif dari supervisor dapat meningkatkan dan mengembangkan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil obyek penelitian mengenai efektivitas supervisor, peningkatan karyawan dan pemberdayaan karyawan pada lembaga keuangan di Wilayah Kota Bandung. Populasi adalah objek penelitian yang dijadikan sumber data dari penelitian. Dalam penelitian ini populasi penelitiannya adalah supervisor dan karyawan lembaga keuangan wilayah Bandung. Teknik pengambilan sample dengan menggunakan simple random sampling sebanyak 150 orang responden.

Penelitian ini menggunakan metode verifikatif untuk mencari pengaruh dari variabel-variabel tersebut dan untuk membuat gambaran mengenai situasi atau fenomena-fenomena. Sesuai dengan telaah terhadap kajian hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka operasional penelitian ini terdiri dari tiga variabel.

Efektivitas Supervisor berfungsi sebagai variabel bebas (independent variabel) yang selanjutnya diberi notasi X1. Pengukuran Efektivitas Supervisor dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kerr, Garvin, Heaton dan Boyle (2006) yaitu Leadership Effectiveness Instrument (LEI). Peningkatan Karyawan (Job Involment) berfungsi sebagai variabel mediasi (mediation variabel) yang selanjutnya diberi notasi Y1. Pengukuran Peningkatan Karyawan (Job Involment) dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kanungo (1982) yaitu Job Involment Questionnaire (JIQ). Sedangkan Pemberdayaan karyawan (Work Engagemen) berfungsi sebagai variabel terikat (dependent variabel) yang selanjutnya diberi notasi Y2. Pengukuran Pemberdayaan karyawan (Work Engagement) dengan menggunakan instrumen Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) dan telah divalidasi oleh Sidharta (2018) untuk versi Indonesia.

Untuk menguji data maka peneliti menggunakan analisis data Partial Least Square component based SEM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan pengujian data maka dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan reliabilitas data. Pengujian instrumen telah dilaksanakan dengan mengambil sampel yaitu karyawan yang berkerja pada sektor lembaga keuangan di Kota Bandung sebanyak 150 orang. Hal ini dilakukan untuk melakukan pengujian terhadap kualitas instrumen penelitian. Instrumen penelitian terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu variable Efektivitas Supervisor yang terdiri dari 9 indikator, variable peningkatan karyawan yang terdiri dari 10 indikator dan variabel Pemberdayaan karyawan yang terdiri dari 17 indikator. Total keseluruhan item pernyataan sebanyak 36 butir pernyataan. Uji Validitas dengan syarat nilai korelasi $> 0,30$ dianggap Valid, sedangkan Uji Reliabilitas dengan syarat nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ dinyatakan Reliabel. Adapun hasil pengujian terhadap instrumen penelitian variable Efektivitas Supervisor, peningkatan karyawan dan pemberdayaan karyawan valid dengan rentang nilai antara 0,353 – 7,98 dan realibel dengan rentang nilai antara 0,833 – 0,931.

Setelah dilakukan pengujian data maka peneliti melakukan uji coba model penelitian. Terdapat 3 model penelitian dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil pengujian model penelitian.

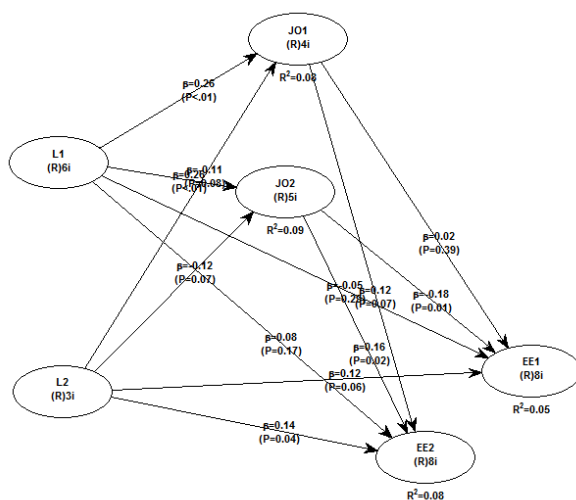
| Fit Indices | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Average R-squared (ARS) | 0.074, P=0.090 | 0.035, P=0.166 | 0.065, P=0.105 |
| Tenenhaus GoF (GoF) | 0.211 | 0.148 | 0.198 |

Berdasarkan pada hasil pengujian model penelitian dapat diketahui bahwa :

1. Untuk model pertama, average R-squarednya sebesar 0,074%, dan Tenenhaus GoF (GoF)nya sebesar $=0.211$ berada pada kategori moderat medium.
2. Untuk model kedua, average R-squarednya sebesar 0,035%, dan Tenenhaus GoF (GoF)nya sebesar $=0.148$ berada pada kategori small.
3. Untuk model ketiga, average R-squarednya sebesar 0,065%, dan Tenenhaus GoF (GoF)nya sebesar $=0.198$ berada pada kategori small.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model terbaik pada penelitian ini adalah model pertama karena memiliki average R-squared dan Tenenhaus Gof terbesar, atau dengan kata lain, pada model ini total pengaruh dan Goodness of fit yang paling besar diberikan oleh model fit yang pertama sehingga model yang diusulkan menghasilkan sebuah estimasi matriks kovarians populasi yang konsisten dengan matriks kovarians sampel.

Adapun model fit adalah sebagaimana digambarkan dibawah ini:



Gambar 2. Hasil Pengujian Model Fit

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan bahwa:

1. pengaruh L1 (Supervisor Personalities) terhadap J1 (Carier) sebesar $< 0,001$ bermakna signifikan
2. pengaruh L1 (Supervisor Personalities) terhadap J2 (Quality of Work) sebesar $< 0,001$ bermakna signifikan
3. pengaruh L2 (Teamwork) terhadap J1 (Carier) sebesar 0,082 bermakna signifikan
4. pengaruh L2 (Teamwork) terhadap J2 (Quality of Work) sebesar 0,067 bermakna signifikan
5. pengaruh L1 (Supervisor Personalities) terhadap E1 (Dedication) sebesar 0,286 bermakna tidak signifikan
6. pengaruh L1 (Supervisor Personalities) terhadap E2 (Vigor) sebesar 0,174 bermakna tidak signifikan
7. pengaruh L2 (Teamwork) terhadap E1 (Dedication) sebesar 0,063 bermakna signifikan
8. pengaruh L2 (Teamwork) terhadap E2 (Vigor) sebesar 0,040 bermakna signifikan
9. pengaruh J1 (carier) terhadap E1 (Dedication) sebesar 0,389 bermakna tidak signifikan
10. pengaruh J1 (carier) terhadap E2 (Vigor) sebesar 0,071 bermakna signifikan
11. pengaruh J2 (Quality of Work) terhadap E1 (Dedication) sebesar 0,011 bermakna signifikan
12. pengaruh J2 (Quality of Work) terhadap E2 (Vigor) sebesar 0,021 bermakna signifikan

Dengan demikian variabel-variabel diatas dominan signifikan, dimana:

Pengaruh Variabel Efektivitas Supervisor pada Supervisor Personalities dan Teamwork dapat meningkatkan Karir dan Kualitas Kerja. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan merasa nyaman ketika supervisor bertanya, menanyakan kabar/ keadaan secara rutin, diperlakukan secara adil, memberikan dukungan saat membutuhkan bantuan, hal ini mendorong karyawan dalam mengambil inisiatif untuk terus memberikan informasi pada atasan serta terlibat sebagai sebuah team dalam memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Hubungan yang baik ini meningkatkan kualitas kerja dimana karyawan merasa pekerjaan sebagai refleksi dirinya, terlibat secara personal, antusias, minat dan menyukai pekerjaan sehingga akan merasa sangat berat apabila tidak bekerja.

Efektivitas supervisor pada Supervisor Personalities tidak ada hubungan dengan Dedikasi dan Vigor akan tetapi Supervisor Personalities pada dimensi Kerja sama mampu meningkatkan Dedikasi dan Vigor. Berarti supervisor tidak melakukan intervensi pada perasaan internal karyawan akan tetapi Kerjasama yang dibangun dapat meningkatkan Dedikasi dan Semangat Kerja karyawan.

Karir dan Kualitas Kerja Karyawan berhubungan dengan Dedikasi dan Semangat Kerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya transparansi karir dan kualitas pekerjaan yang baik mempunyai peran penting dalam dedikasi karyawan untuk mengembangkan diri sehingga semangat kerja dapat termotivasi dengan baik.

KESIMPULAN

Dengan demikian variabel-variabel diatas dominan signifikan, dimana: Pengaruh efektivitas Supervisor pada dimensi Supervisor Personalities dapat meningkatkan dimensi karir dan dimensi kualitas kerja karyawan. Pengaruh efektivitas Supervisor pada dimensi Kerja Sama dapat meningkatkan dimensi karir dan dimensi kualitas kerja karyawan. Pengaruh efektivitas Supervisor pada dimensi Supervisor Personalities tidak ada hubungan dengan dimensi Dedikasi dan dimensi Vigor. Pengaruh efektivitas Supervisor pada dimensi Kerja Sama dapat meningkatkan dimensi dedikasi dan dimensi vigor. Pengaruh Peningkatan Karyawan pada dimensi Karir tidak ada hubungan dengan dimensi Dedikasi akan tetapi dapat meningkatkan dimensi Vigor. Pengaruh Peningkatan Karyawan pada dimensi Kualitas Kerja dapat meningkatkan dimensi Dedikasi dan dimensi Vigor. Untuk meningkatkan karir dan kualitas kerja karyawan maka supervisor harus meningkatkan interaksi sosial dan pendekatan-pendekatan lain kepada karyawan dengan cara melibatkan karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, melakukan family gathering secara rutin, rapat rutin mingguan untuk mengevaluasi pekerjaan dan mendengarkan feed back dari karyawan. Hal ini akan berdampak terhadap kualitas kerja karyawan dan semangatnya. Implikasi hasil penelitian dapat berkontribusi pada pengembangan awal dengan mengajukan model penelitian berdasarkan pada gap theory yang ada. Diharapkan hasil penelitian dapat

dikembangkan dan direplikasikan sesuai dengan fenomena yang terjadi pada perkembangan teori selanjutnya.

REFERENSI

- Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services, 24*(3), 228-237.
- Armstrong, M. (2013). *Human Capital Management*. Jakarta : Penerbit PPM .
- Baldoni, J. (2005). *Motivation: Secret of Great Leaders*. New York : McGraw-Hill .
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management, 21*(3), 529-540.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology, 67*(3), 341.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(4), 265-279.
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management, 5*(12), 89-96.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European psychologist, 11*(2), 119-127.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- Moody, V. J. (2012). Examining leadership styles and employee engagement in the public and private sectors (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal, 53*(3), 617-635.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(15), 2159-2173.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the

- foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Sidharta, I. (2018). Validation on Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Multi Sectors Analysis. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kontigensi*, 6(2), 49-58.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
- Suryadana, M. L., & Sidharta, I. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Industri Hospitality*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Warshawsky, N. E., Havens, D. S., & Knafl, G. (2012). The influence of interpersonal relationships on nurse managers' work engagement and proactive work behavior. *The Journal of nursing administration*, 42(9), 418.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.
-