



KEPERCAYAAN TERHADAP SUPERVISOR PADA STAF GARIS DEPAN: KUALITAS HUBUNGAN SEBAGAI MODERATOR

Siti Nur Azizah¹

¹Universitas Putra Bangsa

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima 25 Agustus
2021
Disetujui 31 Agustus
2021
Dipublikasikan 10
September 2021

Kata Kunci:

Kepercayaan Pada
Supervisor, Yang
Supervisor Yang
kasar, Pengawas Yang
Mendukung,
Kualitas
Komunikasi,
Kualitas Hubungan

Abstrak

Penelitian ini menyelidiki antecedens dari kepercayaan terhadap supervisor karyawan garis depan yaitu *abusive supervisor*, *supportive supervisor* dan kualitas komunikasi dengan kualitas hubungan sebagai variabel moderator. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kausal untuk mengetahui hubungan antar variabel. Survei dilakukan dengan mengumpulkan data kuesioner dari 100 karyawan garis depan di Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia. Pemodelan persamaan struktural berbasis kovarian diterapkan menggunakan PLS3 untuk mengeksplorasi hubungan yang diusulkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *abusive supervisor* berhubungan negatif terhadap kepercayaan-pada-supervisor pada karyawan garis depan, sedangkan *supportive supervisor* dan kualitas komunikasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan-pada-supervisor. Akhirnya, hasil menunjukkan bahwa kualitas hubungan memoderasi (memperkuat) pengaruh suportif supervisor pada kepercayaan pada supervisor, tetapi kualitas hubungan tidak memoderasi pengaruh *abusive supervisor* terhadap kepercayaan terhadap supervisor

TRUST IN SUPERVISOR FOR FRONTLINE EMPLOYEE: QUALITY OF RELATIONSHIP AS MODERATOR

Abstract

Keywords:
trust-in-supervisor,
abusive
supervisor,
supportive
supervisor,
communication
quality,
The quality of
relation

This study investigates the antecedents of a frontline employee's trust-in-supervisor with relation quality as moderator variable. This research is a causal descriptive study to investigate the relationship between variables. A personally administered survey was conducted to collect data from 100 frontline employees in Kebumen District, Cenral Java, Indonesia. Covariance-based structural equation modeling was applied using PLS3 to explore the proposed relationships. The results show that abusive supervision is negatively related to frontline employee's trust-in-supervisor, whereas supervisor support and communication quality have significant positive effects on frontline employee's trust-in-supervisor. Finally, the results show that relationship quality moderates (strengthens) the supportive influence of supervisors on trust in supervisors, but the quality of the relationship does not moderate the effect of abusive supervisors on trust in supervisor

✉ Alamat Korespondensi: sitinuraziz@yahoo.com

PENDAHULUAN

Karyawan pada umumnya dan karyawan garis depan pada khususnya adalah sumber daya yang sangat penting karena peran penting mereka dalam keseluruhan operasi bisnis. Namun karyawan garis depan sering mengalami krisis kepercayaan terhadap atasan dikarenakan beberapa hal antara lain adanya pengawasan kasar dari atasannya. Hal ini bisa berpengaruh terhadap kinerja mereka. Pengawasan kasar atau *abusive supervisor* terkadang diterima sebagai ejekan, sikap tidak menyenangkan dan dilecehkan dihadapan teman kerja.

Sebaliknya karyawan garis depan akan menunjukkan kepercayaannya terhadap atasan langsung apabila mendapatkan dukungan baik berupa bantuan kerja, pujian dan komunikasi yang terjalin dengan baik antara bawahan dengan atasan. Kualitas komunikasi menjadi suatu hal yang penting dijalin antara atasan dan bawahan agar karyawan merasakan perhatian yang baik dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Pada Usaha Kecil Menengah karyawan garis depan biasanya berpendidikan rendah sehingga permasalahan tentang pengawasan kasar mendapat perhatian penuh dari owner manager dan meningkatkan perhatian terhadap dukungan serta kualitas komunikasi yang baik bisa menjadi alat untuk meningkatkan kepercayaan terhadap atasan yang berimbas pada peningkatan kinerja.

Pada literatur sebelumnya, semakin banyak penelitian yang membahas fenomena yang muncul dengan nama yang berbeda, seperti manajemen sumber daya manusia berkelanjutan, manajemen sumber daya manusia hijau, manajemen sosial, dan manajemen sumber daya manusia yang etis (Ehnert & Ehnert, 2009). Secara khusus, dalam konteks karyawan, sumber daya manusia yang bertanggung jawab salah satu ide yang mendasari studi tersebut di atas adalah menumbuhkan orientasi kerja jangka panjang dan kepedulian terhadap karyawan, yang sebagian besar ditentukan oleh kepercayaan, loyalitas, komitmen, dan ekuitas dalam hubungan kerja. Oleh karena itu, penting untuk menyelidiki lebih lanjut faktor-faktor penentu ini dalam

konteks hubungan interpersonal organisasi, seperti hubungan antara atasan dan bawahan.

