

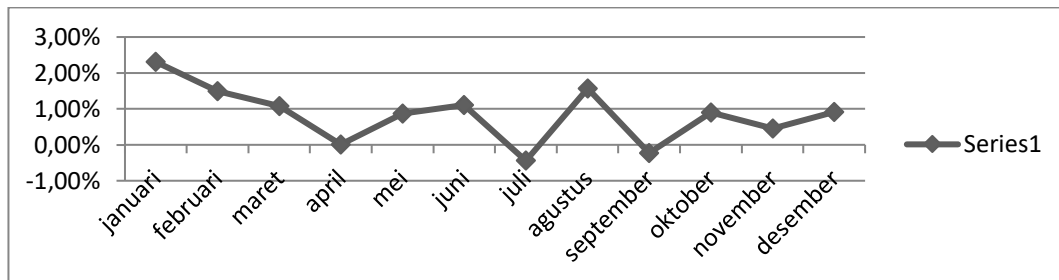
## PENDAHULUAN

Saat ini, bisnis *cafe* dan resto berkembang dengan pesat. Lebih dari 10.000 *cafe* diprediksi akan terus tumbuh di Indonesia. Pada 2013 – 2018, total pendapatan dari sektor *cafe* diperkirakan meningkat dari USD 3,4 miliar menjadi USD 14,6 miliar (merdeka.com, 2016). Perubahan gaya hidup masyarakat turut mendorong pesatnya pertumbuhan bisnis *cafe* dan resto di Indonesia. Semarang merupakan salah satu kota besar di Indonesia yang memiliki potensi besar untuk bisnis kuliner *cafe* dan resto.

Salah satu pemeran bisnis kuliner yang sudah cukup dikenal di Indonesia adalah perusahaan X. Perusahaan X merupakan perusahaan keluarga yang awalnya bergerak di bidang produksi teh. Bisnis perusahaan X yang semakin berkembang membuatnya mengembangkan sayap bisnis di bidang *cafe* dan resto. Saat ini *cafe* dan resto yang dimilikinya sudah ada di kota-kota besar di Indonesia. Wilayah dimana *cafe* dan resto dibuka pertama kali dan berkembang sangat pesat adalah di Semarang. Semarang memiliki 12 *cafe* dan 13 resto serta puluhan gerai teh.

Semakin berkembangnya bisnis dan banyaknya persaingan restoran, perusahaan X harus mampu meningkatkan kinerja agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Mangkunegara (2005) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh perorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

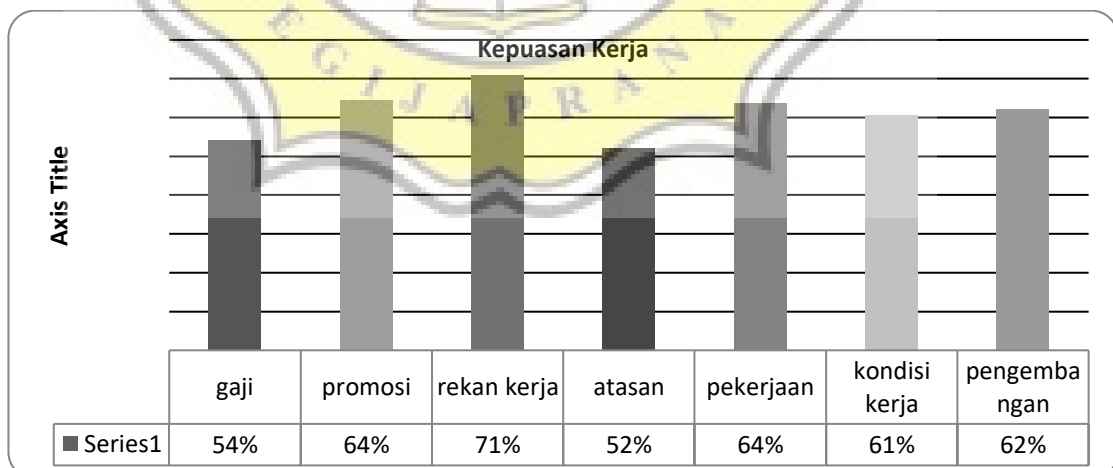
Pengelolaan sumber daya manusia yang kurang baik dapat menimbulkan beberapa permasalahan, salah satunya yaitu *turn over*. Perusahaan X Cabang Semarang saat ini masih memiliki permasalahan *turn over* yang ditunjukkan melalui data berikut ini:



