

PENGARUH PELATIHAN SUPERVISI TERHADAP KINERJA FIRST MANAGER PADA UNIVERSITAS X

Dewi Handayani Harahap

Fakultas Psikologi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta

dewipsikologi17@gmail.com

ABSTRACT

Ten first level managers in a university participated in this experimental research. They had problem related to the low capacity in completing their tasks. This problem has to be responded immediately since the university future highly depends on their shoulders. In order to build their work capacity, they were invited to participate in training. Their work performance data just before, after, and follow-up participating the training were compared. Therefore objective of this research is to determine the effectiveness of supervisory training on the performance of managers in a university. Using the performance scale, data research was collected. The repeated measure anova statistic design was used to find out the training effect on three stages i.e. before, after, and follow-up trainings. It was revealed that the $F = 6.226$ ($p < .01$). When comparing two stages using the paired sample t-test statistic design, it was revealed that the $t_{pre-post} = 2.722$ ($p < .05$), $t_{pre-follow up} = 3.805$ ($p < .01$), and $t_{post-follow up} = 2.00$ ($p > .05$). The research conclusion was that the training had a significant effect on manager's work performance. However, the effect might be temporarily since those managers' participation is likely involuntarily. Besides that, the idea of this training came from the top management.

Key words: supervisor, training, manager,

PENDAHULUAN

Persaingan yang ketat pada dunia pendidikan, membuat universitas dituntut untuk terus memperbaiki kualitas layanan dan kompetensi (SDM) sumber daya manusia yang dimilikinya. Perbaikan tersebut tentu membutuhkan biaya yang tidak sedikit, sehingga pengelolaan universitas harus mengikuti prinsip efisiensi. Permasalahannya, kapasitas dan kemampuan SDM pada universitas itu kurang memadai. Dampaknya

adalah segala program universitas memang dijalankan namun tidak memperhatikan prinsip efisiensi. Perubahan kualitas SDM menjadi kurang diperhatikan.

Usaha-usaha yang dilakukan untuk memperbaiki efisiensi manajemen universitas adalah melakukan perubahan yang sifatnya *top down*. Perubahan seperti itu merupakan inisiatif dari atasan dan dimulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan level terendah dalam organisasi. Perubahan tersebut meliputi revisi terhadap deskripsi jabatan dan perbaikan terhadap SOP (*standard operating procedures*) pada karyawan. Untuk memastikan bahwa perubahan berjalan dengan lancar maka pimpinan tertinggi universitas melakukan berbagai pertemuan dengan seluruh civitas akademika untuk mensosialisasikan visi dan misi universitas. Pemahaman akan visi dan misi organisasi akan memudahkan semua anggota organisasi untuk memahami dan menerima berbagai perubahan demi perbaikan organisasi (Levasseur, 2004).

Perubahan yang harus dilakukan oleh universitas itu adalah untuk memperbaiki kinerja SDM. Kinerja adalah tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja (Bernardin, 2003; Gibson, Ivancevich & Donnely, 1996; Robbins, 2002). Tindakan itu berdasarkan kemampuannya dalam bekerja. Karyawan yang mempunyai kemampuan kerja yang memadai maka tindakan yang diambil dalam bekerja cenderung sesuai dengan peraturan organisasi. Perbaikan kinerja itu dilakukan kepada manajer pertama, karena kinerja mereka rendah. Hal utama yang perlu diperbaiki adalah kepemimpinannya atau ketrampilan supervisi. Supervisi ialah tindakan mengawasi dan mengarahkan penyelesaian pekerjaan. Supervisi meliputi ketrampilan teknis, ketrampilan bersosialisasi dengan anak buah, serta mempunyai otoritas terhadap bawahannya (Comstock, 1994; Ramos, 1995; Robbins & Coulter, 2005).

Faktor-faktor kinerja adalah kemampuan, standar, umpan balik, lingkungan dan motivasi kerja, pengetahuan dan ketrampilan (Krivanek, 1999). Kemampuan adalah kapasitas individu untuk belajar dan melakukan tugas-tugas yang diembannya. Semakin bagus kemampuannya maka semakin tinggi kapasitasnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Standar juga penting dalam menentukan kinerja karyawan, karena standar berisi

harapan dan pedoman organisasi yang dipakai sebagai tuntunan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Umpan balik dari manajemen merupakan masukan yang berguna bagi karyawan untuk memastikan bahwa segala tugas yang diselesaikannya sudah sesuai dengan SOP organisasi dan deskripsi kerja. Faktor lingkungan berpengaruh terhadap kinerja, karena lingkungan yang berisi dengan peralatan kerja yang memadai akan menunjang kerjanya. Motivasi berisi tentang insentif yang dipersepsikan positif oleh karyawan sehingga insentif itu akan memperkuat kinerja karyawan. Pengetahuan dan ketrampilan yaitu informasi dan keahlian yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Apa saja aspek-aspek dari kinerja itu? Tiga aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer pertama yaitu *diverse thinking*, kepemimpinan dan orientasi pelanggan. *Diverse thinking* ialah kemampuan berpikir untuk menyelesaikan beragam tugas secara bersamaan, efisien dan efektif. Tugas-tugas yang terselesaikan pun harus sesuai dengan skala prioritas dan tepat waktu. Kepemimpinan ialah kemampuan untuk mengarahkan anak buah dalam pelaksanaan tugas demi tercapainya tujuan organisasi. Orientasi pelanggan ialah kemampuan untuk peka, memahami dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) serta membantu menyelesaikan masalah pelanggan.