Berbagai penelitian telah mengeksplorasi kepercayaan antarpribadi tidak hanya dalam konteks hubungan yang berkelanjutan tetapi juga untuk meningkatkan hasil yang diinginkan dari karyawan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi, kerjasama, dan kinerja (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Terlepas dari pentingnya kepercayaan interpersonal dalam organisasi baik untuk hubungan kerja yang berkelanjutan dan hasil sikap dan perilaku karyawan yang positif, para peneliti di masa lalu kurang memperhatikan faktor penentu kepercayaan interpersonal yang dirasakan dari karyawan garis depan terhadap supervisor. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk menyelidiki kepercayaan interpersonal, khususnya *trust-in-supervisor* karyawan garis depan.

Untuk mengatasi kesenjangan akademis yang disebutkan di atas, penelitian saat ini mencoba untuk memperluas kepercayaan interpersonal dari karyawan garis depan terhadap *trust-in-supervisor*. Selain itu, studi anteseden mengenai *trust-in-supervisor* dalam konteks karyawan garis depan belum dieksplorasi. Lebih tepatnya, penelitian ini mengeksplorasi *abusive supervisor*/pengawasan yang kejam sebagai anteseden negatif dari *trust in-supervisor* dan *supervisor support* serta kualitas komunikasi sebagai anteseden positif dari kepercayaan terhadap supervisor (*trust-in-supervisor*). Selanjutnya efek moderasi kualitas hubungan diperiksa pada pengaruh *abusive supervisor* dan *supervisor support* terhadap *trust-in-supervisor*

Temuan studi ini diharapkan dapat berkontribusi pada teori dan praktik dalam beberapa cara. Pertama meneliti posisi unik karyawan garis depan di tempat kerja, yang dipengaruhi oleh atasan langsung. Kedua, penelitian ini dapat berkontribusi pada literatur tentang hubungan kerja yang berkelanjutan dengan menyelidiki secara empiris beberapa anteseden positif dan negatif dari karyawan garis depan dengan *trust-in-supervisor*. Ketiga, temuan penelitian ini dapat berkontribusi pada literatur tentang perilaku kerja sama karyawan dengan *trust-in-supervisor*

Sebagai pemilik kekuasaan dalam organisasi, para pemimpin memiliki pengaruh besar baik pada staf maupun organisasi. Para peneliti telah memperhatikan banyak hal positif tentang kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan karismatik dan kepedulian pada peningkatan efektivitas kepemimpinan (Mitchell & Ambrose, 2007) seperti kepercayaan terhadap atasan yang akan berimbas pada komitmen dan kinerja. Namun, baik pemimpin maupun kepemimpinan memiliki sisi

gelapnya. Oleh karena itu, mempelajari sisi "gelap" dari para pemimpin memberi kontribusi pada amandemen sistem kepemimpinan teoritis.

Penelitian yang dilakukan oleh (Van Den Hooff & De Ridder, 2004) mengeksplorasi bagaimana pengawasan kasar atau *abusive supervisor* memengaruhi hubungan antara stres pengawas dan pengawasan kasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan tingkat stres atasan, terkait dengan peningkatan pengalaman pengawasan kasar yang dinilai karyawan. (SACOM, 2010) meneliti tentang perilaku manajer garis depan yang melakukan ejekan, dan perilaku diskriminasi selama proses produksi, dan hal tersebut menimbulkan efek negatif pada kinerja bawahan. (Tepper, 2000) menyebutkan dalam penelitiannya sebagai "pengawasan kasar" dan hal tersebut menimbulkan menurunnya kepercayaan bawahan. Pada penelitian yang lain, perilaku abusive dari pimpinan yang *abusive* berperan sebagai mediator secara penuh hubungan *machiavellianism* dengan perilaku kontra produktif (Yuliana et al., 2019)

Penelitian juga menunjukkan adanya dukungan dari atasan yang mampu meningkatkan kepercayaan bawahan selanjutnya berpengaruh terhadap antara lain kinerja pegawai. Peran supervisor sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan mampu secara kompeten melakukan pekerjaan mereka (Rowold, 2008)

Sebaliknya, para pemimpin akan mendapat kepercayaan dari bawahan jika perilaku mereka sesuai dengan prinsip-prinsip keterbukaan, keadilan dan ketidakberpihakan (Hua, 2008) sehingga komunikasi atasan juga akan meningkatkan kepercayaan bawahan. Meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap atasan mereka akan membantu membentuk hubungan yang harmonis dalam organisasi yang menghasilkan perilaku kewargaan organisasional dan meningkatkan kinerja pekerjaan, kesetiaan dan kesediaan bawahan untuk mematuhi keputusan atasan dan peraturan organisasi, serta mengurangi ketidakpastian, menurunkan biaya transaksi, meningkatkan sumber daya internal untuk penggunaan yang lebih rasional, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi (Barney & Hansen, 1994)

Kualitas hubungan menjadi faktor yang menentukan dalam meningkatkan kepercayaan apabila *support* dari supervisor dilaksanakan dengan baik. Penelitian ini akan mengambil lokus pada beberapa organisasi di Kebumen, Jawa Tengah dan subyek penelitian adalah karyawan lini depan. Budaya kolektif pada lokus penelitian ini bisa menjadi riset gap tersendiri karena adanya perbedaan budaya bisa menghasilkan perilaku yang berbeda.