**Grafik 1. Data Turn Overtahun 2016 karyawan perusahaan X Cabang Semarang**

Grafik *turn over* di atas, menunjukkan adanya *turn over* di perusahaan X ini sebesar 10,04%. Dessler (2003) menyatakan jika dalam satu tahun angka *turn over* lebih dari 10%, maka *turn over* dalam organisasi tersebut dianggap tinggi. Robbins (2003) menyatakan bahwa, *turn over* adalah penarikan diri secara sukarela atau tidak sukarela yang merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang disebabkan oleh dua faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. *Turn over* yang tinggi dapat mempengaruhi efektivitas operasional.

Angka *turn over* yang tinggi disebabkan oleh beberapa hal, salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Melihat permasalahan tersebut, maka peneliti mendalami permasalahan dengan mengadakan *survey* kepuasan kerja kepada karyawan restoran di lapangan. *Survey* ini melibatkan 6 restoran dengan total sampel 42 karyawan operasional yang ada di Semarang. Berikut adalah gambaran hasil *survey* yang dilakukan:



**Grafik 2. Hasil Survey Kepuasan Kerja karyawan Restoran Perusahaan X Cabang Semarang**

Grafik hasil *survey* di atas, menggambarkan kepuasan terhadap atasan mendapatkan skor paling rendah dibandingkan dengan aspek lainnya. Ada

dugaan bahwa karyawan operasional di restoran merasa kurang puas dengan atasannya, dalam hal ini kapten. Kapten adalah suatu jabatan yang berfungsi sebagai pengawas jalannya operasional di satu restoran. Fungsi pengawasan ini sama dengan fungsi supervisor dalam lingkup satu restoran.

Arikunto (2004) mengartikan supervisor sebagai seorang atasan atau orang yang memiliki posisi di atas (pemimpin) yang melakukan pengawasan terhadap bawahannya. Supervisor merencanakan, memotivasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan karyawan pada tingkat operasional. Kapten yang menjalankan fungsi supervisor di restoran, memikul tanggung jawab pelaksanaan dan mengupayakan agar para *crew* dapat melaksanakan rencana kebijakan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen. Kapten merencanakan, memotivasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan restoran, sehingga kapten merupakan kekuatan penting bagi perusahaan untuk menjalankan roda bisnisnya. Saat ini kapten masih memerlukan pengembangan kompetensi dikarenakan belum adanya pembekalan untuk kapten saat diangkat.

Berlandaskan hasil survey kepuasan kerja, peneliti mengadakan pendalaman atas permasalahan yang ada. Pendalaman dilakukan melalui wawancara kepada enam *crew resto*, diperoleh keterangan bahwa empat diantara mereka menganggap kapten kurang cepat dan tegas dalam mengambil keputusan serta menegakkan kedisiplinan. Dua orang lainnya berpendapat bahwa komunikasi yang terjalin masih kurang baik, karena tidak semua informasi diberikan secara terbuka oleh kapten dan kurangnya evaluasi secara rinci untuk anak buah.

Kapten sendiri saat diwawancara mengungkapkan bahwa dirinya kurang percaya diri dalam memimpin. Empat dari tujuh orang kapten menyatakan bahwa ada pemikiran dan perasaan bahwa anak buah mereka adalah rekan kerjanya dulu, sehingga masih sulit untuk menegur dan mengambil keputusan yang tegas. Kapten lebih sering melimpahkan atau menyerahkan persoalan yang ada pada atasan mereka. Sisanya menyatakan peran sebagai kapten hanyalah memimpin tapi tugasnya tetap seperti biasa, membantu jika ada yang perlu dikerjakan. Terkadang mereka merasa bingung saat harus memimpin *briefing*.

Dua orang supervisor restoran dan *cafe* menyampaikan bahwa kapten dianggap belum mampu membagi tugas dengan anak buahnya, belum mampu bersikap tegas dengan anak buahnya. Kapten masih sering melakukan

pekerjaan operasional dan kurang menjalankan fungsi kontrol dan pengawasan di setiap bagian yang ada di restoran. Kapten juga dianggap masih kurang mandiri dalam pengambilan keputusan yang ada di area kerjanya, karena selalu masih harus bergantung dengan supervisor.

Kesimpulan permasalahan adalah kurang puasnya *crew* resto terhadap kapten. Hal ini dikarenakan kapten belum mendapatkan bekal yang cukup sebagai pimpinan resto. Kapten belum mampu membagi tugas dengan mendelegasikan pekerjaan kepada anak buahnya, kapten belum mampu melakukan *briefing* secara rutin dan mengisi *briefing* dengan tema atau isi yang mendukung jalannya operasional dan perbaikan di restoran, serta aspek pengambilan keputusan secara tegas masih dirasa kurang. Kapten masih sering ikut dalam kegiatan operasional seperti melayani pelanggan saat resto masih sepi, sehingga fungsi kontrol dan pengawasan yang menjadi tanggung jawabnya dianggap belum dilakukan secara maksimal. Beberapa *crew* pun menganggap komunikasi sebagai pemimpin dari kapten masih kurang.

Boiman dkk (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa supervisi berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, supervisi sendiri memiliki tiga aspek yaitu kepemimpinan, kondisi kerja dan penugasan. Lebih dijelaskan bahwa, kemampuan pemimpin dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif serta pemberian penugasan kepada bawahannya menjadi aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Robbins (2003) menyatakan bahwa pemimpin yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan demikian sebaliknya. Pimpinan yang baik seharusnya mampu menyelaraskan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, selain itu pemimpin juga harus mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan karyawan sehingga tercipta kepuasan dalam bekerja.

Lebih lanjut, Beaset (dalam Adebayo dan Ogunsina, 2011) menyatakan bahwa perilaku dan pengawasan merupakan faktor utama yang mempengaruhi orang dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengaruh positif kemampuan supervisor juga ditunjukkan oleh penelitian Kula dan Guler (2014), terdapat pengaruh positif antara dukungan supervisor terhadap kepuasan kerja pelaksana polisi di Istanbul. Pengaruh ini tidak hanya meningkatkan hubungan baik dalam bekerja, namun juga meningkatkan *performance* organisasi.

Melihat pentingnya peran kapten dan belum cukupnya kompetensi yang dimiliki kapten, maka perlu diadakan program pengembangan untuk kapten. Pelatihan dianggap cukup efektif untuk meningkatkan kompetensi kapten menjalankan peran pengawasan di restoran. Davies (2005) menyatakan bahwa pelatihan dapat dilakukan bila dalam organisasi muncul gejala-gejala seperti banyaknya keluhan yang muncul, hasil kerja yang rendah, tingkat kedisiplinan yang rendah, *overtime* yang berlebihan, *turnover* karyawan yang tinggi, komunikasi secara umum yang buruk, semangat kerja karyawan yang rendah, peran individu yang tidak jelas serta kepemimpinan yang tidak memadai.

Ambar dan Rosidah (2009) menyatakan bahwa pelatihan adalah sebuah proses sistematis perubahan perilaku pegawai ke suatu arah untuk meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan merupakan cara efektif untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan perusahaan untuk mampu bersaing di pasar. Pelatihan yang peneliti anggap sesuai untuk mengatasi permasalahan di atas adalah pelatihan *supervisory skill*.

Pelatihan *supervisory skill* ini menitikberatkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan pada kapten dengan menggunakan metode pendekatan *experiential learning*. Metode pendekatan *experiential learning* merupakan metode dalam proses belajar dimana peserta didorong untuk masuk dalam pengalaman terstruktur yang dikombinasi dengan refleksi untuk menemukan arti. Pengalaman tersebut membantu peserta untuk mengeksplorasi kejadian yang dihadapi, menganalisa permasalahan yang dianggap penting, menyusun strategi untuk pengalaman selanjutnya, dan melakukan transfer belajar dilingkungan lain.

Pelatihan *supervisory skill* tersebut bertujuan untuk memberikan pengetahuan yang berfokus pada peningkatan keterampilan kapten dalam mengawasi, membina, membimbing, mengarahkan, dan memotivasi bawahan, sehingga kepuasan bawahan terhadap kapten dapat meningkat. Pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan bawahan terhadap pimpinannya, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal dan kenyamanan dalam bekerja. Maka sesuai permasalahan yang ada dan keunggulan metode pelatihan, peneliti memutuskan melakukan intervensi dalam bentuk "Pelatihan *Supervisory Skill* untuk Meningkatkan Kepuasan Bawahan pada Kapten Restoran Perusahaan X di Semarang". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

secara empirik ada tidaknya pengaruh pelatihan *Supervisory Skill* terhadap Kepuasan Bawahan pada Kapten Restoran Perusahaan X di Semarang.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Kepuasan Bawahan kepada Atasan**

Robbins (2003) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik pekerjaan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Sejalan dengan itu, Lee dan Low (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kepada supervisor merupakan perasaan, persepsi, dan penilaian karyawan terhadap segala hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan supervisor-nya, kemudian menjadi salah satu pembentuk sikap karyawan dalam bekerja. Kepuasan terhadap supervisor berhubungan dengan sikap kepribadian yang dimiliki oleh supervisor, baik itu temperamen, keterbukaan, sikap kerja, dan lain sebagainya. Selain itu kepuasan pada supervisor muncul tergantung dari kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh supervisor tersebut, seperti pengetahuan dan intelegensi. Spector (1997) memberikan definisi kepuasan kepada atasan adalah perasaan yang dimiliki karyawan kepada atasannya.

Respon afektif seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal, Luthans (2008) berpendapat bahwa ada enam dimensi pekerjaan yang penting dan representatif yang mempengaruhi, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja. *Supervisory* menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Diungkapkan juga oleh Adebayo dan Ogunsina (2011) bahwa perilaku supervisor dapat mempengaruhi kepuasan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Supervisi meliputi pengetahuan teknis, *human relation*, keterampilan dan koordinasi aktivitas pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan bawahan terhadap atasan yaitu perasaan positif yang dimiliki oleh bawahan terhadap atasannya.

Kepuasan bawahan terhadap atasan dilihat dari kualitas hubungan yang terjalin oleh keduanya, dimensi dalam kepuasan bawahan pada supervisor diungkapkan oleh Chen, dkk (2009) adalah sebagai berikut:

1. *Affective Attachment*

Kondisi emosional yang saling terkait antara karyawan dengan supervisor, dimana keduanya memiliki pengertian yang sama, serta keinginan untuk saling memperhatikan.

2. *Personal-life inclusion*

Aspek bagaimana hubungan yang dibangun oleh karyawan dan supervisor tidak hanya sebatas permasalahan pekerjaan.

3. *Deference to supervisor*

Aspek bagaimana tingkat kepatuhan karyawan terhadap atasannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya, menurut Peus, dkk (2012) adalah:

1. Komunikasi dengan atasan

Semakin banyak seseorang berkomunikasi dengan atasannya, maka semakin puas seseorang tersebut dengan atasannya.

2. Pengetahuan dan konsistensi yang dimiliki atasan

Atasan memiliki pengetahuan dan nilai yang jelas, serta konsisten terhadap nilai, keyakinan, dan tindakan yang dilakukan.

3. *Authentic Leadership*

Atasan mampu bertindak menggunakan nilai personal dan memiliki keyakinan guna membangun kredibilitas untuk mendapatkan rasa hormat serta kepercayaan dari bawahannya.

4. Dukungan dari atasan

Kula dan Guler (2014) berpendapat bahwa dukungan dari atasan akan mempengaruhi kepuasan bawahan.

### ***Supervisory Skill***

Supervisi merupakan suatu usaha merencanakan, mengatur, memimpin, mengkoordinir, serta mengontrol yang bertujuan untuk mencapai hasil melalui orang lain. Supervisor sendiri memiliki tanggung jawab yaitu menciptakan hubungan antara jajaran manajemen dengan karyawan (Cusins, 1997).

Menurut Bittel & Newstorm (1994), supervisor adalah manager yang umumnya berada di bawah koordinasi manager menengah. Supervisor memikul tanggung jawab pelaksanaan dan mengupayakan agar para petugas pelaksana dapat melaksanakan rencana kebijakan yang telah ditetapkan oleh para eksekutif dan manager menengah. Supervisor merencanakan, memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan non-managerial pada tingkat operasional.

Penjelasan senada diungkapkan oleh Munandar (2001) bahwa supervisor merupakan manager pertama (penyelia), yang berada di tengah antara manajemen dan para pekerja. Certo (2013) pun mengatakan bahwa supervisor merupakan seorang pemimpin. Ketika supervisor mengetahui apa yang harus dilakukan oleh suatu departemen dan siapa yang dapat mengerjakannya, pekerjaan itu akan menjadi wahana untuk dapat membuat karyawan menjadi lebih kreatif dan lebih dari itu, karyawan dapat mengerjakan apa yang menjadi harapan mereka. Supervisor seharusnya memiliki keterampilan, yaitu kecakapan, kepandaian, atau keterampilan sebagai seorang atasan (pemimpin) yang berfungsi mengawasi kerja bawahan / kelompok yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan pemaparan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *supervisory skill* adalah kecakapan atau keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang atasan / penyelia, agar mampu menjalankan tugasnya untuk mengawasi bawahannya / kelompok yang menjadi tanggung jawabnya, dalam melaksanakan rencana kebijakan dari eksekutif / manager menengah guna mencapai tujuan organisasi.

Bittle & Newstorm (1994) menyebutkan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang supervisor, yaitu kemampuan teknis, administratif, dan kemampuan interpersonal. Kemampuan teknis ini bisa diartikan sebagai *skill* dan *knowledge* terhadap jenis pekerjaannya. Kemampuan administratif menunjuk pada pengetahuan tentang organisasi dan pengkoordinasiannya. Adapun kemampuan interpersonal di sini diartikan sebagai kemampuan membina hubungan yang harmonis baik antara sesama rekan kerja maupun atasan dan bawahannya. Selain dituntut memiliki kompetensi dasar tersebut, seorang supervisor di dalam proses manajemen juga diharapkan memiliki keterampilan untuk mengatur, membina dan mengarahkan.



Selain itu, Certo (2013) menyebutkan keterampilan dasar yang harus dimiliki supervisor adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan teknis (*Technical Skills*)

Spesifikasi dari pengetahuan dan pengalaman yang digunakan untuk membawa bagian dari teknik atau prosedur. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki digunakan dalam mengoperasikan peralatan kerja, serta memastikan proses kerja sesuai dengan prosedur yang ada.

2. Keterampilan hubungan manusia (*Human Relations Skills*)

Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain secara efektif. Termasuk di dalamnya kemampuan untuk berkomunikasi, memotivasi dan memahami orang lain. Terkait dalam hubungan dengan bawahan, keterampilan ini perlu digunakan oleh atasan untuk memotivasi, memimpin dan mengkomunikasikan berbagai hal baik yang terkait dengan pekerjaan ataupun tidak.

3. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*)

Keterampilan terkait mencari, menganalisis, dan menginterpretasi suatu informasi yang digunakan untuk perencanaan dan pengembangan pekerjaan, serta penyelesaian masalah. Pada keterampilan ini, atasan harus mampu mempertimbangkan berbagai hal, baik faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi program kerja, serta berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi.

4. Keterampilan pembuatan keputusan (*Decision-Making Skills*)

Keterampilan untuk menganalisis informasi dan menghasilkan keputusan yang baik dan tepat.

## **Pelatihan**

Pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Menurut Mondy (2008) pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Ambar dan Rosidah (2009) menyatakan bahwa pelatihan adalah sebuah proses sistematis pengubahan perilaku pegawai ke suatu arah untuk meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Noe (2005) berpendapat bahwa pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawannya belajar kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pelatihan merupakan suatu bentuk *experiential learning* yang bertujuan untuk perubahan. Informasi yang diterima, dimengerti, dan diinternaslisasi dengan cara sedemikian rupa sehingga beberapa perubahan secara sadar dilakukan untuk menggunakan informasi tersebut.

Lebih dalam, Aprinto dan Jacob (2013) menyatakan bahwa permasalahan yang timbul akibat kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan dapat diatasi melalui pelatihan. Peningkatan kompetensi dapat mengatasi kendala, permasalahan, dan meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak pada meningkatnya hasil-hasil unit kerja dan tercapainya sasaran perusahaan.

Senada dengan pendapat-pendapat sebelumnya, Sultana (2012) berpendapat bahwa terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dan kinerja karyawan. Pelatihan menghasilkan manfaat bagi karyawan maupun bagi organisasi dengan mempengaruhi secara positif kinerja karyawan melalui pengembangan pengetahuan karyawan, keterampilan, kemampuan, kompetensi, dan perilaku.

Berdasarkan pemaparan di atas, disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu upaya yang dilakukan untuk membekali karyawan agar memiliki kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang berhubungan serta dibutuhkan untuk pekerjaannya saat ini.

Hasil dari diadakannya pelatihan dapat dilihat melalui evaluasi yang dilakukan. Penentuan evaluasi pelatihan menurut Noe (2005) adalah sebagai berikut:

1. Aspek kognitif (*Cognitive Outcomes*)

Digunakan untuk menentukan tingkat pengetahuan, teknik dan proses yang diberikan setelah pelatihan.

2. Aspek keterampilan (*Skill Based Outcomes*)

Digunakan untuk mengukur peningkatan keterampilan dan perilaku dalam pekerjaan.

3. Aspek afeksi (*Affective Outcomes*)

Digunakan untuk melihat kepuasan peserta terhadap pelatihan yang dilakukan.

#### 4. Aspek hasil (*Result*)

Berfokus pada hasil yang dicapai setelah mengikuti pelatihan.

Pada penelitian ini, peneliti melihat evaluasi pelatihan yang dilakukan sampai pada evaluasi hasil, karena peneliti ingin melihat peningkatan kepuasan bawahan terhadap atasan setelah diberikan pelatihan *supervisory skill*.

### **Efektivitas Pelatihan *Supervisory Skill* untuk Meningkatkan Kepuasan Bawahan pada Kapten**

Kepuasan menjadi faktor penting dalam produktivitas, baik dalam diri sendiri maupun organisasi. Karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Salah satu faktor penentu kepuasan karyawan adalah atasannya.

Permasalahan yang terdapat pada penelitian ini adalah kurang puasnya karyawan restoran terhadap atasannya yaitu kapten. Berdasarkan pendalaman permasalahan diperoleh kesimpulan bahwa kapten belum mampu membagi tugas dengan mendelegasikan pekerjaan kepada anak buahnya, kapten belum mampu melakukan *briefing* secara rutin dan mengisi *briefing* dengan tema atau isi yang mendukung jalannya operasional dan perbaikan di restoran, serta aspek pengambilan keputusan secara tegas masih dirasa kurang. Kapten masih sering ikut dalam kegiatan operasional seperti melayani pelanggan saat resto masih sepi, sehingga fungsi kontrol dan pengawasan yang menjadi tanggung jawabnya dianggap belum dilakukan secara maksimal. Beberapa *crew* pun menganggap komunikasi sebagai pemimpin dari kapten masih kurang. Kurangnya kompetensi inilah yang membuat kepuasan bawahan masih kurang terhadap kapten.

Lee dan Low (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kepada supervisor merupakan perasaan, persepsi, dan penilaian karyawan terhadap segala hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan supervisornya, kemudian menjadi salah satu pembentuk sikap karyawan dalam bekerja. Sejalan dengan pernyataan itu, Ting (2009) menyatakan bahwa kepuasan kepada supervisor mengarah pada reaksi bawahan terhadap kualitas personal dan kinerja supervisornya, penilaian berasal dari perilaku supervisor dan tingkat kenyamanan saat mengungkapkan pendapat selama dalam supervisi. Sutanto dan Anggreani (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja

bawahannya. Selaras dengan itu, Kopp (2013) menyatakan bahwa dukungan supervisor dapat menentukan kepuasan dan hasil kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Adebayo dan Ogunsina (2011) menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari perilaku Supervisor terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif kemampuan supervisor juga ditunjukkan oleh penelitian Kula dan Guler (2014), terdapat pengaruh positif antara dukungan supervisor terhadap kepuasan kerja pelaksana polisi di Istanbul. Pengaruh ini tidak hanya meningkatkan hubungan baik dalam bekerja, namun juga meningkatkan *performance* organisasi.

Oleh karena itu perlu adanya upaya guna meningkatkan kepuasan bawahan terhadap atasannya. Pada permasalahan ini kapten perlu meningkatkan kompetensinya sebagai pengawas untuk restoran. Kompetensi yang dianggap perlu ditingkatkan oleh kapten yaitu *Supervisory Skills*. Kompetensi *Supervisory Skills* yang perlu ditingkatkan berdasarkan analisa yang telah dilakukan adalah keterampilan hubungan manusia dan pengambilan keputusan, dua kompetensi ini dianggap perlu mendapatkan porsi lebih banyak dibanding dengan keterampilan teknis dan konseptual.

*Supervisor skills* adalah keterampilan kecakapan atau keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang atasan / penyelia, agar mampu menjalankan tugasnya untuk mengawasi bawahannya/kelompok yang menjadi tanggung jawabnya, dalam melaksanakan rencana kebijakan dari eksekutif /manajer menengah guna mencapai tujuan organisasi. Arikunto (2004) mengungkapkan bahwa supervisor merupakan atasan atau orang yang memiliki posisi di atas yang melakukan pengawasan terhadap bawahannya.

Pelatihan dianggap sebagai cara yang efektif guna meningkatkan kompetensi *supervisory skills* pada kapten. Noe (2005) menyatakan bahwa pelatihan merupakan suatu bentuk *experiential learning* (pengalaman belajar) yang bermuara pada perubahan. Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa belajar adalah jantung dari aktivitas pelatihan. Belajar terjadi ketika informasi diterima, dimengerti, dan diinternalisasi dengan cara sedemikian rupa sehingga beberapa perubahan atau usaha secara sadar dilakukan untuk menggunakan informasi tersebut.

Segala informasi yang masuk dalam diri manusia akan diproses dalam kognisi manusia sebelum akhirnya dijadikan pandangan, sikap atau perilaku.

Pendekatan kognitif menurut Suharnan (2005) memberikan penekanan pada pikiran seseorang, bagaimana seseorang mendapatkan informasi, bagaimana informasi itu direpresentasikan dan ditransformasikan sebagai pengetahuan, bagaimana pengetahuan disimpan dalam ingatan dan dimunculkan kembali, bagaimana pengetahuan digunakan untuk mengarahkan sikap-sikap dan perilaku-perilakunya. Jadi, melalui pelatihan karyawan memperoleh informasi sebagai pengetahuan yang akan disimpan dalam ingatan dan menggunakannya dalam melakukan tugas, aktivitas atau pekerjaannya.

Noe (2005) berpendapat bahwa pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawannya belajar kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Tujuannya agar karyawan dapat memiliki keahlian dalam pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaannya dan mengaplikasikannya pada kegiatan sehari-hari di dunia kerja untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian Sultana, dkk (2012) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja. Pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja serta membantu menjembatani kesenjangan antara sasaran atau target yang distandarkan dengan aktual kinerja yang ada. Simanjuntak (2005) menggolongkan faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi tiga, yaitu kompetensi individu (kemampuan dan keterampilan melakukan kerja), dukungan organisasi (sarana dan prasarana kerja), dan dukungan manajemen (kemampuan manajerial dan kepemimpinan). Kemampuan kerja dan kepemimpinan dapat ditingkatkan melalui program pelatihan.

Penelitian di atas didukung juga oleh penelitian dari Repi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan bawahan meningkat setelah supervisor diberi pelatihan dibanding sebelumnya. Begitu pun yang diungkapkan Despain (2008) dalam penelitiannya, pelatihan *supervisory skills* mampu meningkatkan keterampilan para pimpinan dan selaras dengan peningkatan kinerja serta kepuasan kerja dari para karyawan terhadap atasannya.

Melihat besarnya pengaruh fungsi pengawasan, maka pelatihan *supervisory skills* bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan meningkatkan kemampuan kapten dalam fungsinya sebagai pengawas pada unit kerjanya yaitu restoran. Adapun keterampilan yang harus dimiliki kapten guna meningkatkan kemampuannya sebagai pengawas atas jalannya proses operasional restoran

adalah keterampilan teknis, hubungan manusia, konseptual, dan mengambil keputusan. Keterampilan-keterampilan ini akan diajarkan dan diterapkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Melalui pembekalan keterampilan ini, diharapkan kepuasan bawahan pada kapten semakin meningkat, sehingga operasional dapat berjalan dengan baik dan lebih optimal dalam mencapai tujuan atau target yang diharapkan.

### **Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah Pelatihan *Supervisory Skill* efektif meningkatkan kepuasan bawahan pada kapten. Kepuasan bawahan lebih tinggi setelah diberikan pelatihan pada kapten dibanding sebelum diberikan pelatihan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif eksperimen kuasi, dengan pendekatan *One Group Pre - Post Test Design*. Desain eksperimen kuasi merupakan desain eksperimen semu yang pengendaliannya terhadap variabel non eksperimental tidak begitu ketat dan tidak menggunakan randomisasi untuk menentukan sampelnya.

### **Identifikasi Variabel Penelitian**

1. Variabel tergantung : Kepuasan bawahan pada kapten
2. Variabel bebas : Pelatihan *Supervisory Skill*

### **Definisi Operasional**

1. Kepuasan bawahan terhadap atasan  
Perasaan positif yang dimiliki oleh bawahan terhadap atasannya, yang diukur dengan menggunakan skala kepuasan bawahan pada kapten dengan dimensi *affective attachment*, *personal-life inclusion*, dan *deference to supervisor*. Kepuasan bawahan terhadap atasan diukur menggunakan skala kepuasan bawahan terhadap kapten yang berfungsi sebagai pimpinan restoran. Semakin tinggi skor skala, maka semakin tinggi kepuasan bawahan terhadap atasannya, begitupun sebaliknya.
2. Pelatihan *Supervisory Skill*