Selain aspek kinerja, aspek supervisi yang harus dimiliki oleh seorang manajer pertama ada dua yaitu *technical skill* dan *human skill* (Robbins & Coulter, 2005). *Technical skill* (ketrampilan teknis) yaitu ketrampilan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Ketrampilan teknis meliputi pembuatan rencana kerja dan pembagian tugas. *Human skill* ialah ketrampilan untuk menjalin hubungan sosial dengan bawahannya. Ketrampilan ini meliputi cara-cara penyampaian tugas yang tepat dan melakukan evaluasi hasil tugas (Azman, Ching Seng, Ajis, Boerhannoeddin, 2009). Oleh karena adanya perubahan teknologi sehingga metode kerja harus berubah serta adanya kebutuhan untuk memperbaiki kinerja para manajer, maka pimpinan tertinggi universitas memprakarsai sebuah pelatihan supervisi.

Apa pelatihan supervisi itu? Pelatihan supervisi yaitu pelatihan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawannya yang mempunyai posisi sebagai pemimpin (manajer). Pelatihan adalah serangkaian aktivitas

atau proses pendidikan dalam waktu singkat yang merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai kebutuhan jabatannya berupa perubahan secara spesifik meliputi keterampilan pengetahuan, sikap dan perilaku (Bernardin & Russel, 1998; Cummings & Worley, 2005; Kelloway, Barling & Helleur, 2000; Noe, 2002).

Supervisi ialah tindakan mengawasi dan mengarahkan penyelesaian pekerjaan meliputi *technical skill* dan *human skill* serta mempunyai otoritas terhadap bawahannya (Comstock, 1994; Ramos, 1995; Robbins & Coulter, 2005). Menurut Robbins & Coulter (2005), manajer ialah seseorang yang bekerja dengan orang lain dengan cara mengkoordinir dan mengintegrasikan aktivitas pekerjaan mereka sesuai dengan perintah untuk menyelesaikan tujuan organisasi. *First manager* merupakan manajer tingkatan terendah dari suatu organisasi yang bertugas sebagai pengatur kerja dari karyawan teknis atau operasional. Jadi pelatihan supervisi ialah pelatihan yang mengajarkan *technical skill* dan *human skill* pada *first manager* dari suatu organisasi yang bertugas sebagai pengatur kerja dari karyawan teknis atau operasional.

Pelatihan supervisi ini bertujuan agar pimpinan / supervisor dapat menyesuaikan keadaan-keadaan yang baru atas dasar perubahan-perubahan teknologi. Perubahan-perubahan tersebut menuntut adanya perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan yang dianggap dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perubahan-perubahan itu tidak mungkin terjadi secara otomatis, sehingga perlu pelatihan. Berdasarkan berbagai materi pelatihan dengan metode simulasi, games, atau kegiatan di luar ruangan, maka peserta dapat menguasai perilaku, sikap, dan ketrampilan baru, segera sesudah pelatihan selesai (Noe, 2002). Materi pelatihan juga disusun sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diemban oleh peserta pelatihan, agar hasil pelatihan menjadi efektif (Lubis, 2008). Agar perubahan itu sejalan dengan rencana pengembangan organisasi, maka dalam pelatihan sebaiknya juga dijelaskan tentang visi dan misi organisasi.

Bagaimana cara mengukur efektivitas pelatihan? Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick, (dalam McFarlane, 2006) efektivitas pelatihan ditentukan dengan melakukan penilaian pada empat hal yaitu:

- a. Reaksi yaitu reaksi peserta pelatihan terhadap isi program dan proses pelatihan. Semakin positif reaksi para peserta pelatihan, maka pelatihan dianggap efektif.
- b. Pembelajaran yaitu sejauh mana peserta pelatihan bersedia mengubah perilaku lama menjadi perilaku baru. Semakin peserta bersedia mengubah perilakunya sebagai akibat penambahan pengetahuan dan ketrampilan dalam pelatihan, maka pelatihan dianggap efektif.
- c. Perilaku yaitu sejauh mana terjadi perubahan perilaku yang terjadi karena peserta pelatihan mengikuti program pelatihan.
- d. Hasil yaitu hasil akhir yang terjadi karena peserta pelatihan mengikuti program pelatihan

Siapa saja yang terlibat dalam pelatihan itu? Unsur pimpinan yang terlibat dalam penelitian ini adalah manajer pertama, atau Kepala TU (tata usaha) pada 10 fakultas di universitas tersebut. Para kepala TU penting untuk dilibatkan karena beberapa alasan yaitu: mereka menjadi ujung tombak operasionalisasi fakultas, mempunyai beberapa anak buah, dan bertanggung jawab terhadap masalah administrasi fakultas. Secara singkat, manajer pertama tersebut bertugas sebagai pengatur kerja karyawan teknis dan operasional (Robbins & Coulter, 2005). Tanggung jawab itu meliputi pengelolaan keuangan, akademik, dan pelayanan kepada dosen dan mahasiswa. Begitu pentingnya peranan manajer pertama ini, maka mereka dituntut untuk mempunyai kinerja yang maksimal.

Ikut sertanya para kepala TU dalam pelatihan supervisi ini tidak datang begitu saja. Mereka terlibat dalam pelatihan karena dalam organisasi terjadi perubahan SOP dan deskripsi kerja. Oleh karena mereka mempunyai posisi sebagai manajer pertama, maka perilaku mereka diharapkan menjadi suri tauladan. Perubahan SOP dan deskripsi kerja sudah berjalan setahun, namun para manajer tersebut belum mampu menerima perubahan dengan lapang dada. Mereka masih menampakkan berbagai reaksi negatif yang berdampak pada menurunnya efisiensi kerja. Reaksi negatif tersebut meliputi reaksi afektif, kognitif dan behavior (perilaku) terhadap perubahan (Oreg, 2003).