Sehingga pertanyaan penelitian ini adalah *apakah persepsi bawahan mengenai perilaku abusive supervisor, supportive supervisor dan komunikasi atasan berpengaruh terhadap kepercayaan bawahan terhadap atasan dengan moderasi kualitas hubungan?*

Teori Pertukaran Sosial

Kerangka penelitian ini menggunakan teori pertukaran sosial, bawahan akan memberikan balas jasa berupa kontribusi positif karena atasan memberikan perhatian yang positif ataupun sebaliknya. Teori pertukaran sosial adalah salah satu teori utama untuk menafsirkan hubungan pertukaran sosial antara pihak-pihak dalam pengaturan interaksi manusia. Secara khusus, teori ini sering terjadi dibahas dalam literatur untuk menjelaskan pertukaran sosial antara majikan dan karyawan (Mitchell & Ambrose, 2007) telah menjelaskan bahwa Pertukaran sosial terjadi ketika pengusaha memperlakukan karyawannya dengan baik dan karyawan membalasnya ini dengan sikap dan perilaku kerja yang positif. Dengan kata lain, jika salah satu pihak merasakan itu pihak lain sedang memenuhi kewajiban sosial, kemudian proses pertukaran berlanjut; Namun, jika partai melihatnya secara negatif, maka pertukaran sosial tidak berlanjut, dan akibatnya, negatif hasil kemungkinan terjadi. Berdasarkan teori pertukaran sosial, penelitian ini menyelidiki interaksi sosial karyawan garis depan dan penyelia mereka.

Abusive Supervisor (X1) dan Trust-in-Supervisor (Y)

Mayer *et al.* (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai “kesediaan suatu pihak menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain, berdasarkan harapan yang lain pihak akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau kendalikan pihak lain itu. Untuk lebih spesifik, kepercayaan terhadap supervisor pada karyawan garis depan mengacu pada kesediaan karyawan garis depan untuk bergantung pada tindakan, janji, kata - kata atau niat atasan langsungnya. Kepercayaan terhadap atasan (*trust in supervisor*) merupakan kepercayaan terhadap integritas, keadilan, dan keandalan dari seseorang terhadap atasan (Dizgah *et al.*, 2011)

Dalam rangka meningkatkan produktivitas lingkungan kerja dan keberlanjutan hubungan kerja, membangun kepercayaan memainkan peran yang sangat penting. Karena itu, penting untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang menambah atau mengurangi persepsi *trust-in-supervisor*. Salah satu faktor yang belum dijelajahi yang kemungkinan memiliki efek pada bawahan adalah *abusive supervisor* (pengawasan kasar). Secara khusus, pengawasan kasar mengacu pada persepsi “bawahan” tentang

sejauh mana mereka pengawas terlibat dalam menampilkan perilaku bermusuhan, verbal dan non-verbal yang berkelanjutan tidak termasuk kontak fisik (Tepper, 2000).

Dalam literatur, para peneliti telah membuat daftar yang paling banyak contoh-contoh utama pengawasan kejam, seperti intimidasi berdasarkan ancaman penembakan, kontak mata yang agresif, mendiamkan/acuh, dan mempermalukan atau menertawakan seseorang di depan orang lain. Sejumlah besar studi telah membahas hasil dari kepemimpinan yang kasar pada sikap dan hasil perilaku karyawan di tempat kerja. Sebagai contoh, para peneliti telah menunjukkan bahwa pengawasan kasar secara signifikan meningkatkan pelepasan moral karyawan stres karyawan dan niat berpindah, penghindaran interaksi dan dehumanisasi organisasi, sehingga peneliti membuat hipotesa:

H1 *Abusive supervisor* berpengaruh negatif terhadap *trust-in-supervisor*

Supervisor Support (X2) dan Trust-in-Supervisor (Y)

Supervisor support atau dukungan karyawan di tempat kerja didefinisikan “sebagai keyakinan individu yang ditawarkan supervisor (Susskind et al., 2007) sebagai yang berhubungan dengan pekerjaan untuk membantu kinerja pekerjaan mereka”. Dengan kata lain, dukungan atasan adalah persepsi umum karyawan bahwa atasan mereka memberikan pengakuan kepada kontribusi mereka dan memberikan perhatian signifikan terhadap kesejahteraan mereka.

