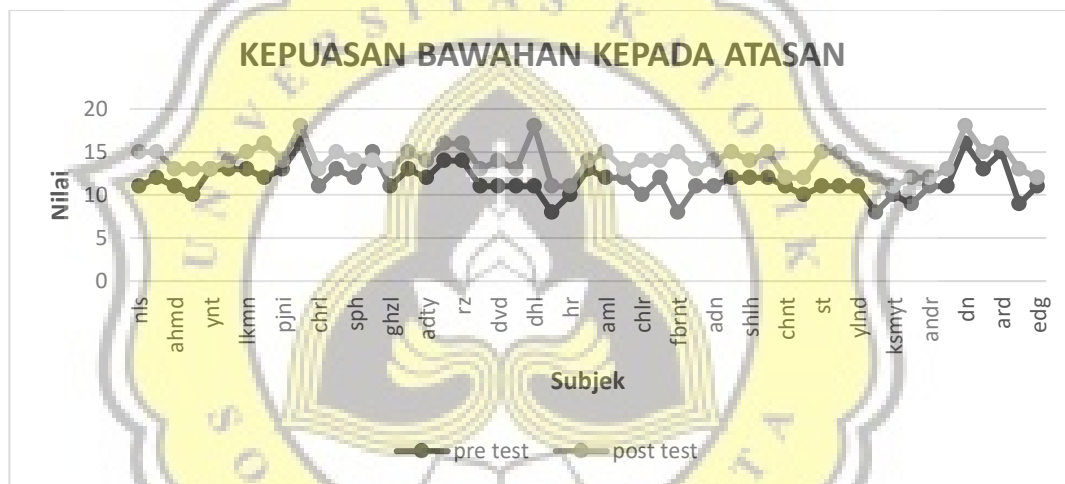


Hasil

Hasil penelitian ini menguji hipotesis yaitu pelatihan *supervisory skill* efektif meningkatkan kepuasan bawahan pada kapten. Hasilnya adalah hipotesis diterima, kepuasan bawahan lebih tinggi setelah diberikan pelatihan pada kapten dibanding sebelum diberikan pelatihan. Terlihat pada analisis hasil skor skala kepuasan bawahan diketahui nilai $t = -11,671$ dengan $p = 0,000$. Adapun nilai *mean pretest* sebesar 11,63 dan *mean posttest* sebesar 13,98. Hasil tersebut mengindikasikan ada perbedaan signifikan terkait kepuasan bawahan kepada kapten, antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan *supervisory skill*. Grafik berikut akan memperlihatkan skor *pretest* dan *posttest* kepuasan bawahan terhadap kapten.



Grafik 3. Hasil Kepuasan Bawahan kepada Kapten

Kepuasan bawahan terhadap kapten terbentuk karena karyawan melihat kapten sebagai sosok pemimpin ideal. Kapten harus memiliki kemampuan sebagai sumber informasi saat terjadi masalah dan mampu mengembangkan kemampuan interpersonal dengan para bawahan. Secara sederhana, kapten harus mampu mengontrol pekerjaan dan tanggung jawabnya sekaligus menjadi teman bagi para bawahan.