Reaksi afektif berupa gejala emosi seperti marah (paling dominan), jengkel, kecewa, stress, dan terkejut. Reaksi kognitif yaitu individu merasa tidak mendapatkan umpan balik yang memadai dari atasan (paling dominan), merasa sosialisasi perubahan tidak merata, fungsi pengawasan tidak berjalan, kurang koordinasi antar bagian, merasa beban kerja terlalu berat, dan adanya harapan yang terlalu besar terhadap perubahan. Reaksi *behavior* yaitu individu terpaksa harus menambah jam kerja lebih dari biasanya (paling dominan), individu memanipulasi data pekerjaan agar pekerjaan cepat selesai, dan individu menyampaikan protes secara terbuka. Reaksi negatif tersebut menunjukkan adanya penilaian negatif pada perubahan. Penilaian negatif itu mendorong para karyawan untuk sepakat menolak perubahan sehingga kinerja menjadi menurun (Oreg, 2006).

Penolakan perubahan tersebut juga tercermin dari perilaku Kepala TU yang bekerja dengan pola lama. Pola lama itu ialah tidak membuat rencana kerja, pekerjaan dilakukan hanya mengikuti kalender akademik, tidak mendelegasikan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki bawahan, lebih sering mengerjakan tugas sendiri daripada melibatkan bawahan, melakukan umpan balik pada bawahan hanya bila terjadi kesalahan, tidak berani memberi instruksi pada bawahan, dan tidak melakukan evaluasi rutin pada hasil kerja bawahan.

Untuk mengatasi penolakan perubahan pada level manajer pertama tersebut, maka diputuskan oleh manajemen tertinggi universitas bahwa mereka harus mendapatkan pelatihan supervisi. Dalam pelatihan tersebut para manajer akan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan supervisi demi meningkatkan efisiensi. Metode pelatihan dipandang sesuai karena para manajer tersebut mempunyai tingkat kesibukan yang tinggi. Metode pelatihan ini sebenarnya merupakan intervensi untuk mendapatkan suatu perubahan yang bermakna. Pelatihan merupakan media untuk mentransfer pengetahuan (Noe, 2002). Selanjutnya pelatihan juga penting karena sepanjang karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya dalam suatu organisasi, maka sebenarnya pengetahuan dan ketrampilannya juga akan terkikis dan usang oleh ritme pekerjaan yang cenderung menetap (Riggio, 2009).

Dari data dokumentasi ternyata terlihat bahwa semua kepala TU tersebut mempunyai aspek kepemimpinan (supervisi) yang rendah. Mereka tidak mampu mengarahkan anak buah untuk bekerja lebih efisien. Hal ini karena mereka sendiri juga enggan untuk berubah, sehingga mereka adalah model yang buruk bagi anak buahnya. Oleh karena itu mereka akan dilatih untuk memecahkan masalah-masalah manajemen yang berhubungan dengan faktor manusia atau *human skill* dan *technical skill* (Bautista, 1989). Keterampilan *human skill* diperlukan ketika para kepala TU itu diharapkan dapat mengelola anak buahnya dengan baik sehingga mereka bekerja dengan senang hati. *Technical skill* diperlukan agar para kepala TU tersebut dapat membuat perencanaan dengan baik, sehingga alur pekerjaan menjadi bisa dipahami oleh semua pihak dan pengukuran kinerja anak buah menjadi lebih mudah.

Untuk menyusun materi pelatihan, maka identifikasi para manajer tersebut sangat dibutuhkan. Identifikasi meliputi data potensi dan kompetensi. Hasil potensi diperoleh dari serangkaian tes psikologi ketika mereka menjalani seleksi pekerjaan. Hasil penilaian potensi meliputi kemampuan intelektual, sikap, dan kepribadian. Hasil kompetensi diperoleh melalui penilaian dari atasan langsung Kepala TU. Penilaian kompetensi meliputi pengetahuan dan keterampilan kerja.

Hasil yang diharapkan dari pelatihan supervisi ada tiga hal. Pertama, agar organisasi berjalan lancar dan efisien. Kedua, karyawan semakin efektif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sesuai dengan deskripsi kerja dan SOP yang ada. Tiga, adanya pengukuran hasil kerja (kinerja) berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.

METODE

Variabel tergantung penelitian ini adalah kinerja. Variabel bebasnya adalah pelatihan supervisi. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan Skala Kinerja yang disusun oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2005). Aspek-aspek itu ada dua yaitu *technical skill* dan *human skill*. Nilai total Skala Kinerja menunjukkan kinerja yang dimiliki oleh subjek. Semakin tinggi nilainya maka semakin tinggi pula

kinerja subjek, sebaliknya semakin rendah nilai totalnya maka semakin rendah pula kinerja subjek.

Pelatihan supervisi *first manager* ialah pelatihan yang mengajarkan *technical skill* dan *human skill* pada tingkatan *first manager* dari suatu organisasi. Para manajer tersebut merupakan pimpinan dari karyawan teknis atau operasional. Materi pelatihan supervisi *first manager* disusun berdasarkan aspek-aspek pelatihan supervisi *first manager* yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2005). *Technical skill* meliputi ketrampilan untuk perencanaan dan pembagian tugas. *Human skill* meliputi ketrampilan untuk penyampaian tugas secara jelas dan evaluasi hasil tugas bawahan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *quasi exsperimental* dengan *pretest-posttest design*. Pendekatan model *quasi experimental* merupakan model eksperimen yang dilakukan tanpa randomisasi namun masih menggunakan kelompok kontrol. Pendekatan ini dapat menggunakan manipulasi untuk mengetahui hubungan sebab akibat antar variabel yang diukur, meskipun tanpa harus melakukan kontrol yang ketat seperti pada *true experimental* (Myers & Hansen, 2002). Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja dilakukan tiga tahap (Neck & Manz, 1996) yaitu sebelum pelatihan (*pretest*), segera setelah dilakukan pelatihan (*post-test*) dan beberapa saat setelah *post-test* (*follow-up*).

