

EFEKTIVITAS PELATIHAN *SUPERVISOR SKILL* TERHADAP KEPUASAN PADA SUPERVISOR KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL NOORMANS HOTEL SEMARANG

Andhika Alexander Repi

Fakultas Psikologi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Abstraksi

Peran *supervisor* di industri hotel sangat vital karena berkaitan dengan optimal atau tidaknya kinerja bawahan di tengah pola kerja yang dinamis. Bawahan yang puas dengan *supervisor* mampu melakukan kinerja secara optimal, melakukan resiliensi terhadap pekerjaannya, membentuk komitmen kerja, hingga terstimulasi memiliki *work engagement* yang diwujudkan dalam dedikasi kerja yang tinggi. Hubungan yang baik antara *supervisor* dengan bawahannya mampu meningkatkan kinerja, bahkan menciptakan *work-life-balance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan *supervisor skill* terhadap kepuasan bawahan kepada *supervisor* operasional di Noormans Hotel Semarang. Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada pengaruh pelatihan *supervisor skill* terhadap peningkatan kepuasan bawahan kepada *supervisor* Noormans Hotel Semarang. Subjek pada penelitian ini adalah karyawan department operation yang berjumlah 31 orang. Kepuasan bawahan kepada *supervisor* operasional Noormans Hotel Semarang diukur dengan skala kepuasan bawahan terhadap *supervisor*. Metode penelitian yang digunakan, yaitu pendekatan quasi eksperimen, dengan teknik analisis data *Wilcoxon Signed Ranks Test*. Hasil analisis data diperoleh nilai $z = -3.594$ dengan $p < 0.05$ (*Level of significance for one-tailed*) sehingga ada peningkatan kepuasan bawahan terhadap *supervisor* setelah mengikuti pelatihan *supervisor skill* dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan. Peneliti merekomendasikan agar Noormans Hotel Semarang selalu menyediakan program pengembangan berkelanjutan bagi karyawan khususnya untuk para *supervisor*.

Kata Kunci: *Work engagement*, Kinerja, Kepuasan bawahan kepada *supervisor*, Pelatihan *supervisor skill*.

Abstract

The role of supervisors within hotel industry is of paramount importance as it is related to the employers' optimal work performance within a dynamic workspace. Employers who are satisfied with their supervisors tend to perform optimally, becoming more resilient, having stronger work commitment and work engagement that manifest as high work dedication. Good relation between supervisors and employers can increase performance and even create work-life-balance.

Industri perhotelan di seluruh Indonesia mengalami perkembangan yang sangat tinggi termasuk di Kota Semarang. Seluruh karyawan yang terlibat di industri perhotelan juga harus memiliki motivasi kerja dan ketahanan fisik yang tinggi karena pola kerja yang sangat dinamis

(Hayes & Ninemeier, 2007; Karatepe, dkk., 2007). Para karyawan harus siap menghadapi pelanggan dengan berbagai variasi emosi dan perilaku (Karatepe, Yavas, & Babakus, 2007), serta ketidakjelasan pekerjaan akibat penumpukkan pekerjaan, hingga jadwal kerja yang sering berubah-ubah (Hayes & Ninemeier, 2007; Karatepe, dkk., 2007). Sehingga, pengembangan di berbagai sektor perlu dilakukan termasuk kualitas para *supervisor*:

Supervisor memiliki peranan yang sangat penting dan vital dalam organisasi karena ia bertugas untuk mengontrol seluruh proses kerja dan menjadi jembatan antara pihak manajerial dan operator (Mosley, dkk, 1985). *Supervisor* juga dituntut untuk memberikan dukungan bawahannya agar mereka selalu termotivasi dan menunjukkan kinerja maksimal dalam bekerja. Dukungan dari *supervisor* akan memunculkan kemampuan para bawahannya melakukan resiliensi terhadap pekerjaannya, memfasilitasi dedikasi yang tinggi terkait penyelesaian tugas, bahkan menstimulasi *work engagement* (Suan & Nurdin, 2013). Sehingga individu pada level *supervisor* harus memiliki karakteristik *supervisor* yang ideal dan efektif.