Dukungan atasan mengurangi perasaan *sengsara* dan meningkatkan pola pikir keselamatan seorang karyawan, yang merupakan komponen penting kepercayaan. Lebih spesifik, menurut teori pertukaran sosial, pertukaran sosial positif antara atasan dan bawahan menumbuhkan norma timbal balik (Gouldner, 1960). Dengan kata lain, pengawasan dukungan dapat meningkatkan kepercayaan interpersonal yang dirasakan karyawan garis depan kepada penyelia. Berdasarkan temuan dari studi yang disebutkan di atas, untuk penelitian ini, kami menyimpulkan bahwa dukungan supervisor dapat membantu untuk meningkatkan kepercayaan karyawan garis depan. Hal ini karena, karyawan garis depan umumnya melakukan tugas yang menantang dan banyak, oleh karena itu, bantuan pengawas dalam belajar dan berhasil menangani tanggung jawab merupakan indikator penting, dukungan pengawasan yang cenderung meningkatkan kepercayaan pada atasan mereka. Karena itu, hipotesa kedua adalah:

H2 *Supervisor support* berpengaruh positif terhadap *trust-in-supervisor*.

Kualitas Komunikasi (X3) dan *Trust-in-Supervisor* (Y)

Penelitian (Ouedraogo & Ouakouak, 2018) telah mempelajari efek komunikasi dalam proses manajemen perubahan. Studi mereka mengungkapkan bahwa komunikasi atasan yang baik mengarah pada komitmen afektif dari karyawan.

Sebaliknya, beberapa penelitian juga menekankan bahwa kegagalan dalam komunikasi yang tepat mengarah untuk kemunduran kepercayaan dan lebih banyak ketidakpastian. Dengan demikian, dalam konteks pengaturan layanan, pengawas, rekan kerja, dan karyawan garis depan bekerja bersama untuk menghasilkan layanan untuk pelanggan berkualitas tinggi.

Teori pertukaran sosial, sosial positif pertukaran antara atasan dan bawahan menumbuhkan norma timbal balik (Gouldner, 1960). Dengan kata lain, kualitas komunikasi dari pengawas dapat meningkatkan persepsi interpersonal kepercayaan karyawan garis depan. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa kualitas komunikasi di tempat kerja akan meningkatkan persepsi *trust-in-supervisor* dari karyawan garis depan karena berbagi informasi secara tepat waktu dan akurat meningkatkan kepercayaan mereka pada penyelia/supervisor. Karena itu, hipotesa ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3. Kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap dengan *trust-in-supervisor*

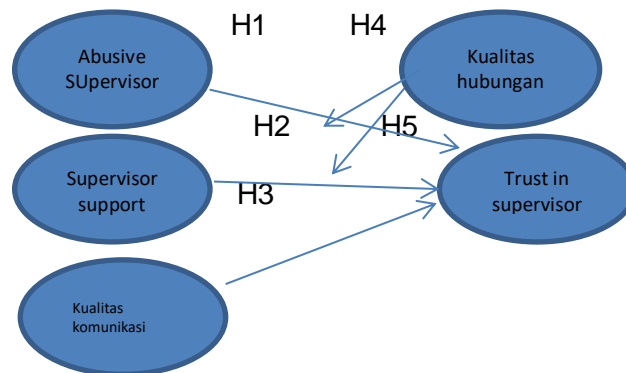
Kualitas Hubungan (Z) Sebagai Pemoderasi

Jika pengawasan yang kejam sering terjadi atau berlangsung lama, itu selalu menyebabkan antipati karyawan dan kemudian menimbulkan ketidakpercayaan bawahan (Xiaqi et al., 2012). Berkaitan dengan faktor hubungan dengan pemimpin/kelompok.

Karena itu, kualitas hubungan atasan-bawahan berpengaruh terhadap terbentuknya komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan. Kualitas hubungan atasan bawahan merupakan tingkatan yang menunjukkan sejauh mana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang dijalin antara seorang atasan dengan seorang bawahannya dalam suatu *dyad*, sebagai hasil dari proses pembentukan peran yang dilakukan oleh seorang bawahan. Hal ini menunjukkan adanya keterikatan personal dan sosial antara atasan dan bawahan. Keterikatan personal dan sosial yang terjadi ini akan menghindarkan bawahan dari rasa keterasingannya di perusahaan,

H4. Kualitas hubungan memoderasi pengaruh *abusive supervisor* terhadap *trust-in-supervisor*

H5. Kualitas hubungan memoderasi pengaruh *supervisor support* terhadap *trust-in-supervisor*. Berdasarkan hipotesa diatas maka kerangka pemikiran untuk penelitian ini adalah:



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Item pengukuran variabel diambil dan diadaptasi dari penelitian sebelumnya di literatur. Responden menggunakan skala lima poin di mana 1 berarti "sangat tidak setuju" dan 5 berarti "sangat setuju" untuk menanggapi kuesioner kepercayaan pada supervisor, *abusive supervisor*, *supervisor support*, kualitas komunikasi dan kualitas hubungan

METODE PENELITIAN

Mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif untuk menguji dan membuktikan hipotesis yang telah dibuat melalui berbagai tes dan pengolahan data. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah *path analysis* dengan menggunakan bantuan PLS untuk menguji kuesioner yang dibagikan kepada responden

Populasi

Menurut Sekaran (Sekaran, 2006) populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang ingin peneliti investigasi. Wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya disebut juga dengan populasi (Ansori & Sri, 2009). Target populasi ditujukan secara jelas dengan memperhatikan unit sampling, elemen, tingkatan (*extent*) atau *scope* dan waktu. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan lini depan berbagai organisasi di Kebumen Jawa Tengah.

Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006) Sampel pada penelitian ini ditentukan dengan metode *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel, dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Proses penyebaran kuesioner penelitian dilakukan melalui survei lapangan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 sampel. Pada penelitian ini sampel adalah karyawan lini depan yang telah bekerja minimal 1 tahun untuk merasakan persepsi kepemimpinan.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS).. *Structural Equation Model* (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan. Menurut (Santoso, 2014) SEM adalah teknik analisis multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, ataupun hubungan antar konstruk.

Menurut (Ghozali & Latan, 2015) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas Menurut (Ghozali & Latan, 2015), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Namun ada perbedaan antara SEM berbasis *covariance based* dengan *component based*. PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi.

Selain itu, Malhotra (2006:161) mengungkapkan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan metodologi penelitian yang berupaya menguantifikasi data dan biasanya menerapkan analisis statistik tertentu. Berdasarkan jenis data dominan yang diolah berupa angka-angka, maka penelitian ini merupakan kategori penelitian kuantitatif (Sekaran, 2007). Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan kepada sampel dari populasi yang telah ditentukan.

Pengukuran

Abusive Supervisor (X1)

Abusive supervisor mengacu pada persepsi bawahan tentang sejauh mana pengawas (supervisor) terlibat dalam menampilkan perilaku bermusuhan, verbal dan non-verbal yang berkelanjutan tidak termasuk kontak fisik (Tepper, 2000) diukur dengan 5 item dengan item:

Supervisor support

Supervisor support atau dukungan karyawan di tempat kerja didefinisikan sebagai keyakinan individu yang ditawarkan supervisor (Susskind et al., 2007) yang berhubungan dengan pekerjaan untuk membantu kinerja pekerjaan mereka. Variabel ini diukur dengan 3 item

Kualitas komunikasi

Kualitas komunikasi mengacu pada pembagian informasi yang tepat waktu dan akurat baik formal dan informal (Morgan & Hunt, 1994) Variabel ini diukur dengan 3 item

Trust in supervisor

Trust in supervisor merupakan kepercayaan terhadap integritas, keadilan, dan keandalan dari seseorang terhadap atasan (Dizgah et al., 2011). Variabel ini diukur dengan indikator menurut Heider et al. (2015) diukur dengan 4 item.

Kualitas hubungan

(Landy, 1989) menyatakan kualitas hubungan sebagai tingkatan yang menunjukkan sejauh mana kedekatan hubungan kerja dan sosial yang dijalin antara seorang atasan dengan seorang bawahannya dalam suatu *dyad*, sebagai hasil dari proses pembentukan peran yang dilakukan oleh seorang bawahan. Kualitas hubungan diukur dengan indikator *respect* dan *obligation* (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Measurement (Outer) Model

Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data penelitian. Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut maka peneliti menggunakan program SmartPLS 3.0. Prosedur pengujian validitas adalah *convergent validity* yaitu dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi jika komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali,

2008)

Convergenst Validity dilakukan dengan melihat indikator validita yang ditunjukkan oleh nilai loading factor. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator kontrak indikator yang mengukur kontrak t ersebut. Nilai *loading factor* lebih besar 0,7 dikatakan valid. Namun, menurut (Hair Jr, n.d.) untuk pemeriksaan awal dari matriks loading factor adalah kurang lebih 0,3 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, dan untuk *loading factor* kurang lebih 0,4 dianggap lebih baik, dan untuk *loading factor* lebih besar 0,5 secara umum dianggap signifikan. Dalam penelitian ini batas loading factor yang digunakan sebesar 0,7. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 hasil *loading factor* dapat ditunjukkan seperti pada Tabel 4.1 :

Tabel. 1
Nilai Loading Factor

| Variabel | Factor Loading |
|----------|----------------|
| X1.1 | 0.783 |
| X1.2 | 0.936 |
| X1.3 | 0.820 |
| X1.4 | 0.773 |
| X2.1 | 0.780 |
| X2.2 | 0.851 |
| X3.1 | 0.958 |
| X3.2 | 0.946 |
| X3.3 | 0.926 |
| Y1.1 | 0.880 |
| Y1.2 | 0.926 |
| Y1.3 | 0.908 |
| Z1.1 | 0.935 |
| Z1.2 | 0.999 |

Sumber: data primer diolah, 2021

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang ditunjukkan pada Tabel 4.1, bahwa mayoritas indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai loading factor yang lebih besar dari 0,70 dan dikatakan valid.

Discriminant Validity

Evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extracted (AVE)*. Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran cross loading dengan kontrak. Jika kolerasi kontrak dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran kontrak lainnya, maka

konstrak laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstrak lainnya. Jika nilai lebih tinggi daripada nilai kolerasi di antara konstrak, maka discriminant validity yang baik tercapai (apabila AVE > 0,5). Berikut hasil pengukuran dengan AVE pada setiap indikator:

Tabel. 2
Pengukuran dengan kriteria AVE

| Variabel | AVE |
|----------|-------|
| X1 | 0.583 |
| X2 | 0.890 |
| X3 | 0.592 |
| Y | 0.813 |
| Z | 0.710 |

Sumber: data primer diolah, 2021

Dari hasil pengukuran di atas, dapat dilihat bahwa dari ke-lima variabel memenuhi kriteria AVE

Uji Reliabilitas dengan *Composite Reliability*

Reliabilitas menyatakan sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relative konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian, maka digunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra & Miller, 1998)

Untuk menentukan *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* > 0,8 dapat dikatakan bahwa konstrak memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan > 0,6 dikatakan cukup reliable. Adapun hasil uji reliabilitas pada penelitian ini adalah

Tabel. 3
Nilai Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability |
|----------|-----------------------|
| X1 | 0.873 |
| X2 | 0.961 |
| X3 | 0.812 |
| Y | 0.946 |
| Z | 0.873 |

Sumber: data primer diolah 2021

Dari hasil output SmartPLS pada Tabel 4.3 menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstrak berada diatas nilai 0,70. Dengan nilai yang dihasilkan

tersebut, semua kontrak memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan.

Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Goodness of fit model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai R-square > 0 menunjukkan model pengukuran inner model dengan PLS adalah sebagai berikut:

Tabel. 4
R Square

| | R Square | Adjusted R Square |
|---|----------|-------------------|
| Y | 0.1 | 0.042 |

Sumber: data primer diolah, 2021

Hasil penelitian menunjukkan variabilitas variabel X1, X2 dan X3 adalah 10 % sedangkan sisanya 90% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai Adjusted R Square memiliki nilai dengan interval antara 0 hingga 1. Jika nilai Adjusted R Square semakin mendekati 1, maka menunjukkan bahwa variabel independen (X) menjelaskan variasi dari variabel dependen (Y) semakin baik. Pada penelitian ini, didapatkan nilai Adjusted R Square sebesar 0.042 atau 4,2%. Maka dapat disimpulkan bahwa 4,2% variasi yang terjadi pada variabel Y dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menguraikan mengenai hasil penelitian serta analisis data yang telah terkumpul melalui penyebaran kuesioner yang penulis lakukan selama bulan Desember 2020 sampai Januari tahun 2021. Penulis akan menganalisis data yang telah terkumpul sesuai dengan pokok permasalahan yang dipaparkan di awal bab. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang nantinya akan menunjukkan apakah hipotesis yang telah dirumuskan dapat diterima atau tidak

Analisis Karakteristik Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel 1 :

Tabel. 5
Jenis kelamin

| | Jumlah | Prosentase |
|---------------|--------|------------|
| Jenis kelamin | | |
| Laki-laki | 34 | 0.34 |
| Perempuan | 66 | 0.66 |
| Usia | | |
| 17-25 th | 37 | 0.37 |
| 26-35 th | 36 | 0.36 |
| 36-40 th | 19 | 0.19 |
| > 41 th | 8 | 0.08 |
| Pendidikan | | |
| SMA sederajat | 78 | 0.78 |
| D3 | 15 | 0.15 |
| S1 | 7 | 0.07 |
| Lama kerja | | |
| 1-3 th | 53 | 0.53 |
| 4-6 th | 37 | 0.37 |
| >6 th | 10 | 0.10 |

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi dua kategori yaitu laki-laki dan perempuan. Dari data 100 responden yang diperoleh, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin yaitu 66 responden atau sebanyak 66% berjenis kelamin perempuan dan sisanya 34 orang atau sebesar 34% berjenis kelamin laki-laki

Berdasarkan data responden pada penelitian ini, responden dengan lama kerja 1-3 th sebanyak 53 orang (53%), lama kerja 4-6 th sebanyak 37 orang (37%) dan > 6 th sebanyak 10 responden (10%)

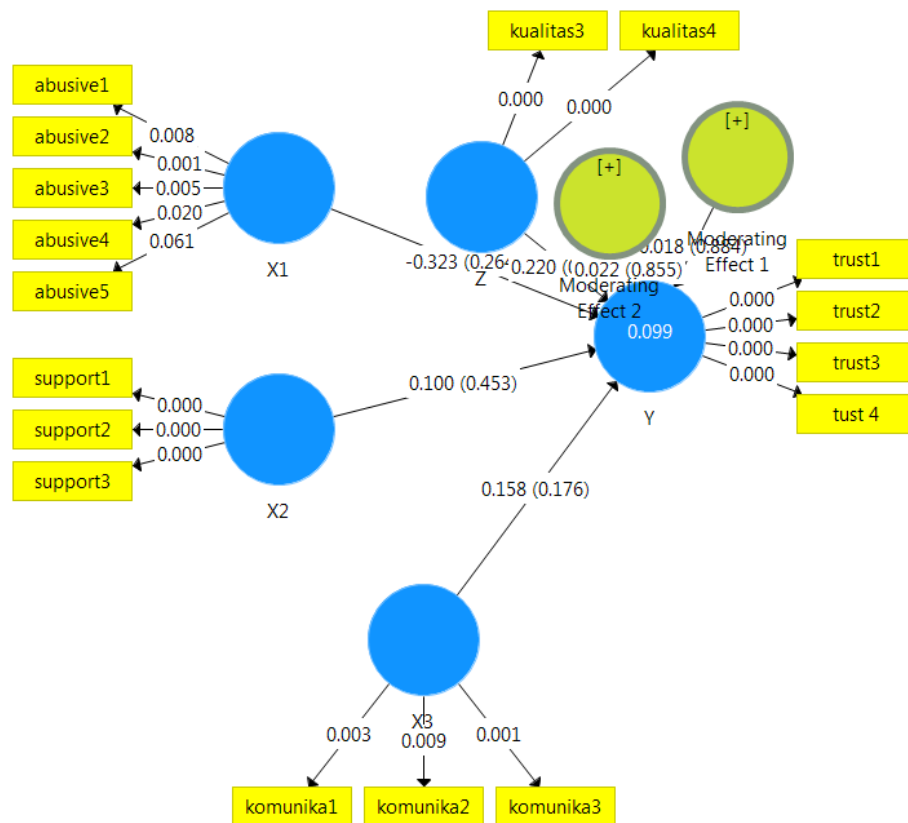
Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Model penelitian ini akan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dan dibantu dengan software SmartPLS 3.0. PLS merupakan salah satu metode alternatif Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan diantara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi non parametrik, artinya bahwa data tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu (Yamin & Kurniawan, 2009)

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian Inner Model (model struktural) yang meliputi output r-square, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) 3.0.

Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik $>1,96$ dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel .9 sampai dengan tabel 4.13 dan untuk hasil model penelitian ini dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 2:



Gambar 2. Hasil Model Penelitian

Pada pengujian hipotesis, nilai yang dianalisa adalah nilai yang ada pada t-statistic yang dihasilkan dari output PLS dengan membandingkan dengan nilai t-tabel. Output PLS merupakan estimasi variabel laten yang merupakan linier agregat dari indikator. Berdasarkan hasil statistik maka hipotesis 1 dapat dijelaskan dengan tabel berikut:

Tabel. 6
Hipotesis 1

| | Sampel asli (O) | Sampel mean (M) | Standar deviasi (STATDEV) | T statistik (O/STATDEV) | P value |
|---------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|---------|
| X1→ Y1 | 0.583 | 0.568 | 0.192 | 3.033 | 0.033 |
| X2→ Y1 | 0.890 | 0.840 | 0.137 | 6.502 | 0.000 |
| X3→ Y1 | 0.592 | 0.526 | 0.116 | 5.088 | 0.000 |
| Efek moderasi 1 X1→ Z1 | 0.018 | 0.122 | 0.172 | 1.281 | 0.201 |
| Efek moderasi 2 X2→ Z2 | 0.220 | 0.855 | 0.038 | 5.825 | 0.000 |

Sumber: data primer diolah, 2021

Hipotesis ke-1 yang menguji pengaruh negatif *abusive supervisor* terhadap *trust in supervisor* pada tabel 4.5 menunjukkan nilai sampel asli (original sample) sebesar 0.583 dan t statistik 3.033 dengan p value 0.033 maka hipotesis 1 diterima. Gambar 2 menunjukkan koefisien regresi sebesar -0.323 menunjukkan pengaruh tersebut adalah negatif, maka H1 diterima. Hal ini menunjukkan pengawasan kasar yang dilakukan supervisor akan menurunkan kepercayaan karyawan garis depan. Pernyataan yang melecehkan, menganggap bodoh, ejeken di depan teman akan membuat karyawan garis depan semakin turun kepercayaannya terhadap atasan langsung mereka

Hipotesis ke-2 yang menguji pengaruh positif *supervisor support* terhadap kepercayaan pada supervisor pada tabel 4.5 menunjukkan nilai sampel asli (original sample) sebesar 0.890 dan t statistik 6.502 dengan p value 0.000 maka hipotesis 2 diterima. Gambar 2 menunjukkan koefisien regresi sebesar 0.1 menunjukkan pengaruh tersebut adalah positif, maka H2 diterima. Hal ini menunjukkan dukungan atasan langsung terhadap karyawan garis depan berupa pujian, bantuan kerja dan kerjasama yang baik akan semakin meningkatkan kepercayaan bawahan yang berdampak pada kinerja.

Hipotesis ke-3 yang menguji pengaruh positif kualitas komunikasi atasan bawahan terhadap kepercayaan terhadap *supervisor* pada tabel 4.5 menunjukkan nilai sampel asli (original sample) sebesar 0.592 dan t statistik 5.088 dengan p value 0.000

maka hipotesis 3 diterima. Gambar 2 menunjukkan koefisien regresi sebesar 0.158 menunjukkan pengaruh tersebut adalah positif, maka H3 diterima. Hal ini menunjukkan hubungan yang terjalin dengan baik, saling bertukar informasi tentang pekerjaan dan cara menyelesaikan masalah yang dikomunikasikan dengan tepat akan semakin meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap atasan langsungnya.

Berdasarkan perhitungan statistik, dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan tidak memoderasi abusive supervisor terhadap kepercayaan pada supervisor sehingga H4 ditolak. Dapat dilihat bahwa T-statistic sebesar 1.281 yakni kurang dari t-table 1.96. Berdasarkan perhitungan statistik, dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan memoderasi *supportive supervisor* terhadap kepercayaan pada *supervisor* sehingga H5 diterima. Dapat dilihat bahwa T-statistic sebesar 5.825 lebih besar dari t-table 1.96. Hasil penelitian ini mendukung Tepper (2002) bahwa kualitas hubungan yang baik dapat memperkuat perilaku suportif atasan terhadap kepercayaan pada *supervisor*.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang terjalin antara atasan bawahan dapat digunakan untuk memperkuat kepercayaan bawahan terhadap atasan langsungnya. Kualitas hubungan melalui saluran komunikasi yang tepat, bahasa yang dapat diterima bawahan merupakan alat untuk memperkuat jalinan antara atasan dan bawahan

Karyawan bagian depan sebagai sumber daya penting perusahaan memainkan peran penting dalam pengoperasian bisnis. Oleh karena itu, peneliti dan praktisi sangat mementingkan faktor penentu hubungan berkelanjutan karyawan lini depan dengan atasannya. Dalam hal ini, mengambil teori pertukaran sosial, studi ini dilakukan untuk menguji antecedent kepercayaan terhadap supervisor dalam satu kerangka kerja.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa bawahan akan memberikan balas jasa berupa kontribusi positif karena atasan memberikan perhatian yang positif ataupun sebaliknya.

Secara teoritis efek moderasi kualitas hubungan memperkuat pengaruh *supportive supervisor* terhadap kepercayaan pada *supervisor* pada konteks karyawan garis depan sebagai penentu penting dari hubungan kerja yang berkelanjutan. Namun penelitian ini tidak membuktikan efek moderasi kualitas hubungan pada pengaruh *abusive supervisor* terhadap *trust in supervisor* pada konteks karyawan garis depan.

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial. 1) Manajer harus mendidik supervisor tentang hasil negatif dari pengawasan yang kejam. Temuan

penelitian ini mengungkapkan bahwa pengawasan yang buruk di tempat kerja dapat memperburuk persepsi kepercayaan pada *supervisor*, yang pada akhirnya mempengaruhi kecenderungan kerjasama antara karyawan garis depan dengan supervisor. Manajer disarankan agar meningkatkan proses seleksi dan rekrutmen supervisor untuk mengurangi penyalahgunaan pengawasan di tempat kerja.

Manajemen mendidik dan melatih supervisor agar lebih mendukung karyawan garis depan. Peningkatan dukungan pengawasan di tempat kerja memerlukan dukungan berupa bantuan dalam melaksanakan tugas, memberikan umpan balik yang bermanfaat, serta memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan lini depan. Pengawasan yang suportif tersebut dapat meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan lini depan kepada atasannya, yang akan memicu perilaku kooperatif mereka.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kualitas komunikasi supervisor berpengaruh terhadap kepercayaan pada supervisor. Manajer harus lebih menekankan pada keterampilan komunikasi pelamar selama proses perekrutan. Manajer dapat melakukan pelatihan dan lokakarya pengembangan di tempat kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, M., & Sri, I. (2009). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Edisi 1*.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175–190.
- Dizgah, M., Farahbod, F., & Khoeini, B. (2011). Relationship between perceptions of organizational justice and trust in Guilan tax affair organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(7), 341–351.
- Ehnert, I., & Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Springer.
- Ghozali, I. (2008). Structural Equation Modelling, Edisi II. *Semarang: Universitas Diponegoro*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Dengan Program Smart PLS 3.0. *Semarang: Universitas Diponegoro Semarang*.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161–178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hair Jr, J. F. (n.d.). *Multivariate Data Analysis Joseph F. Hair Jr. William C. Black Barry J. Babin Rolph E. Anderson Seventh Edition*.

- Hua, G. (2008). *An experimental investigation of online banking adoption in China*.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Malhotra, N. K., & Miller, G. L. (1998). An integrated model for ethical decisions in marketing research. *Journal of Business Ethics*, 17(3), 263–280.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*.
- Rowold, J. (2008). Effects of transactional and transformational leadership of pastors. *Pastoral Psychology*, 56(4), 403.
- SACOM. (2010). Workers as Machines: Military Management in Foxconn. *Students & Scholars Against Corporate Misbehaviour, August 2010*, 1–24.
- Santoso, S. (2014). Statistik parametrik edisi revisi. *Jakarta: PT. Elex Media Komputindo*.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business= metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 1*.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370–379.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*.
- Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik

Terlengkap dengan Software SPSS. *Jakarta: Salemba Infotek.*

Yuliana, Y., Tommy, P., & Suyasa, Y. S. (2019). UJI PERAN ABUSIVE SUPERVISION SEBAGAI MEDIATOR: HUBUNGAN MACHIAVELLIANISM DENGAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 2(2), 681–690.