Subjek penelitian ini adalah 10 kepala TU fakultas pada suatu universitas. Subjek diperoleh berdasarkan pertimbangan bahwa organisasi tengah mengalami restrukturisasi, sehingga SOP organisasi banyak mengalami perubahan. Selain itu deskripsi pekerjaan pada banyak karyawan juga berubah. Pihak yang paling terkena langsung oleh perubahan-perubahan tersebut adalah para kepala TU. Suatu perubahan cenderung memunculkan gejala. Agar perubahan berjalan dengan lebih mulus, maka para kepala TU tersebut perlu mendapat pelatihan supervisi.

Bagaimana proses persiapan penelitian eksperimen ini? Persiapan itu meliputi tiga hal yaitu penyusunan modul dan alat ukur, uji coba modul, serta uji coba alat ukur. Penyusunan modul pelatihan mengacu pada aspek kinerja yaitu *technical skill*, *human skill*, dan praktek super (Robbins & Coulter, 2005). Aspek kinerja itu kemudian dilengkapi dengan praktek

supervisi. Modul pelatihan berisi materi pelatihan, lembar kerja, lembar evaluasi, dan tes pengetahuan. Materi *technical skill* berisi penjelasan tentang konsep dasar supervisi, tingkatan manajerial dan kemampuan teknis yang harus dimiliki supervisor, cara melakukan tugas-tugas operasionalnya, membuat perencanaan tugas dan pembagian tugas. Materi *human skill* berisi penjelasan tentang cara-cara menjalin hubungan kerja dengan anak buah, cara menyampaikan tugas dan evaluasi hasil tugas, dan cara membina serta memberi konseling (*coaching and counseling*) pada anak buah. Ketrampilan membina dan memberi konseling anak buah penting karena para kepala TU itu diharapkan bisa membantu anak buah dalam menyelesaikan persoalannya. Jadi pada materi ini juga dilakukan role play, agar para supervisor itu mampu mempraktekkan konseling dengan tepat. Praktek supervisi berisi tentang cara mengaplikasikan *milestone* dari materi sebelumnya.

Pada tahap pra-penelitian ini juga disiapkan modul wawancara. Wawancara dibutuhkan antara peneliti dengan 10 subjek penelitian. Modul wawancara ini perlu dipersiapkan dengan cermat, karena topik pertanyaannya menyangkut pekerjaan responden sehari-hari, dan berbagai informasi penting lainnya (Barker, Pistrang & Elliot, 2002). Dalam wawancara, hal-hal yang ditanyakan antara lain:

- Deskripsi kerja. Hal ini untuk memastikan bahwa responden mengetahui secara jelas deskripsi kerjanya.
- SOP yang ada dalam organisasi itu. Hal ini untuk mengetahui tingkat pemahaman responden terhadap SOP yang ada.
- Adanya perubahan deskripsi kerja dan SOP baru. Hal ini untuk memastikan bahwa responden itu mengetahui ada perubahan-perubahan dalam organisasinya.
- Respon-respon responden terhadap perubahan-perubahan yang harus dilakukan. Hal ini untuk memastikan bahwa memang benar ada permasalahan yang dialami oleh para responden. Selain itu juga untuk mengetahui berbagai jenis permasalahan manajerial yang dialami responden. Hal ini penting untuk penyusunan materi pelatihan.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Kinerja. Adapun aspek-aspek dari skala tersebut adalah *human skill* dan *technical skill* (Robbins & Coulter, 2005). Selain Skala Kinerja, peserta pelatihan juga mendapatkan formulir Jejak Pengetahuan, segera sesudah pelatihan selesai. Jejak Pengetahuan ini untuk mengetahui seberapa jauh peserta memahami konsep-konsep yang sudah diberikan sepanjang pelatihan berlangsung.

Sesudah tahap persiapan selesai, maka tahap selanjutnya adalah uji coba modul serta pembekalan pelaksanaan pelatihan. Tujuan uji coba modul adalah untuk memastikan apakah prosedur pelatihan yang meliputi durasi waktu, materi, serta tugas-tugas yang akan diberikan kepada subjek dapat berjalan sesuai dengan modul. Uji coba modul diberikan kepada enam orang karyawan pada lembaga yang sama, yang meliputi tiga orang dari unit BAA dan tiga orang dari unit LP2AI. Penelitian ini juga melibatkan asisten penelitian (observer). Sehari sebelum pelatihan berlangsung dilakukan pembekalan kepada para observer dengan tujuan agar observer memahami materi pelatihan, prosedur pelaksanaan pelatihan serta mengetahui perilaku apa saja yang diobservasi pada peserta pelatihan.

Persyaratan uji coba juga ditujukan pada alat ukur yaitu Skala Kinerja. Tujuan uji coba adalah untuk mendapatkan butir-butir pernyataan yang sah dan reliabel (Azwar, 2005). Uji coba alat ukur dilakukan di lembaga yang sama, dengan jumlah subyek sebanyak 30 orang. Mereka adalah karyawan dan mempunyai ciri-ciri yang sama dengan subjek penelitian. Mereka bukan subjek penelitian. Hasil uji coba adalah dari 48 butir skala, hanya 24 butir yang sah. Angka kesahihan bergerak antara 0,306-0,717. Koefisien reliabilitas Cronbach Alpha skala tersebut adalah 0,926. Angka reliabilitas itu sangat tinggi.