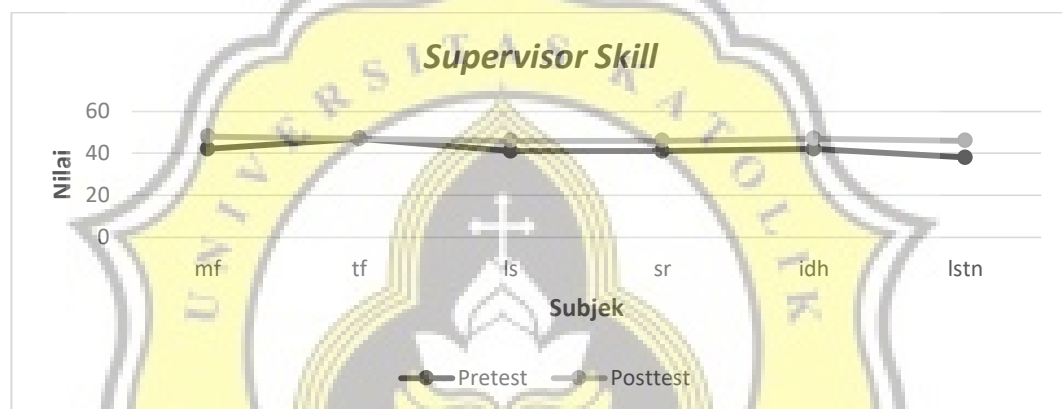
Lies, dkk (2007) mengungkapkan bahwa bila supervisor atau pimpinan mampu menghadirkan peran sebagai atasan dan teman, maka akan terbentuk suatu hubungan yang mendalam antara atasan dan bawahan. Hubungan akan menjadi lebih terbuka dan memiliki rasa saling percaya.

Hasil penelitian kepuasan bawahan pada kapten ini, didukung beberapa evaluasi tambahan. Evaluasi tambahan ini dari hasil pelatihan *Supervisory Skill*

yang telah dilakukan. Evaluasi tersebut terdiri dari evaluasi keterampilan, evaluasi kognitif dan afeksi, dan akan dijabarkan hasilnya sebagai berikut.

Evaluasi Keterampilan

Berdasarkan penilaian diri sendiri melalui skala *supervisory skill*, kemampuan kapten sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan mengalami peningkatan yang signifikan. Hasil analisa menunjukkan nilai $z = -2,060$ dengan $p = 0,039$, skor rata-rata sebelum diberi pelatihan adalah sebesar 41,83 dan sesudah pelatihan sebesar 46,67. Grafik skor *pretest* dan *posttest* dapat dilihat sebagai berikut:



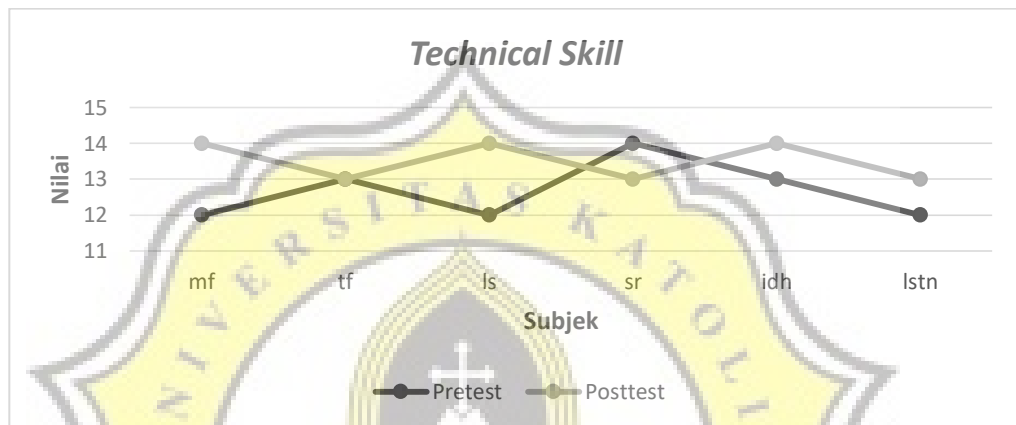
Grafik 4. Hasil Keterampilan Supervisory Skill Kapten

Peningkatan keterampilan supervisi dipengaruhi oleh pendekatan pelatihan yang menggunakan metode *experiential learning*. Peserta mengalami, merefleksi, berpikir dan melakukan seluruh aktivitas pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan keterampilan di tempat kerja Kolb & Kolb dalam (Amstrong & Fukami, 2008). Hal lain yang dapat mempengaruhi peningkatan keterampilan supervisi kapten yaitu kesempatan untuk mengaplikasikan yang sudah dipelajari. Noe (2005) menyatakan bahwa kesempatan mengaplikasikan harus diberikan dalam kondisi yang nyata secara efektif dan konsisten. Dibutuhkan dukungan dan kontrol dari atasan untuk mengaplikasikannya.

Pada uji kemampuan *supervisory skill*, peneliti juga mengukur masing-masing aspek yang ada di dalamnya, yaitu keterampilan teknis, hubungan antar manusia, konseptual, dan pengambilan keputusan. Hasil setiap aspek adalah sebagai berikut.

1. Keterampilan teknis

Hasil analisa menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test* diketahui bahwa nilai $z = -1,518$ dengan $p = 0,129$. Hal ini mengindikasikan tidak adanya perbedaan dalam hal keterampilan teknis, sebelum dan sesudah diberikan pelatihan *supervisory skill*. Sebelum diberikan pelatihan *supervisory skill* didapatkan hasil nilai rata-rata 12,67 dan sesudah pelatihan diperoleh rata-rata 13,5. Grafik skor *pretest* dan *posttest* dapat dilihat sebagai berikut.

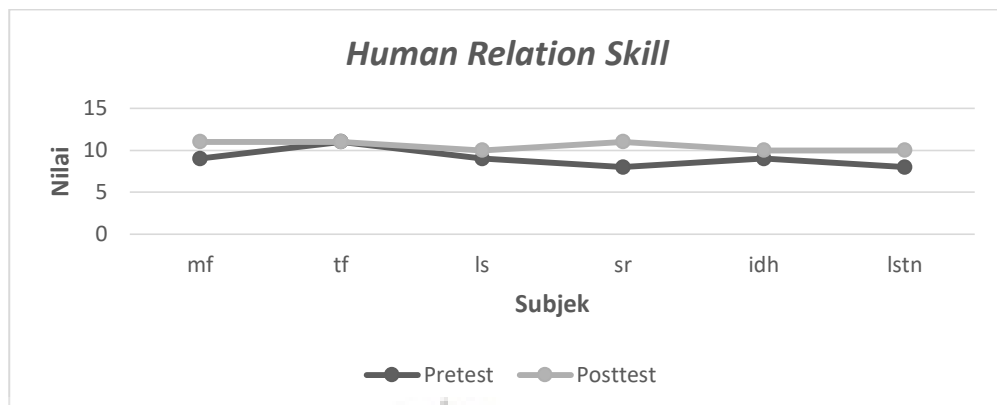


Grafik 5. Keterampilan teknis

Pada grafik terlihat subjek *tf* tidak mengalami peningkatan, hal ini terlihat pada *follow up* subjek sudah mampu melakukan beberapa tugas teknis dan sudah memiliki pengalaman yang cukup lama sebagai kapten, sehingga perilaku dalam menjalankan tugas teknis sudah terbentuk. Subjek *sr* mengalami penurunan pasca pelatihan, hal ini dikarenakan kurangnya pendampingan pasca pelatihan. Subjek masih merasa bingung dengan program baru yang diterapkan.

2. Keterampilan hubungan antar manusia

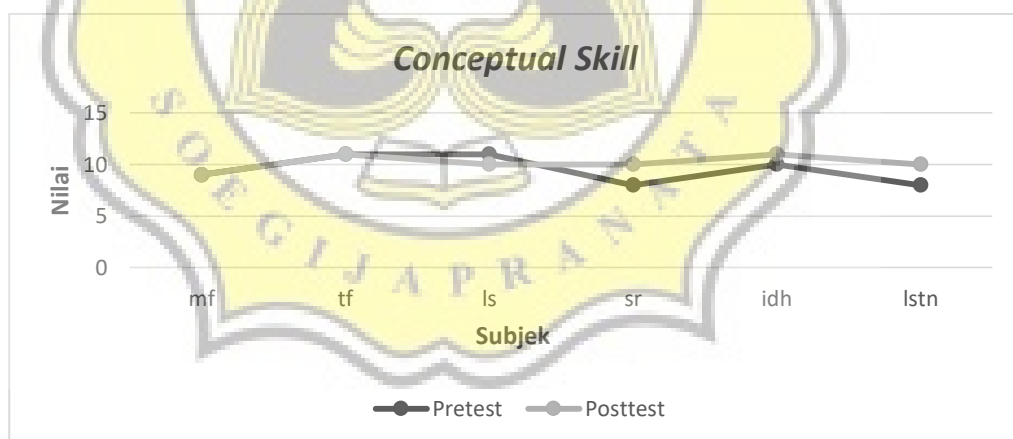
Hasil analisa menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test* diketahui bahwa nilai $z = -2,041$ dengan $p = 0,041$. Hal ini mengindikasikan adanya perbedaan dalam hal keterampilan hubungan antar manusia, sebelum dan sesudah diberikan pelatihan *supervisory skill*. Sebelum diberikan pelatihan *supervisory skill* didapatkan hasil nilai rata-rata 9 dan sesudah pelatihan diperoleh rata-rata 10,5. Grafik skor *pretest* dan *posttest* dapat dilihat sebagai berikut.



Grafik 6. Keterampilan hubungan antar manusia

3. Keterampilan konseptual

Hasil analisa menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test* diketahui bahwa nilai $z = -1,300$ dengan $p = 0,194$. Hal ini mengindikasikan tidak signifikannya perbedaan dalam hal keterampilan konseptual, sebelum dan sesudah diberikan pelatihan *supervisory skill*. Sebelum diberikan pelatihan *supervisory skill* didapatkan hasil nilai rata-rata 9,50 dan sesudah pelatihan diperoleh rata-rata 10,17. Grafik skor *pretest* dan *posttest* dapat dilihat sebagai berikut.



Grafik 7. Keterampilan konseptual

Pada grafik terlihat subjek ls mengalami penurunan kemampuan konseptual, hal ini dikarenakan subjek kurang dapat mentransfer pengetahuan dari pelatihan. Subjek masih kesulitan dalam menganalisa penyebab permasalahan yang terjadi serta masih tergantung pada supervisor area.

4. Keterampilan pengambilan keputusan

Hasil analisa menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test* diketahui bahwa nilai $z = -2,041$ dengan $p = 0,041$. Hal ini mengindikasikan adanya perbedaan dalam hal keterampilan konseptual, sebelum dan sesudah diberikan pelatihan *supervisory skill*. Sebelum diberikan pelatihan *supervisory skill* didapatkan hasil nilai rata-rata 10,67 dan sesudah pelatihan diperoleh rata-rata 12,5. Grafik skor *pretest* dan *posttest* dapat dilihat sebagai berikut.



Grafik 8. Keterampilan pengambilan keputusan

Evaluasi Afeksi

Hasil analisa data pada evaluasi afeksi pelatihan *supervisory skill* diketahui sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Evaluasi Afeksi

Aspek	Nilai	Kategori
Trainer	3,8	Tinggi
Metode	4,5	Tinggi
Materi	4,4	Tinggi
Fasilitas	3,5	Sedang
Manfaat	4,8	Tinggi



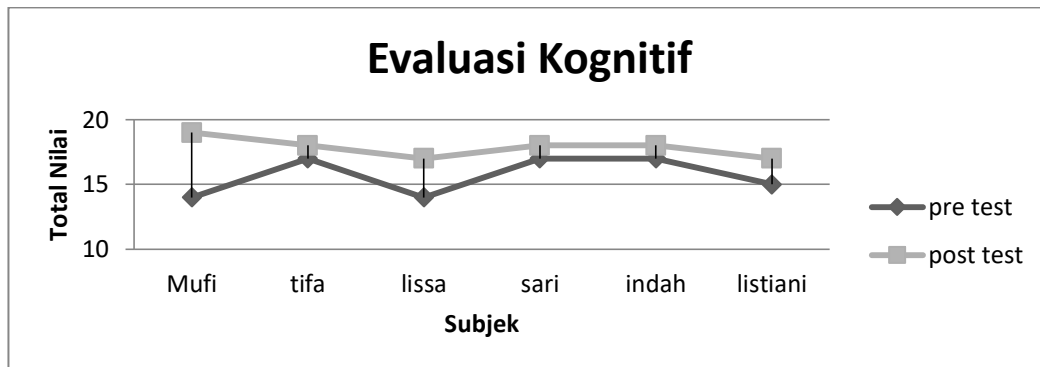
Grafik 9. Hasil Evaluasi Afeksi

Tujuan adanya evaluasi afeksi ini adalah untuk melihat tingkat kepuasan atau reaksi peserta terhadap pelaksanaan pelatihan, terkait materi, metode, *trainer*, fasilitas dan manfaat pelatihan. Berdasarkan data di atas, peserta menunjukkan afeksi positif terhadap pelaksanaan pelatihan. Hal ini ditunjukkan dengan skor pada beberapa aspek tergolong tinggi dan hanya aspek fasilitas yang masuk golongan sedang. Menurut penuturan peserta hal ini dikarenakan suhu ruangan yang terlalu dingin. Namun dalam aspek lain peserta merasa puas dengan pelaksanaan pelatihan.

Peserta mampu memahami materi yang disampaikan dengan baik. Peserta mengakui bahwa materi yang disampaikan dengan metode *game* dan *role play* ini lebih mudah untuk diterima. *Trainer* pun membawakannya dengan menarik dan sistematis. Komunikasi yang dibangun *trainer* pun sudah dua arah disertai contoh-contoh konkrit sesuai di tempat kerja yang mudah diterima.

Evaluasi Kognitif

Hasil evaluasi kognitif menggunakan tes pengetahuan mengalami peningkatan. Hasil analisa menunjukkan nilai $z = -2,226$ dengan $p = 0,026$ ($p < 0,05$), rata-rata nilai sebelum pelatihan sebesar 15,67 dan sesudah pelatihan sebesar 17,83. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara sebelum dan sesudah pelatihan. Gambaran skor *pretest* dan *posttest* pengetahuan *supervisory skill* dapat dilihat dalam grafik berikut ini:



Grafik 10. Hasil Evaluasi Kognitif

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa secara kognitif, pengetahuan terkait *supervisory skill* yang dimiliki kapten meningkat setelah mendapatkan pelatihan. Peningkatan pengetahuan ini salah satunya dipengaruhi oleh trainer yang berpengalaman dan mampu mentransfer ilmu dengan baik (Mitchel, 1987). Faktor lain yang mempengaruhi adalah faktor kesiapan dari peserta pelatihan sendiri. Kesiapan menerima materi memiliki pengaruh besar dalam penyerapan materi itu sendiri (Goldstein, 1986). Kesiapan peserta ini dibentuk dengan penyusunan acara yang mendukung seperti *ice breaking* dan *self awarness* yang membuat peserta bersedia dan meningkatkan rasa butuh akan belajar dan berubah.

Diskusi

Intervensi pelatihan *supervisory skill* terbukti signifikan dalam meningkatkan kepuasan bawahan pada kapten restoran perusahaan X di Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima, terlihat pada nilai $t = -11,671$ dengan $p = 0,000$. Kepuasan bawahan lebih tinggi setelah diberikan pelatihan pada kapten dibanding sebelum diberikan pelatihan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Repi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan bawahan lebih tinggi setelah para supervisor diberikan pelatihan *supervisory skill* dibanding sebelum diberikan pelatihan.

Setiap aspek dalam kepuasan bawahan yaitu *affective attachment*, *personal life inclusion*, dan *deference to supervisor*, membentuk kualitas hubungan kepada atasan. Bawahan yang merasa dekat secara personal kepada kapten merasa puas. Bawahan dapat berkomunikasi dengan lebih nyaman dan terbuka, merasa bahwa bawahan memiliki tempat untuk berbagi dan memiliki