Berdasarkan *pre-eliminatory study*, ditemukan berbagai indikasi kinerja organisasi Hotel Noormans Semarang belum maksimalnya, yaitu tingkat okupansi bergerak fluktuatif dan tingginya angka *turn over*. Hasil tersebut menunjukkan adanya indikasi ketidakpuasan bawahan terhadap para *supervisor* sehingga berdampak pada tidak optimalnya kinerja karyawan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa atasan dalam hal ini *supervisor* sangat menentukan kinerja bawahannya. Penelitian Barak, dkk (2009), Adebayo (2011), Shahabuddin, dkk (2013), Tampilang, dkk (2013), dan Kula dan Guler (2014) menyatakan jika karyawan puas dengan gaya kepemimpinan serta keterampilan atasan untuk memimpin, maka akan menaikkan motivasi kerja para karyawan. Sebaliknya, 70% karyawan akan memilih untuk keluar dari pekerjaannya jika mereka tidak merasa nyaman dengan para atasannya (Pierce dan Rowell, 2006).

Hasil triangulasi data kepada para *supervisor*, dan pihak terkait menunjukkan bahwa diperoleh hasil bahwa para *supervisor* belum mampu menerapkan keterampilan *supervisor*. Sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan *supervisor*, peneliti memilih melakukan intervensi pelatihan *supervisor skill*. Melalui program pelatihan, para peserta akan mengalami peningkatan pengetahuan dan ketrampilan *supervisor* (Usmara, 2012 dan Tahir, dkk, 2014). Di dalam program pelatihan, para peserta khususnya para *supervisor* diikutkan ke dalam sebuah kelas khusus dimana mereka akan belajar dan dilatih oleh pelatih yang berkompetensi di bidangnya (Navare, 2008). Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terkait *supervisor skill* pun bisa menjadi salah satu cara untuk mewujudkan pimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap *supervisornya* sekaligus meningkatkan daya saing Noormans Hotel ditengah persaingan industri perhotelan yang kian tinggi. Berdasarkan pemaparan di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui efektivitas pelatihan *supervisor skill* terhadap kepuasan kepada *supervisor* di departemen operasional Noormans Hotel Semarang.

Landasan Teori

Supervisi atau pengawasan merupakan kegiatan pengawasan pelaksanaan kerja sehingga sesuai dengan perencanaan, dan adanya proses tindak lanjut jika terjadi ketidaksesuaian (Sutanto dan Anggraini, 2011). Proses pengawasan dilakukan oleh seorang pimpinan dan dikenal dengan *supervisor*. Kepuasan bawahan kepada *supervisor* merupakan salah satu penentu kepuasan kerja karyawan dan pembentuk *work engagement* (Yun, dkk, 2007; Lian dan Tui, 2008; Suan & Nurdin, 2013; Baloyi, 2014; Belias dan Koustelios, 2014). Kepuasan bawahan kepada *supervisor* itu sendiri terbentuk oleh beberapa aspek, yaitu dari *Affective Attachment*, *Personal-Life-Inclusion*, dan *Deference to Supervisor* (Chen, 2009).

Kepuasan bawahan kepada *supervisor* bisa terwujud jika pimpinan memiliki karakteristik *supervisor* yang ideal, yaitu *supervisor* yang ahli untuk menyelesaikan masalah teknis pekerjaan, mampu merangkul dan memotivasi seluruh bawahan serta menjadi pemberi saran pengembangan kepada pihak manajerial (Sutanto dan Anggrainy, 2011; Saeed, dkk, 2013; Certo, 2013; Kula dan Guler, 2014)

Karakteristik *supervisor* ideal dapat dibentuk dengan menerapkan sejumlah keterampilan *supervisor*, yaitu keterampilan teknis, membuat keputusan, konseptual, dan membangun hubungan dengan orang lain (Certo, 2013). Keterampilan ini disebut sebagai *supervisor skill* (Pierce dan Rowell, 2006). Salah satu hal yang mampu mengakomodasi proses pembelajaran dan pembentukan *supervisor skill* adalah melalui pelatihan (Noe, 2005; Tahir, 2014). Sehingga, karakteristik pimpinan ideal yang merupakan serangkaian ketrampilan dapat dilatih melalui pelatihan. Pelatihan untuk melatih menjadi *supervisor* yang ideal adalah pelatihan *supervisor skill*.

Pelatihan *supervisor skill* terbukti mampu meningkatkan keterampilan pimpinan (Pierce dan Rowell, 2006; Lee, 2007). Bahkan, pelatihan *supervisor skill* mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian DeSpain (2008) dan Mua (2011) menunjukkan pelatihan *supervisor skill* mampu meningkatkan ketrampilan para pimpinan dan selaras dengan peningkatan kinerja serta kepuasan kerja dari para karyawan terhadap atasannya. Berdasarkan kerangka berpikir di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu pelatihan *supervisor skill* efektif meningkatkan kepuasan bawahan kepada *supervisor*.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain eksperimen *One-Group Pretest-PostTest*, yaitu menggunakan satu kelompok subjek atau kasus tunggal yang diukur dua kali, yaitu sebelum dan sesudah perlakuan diberikan, dan pengaruh diukur dari perbedaan antara pengukuran awal (O_1) atau pretes dan pengukuran akhir (O_2) atau post tes.

Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pelatihan *Supervisor Skill*. Materi pelatihan disusun dan didasarkan pada empat ketrampilan dasar *supervisor* yang dikemukakan

oleh Certo (2013), yaitu: ketrampilan teknis, ketrampilan konseptual, ketrampilan hubungan dengan orang lain, dan ketrampilan pembuatan keputusan. Metode pelatihan yang digunakan, yaitu *energizers*, diskusi kelompok, dan simulasi. Pelatihan difasilitasi oleh seorang *trainer* yang berkompoten dalam bidangnya dengan kriteria, (1) memiliki pengalaman menjadi seorang pimpinan minimal 1 tahun; dan (2) memiliki pengalaman di bidang pelatihan dan pengembangan SDM minimal 1 tahun.

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini merupakan karyawan department operasional Noormans Hotel Semarang yang berjumlah 31 karyawan.

Pengumpulan Data

Metode pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan alat ukur skala kepuasan bawahan terhadap *supervisor* dengan dimensi pembentuk yang terdiri dari *Affective Attachment*, *Personal-Life-Inclusion*, dan *Deference to Supervisor* (Chen, 2009). Nilai validitas berada pada rentang 0.707-0.796. Reliabilitas alat ukur, yaitu nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0.796.

Hasil

Data skala kepuasan bawahan kepada *supervisor* diolah menggunakan pengujian statistika nonparametrik *Wilcoxon Signed Ranks Test* dengan hasil nilai $z = -3.594$ dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Adapun nilai *Mean pre-test* sebesar 31.13 dan *Mean post-test* sebesar 32.45. Artinya, hipotesis penelitian diterima, yaitu kepuasan bawahan terhadap *supervisor* mengalami peningkatan setelah pemberian program pelatihan *supervisory skill* bagi para *supervisor*.

Hasil penelitian tersebut didalami dengan analisis mendalam terhadap tiap dimensi pembentuk variabel untuk mengetahui perubahan yang terjadi terkait pengaruh pelatihan *supervisor skill* terhadap kepuasan kepada *supervisor*. Adapun penjelasan lebih spesifik dari ketiga dimensi pembentuk variabel kepuasan kepada *supervisor* sebagai berikut:

1. Aspek *Affective Attachment*.

Aspek *Affective Attachment* pada *pre-test* dan *post-test* dianalisis dengan teknik *Wilcoxon Signed Ranks Test* dan memperoleh hasil $z = -1.444$ dengan $p = 0.149$ ($p > 0.05$). Artinya, tidak ada perbedaan yang signifikan dalam hal *affective attachment* sebelum dan sesudah pelatihan *supervisor skill*.

2. Aspek *Personal Life-Inclusion*

Aspek *Personal Life-Inclusion* pada *pre-test* dan *post-test* dianalisis dengan teknik *Wilcoxon Signed Ranks Test* dan memperoleh hasil $z = -1.257$ dengan $p = 0.209$ ($p > 0.05$). Artinya, tidak ada perbedaan yang signifikan dalam hal *personal life-inclusion* sebelum dan sesudah pelatihan *supervisor skill*.

3. Aspek *Deference to Supervisor*

Aspek *Deference to Supervisor* pada *pre-test* dan *post-test* dianalisis dengan teknik *Wilcoxon Signed Ranks Test* dan memperoleh hasil $z = -2.471$ dengan $p = 0.013$ ($p < 0.05$). Artinya, ada perbedaan yang signifikan dalam hal *deference to Supervisor* sebelum dan sesudah pelatihan *supervisor skill*.

Efektivitas pelatihan *supervisor skill* terhadap kepuasan bawahan kepada *supervisor* dapat ditinjau pula melalui evaluasi pembelajaran dan evaluasi reaksi (Noe, 2005)

1. Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran digunakan untuk mengetahui peningkatan pengetahuan tentang materi *supervisor skill* dan diukur dengan metode tes pengetahuan yang diberikan sebelum dan sesudah pelatihan.

Hasil analisis data statistik menunjukkan nilai $z = -2.457$ dengan $p = 0.014$ ($p < 0.05$). Berdasarkan hasil tersebut, diindikasikan adanya perbedaan yang sangat signifikan dalam hal pengetahuan tentang materi *supervisor skill* sebelum dan sesudah program pelatihan. Skor rata-rata pembelajaran yang diperoleh peserta antara sebelum dan sesudah pelatihan menunjukkan peningkatan dengan skor rata-rata *pre-test* = 64.23 dan skor *post-test* = 77.69 (rentang nilai 0-100). Sehingga, dapat disimpulkan terdapat peningkatan pengetahuan mengenai *supervisor skill* antara sebelum dan sesudah pemberian program pelatihan.

2. Evaluasi Reaksi

Evaluasi reaksi bertujuan untuk mengetahui bagaimana reaksi peserta terhadap pelaksanaan pelatihan melalui penyebaran kuesioner setelah pelaksanaan pelatihan selesai. Penilaian evaluasi reaksi menggunakan *rating scale*: 1–5.

Para peserta pelatihan menunjukkan reaksi positif terhadap pelaksanaan pelatihan *supervisor skill*. Hal ini ditunjukkan dengan skor pada beberapa aspek penilaian termasuk dalam kategori memuaskan. Adapun aspek penilaian reaksi para peserta terhadap pelatihan *supervisor skill*, yaitu isi pelatihan dengan tingkat kepuasan 81%; metode pelatihan dengan tingkat kepuasan 75%; aspek kepuasan terhadap *trainer* sebesar 82%; dan aspek kepuasan terhadap fasilitas serta waktu pelaksanaan pelatihan sebesar 80%.

Pembahasan

Perasaan puas dari bawahan kepada *supervisor* sangat menguntungkan perusahaan. Bawahan yang puas kepada *supervisor* akan merasa memiliki kedekatan emosional dan memunculkan perasaan nyaman. Perasaan nyaman tersebut mampu meningkatkan kemampuan dan semangat karyawan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan (Ting, 2009); Chen, 2009), meningkatkan semangat dan motivasi kerja menjadi lebih optimal (Djumadi, 2006) yang ditandai dengan sikap kerja yang ikhlas, ketepatan penyelesaian tugas, pencapaian target kerja, serta tingkat kesalahan bekerja sedikit (Sutanto dan Anggrainy, 2011). Perasaan nyaman

tersebut bisa berkembang menjadi perasaan mendalam antara bawahan dan *supervisor* yang ditandai dengan sikap keterbukaan satu dengan lain, memunculkan loyalitas antar keduanya, dan rasa saling percaya serta kepatuhan (Llies, dkk. 2007). Pada akhirnya, kepuasan para bawahan terhadap *supervisor* mampu membentuk kepuasan kerja yang kemudian berimbaskan pada penguatan komitmen kerja, kemampuan resiliensi, hingga menstimulasi terbentuknya *work engagement* (Ting, 1996; Suan & Nurdin, 2013; Wu, dkk; Baloyi, dkk, 2014).

Penelitian ini hendak mengungkap efektivitas pelatihan *supervisor skill* terhadap kepuasan kepada *supervisor* departemen operasional Noormans Hotel Semarang. Noe (2005) menyatakan bahwa efektivitas pelatihan mengacu pada keuntungan yang diperoleh perusahaan dan peserta pelatihan setelah mengikuti suatu pelatihan.

Penelitian kepuasan bawahan terhadap *supervisor* berfokus pada *supervisor*, namun untuk mengetahui *supervisor* mengalami perubahan perilaku diperlukan umpan balik dari para bawahan itu sendiri dengan pemberian skala (Noe, 2005). Skala tersebut diberikan kepada karyawan yang dibawahi oleh para *supervisor* sebelum dan sesudah para *supervisor* mengikuti pelatihan *supervisor skill*.

Berdasarkan hasil analisis data dari skala Kepuasan kepada *Supervisor* menunjukkan adanya perbedaan signifikan terkait kepuasan bawahan kepada *supervisor* antara sebelum dan sesudah para *supervisor* tersebut diberikan pelatihan *supervisor skill*. Kepuasan bawahan kepada *supervisor* mengalami peningkatan setelah pemberian program pelatihan *supervisory skill* bagi para *supervisor*.

Hasil penelitian yang ditemukan peneliti sesuai dengan penelitian yang dilakukan DeSpain (2008) dan Mua (2011) yang menyatakan bahwa jika *supervisor* mendapat pelatihan terkait ketrampilan menjadi seorang *supervisor* maka ketrampilannya meningkat. Peningkatan keterampilan tersebut berpengaruh kepada kepuasan para bawahan. Penjelasan tersebut didalami oleh penelitian yang dilakukan Divyaranjani dan Rajasekar (2014), yaitu ketika sekelompok karyawan diberikan pelatihan dan program pengembangan, maka kelompok tersebut mampu mengembangkan pengetahuan dan ketrampilannya. Hal tersebut kemudian memberikan dampak positif bagi pekerjaan dengan meningkatnya kinerja, mampu memperbaiki hubungan dengan rekan kerja serta menciptakan rasa puas diantara seluruh pihak terkait.

Dalam analisis lanjutan terhadap tiap dimensi pembentuk kepuasan terhadap *supervisor*, ditemukan dua aspek yang tidak menunjukkan perubahan. Kedua aspek tersebut, yaitu *affective attachment* dan *personal life-inclusion*. Aspek *affective attachment* tidak mengalami perubahan dikarenakan sebelum proses penelitian ini dilakukan, *attachment* atau kedekatan antar karyawan sudah terbentuk. Salah satu pembentuk *attachment* pada karyawan Noormans Hotel Semarang, yaitu budaya makan siang bersama antara seluruh jajaran direksi hingga operator di kantin kantor. Seluruh karyawan juga terlibat dengan kegiatan diluar pekerjaan seperti *fun-outting* atau rekreasi bersama. Selain itu, para atasan memberikan kebebasan dan kesempatan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini akan memunculkan *mutual trust*

atau saling percaya antara atasan dan bawahan (Nassazi, 2013) dan pada akhirnya membentuk aspek *affective attachment* di lingkungan Noormans Hotel Semarang (Ancok, 2001).

Affective attachment yang sudah terbentuk mengstimulasi para karyawan untuk saling terbuka satu sama lain. Para *supervisor* dan bawahan sudah terbiasa saling berbagi berbagai permasalahan termasuk masalah pribadi masing-masing. Hal inilah yang disebut sebagai pembentukan *personal-life inclusion*.

Penelitian Kopp (2013) menunjukkan ketika karyawan merasa *supervisor* memberi dukungan dan menjadi sosok yang ideal, maka akan memunculkan rasa nyaman dari para bawahan. Perasaan nyaman ini akan membentuk sikap saling terbuka antara *supervisor* dan bawahannya. Keterbukaan antar kedua pihak tersebut mampu menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi atau *work-life balance*.

Para peserta menunjukkan reaksi positif dan rasa antusias dalam mengikuti pelatihan *supervisor skill*. Para *supervisor* menganggap bahwa pelatihan ini sesuai kebutuhan mereka sebagai seorang *supervisor*. Selain itu, para peserta mampu memahami isi karena *trainer* membawakan materi dengan sistematis, melakukan komunikasi dua arah, serta menggabungkan teori dengan contoh konkrit yang ada di lapangan. Dengan demikian, para peserta mampu memperoleh pengetahuan praktis tentang penerapan keterampilan *supervisor* di dalam proses kerja sehari-hari.

Reaksi positif ini ditandai dengan peningkatan pengetahuan tentang materi *supervisor skill* (Kirkpatrick, dalam Noe, 2005). Berdasarkan evaluasi pembelajaran, ditemukan adanya peningkatan skor *pre* dan *post tes pencil test*, yaitu skor *post-test* lebih tinggi daripada *pre-test*. Sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa pelatihan *supervisor skill* mampu meningkatkan pengetahuan tentang materi *supervisor skill*.

Reaksi positif dan peningkatan pengetahuan para peserta pelatihan tentang *supervisor skill* mampu memberikan pengalaman baru sekaligus mengstimulasi perubahan perilaku dari para *supervisor*. Perubahan perilaku ditandai dengan penerapan berbagai keterampilan *supervisor* di dalam proses kerja, yaitu keterampilan teknis, keterampilan perencanaan, keterampilan pengambilan keputusan, dan keterampilan membangun hubungan dengan orang lain.

Perubahan perilaku para *supervisor* direspon positif oleh para bawahannya yang ditandai dengan peningkatan rasa puas bawahan kepada *supervisor*. Skor skala kepuasan para bawahan kepada *supervisor* meningkat setelah pelaksanaan pelatihan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan *supervisor skill* adalah efektif untuk meningkatkan kepuasan bawahan terhadap *supervisor*-nya.

Penelitian ini tidak lepas dari berbagai kelemahan. Adapun kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini antara lain:

1. Desain *quasi experiment* dengan *One Group Pretest-Posttest Design* tidak dapat mengontrol berbagai faktor lain di luar proses eksperimen serta tidak adanya kelompok

kontrol. Contoh dari faktor lain adalah kondisi fisik peserta saat pelatihan, kepribadian peserta pelatihan, ataupun kemampuan inteligensi peserta pelatihan. Faktor lain ini diduga mampu memengaruhi hasil penelitian.

2. Analisis data yang digunakan, yaitu pengujian statistik non parametrik dikarenakan kondisi subjek yang tidak homogen. Kondisi tidak homogen ini disebabkan para subjek meskipun diambil dari departemen yang sama, tetapi memiliki ruang lingkup kerja yang berbeda-beda. Hal ini berdampak pada hasil penelitian, yaitu tidak bisa digeneralisasi atau diterapkan pada penelitian lainnya.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data yang sudah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan *supervisor skill* efektif terhadap peningkatan kepuasan bawahan terhadap *supervisor*. Kepuasan bawahan terhadap *supervisor* sesudah mengikuti pelatihan *supervisor skill* lebih tinggi dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan *supervisor skill*.

Saran

1. Bagi pihak HRD Noormans Hotel Semarang melakukan tindak lanjut kepada *supervisor* terkait penerapan *supervisor skill* berupa program tindak lanjut *morning coffee*. Program *morning coffee*, yaitu wadah pertemuan bagi para *supervisor* untuk membahas berbagai permasalahan di tempat kerja serta saling membagikan pengalaman terkait penerapan *supervisor skill* di area kerja masing-masing. Program ini diadakan rutin tiap satu minggu sekali.
2. Bagi penelitian selanjutnya menggunakan jenis sampel yang homogen. Misalnya, peneliti menggunakan sampel dari suatu departemen atau divisi dengan lingkup kerja yang sejenis. Dengan demikian, data penelitian berdistribusi normal dan hasil penelitian bisa lebih dikembangkan dan digeneralisasi untuk penelitian lainnya.

Referensi

- Ancok, D. (2001). *Outbound management training: Aplikasi ilmu perilaku dalam pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta: UII Press
- Adebayo, S.O. & Ogunsina, S.O. (2011). Influence of supervisor behavior and job stress on job satisfaction and turnover intention of police personnel in Ekiti state. *Journal of Management and Strategy*, 2, 13-20. doi:10.5430/jms.v2n3p13. Diunduh dari <http://www.sciedupress.com/journal/index.php/jms/article/viewFile/396/185>
- Baloyi, S, van Waveren, C.C., Chan, K.Y. (2014). The role of supervisor support in predicting employee job satisfaction from their perception of the performance management system: A test of competing models in engineering environments. *South African Journal of Industrial Engineering*, 25, 85-95. doi: 10.7166/25-1-739

- Belias, D & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction: A review. *European Scientific Journal*, 10, 24-26
- Certo, S.C. (2013). *Supervision concepts and skill-building*. New York: McGraw-Hill
- Chen, Y, Friedman, R, Yu, E, Fang W, Lu, X. (2009). Supervisor-subordinate *guanxi*: Developing a three-dimensional model and scale. *Management and Organization Review*, 5, 375-399. doi: 10.1111/j.1740-8784.2009.00153.x
- DeSpain, L. (2008). The relationship between police supervisor training and job satisfaction levels as reported by patrol officers. Arizona: University of Phoenix. Diunduh dari http://forestoftheraineducation.weebly.com/uploads/3/5/8/2/3582998/despain_dissertation.pdf
- Divyaranjani, R & Rajasekar, D. (2014). A study on job satisfaction before and after training and development programme in insurance company's. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1, 110-115. Diunduh dari <http://ijrmb.com/vol1issue1/2/rdivyaranjani.pdf>
- Djumadi. (2006). Pengaruh kondisi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lembaga pendidikan nonformal di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 4, 411-420
- Hayes, D.K. & Ninemeier, J. (2007). *Hotel operations management*, 2^{ed}. New Jersey: Prentice Hall
- Karatepe, O.M. & Olugbade, O.A. (2009). The effect of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 504-512
- Karatepe, O.M., Yavas, U. & Babakus, E. (2007). The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29 (1), 61-79
- Kirkpatrick, D.L & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating Pelatihan Programs Third Edition The Four Levels*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Kula, S & Guler, A. (2014). Influence of supervisor support on job satisfaction levels: An evaluation of Turkish National Police (TNP) officers in the Istanbul Police Department. *International Journal of Criminal Justice Science*. 9, 209-224. Diunduh dari <http://www.sascv.org/ijcjs/pdfs/kulagulerijcjs2014vol9issue2.pdf>
- Kopp, L.R. (2013). The effects of perceived supervisor work-life support on employee work-life balance, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Thesis*. Wisconsin, Master of Science in Applied Psychology Degree, University of Wisconsin-Stout. Diunduh dari <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2013/2013koppl.pdf>

- Lian, L.K., Tui, L.G. (2008). Effects of individual characteristics and organizational context on superiors' use of conflict styles and subordinates' satisfaction with supervision. *Asian Academy of Management Journal*, 13, 37-62
- Lee, A.M. (2007). Developing effective supervisors: Concepts of research supervision. *South African Journal of Higher Education*, 21, 680-693. Diunduh dari <http://www.idea-phd.net/images/doc-pdf/Supervision/Lee-2007-on-Effective-supervisors.pdf>
- Lles, R., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277. Diunduh dari https://msu.edu/~morgeson/ilies_nahrgang_morgeson_2007.pdf
- Mosley, D.C., Megginson, L.C., Pietri, P.H. (1985). *Supervisory management the art working with and through people*. Ohio: South-Western Publishing Co
- Mua, E.L. (2011). Pengaruh pelatihan supervisi klinik kepala ruangan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap Rumah Sakit Woodward Palu. *Tesis*. Depok: Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia. Diunduh dari <http://lontar.ui.ac.id/file?file=digital/20280828-T%20Estelle%20Lilian%20Mua.pdf>
- Nassazi, A. (2013). Effects of training on employee performance. *Thesis*. Uganda: International Business Faculty, University Of Applied Sciences. Diunduh dari <http://theseus32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67401/THESIS.pdf?sequence=1>
- Noe, A. (2002). *Employee training and development. 2nd edition*. London: Random House
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B, Wright, P.M. (2010). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Singapore: McGraw Hill
- Pierce, R.A & Rowell, J.S. (2006). The 10 keys to effective supervision: A developmental approach. *White Paper Rising Sun Consultant*. Diunduh 8 September 2015 dari http://www.risingsunconsultants.com/images/white_papers/PDFs/Supervision-Short.pdf
- Saeed, R, Lodhi, R.N., Iqbal, A, Nayyab, H.H., Mussawar, S, Yaseen, S. (2013). Factors influencing job satisfaction of employees in telecom sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16, 1476-1482. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2013.16.11.12075
- Shahabuddin, A.M., Azam, K.G., Chowdhury, M.S. (2013). The effects of supervisory behavior on it employee's job satisfaction: An exploratory study. *European Journal of Business and Management*, 5, 1-6. Diunduh dari <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/6173/6326>
- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2013). Role clarity, supervisory support, peer support, and work engagement of customer-contact employees in hotels: A future research agenda. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 8(1), 315-329. Diunduh dari http://www.chios.aegean.gr/tourism/VOLUME_8_No1_art17.pdf

- Sutanto, E.M & Anggraini. (2011). Analisis kepuasan kerja karyawan hotel Hyatt Regency Yogyakarta dilihat dari sisi demografis. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 2, 172-191
- Tahir, N, Yousafzai, I.K., Jan, S, Hashim, M. (2014). The impact of training and development on employees performance and productivity: A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4, 86-98. DOI: 10.6007/IJARBSS/v4-i4/756. Diunduh dari http://hrmars.com/hrmars_papers/The_Impact_of_Training_and_Development_on_Employees_Performance_and_Productivity.pdf
- Tampilang, R.M, Tuda, J.S.B., Warouw, H. (2013). Hubungan supervisi kepala ruangan dengan kepuasan perawat pelaksana di RSUD Liunkendage. Tahuna. *Jurnal e-Ners*, 1, 21-26
- Ting, H.C. (2009). Satisfaction with supervision as a function of the supervisor working alliance and self-efficacy among Taiwanese master-level counseling internship students. *Disertasi*, South Carolina: College of Education University of South Carolina.
- Ting, Y. (1996). Analysis of job satisfaction of the federal white-collar work force: Finding from the survey of the federal employee. *American Review of Public Administration*, 26, 439-456. Diunduh dari http://bedrosianpmra.wikispaces.com/file/view/Ting_1996_AnalysisofJobSatisfactionoftheFederal.pdf
- Usmara, A. (2003). *Praktik manajemen SDM: Unggul melalui orientasi dan pelatihan karyawan*. Yogyakarta: Santusta
- Wu, M.H, dkk. (2013). The effects of supervisor support and trait competitiveness on work engagement: the case of national scenic area's tour guide. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 67(3), 11-14 diunduh dari <http://www.ipedr.com/vol67/003-CBETM2013-N00005.pdf>