Bagaimana proses penilaian (*assesment*) terhadap subjek sebelum penelitian eksperimen ini berlangsung? Proses penilaian ini diawali dengan wawancara mendalam dengan 10 orang kepala TU secara personal. Wawancara tersebut menggunakan modul yang telah dipersiapkan sebelumnya dengan cermat, termasuk rapport (hubungan baik) yang harus dilakukan terlebih dahulu. Rapport berguna agar responden percaya pada peneliti. Proses wawancara tidak mengalami hambatan yang berarti.

Proses wawancara ini dilakukan dengan menggunakan alat perekam yang sebelumnya sudah meminta izin kepada responden. Setelah pemberian pelatihan selesai, wawancara mendalam ini juga dilakukan untuk mengetahui perubahan pengetahuan dan sikap subjek setelah mendapat pelatihan. Jadi wawancara mendalam ini dilakukan dua kali yaitu pada saat penilaian awal dan saat *follow-up*.

Selain menggunakan wawancara mendalam, proses penilaian juga menggunakan studi dokumen. Studi dokumen itu berupa data sekunder yang tersimpan pada bagian SDM. Studi dokumen ini meruntut berbagai informasi pada masa lampau dari subjek penelitian. Informasi itu antara lain meliputi:

- Potensi subjek. Data ini diperoleh dari berbagai tes psikologi yang pernah diikuti subjek. Penilaian potensi meliputi kemampuan intelektual, sikap, cara kerja dan kepribadian.
- Kompetensi. Data ini diperoleh dari penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung subjek. Penilaian kompetensi meliputi pengetahuan dan keterampilan Atasan langsung dari Kepala TU tersebut ialah dekan dan wakil dekan dari masing-masing fakultas.

Apa hasil wawancara dan studi dokumentasi pada tahap *base line* ini? Hasil *assessment* diketahui bahwa kepala TU menunjukkan reaksi negatif terhadap perubahan SOP dan deskripsi jabatan. Reaksi negatif muncul karena kinerja yang ditunjukkan kepala TU tidak sesuai dengan tuntutan tugasnya. Kinerja tersebut dikarenakan kepala TU kurang memiliki kemampuan memimpin bawahannya yaitu kemampuan supervisi sebagai *first manager*.

Segera setelah wawancara berakhir, maka subjek diminta untuk mengisi Skala Kinerja. Ini adalah tahap pengambilan data untuk pre-test atau penentuan *base line*. Setelah penentuan *base line*, maka langkah selanjutnya adalah pelaksanaan intervensi. Intervensi dalam pelatihan ini adalah pemberian pelatihan supervisi. Pelaksanaan intervensi / pemberian pelatihan supervisi dilakukan hanya sekali saja. Waktu pemberian intervensi juga disepakati oleh pihak peneliti dan bagian SDM di lembaga tersebut. Pelatihan diikuti oleh sepuluh orang kepala TU.

Setelah pelatihan supervisi selesai, maka langkah selanjutnya adalah pengambilan data untuk *post-test*. *Post test* dilakukan dengan menggunakan alat ukur berupa Skala Kinerja kepada subjek. Pemberian skala tersebut untuk mengetahui apakah ada efek dari pelatihan supervisi *first manager* terhadap kinerja.

Setelah tahap *post-tes* selesai, maka tahap selanjutnya adalah pengambilan data untuk *follow-up*. *Follow-up* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana efek pelatihan supervisi *first manager* yang diberikan masih bertahan dalam diri subjek. Idealnya *follow-up* ini dilakukan 3-4 minggu sesudah pelatihan selesai (Haraway & Haraway, 2005). Pengukuran *follow-up* dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang sama yaitu Skala Kinerja yang kemudian juga diiringi dengan wawancara mendalam kepada subjek penelitian.

Tiga macam data yaitu data dari *pre-test*, *post-test*, dan *follow-up*, dianalisis dengan dua pendekatan yaitu kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dianalisis dengan menggunakan teknik analisis statistik *Anava Repeated Measure* dan *Paired Sample T-Test*. Hasil analisis ini juga digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Pendekatan kualitatif juga digunakan dalam penelitian ini untuk menunjang hasil dari analisis kuantitatif. Tujuannya adalah untuk mengetahui perubahan pengetahuan dan sikap subjek setelah mendapatkan pelatihan supervisi *first manager*. Data untuk analisis kualitatif berasal dari wawancara mendalam, hasil observasi saat pelatihan berlangsung, dan hasil evaluasi subjek.

HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini, akan dipastikan apakah terjadi perubahan kinerja segera setelah subjek mendapat pelatihan supervisi. Perubahan kinerja itu diawali dengan perubahan pengetahuan tentang kinerja. Sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan, subjek diminta untuk mengisi formulir tentang jejak pengetahuan atau materi pelatihan. Hasil analisis jejak pengetahuan menunjukkan nilai $t = 3,314$, $p < 0,01$ (rerata sebelum pelatihan = 55, rerata sesudah pelatihan = 84). Hal ini menunjukkan bahwa subjek mengalami

peningkatan pengetahuan setelah diberikan pelatihan supervisi. Subjek memahami apa saja yang harus dilakukan untuk membenahi tugas-tugasnya.

Setelah terjadi perubahan pengetahuan, maka perubahan selanjutnya adalah perubahan kinerja. Hal ini diperoleh dari analisis kuantitatif dengan statistik deskripsi yang tercantum pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Kinerja subjek penelitian pada tahap pre-test, post-test, dan follow-up.

Tahapan penelitian	N	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Rerata
Nilai <i>pre-test</i>	10	65	84	75,20
Nilai <i>post-test</i>	10	70	100	84,20
Nilai <i>follow-up</i>	10	73	97	86,20

Tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai kinerja subjek terus meningkat setelah diberi pelatihan supervisi. Hal itu terlihat dari rerata pada posisi post-test dan follow-up ternyata jauh lebih tinggi daripada data pada tahap pre-test. Hal ini menunjukkan bahwa materi pelatihan supervisi memang meningkatkan kinerja para kepala TU tersebut. Apakah peningkatan tersebut memang signifikan? Untuk memastikan signifikansi dari peningkatan itu, maka perlu diadakan uji hipotesis.

Hipotesis penelitian harus diuji dengan menggunakan desain statistik Anava Repeated Measure, karena data yang diuji ada tiga macam. Tiga macam data itu adalah data kinerja pada tahap pre-test, post-test, dan follow-up. Selain itu, data tersebut berasal dari 10 subjek sehingga ketiga macam data itu sifatnya berulang (*repeated*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa $F = 6,226$, dengan taraf signifikansi $p < 0,01$. Hal itu berarti bahwa ada perbedaan kinerja yang sangat signifikan antara data pada tahap pre-test, post-test, dan follow-up.

Untuk memastikan bahwa pada setiap tahap memang ada perbedaan yang signifikan, maka desain statistik yang sesuai adalah *paired sample t-test*. Hasil pengujian hipotesis untuk setiap tahap ada pada tabel berikut.

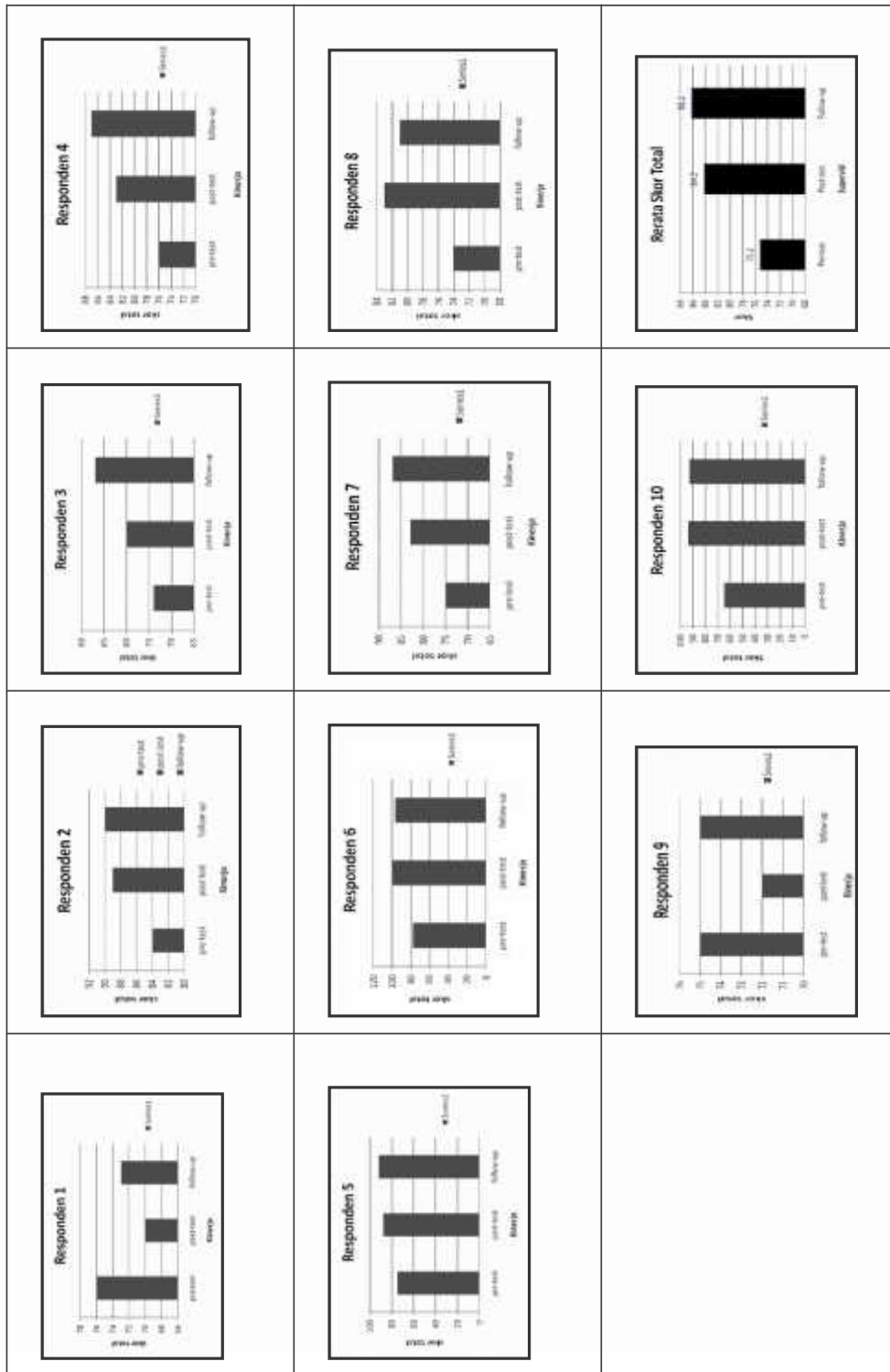
Tabel 2. Hasil Uji *paired sample t-test*.

Tahap penelitian	Jumlah subjek	Hasil t-test	Taraf signifikansi
Post-test – pre-test	10	2,722	0,024*
Follow-up – pre-test	10	3,805	0,004**
Folow-up – post-test	10	2,000	0,077

Keterangan: * $p < 0,05$, ** $< 0,01$

Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil pengujian dua t-test bernilai positif, dan semuanya signifikan. Dua t-test itu adalah pengujian data kinerja antara post-test dengan pre-test, dan follow-up dengan pre-test. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan supervisi memang berdampak positif secara signifikan terhadap kinerja subjek penelitian. Hal yang menarik adalah pengujian t-test antara follow-up dengan post-test ternyata tidak signifikan. Tidak signifikannya pengujian itu menunjukkan bahwa kinerja subjek setelah 3-4 minggu setelah menjalani pelatihan supervisi ternyata tidak jauh berbeda dengan data kinerja subjek segera sesudah menjalani pelatihan.

Untuk menunjukkan bahwa kinerja setiap subjek memang meningkat, maka hasil mereka perlu ditunjukkan dalam suatu kurve. Hal ini untuk memastikan individu mana saja yang kinerjanya meningkat tajam atau justru biasa saja. Data ini berguna untuk pembinaan / konseling kerja (*coaching*) bagi peserta. Kurve tersebut ada pada Gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1. Kinerja untuk setiap subjek dan rerata total

Gambar 1 memperlihatkan bahwa kinerja setiap subjek ternyata berbeda-beda baik pada tahap pre-test, post-test, maupun follow-up. Subjek nomor 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, dan 10, adalah subjek yang kinerjanya meningkat segera setelah mendapatkan pelatihan supervisi. Bahkan subjek nomor 8 terlihat peningkatan kinerja secara tajam pada saat post-test. Pada subjek nomor 1 dan 9, pemberian pelatihan supervisi justru menurunkan kinerjanya, meskipun kinerjanya meningkat kembali pada saat follow-up. Bila dilihat secara keseluruhan, memang ada kenaikan yang signifikan antara pre-test dan post-test dan pre-test dan follow-up, meskipun kurang ada perbedaan yang bermakna antara post-test dan follow-up.

Bagaimana analisis secara kualitatif data penelitian ini? Analisis kualitatif melibatkan metode observasi dan wawancara. Observasi dilakukan pada saat pelatihan berlangsung yaitu selama tiga sesi. Observasi dilakukan untuk melihat seberapa aktif subjek dalam mengikuti pelatihan supervisi. Pada sesi pertama (materi *technical skill*), keseluruhan peserta terlihat aktif, sering bertanya, dan ada beberapa peserta yang dominan. Beberapa kendala dalam pelatihan ini yaitu kondisi ruangan yang kurang kondusif. Pintu untuk keluar masuknya peserta berada di depan ruangan sehingga ruang gerak menjadi terbatas. Beberapa peserta kelihatan merasa kurang nyaman dengan posisi duduk sehingga konsentrasi agak mudah terganggu.

Sesi kedua (materi *human skill*), setelah istirahat 15 menit, peserta terlihat lebih antusias. Beberapa peserta menceritakan pengalamannya tentang kesulitan menghadapi bawahan, bahkan sampai meminta penjelasan secara detail kepada trainer bagaimana mengatasi persoalan yang dihadapi mereka. Pada sesi ini dilakukan *role-play* konseling yaitu dua pasang peserta diminta untuk berperan sebagai atasan dan bawahan yang sedang melakukan konseling. Peserta memerankan dengan baik, terlihat percakapan yang aktif dalam melakukan peran masing-masing.

Sesi ketiga adalah praktek dari materi sebelumnya. Pada sesi ini subjek masih tetap aktif dan kooperatif mengikuti pelatihan. Pada sesi ini seluruh peserta diminta menggunakan laptop dan mengikuti instruksi trainer. Beberapa peserta terlihat kesulitan mengoperasikan program komputer, namun mereka secara mandiri dapat mengisi formulir-formulir

perencanaan tugas berupa *milestone*. Setelah pengisian formulir, mereka diminta untuk presentasi hasil tulisannya.

Wawancara juga dilakukan pada peserta pelatihan ini, baik pada saat *base-line* atau pre-test (assessment awal) maupun sesudah pelatihan (post-test). Wawancara awal dilakukan pada 10 peserta pelatihan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa 60% peserta menunjukkan reaksi afektif yaitu emosi marah terhadap perubahan SOP dan deskripsi kerja yang dilakukan oleh manajemen tertinggi universitas. Mereka marah karena rasa nyaman bekerja dengan gaya lama terusik oleh perubahan. Dampaknya kinerja mereka menjadi kurang efisien.

Wawancara setelah pelatihan selesai juga dilakukan. Tujuan wawancara adalah untuk mengetahui pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja kepala TU. Hasil wawancara menyatakan bahwa keseluruhan kepala TU merasakan manfaat dari adanya pelatihan supervisi ini. Mereka mengatakan bahwa pelatihan tersebut membawa dampak positif terhadap kinerja mereka. Hal positif tersebut dapat dibedakan menjadi dua yaitu dampak terhadap kognitif dan perilaku (*behavior*).

Dampak kognitif yang dirasakan oleh subjek ialah bertambahnya pengetahuan baru. Mereka mengetahui teori-teori baru tentang pengelolaan anak buah, mempunyai wawasan dan pandangan baru sebagai kepala TU, serta mendapatkan gambaran sebagai seorang kepala TU yang ideal. Dampak *behavior* yang dirasakan kepala TU ialah bahwa mereka sudah memiliki perencanaan dalam melakukan tugas-tugasnya. Bahkan beberapa diantaranya telah mempunyai *check list* pekerjaannya, lebih sering mengintensifkan kinerja bawahan, mmeberi umpan balik yang konstruktif pada bawahan, mampu mengaplikasikan pembagian tugas pada bawahan. Pembagian tugas ini sudah dilakukan berdasarkan kemampuan bawahan tersebut. Dampak positifnya adalah penyelesaian tugas tidak menumpuk pada orang tertentu saja sehingga tercapai efisiensi dan efektifitas kerja.

DISKUSI

Penelitian ini telah menjawab permasalahan yang ada bahwa kinerja yang rendah dari kepala TU pada suatu universitas ternyata dapat diperbaiki

secara bermakna melalui pelatihan supervisi. Penekanan pada materi pelatihan adalah pada *technical skill*, *human skill*, dan langsung praktek dengan menggunakan role playing. Peningkatan kinerja itu terbukti ketika kinerja peserta pelatihan itu diukur pada sebelum dan sesudah pelatihan. Hasilnya signifikan, bahwa pelatihan memang mempertinggi kinerja. Sekitar 3-4 minggu setelah pelatihan selesai, peserta kembali diuji kinerjanya (follow-up). Hasil perbandingan kinerja antara pre-test dan follow-up signifikan, membuktikan bahwa hasil pelatihan memang dapat bertahan lama dan memang mendukung perbaikan kinerja secara nyata.

Perbaikan kinerja secara bermakna ini tidak hanya terjadi pada perilaku saja, tetapi juga pada pengetahuannya. Hal itu diketahui dari perbedaan jejak pengetahuan yang signifikan antara sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan. Perbaikan pengetahuan tentang supervisi ini juga diketahui melalui wawancara mendalam, yang dilakukan segera sesudah pelatihan selesai. Wawancara dilakukan secara personal. Hasil wawancara adalah kepala TU itu semua menjadi paham tentang gambaran yang ideal seorang kepala TU, mendapatkan pengetahuan tentang supervisi, memahami cara mengevaluasi tugas bawahan, memahami cara baru untuk bertindak dalam bekerja, mendapatkan kosakata baru tentang supervisi, cara-cara penyelesaian masalah pada bawahan, mampu membuat perencanaan kerja, mampu membuat pembagian tugas pada bawahan sesuai dengan kemampuan bawahan, dan melakukan konseling pada bawahan yang bermasalah.

Perbedaan yang tidak signifikan justru terjadi antara kinerja pada post-test dan *follow-up*. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan kinerja itu terjadi secara konstan. Mungkin ini terjadi karena peserta tidak mendapatkan pelatihan lanjutan antara tahap *post-test* dan *follow-up* (Noe, 2002). Hasil ini hendaknya bisa mendorong manajemen tertinggi universitas untuk merancang pelatihan yang berkesinambungan atau pemberian penugasan lanjutan yang sesuai dengan materi pelatihan. Harapannya adalah terjadi kenaikan kinerja sehingga perkembangan organisasi menjadi lebih pesat (Lubis, 2008).

Analisis pada level individu menunjukkan bahwa responden nomor 3 dan responde nomor 10 mengalami perbaikan kinerja yang jauh lebih tinggi

daripada peserta lainnya. Sebelum pelatihan, responden nomor 3 tidak mampu membuat perencanaan kerja secara tertulis. Ia hanya membuat gambaran saja secara global dengan kegiatan sama seperti tahun-tahun sebelumnya. Setelah mendapat pelatihan supervisi, ia sudah mampu membuat perencanaan secara tertulis dengan cara membuat *checklist* pekerjaan pada tugas-tugas yang akan dilakukan. Responden nomor 10 juga melaporkan bahwa sebelum pelatihan ia tidak mampu mengelola anak buahnya. teguran darinya tidak diperhatikan oleh anak buah. Setelah mendapat pelatihan *human skill*, maka ia mampu berkomunikasi lebih baik dengan bawahannya.

Perubahan pengetahuan dan perilaku para kepala TU tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor individu dapat berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja karyawan. Faktor individu tersebut antara lain berupa sikap, persepsi, dan kepribadian yang dimilikinya. Faktor individu yang sifatnya menetap itu masih tetap bisa diubah ke arah yang lebih baik, dengan pelatihan (Wathon & Yamit, 2005). Hal ini terbukti pada subjek penelitian nomor 3 dan 10 yang mengalami perubahan drastis.

Daftar Pustaka

- Azman, I., Ching Sieng, L.L., Ajis, M.N., Dollah, N.F., & Boerhannoeddin, A. (2009). *Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program*. Retrieved on Dec. 6, 2013 from: http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/20_M01_Azman.pdf
- Azwar, S. (2005). *Penyusunan skala psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Barker, C., Pistrang, N., & Elliot, R. (2002). *Research methods in clinical psychology: An introduction for students and practitioners*. 2nd Ed. West Sussex, England: John Wiley and Sons, Ltd.
- Bautista, P.A. (1989). How effective is the PHC strategy. *Journal of Public Administration*. 33(2), 142-169.
- Bernardin, H.J. (2003). *Human resource management: An experiential approach* 3rd Ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E. (1998). *Human resource management: An experiential approach*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change*. 8th Ed. Natorp, Boulevard: South Western Thomson.
- Comstock, T.W. (1994). *Fundamental of supervision*. New York: Delmar Publisher Inc.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnely, J.H. (1996). *Organisasi, perilaku, struktur dan proses*. Edisi ke-1. (Alih bahasa: N. Adiami). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Haraway, D.L., & Haraway, W.M. (2005). Analysis of the effect of conflict management and resolution training on employee stress at a healthcare organization. *Hospital Topics: Research and Perspective on Healthcare*, 83(4), 11-18.
- Kelloway, E.K., Barling, J & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Journal of Leadership & Organization Development*. 21(3), 145-149.
- Krivanek, S. (1999). *Factors affecting job performance: How to know if training is the answer*. (Part.I). Retrieved on Dec. 6, 2013 from: <http://www.techrepublic.com/article/factors-affecting-job-performance-how-to-know-if-training-is-the-answer-part-i/5032621>.
- Levasseur, R.E. (2004). People skills: Change management tools - the modern leadership model. *ProQuest Computing*. 34(2), 147-148.
- Lubis, K.A. (2008). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Tesis* (tidak diterbitkan) