

# **KETERAMPILAN PEMBINAAN MANAJER UNTUK MENINGKATKAN KINERJA INDIVIDU MELALUI PEMBERDAYAAN DAN KETERIKATAN KERJA PADA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR**

Deddy Kariyadi Putra Fendi<sup>1</sup>, Amiartuti Kusmaningtyas<sup>2</sup>, Riyadi Nugroho<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Faculty of Economics and Business University of 17 August 1945 Surabaya  
[deddy.kariyadi@gmail.com](mailto:deddy.kariyadi@gmail.com), [amiartuti@untag-sby.ac.id](mailto:amiartuti@untag-sby.ac.id), [riyadi@untag-sby.ac.id](mailto:riyadi@untag-sby.ac.id),

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja yang dilakukan oleh Ribeiro N, Nguyen T, Duarte AP, de Oliveira RT, Faustino C. Penelitian dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah Jawa Timur dengan populasi 140 pegawai. Sampel jenuh digunakan agar semua populasi termasuk dalam sampel penelitian. Pengumpulan data menggunakan instrumen angket dengan peringkat skala Likert 5 poin. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan AMOS 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterampilan Pembinaan Manajer berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Individu, Pemberdayaan dan Keterikatan Kerja dapat mempengaruhi Kinerja Individu, baik secara langsung maupun sebagai mediasi antara Keterampilan Pembinaan Manajer dan Kinerja Individu. Penelitian ini memperkaya informasi/teori tentang hubungan antara Keterampilan Pembinaan Manajer dan Peningkatan Kinerja Individu melalui Pemberdayaan dan Keterikatan Kerja serta menawarkan pendekatan baru terhadap hubungan antar variabel.

*Keyword: Keterampilan Pembinaan Manajer, Keterikatan Kerja, Kinerja Individu, Pemberdayaan.*

## **Pendahuluan**

Perkembangan lingkungan bisnis yang menantang saat ini, daya saing dan tekanan yang berkembang semakin kuat. Organisasi harus mampu beradaptasi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi jika ingin bertahan terhadap perkembangan dan dinamika lingkungan yang semakin kompetitif. Untuk menghadapi situasi ini, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif dan memiliki kinerja yang baik.

Pelatihan telah menjadi kepentingan kontrol yang relevan dalam bisnis. pembinaan membantu membuat orang dan perusahaan menjadi lebih kuat dengan mencapai kualitas tinggi dan efek yang signifikan dan dengan cara mengubah sikap, perilaku, pikiran atau perasaan [1]. Sebagian besar penelitian tentang pembinaan lebih difokuskan pada pembinaan eksekutif di mana pelatih luar dibawa ke suatu perusahaan untuk mendidik para eksekutif tentang cara meningkatkan kinerja mereka, meningkatkan perilaku eksekutif dan mengembangkan karir mereka. Masih kurangnya informasi yang tersedia tentang pelatih internal (manajer) yang berfungsi sebagai pelatih bagi karyawannya, dan penelitian tentang hubungan antara keterampilan pembinaan manajer dengan sikap dan perilaku karyawan juga masih sedikit.

Coaching dapat dipahami sebagai filosofi kontrol yang berusaha untuk mengganti hubungan antara manajer dan karyawan. Perilaku pembinaan yang melambangkan dimensi manajemen yang

baik harus menghasilkan hasil kinerja yang bagus secara keseluruhan. Komitmen dan kinerja karyawan serta keberhasilan organisasi dapat sangat dipengaruhi oleh seberapa baik kinerja manajer dalam mengembangkan karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan semakin mengantisipasi manajer untuk mengajar bawahannya karena studi fakta telah menunjukkan korelasi yang baik antara pendidikan dan kepuasan pekerja, kinerja keseluruhan dan keberhasilan tujuan organisasi. Hasil akhir ini merupakan alasan yang dapat diterapkan mengapa manajer ingin melakukan pendidikan sebagai bagian dari tugasnya.

Selain pembinaan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang sering diabaikan oleh organisasi, yaitu pemberdayaan dan keterikatan kerja. Pemberdayaan adalah pemberian wewenang kepada personel untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat pilihan pada pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkannya, tanpa harus mendapatkan otorisasi khusus dari atasannya [2]. Pemberdayaan dalam sebuah agensi memberi personel kemungkinan, catatan, panduan, dan aset yang tersebar luas untuk mengambil posisi yang hidup dalam inovasi. Pemberdayaan mental memberikan motivasi dan inisiatif kepada personel untuk menggunakan kreativitas dan upayanya untuk menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan pemikiran inovatif [3]. Sedangkan work engagement adalah keterlibatan ego seseorang dengan pekerjaan. Keterikatan kerja mengacu pada kualitas tinggi, menyenangkan, keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai melalui gairah, tekad, dan penyerapan [4]. Sementara orang-orang asyik dengan pekerjaan mereka, mereka bekerja lebih sulit, berkinerja lebih tinggi, dan menyelesaikan kewajiban terkait pekerjaan mereka lebih cepat [5].

Pada dasarnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai atau pekerja memiliki hubungan yang erat dengan pola kepemimpinan dan sistem manajemen dalam suatu organisasi. Organisasi perlu memahami apa yang harus dilakukan manajer sebagai pelatih dalam organisasi untuk karyawan mereka adalah penting, seperti bagaimana mereka berdampak pada bawahan mereka dan kemampuan dan sifat yang perlu dimiliki manajer.

Penelitian yang dilakukan oleh [1] menunjukkan bahwa persepsi personel tentang bakat pendidikan supervisor merangsang dedikasi afektif karyawan untuk bisnis mereka. Pemimpin yang melakukan gaya pembinaan manajerial dapat membantu bawahannya untuk berkembang dan membangun serta mengembangkan hubungan yang dibangun di atas kepercayaan. Akibatnya, karyawan mengalami peningkatan perasaan positif, pengalaman kerja dan komitmen afektif mereka. Hasil lain juga menunjukkan bahwa persepsi luar biasa personel tentang keterampilan pelatihan supervisor dapat meningkatkan kinerja individu secara keseluruhan dalam bawahan mereka. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi karyawan tentang kemampuan pembinaan manajer dan kinerja pribadi mereka dimediasi melalui dedikasi afektif. Dengan kata lain, bakat pendidikan manajer menjual dedikasi afektif, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja pekerja karakter secara keseluruhan. Dalam penelitian tersebut, peneliti juga mengungkapkan beberapa keterbatasan yaitu penelitian tentang keterampilan pembinaan manajer pada karyawan masih jarang dan memungkinkan penelitian di masa depan menggunakan variabel mediasi lainnya (misalnya kesejahteraan afektif, pemberdayaan dan keterlibatan kerja) untuk menganalisis dampak keterampilan pembinaan manajer pada kinerja karyawan.

Badan pendapatan daerah provinsi Jawa Timur merupakan salah satu organisasi perangkat daerah di provinsi Jawa Timur yang bersentuhan langsung dengan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik di bidang pajak daerah, memiliki 35 unit pelaksana teknis pengelolaan pendapatan

daerah dengan 48 sistem administrasi satu atap kantor bersama dan ratusan pelayanan prima serta didukung oleh 1.270 aparatur sipil negara yang terdiri dari 620 pegawai pemerintah dan 650 pegawai tidak tetap dengan perjanjian kerja yang tersebar di seluruh Jawa Timur. Badan Pendapatan Daerah merupakan organisasi perangkat daerah provinsi Jawa Timur yang mendukung pendapatan asli daerah terbesar provinsi Jawa Timur yaitu rata-rata sekitar 88% dari total pendapatan asli daerah. Sebagai penunjang dengan kontribusi terbesar, hal ini menuntut kinerja yang tinggi pada pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah. Dengan latar belakang tersebut, penelitian tentang kinerja individu masih sangat relevan untuk dilakukan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

- Apakah keterampilan pembinaan manajer memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu?
- Apakah keterampilan pembinaan manajer berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan?
- Apakah pemberdayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu?
- Apakah keterampilan pembinaan manajer memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja?
- Apakah keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu?

## **Teori**

Dalam pengaturan kerja, inti dari peran pelatih adalah untuk memberdayakan karyawan dengan mempromosikan pembelajaran mandiri, pertumbuhan pribadi, dan peningkatan kinerja [6]. Konsep pembinaan berlaku dalam berbagai bidang kajian yang meliputi konseling, psikologi organisasi dan komersial, psikologi olahraga, psikologi medis, pendidikan anak-anak dan orang dewasa, dan manajemen pada beberapa tahap di tahun 1980-an dan 90-an, penerapan pembinaan sebagai ide dan set strategi untuk mengontrol praktek meningkat pesat [7]. Pada tahun 1981, perusahaan konsultan manajemen, keputusan personalia internasional adalah yang pertama menawarkan program pembinaan terstruktur dan personal untuk membantu perusahaan mempromosikan perubahan dan pengembangan individu. Dikombinasikan dengan pembinaan dan kepemimpinan, pembinaan manajerial didefinisikan sebagai kegiatan yang memungkinkan manajemen perusahaan untuk mempromosikan pembelajaran, mendorong penemuan diri tentang apa yang ingin dicapai bawahan, dan membimbing mereka untuk meningkatkan kinerja [8]. Pembinaan manajerial juga didefinisikan sebagai manajemen perusahaan yang memberdayakan karyawan dengan mempromosikan pembelajaran mandiri, pertumbuhan pribadi, dan peningkatan kinerja [6]. [7] mengembangkan kerangka pembinaan empat dimensi yang mendefinisikan ini sebagai seperangkat keterampilan manajerial, yaitu: Mempertahankan komunikasi yang efektif dan terbuka, fokus pada tim, menilai orang pada tugas dan menerima sifat ambigu dari lingkungan kerja untuk meningkatkan pengembangan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

Menurut [9], pengertian pemberdayaan adalah memberikan sumber daya, kesempatan, pengetahuan, dan keterampilan kepada warga negara untuk meningkatkan kemampuannya dalam menentukan masa depannya sendiri dan berpartisipasi dalam upaya mempengaruhi kehidupan kelompoknya. Menurutnya, konsep pemberdayaan memiliki kaitan erat dengan dua konsep utama, yaitu: konsep kekuasaan dan konsep diuntungkan. Jim Ife juga mengidentifikasi 6 jenis kekuatan masyarakat yang dapat dimanfaatkan dalam proses pemberdayaan mereka. Keenam kekuatan tersebut

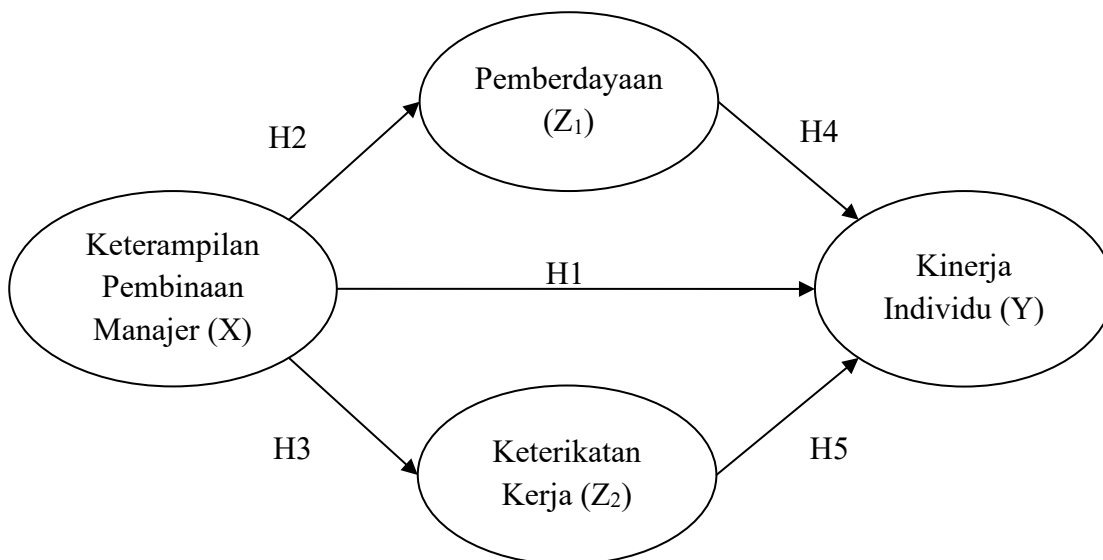
adalah: kemampuan untuk membuat pilihan pribadi; kemampuan untuk menentukan kebutuhan mereka sendiri; kebebasan berekspresi; kapasitas kelembagaan; akses ke sumber daya ekonomi; dan kebebasan dalam proses reproduksi. Sedangkan [10] mendefinisikan pemberdayaan secara lebih luas sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang diwujudkan dalam 4 kognisi yang mencerminkan orientasi individu terhadap peran kerja, yaitu: makna, yaitu nilai tujuan atau sasaran kerja, dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita atau standar individu itu sendiri. ; Kompetensi, yaitu keyakinan individu akan kemampuannya untuk melakukan aktivitas yang melibatkan keterampilan; penentuan nasib sendiri, yaitu kemampuan individu untuk membuat keputusan untuk memulai dan mengatur tindakan; Dampak, yaitu sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif atau operasional di tempat kerja. s keyakinan pada kemampuannya untuk melakukan kegiatan yang melibatkan keterampilan; penentuan nasib sendiri, yaitu kemampuan individu untuk membuat keputusan untuk memulai dan mengatur tindakan; Dampak, yaitu sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif atau operasional di tempat kerja. s keyakinan pada kemampuannya untuk melakukan kegiatan yang melibatkan keterampilan; penentuan nasib sendiri, yaitu kemampuan individu untuk membuat keputusan untuk memulai dan mengatur tindakan; Dampak, yaitu sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif atau operasional di tempat kerja.

Konsep keterikatan kerja didasarkan pada teori motivasi Maslow yang menyatakan bahwa individu akan berusaha memenuhi kebutuhan harga dirinya dengan terlibat dalam pekerjaannya. Menurut [11], work engagement adalah keterlibatan ego individu dengan pekerjaan. Keterikatan kerja adalah gambaran sejauh mana seseorang percaya pada pekerjaannya saat ini dan seberapa jauh pekerjaannya berguna untuk memuaskan kebutuhannya. Kanungo menjelaskan bahwa individu cenderung lebih terlibat dalam aktivitas tertentu jika dipandang memiliki potensi untuk memuaskan kebutuhan psikologisnya. Keterikatan kerja dapat dipengaruhi oleh 2 faktor [11], yaitu: faktor situasional dan faktor pribadi. Work engagement diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES), yang meliputi 3 dimensi work engagement [4]; Roh, yang mengacu pada tingkat energi dan ketahanan yang tinggi, kemauan untuk menginvestasikan usaha, tidak mudah lelah, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan; Dedikasi, yang mengacu pada hilangnya makna dalam pekerjaan seseorang, perasaan kegembiraan dan kebanggaan dalam pekerjaan seseorang, dan perasaan terinspirasi dan tertantang olehnya; Penyerapan, yaitu, tenggelam sepenuhnya dan dengan gembira dalam pekerjaan seseorang dan merasa sulit untuk melepaskan diri darinya, sehingga waktu berlalu dengan cepat dan seseorang melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

Kinerja pegawai adalah cara kerja dan prestasi pegawai dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Kinerja tidak hanya dinyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga proses kerja berlangsung. Suatu perusahaan yang memiliki karyawan yang berkinerja baik, tidak menutup kemungkinan kinerja perusahaan tersebut juga baik dan targetnya dapat terpenuhi, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Menurut Bernardin dan Russel dalam [12] kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor: Kualitas, yaitu tingkat suatu proses atau hasil dari suatu kegiatan yang ideal/tepat untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan; Kuantitas, yaitu kuantitas yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, jumlah unit atau jumlah kegiatan yang telah diselesaikan; Ketepatan waktu, berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu tugas, pekerjaan atau kegiatan dalam waktu yang ditentukan; Efektivitas biaya, penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud untuk mencapai target tertinggi;

Kebutuhan akan pengawasan, yaitu dalam pelaksanaannya pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan atasan atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang diinginkan; Dampak interpersonal, yaitu perilaku karyawan yang menunjukkan perasaan harga diri, niat baik dan kerjasama antara rekan kerja dan bawahan. karyawan melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan atasan atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang diinginkan; Dampak interpersonal, yaitu perilaku karyawan yang menunjukkan perasaan harga diri, niat baik dan kerjasama antara rekan kerja dan bawahan. karyawan melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan atasan atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang diinginkan; Dampak interpersonal, yaitu perilaku karyawan yang menunjukkan perasaan harga diri, niat baik dan kerjasama antara rekan kerja dan bawahan.

### Kerangka Konseptual dan Hipotesis



Gambar 1: Kerangka Konseptual

Dari kerangka konseptual di atas, maka hubungan antar variabel yang akan diteliti, yaitu:

- H1. Keterampilan pembinaan manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu [1]; [13]; [14].
- H2. Keterampilan pembinaan manajer berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan [3]; [15].
- H3. Keterampilan pembinaan manajer berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja [4]; [13];
- H4. Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu [16]; [17]; [18].
- H5. Keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu [5]; [17].

### Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada kantor dinas pendapatan daerah provinsi jawa timur yang berjumlah 140 pegawai yang terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai tidak tetap dengan perjanjian kerja (PTT-PK). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampling jenuh atau jumlah sampel yang digunakan sama dengan jumlah populasi (saturated sampling) yaitu 140 karyawan.

Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

### **Keterampilan Pembinaan Manajer**

Keterampilan pembinaan manajer didefinisikan sebagai kegiatan yang memungkinkan manajemen untuk mempromosikan pembelajaran, mendorong penemuan diri terhadap apa yang ingin dicapai bawahan, dan membimbing mereka untuk meningkatkan kinerja [8]. Indikator keterampilan pembinaan Manajer diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi [7], yaitu:

- Komunikasi yang efektif dan terbuka.
- Fokus pada tim.
- Hormati orang lain.

### **Pemberdayaan**

Pemberdayaan adalah upaya seseorang untuk mengambil tanggung jawab pribadi untuk memperbaiki atau memperbaiki cara-cara menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator pemberdayaan [10], yaitu:

- Arti,
- Kompetensi,
- Penentuan nasib sendiri,
- dan Dampak (pengaruh).

### **Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja adalah suatu keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki nilai positif dan ditandai dengan semangat, dedikasi dan daya serap atau daya serap. Keterikatan kerja diukur dengan menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang meliputi 3 dimensi [4], yaitu:

- Semangat,
- Dedikasi, dan
- Penyerapan.

### **Performa individu**

Kinerja individu adalah hasil kerja, baik kuantitas maupun kualitas, yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator untuk mengukur kinerja menurut Bernardin dan Russell dalam [12] adalah sebagai berikut:

- Kualitas.
- Kuantitas.
- Ketepatan waktu.
- Efektivitas biaya.
- Perlu pengawasan.
- Dampak interpersonal

### **Hasil**

## Uji Validitas

Analisis uji validitas dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dari masing-masing indikator. Jika nilai probabilitas (P) lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, maka indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabel penelitian. Hasil uji validitas adalah sebagai berikut:

Tabel 1: Hasil Uji Validitas

|                    |      |                   | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     |
|--------------------|------|-------------------|----------|-------|--------|-------|
| Pemberdayaan       | <--- | KPM               | 0.205    | 0.062 | 3.292  | ***   |
| Keterikatan Kerja  | <--- | KPM               | 0.256    | 0.081 | 3.165  | 0.002 |
| Kinerja Individu   | <--- | Pemberdayaan      | 1.222    | 0.268 | 4.565  | ***   |
| Kinerja Individu   | <--- | Keterikatan Kerja | 0.467    | 0.091 | 5.153  | ***   |
| Kinerja Individu   | <--- | KPM               | 0.046    | 0.055 | 0.836  | 0.403 |
| Menghargai         | <--- | KPM               | 1        |       |        |       |
| Fokus Tim          | <--- | KPM               | 0.737    | 0.11  | 6.687  | ***   |
| Komunikasi         | <--- | KPM               | 1.035    | 0.097 | 10.621 | ***   |
| Kompetensi         | <--- | Pemberdayaan      | 1        |       |        |       |
| Self-Determination | <--- | Pemberdayaan      | 2.575    | 0.556 | 4.634  | ***   |
| Pengaruh           | <--- | Pemberdayaan      | 2.516    | 0.533 | 4.723  | ***   |
| Penyerapan         | <--- | Keterikatan Kerja | 1        |       |        |       |
| Dedikasi           | <--- | Keterikatan Kerja | 1.233    | 0.192 | 6.414  | ***   |
| Semangat           | <--- | Keterikatan Kerja | 1.44     | 0.221 | 6.517  | ***   |
| Kualitas           | <--- | Kinerja Individu  | 1        |       |        |       |
| Kuantitas          | <--- | Kinerja Individu  | 1.067    | 0.092 | 11.634 | ***   |
| Ketepatan Waktu    | <--- | Kinerja Individu  | 0.684    | 0.093 | 7.355  | ***   |
| Efektivitas        | <--- | Kinerja Individu  | 0.797    | 0.113 | 7.077  | ***   |
| Pengawasan         | <--- | Kinerja Individu  | 0.991    | 0.099 | 10.035 | ***   |
| Hubungan           | <--- | Kinerja Individu  | 0.651    | 0.101 | 6.437  | ***   |

Sumber : Pengolahan Data AMOS

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai P semua indikator mendekati 0 (nol). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang terdapat dalam kuesioner adalah valid (sah) untuk mengukur keempat variabel penelitian ini.

## Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur tersebut reliabel atau tidak. Sebuah konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60. Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 2: Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel                           | Jumlah Indikator | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------|
| Keterampilan Pembinaan Manager (X) | 3                | 0.882            | Reliabel   |
| Pemberdayaan (Z1)                  | 4                | 0.872            | Reliabel   |
| Keterikatan Kerja (Z2)             | 3                | 0.867            | Reliabel   |



|                      |   |       |          |
|----------------------|---|-------|----------|
| Kinerja Individu (Y) | 6 | 0.900 | Reliabel |
|----------------------|---|-------|----------|

Sumber : Pengolahan Data AMOS

Tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian tersebut memiliki nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,600. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Manager Coaching Skills (X), Empowerment (Z1), Work Engagement (Z2), dan Individual Performance (Y) reliabel.

### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai CR (Critical Ratio) dalam penilaian normalitas dengan nilai kritis  $\pm 2,58$  pada taraf 0,01. Jika nilai CR lebih besar dari nilai kritis, maka distribusi data tidak normal secara univariat. Hasil tes adalah sebagai berikut:

Tabel 3: Hasil Uji Normalitas

| Variabel     | min  | max | skew   | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|------|-----|--------|--------|----------|--------|
| Y6           | 3.5  | 5   | 0.355  | 1.713  | -1.502   | -3.627 |
| Y5           | 3    | 5   | 0.051  | 0.246  | -1.127   | -2.722 |
| Y4           | 3    | 5   | 0.326  | 1.575  | -0.381   | -0.92  |
| Y3           | 3    | 5   | 0.105  | 0.508  | -0.32    | -0.772 |
| Y2           | 3    | 5   | 0.274  | 1.322  | -0.161   | -0.389 |
| Y1           | 3    | 5   | 0.268  | 1.294  | -0.113   | -0.274 |
| Z21          | 3    | 5   | -0.074 | -0.358 | -0.47    | -1.135 |
| Z22          | 3    | 5   | -0.065 | -0.313 | -0.719   | -1.736 |
| Z23          | 1.67 | 5   | -0.287 | -1.388 | 0.639    | 1.544  |
| Z14          | 1.5  | 5   | -0.376 | -1.817 | 0.679    | 1.641  |
| Z13          | 1    | 5   | -0.861 | -4.161 | 1.969    | 4.756  |
| Z12          | 3    | 5   | -0.096 | -0.464 | -0.572   | -1.382 |
| Z11          | 3    | 5   | 0.092  | 0.443  | -0.828   | -2.001 |
| X1           | 3    | 5   | -0.074 | -0.359 | -0.234   | -0.566 |
| X2           | 2.5  | 5   | -0.221 | -1.067 | -0.216   | -0.521 |
| X3           | 2.67 | 5   | -0.027 | -0.132 | 0.243    | 0.586  |
| Multivariate |      |     |        |        | 41.892   | 10.326 |

Sumber : Pengolahan Data AMOS

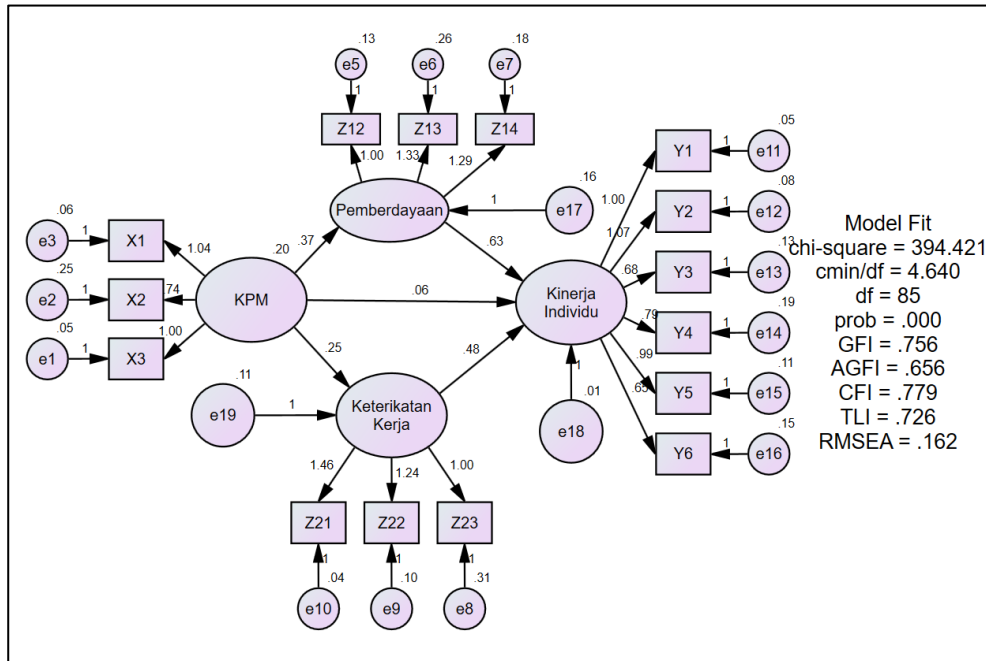
Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai CR adalah 10,326 yang berarti data penelitian tidak berdistribusi normal. Dengan demikian, estimasi SEM menggunakan pendekatan bootstrap.

### Analisis Model Struktural

Analisis model struktural berfungsi untuk memastikan bahwa model sesuai dengan data dan untuk menguji hipotesis pengaruh antara variabel yang diteliti. Estimasi yang digunakan dalam analisis model struktural adalah Maximum Likelihood Estimation (MLE). Setelah melakukan analisis konfirmasi terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dan memverifikasi kualitas



data, analisis selanjutnya adalah model persamaan struktural lengkap. Hasil pengolahan data untuk analisis ini dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:



Gambar 2 Model Penelitian AMOS

Hasil uji kecocokan model Chi-Square, CMIN/DF, GFI, AGFI, RMSEA, TLI dan CFI dirangkum sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Goodness of Fit

| Indeks       | Cut off Value   | Hasil   | Evaluasi model |
|--------------|-----------------|---------|----------------|
| chi – square | Sekecil mungkin | 394.421 | Poor Fit       |
| Probability  | ≥ 0.05          | 0.000   | Poor Fit       |
| CMIN/ DF     | ≤ 2.0           | 4.640   | Poor Fit       |
| RMSEA        | ≤ 0.08          | 0.162   | Poor Fit       |
| GFI          | ≥ 0.90          | 0.756   | Poor Fit       |
| AGFI         | ≥ 0.90          | 0.656   | Poor Fit       |
| TLI          | ≥ 0.95          | 0.726   | Poor Fit       |
| CFI          | ≥ 0.95          | 0.779   | Poor Fit       |

Sumber : Pengolahan Data AMOS

Tabel 5.12 diatas menunjukkan bahwa model yang direncanakan poor fit, karena setelah diuji kecocokan Nilai Probability, CMIN/ DF, GFI, RMSEA, AGFI, TLI dan CFI kurang dari nilai yang diharapkan. Oleh sebab itu model tersebut kemudian dimodifikasi mengikuti *modification indices*. Hasil dari rekomendasi dari Amos adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Modification Indices

|     |      |     | M.I.   | Par Change |
|-----|------|-----|--------|------------|
| e17 | <--> | e19 | 58.792 | .101       |
| e16 | <--> | KPM | 10.951 | .053       |
| e15 | <--> | e16 | 15.854 | .048       |

|      |      |     | <b>M.I.</b> | <b>Par Change</b> |
|------|------|-----|-------------|-------------------|
| e3   | <--> | e16 | 6.894       | .028              |
| .... |      |     |             |                   |
| e1   | <--> | e11 | 7.539       | -.017             |
| e1   | <--> | e8  | 4.166       | -.029             |
| e1   | <--> | e6  | 5.217       | .032              |

Sumber : Pengolahan Data AMOS

Hasil uji kesesuaian model setelah dilakukan modifikasi adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil *goodness of fit* setelah modifikasi indices

| <b>Indeks</b> | <b>Cut off Value</b> | <b>Hasil</b> | <b>Evaluasi model</b> |
|---------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| chi – square  | Sekecil mungkin      | 80.801       | Good Fit              |
| Probability   | $\geq 0.05$          | 0.055        | Good Fit              |
| CMIN/ DF      | $\leq 2.0$           | 0.073        | Good Fit              |
| RMSEA         | $\leq 0.08$          | 0.047        | Good Fit              |
| GFI           | $\geq 0.90$          | 0.932        | Good Fit              |
| AGFI          | $\geq 0.90$          | 0.869        | Marginal Fit          |
| TLI           | $\geq 0.95$          | 0.977        | Good Fit              |
| CFI           | $\geq 0.95$          | 0.987        | Good Fit              |

Sumber : Pengolahan Data AMOS

Tabel 5.14 Menunjukkan bahwa model yang direncanakan fit secara baik, karena setelah diuji kecocokannya nilai CMIN/ DF, GFI, AGFI, RMSEA, TLI dan CFI hasilnya baik. Sehingga dapat diambil kesimpulan hasil uji modifikasi lebih baik dibandingkan model awal.

### Analisis Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada tabel. Pengujian hipotesis menggunakan nilai Probability (P Value) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistic yang diisyatkan, yaitu dibawah 0.05 untuk nilai P Value. Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim digunakan dalam model- model regresi. Dalam output dari SEM uji kausalitas ini dilakukan dengan membaca nilai CR (Critical Ratio) yang identik dengan uji-t.

Hasil uji hipotesis pada penelitian adalah sebagai berikut :

**Table 7**  
**Uji Hipotesis**

| <b>Arah hubungan</b> |  | <b>Estimate</b> | <b>S.E.</b> | <b>C.R.</b> | <b>P</b> |
|----------------------|--|-----------------|-------------|-------------|----------|
| H1                   | Keterampilan<br>Pembinaan Manajer → Kinerja Individu | 0,392           | 0,092       | 4,266       | ***      |
| H2                   | Keterampilan<br>Pembinaan Manajer → Pemberdayaan     | 0,341           | 0,104       | 3,263       | 0,001    |

|    |                                   |   |                      |       |       |       |       |
|----|-----------------------------------|---|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| H3 | Keterampilan<br>Pembinaan Manajer | → | Keterikatan<br>Kerja | 0,223 | 0,084 | 2,658 | 0,008 |
| H4 | Pemberdayaan                      | → | Kinerja Individu     | 0,577 | 0,141 | 4,107 | ***   |
| H5 | Keterikatan Kerja                 | → | Kinerja Individu     | 0,130 | 0,050 | 2,589 | 0,010 |

### Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini, terlihat bahwa nilai estimasi yang paling dominan adalah pengaruh antara kinerja individu terhadap pemberdayaan dengan nilai estimasi sebesar 0,577, kemudian diikuti oleh pengaruh antara kinerja individu terhadap keterampilan pembinaan manajer dengan nilai estimasi sebesar 0,392, pengaruh antara keterampilan pembinaan manajer terhadap pemberdayaan dengan nilai estimasi 0,341, pengaruh work engagement terhadap keterampilan pembinaan manajer dengan nilai estimasi 0,223, dan pengaruh kinerja individu terhadap keterampilan pembinaan manajer dengan nilai estimasi 0,130.

### Uji Hopotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pada uji pengaruh tidak langsung akan dilakukan uji Sobel untuk menentukan ada pengaruh tidak langsung atau efek mediasi dari variabel *interviening*, yaitu variabel Pemberdayaan dan Keterikatan Kerja pada hubungan antara Keterampilan Pembinaan Manajer terhadap Kinerja Individu. Hasil uji Sobel sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Sobel**

| Jalur  | Nilai Sobel | P     |
|--|-------------|-------|
| Keterampilan Pembinaan Manajer terhadap Kinerja Individu melalui Pemberdayaan      | 2,599       | 0,009 |
| Keterampilan Pembinaan Manajer terhadap Kinerja Individu melalui Keterikatan Kerja | 2,227       | 0.026 |

Berdasarkan Tabel 5.16 seluruh jalur yang diuji memperoleh nilai sobel test statistic lebih besar dari 1,96 dan P-value lebih kecil dari 0,05, yang artinya Pemberdayaan dan Keterlibatan mampu memediasi Keterampilan Pembinaan Manajer terhadap Kinerja Individu pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur..

## Discussion

### Pengaruh keterampilan pembinaan manajer pada kinerja individu

Hasil analisis nilai C.R (critical ratio) untuk menilai pengaruh variabel keterampilan pembinaan manajer terhadap kinerja individu 2,589 melebihi persyaratan 1,96, dan nilai probabilitas 0,01 atau lebih kecil dari 0,05. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Singkatnya, keterampilan pembinaan manajer memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Singkatnya, perubahan dalam keterampilan pembinaan manajer memiliki dampak satu arah pada perubahan kinerja individu. Ini akan meningkatkan keterampilan pembinaan manajer,

meningkatkan kinerja individu dan memiliki dampak yang signifikan secara statistik pada karyawan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh [1]; [13]; [14].

Konsep manajemen tradisional adalah bahwa manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan karyawan mereka. Oleh karena itu, kualitas hubungan antara atasan dan bawahan memegang peranan penting dalam menumbuhkan sikap positif bagi karyawan dan mencapai kesuksesan di masa depan. Karyawan yang merasa dihargai oleh organisasi akan cenderung “membayar” dengan meningkatkan kinerjanya.

### **Pengaruh keterampilan pembinaan manajer pada pemberdayaan**

Hasil analisis nilai C.R (Critical Ratio) untuk mengetahui pengaruh variabel coaching skill manajer terhadap pemberdayaan adalah 3,263, lebih besar dari kebutuhan 1,96 dan nilai probabilitas 0,001 lebih kecil dari 0,05. Dari sini dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima, bahwa Manager Coaching Skills berpengaruh positif dan signifikan terhadap Empowerment, artinya perubahan Manager Coaching Skills berpengaruh searah terhadap perubahan Empowerment atau dengan kata lain jika Manager Coaching Skills meningkat maka ada akan terjadi peningkatan Pemberdayaan dan secara statistik berpengaruh signifikan terhadap karyawan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh [3]; [15].

Tidak dapat dipungkiri bahwa pemberdayaan dapat memberikan motivasi dan inisiatif kepada karyawan untuk menggunakan kreativitasnya dalam menghasilkan inovasi-inovasi baru [3]. Bagi organisasi yang ingin memaksimalkan potensi yang ada pada karyawannya, penting untuk menyediakan akses ke informasi, sumber daya, dukungan, dan peluang yang dibutuhkan karyawan. Ini adalah tanggung jawab kepemimpinan dan manajemen organisasi.

### **Pengaruh keterampilan pembinaan manajer pada keterlibatan kerja**

Hasil analisis nilai C.R (Critical Ratio) untuk mengetahui pengaruh variabel coaching skill manajer terhadap pemberdayaan adalah 2,658, lebih besar dari kebutuhan 1,96 dan nilai probabilitas 0,008 lebih kecil dari 0,05. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Singkatnya, keterampilan pembinaan manajer memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja. Perubahan keterampilan pembinaan manajer memiliki dampak satu arah pada perubahan dalam keterlibatan kerja. Meningkatkan keterampilan pembinaan manajer meningkatkan keterlibatan kerja dan memiliki dampak yang signifikan secara statistik pada karyawan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh [4]; [13]; [14].

Keterikatan kerja identik dengan motivasi karyawan. Berdasarkan teori LMX, kualitas kepemimpinan dan hubungan bawahan yang baik ditandai dengan sikap saling mendukung, saling percaya, komunikasi yang baik dan nyaman, serta loyalitas antara pemimpin dan bawahan. Lingkungan kerja yang demikian akan meningkatkan motivasi kerja dan keterikatan karyawan dalam organisasi.

### **Pengaruh pemberdayaan pada kinerja individu**

Hasil analisis nilai C.R (Critical Ratio) menentukan pengaruh variabel pemberdayaan terhadap kinerja individu 4,266 lebih besar dari persyaratan 1,96 dan nilai probabilitas mendekati nol atau kurang dari 0,05. Hal ini menerima hipotesis keempat bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Singkatnya, perubahan dalam pemberdayaan memiliki efek satu

arah pada perubahan kinerja individu. Peningkatan pemberdayaan meningkatkan kinerja individu dan secara statistik berpengaruh signifikan terhadap karyawan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh [16]; [17]; [18].

Karyawan yang berdaya secara psikologis akan memotivasi dan menggunakan kreativitas untuk menghasilkan dan mengembangkan inovasi, atau dengan kata lain meningkatkan produktivitas karyawan.

### **Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja individu**

Hasil analisis nilai C.R (Critical Ratio) menentukan pengaruh variabel work engagement terhadap kinerja individu. Ini lebih besar dari persyaratan 1,96 dan nilai probabilitas mendekati nol atau kurang dari 0,05. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima. Singkatnya, work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Perubahan dalam keterlibatan kerja memiliki dampak satu arah pada perubahan kinerja individu. Artinya, ketika work engagement meningkat akan meningkatkan kinerja pribadi dan berdampak signifikan secara statistik terhadap karyawan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh [5]; [17].

Karyawan yang memiliki work engagement akan memiliki pikiran positif yang ditandai dengan semangat bekerja, merasa bangga dengan apa yang dikerjakan, dan merasa senang dalam bekerja. Ketika karyawan terlibat, mereka bekerja lebih keras, berkinerja lebih baik, dan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat.

### **Pengaruh keterampilan pembinaan manajer terhadap kinerja individu melalui pemberdayaan**

Berdasarkan hasil komputasi uji Sobel, thitung 2,599 lebih besar dari yang direkomendasikan yaitu 1,96, dan nilai probabilitas 0,009 lebih rendah dari 0,05. Kita dapat menyimpulkan bahwa pemberdayaan memiliki efek mediasi pada hubungan antara keterampilan pembinaan manajer dan kinerja individu. Singkatnya, mengubah nilai pemberdayaan memiliki efek satu arah pada perubahan efektivitas keterampilan pembinaan manajer pada kinerja individu.

### **Pengaruh keterampilan pembinaan manajer terhadap kinerja individu melalui keterlibatan kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel didapatkan nilai t-hitung sebesar 2,227 atau lebih besar dari yang direkomendasikan sebesar 1,96 dan nilai probabilitas sebesar 0,026 atau lebih rendah dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa work engagement memediasi hubungan antara manager coaching skills dengan kinerja individu, artinya perubahan nilai work engagement berpengaruh langsung terhadap perubahan pengaruh antara manager coaching skills terhadap kinerja individu atau jika work engagement meningkat ada akan terjadi peningkatan yang signifikan dalam tingkat hubungan antara keterampilan pembinaan manajer dan kinerja individu pada karyawan perusahaan.

Berdasarkan analisis deskriptif, work engagement memiliki nilai mean terkecil sebesar 4,056, sedangkan berdasarkan hasil pengujian hipotesis, work engagement terhadap kinerja individu memiliki nilai estimasi terkecil sebesar 0,130. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja individu pegawai dapat ditingkatkan dengan mengoptimalkan peran pimpinan dalam meningkatkan engagement dengan organisasi.

## **Implikasi Manajerial**

Selain memberikan masukan bagi organisasi/perusahaan, penelitian ini juga memberikan masukan untuk memperkaya teori hubungan antara kemampuan manajerial coaching dengan peningkatan kinerja individu melalui pemberdayaan dan work engagement.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan eksplorasi yang telah dilakukan, peneliti dapat merumuskan kesimpulan yang diperoleh sebagai berikut:

- Keterampilan pembinaan manajer memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu.
- Keterampilan pembinaan manajer memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan.
- Keterampilan pembinaan manajer memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja.
- Pemberdayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu.
- Keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.
- Pemberdayaan dan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi mampu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterampilan pembinaan manajer terhadap kinerja individu.

## **Daftar Pustaka**

- [1] Ribeiro N, Nguyen T, Duarte AP, de Oliveira RT, Faustino C. How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *Int J Product Perform Manag* 2020.
- [2] Hansen DR, Mowen MM. *Managerial accounting*. South-Western; 2007.
- [3] Echebiri C, Amundsen S, Engen M. Linking structural empowerment to employee-driven innovation: the mediating role of psychological empowerment. *Adm Sci* 2020;10:42.
- [4] Schaufeli WB, Bakker A. *UWES Utrecht work engagement scale preliminary manual*. Occup Heal Psychol Unit 2003.
- [5] Van Zyl LE, Van Oort A, Rispens S, Olckers C. Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Curr Psychol* 2021;40:4012–23.
- [6] Bresser F, Wilson C. *What is coaching*. Excell Coach Ind Guid 2010;2.
- [7] McLean GN, Yang B, Kuo MC, Tolbert AS, Larkin C. Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Hum Resour Dev Q* 2005;16:157–78.
- [8] Whitmore J. *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership FULLY REVISED 25TH ANNIVERSARY EDITION*. Hachette UK; 2010.
- [9] Ife JW. *Community development: Creating community alternatives-vision, analysis and practice*. Longman Australia; 1995.
- [10] Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Acad Manag J* 1995;38:1442–65.

- [11] Kanungo RN. Measurement of job and work involvement. *J Appl Psychol* 1982;67:341.
- [12] Ariani ID. The Influence of Fairness of Performance Appraisal and Job Satisfaction Through Commitment on Job Performance in Rumah Sakit Condongcatur Yogyakarta 2018.
- [13] Ali M, Lodhi SA, Raza B, Ali W. Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan J Commer Soc Sci* 2018;12:253–82.
- [14] Tanskanen J, Mäkelä L, Viitala R. Linking managerial coaching and leader–member exchange on work engagement and performance. *J Happiness Stud* 2019;20:1217–40.
- [15] Valldeu M, Tarrats E, Ferràs X. Transformational behaviors: increasing work engagement in multinational environments. *Probl Perspect Manag* 2021;19:519–27.
- [16] EKOWATI VM, Sabran ASS, PRATIWI VU. Assessing The Impact of Empowerment on Achieving Employee Performance Mediating Role of Information Communication Technology n.d.
- [17] Natrajan NS, Sanjeev R, Singh SK. Achieving job performance from empowerment through the mediation of employee engagement: an empirical study. *Indep J Manag Prod* 2019;10:1094–105.
- [18] Andika R, Darmanto S. The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *J Apl Manaj* 2020;18:241–51.
- [19] Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud* 2002;3:71–92.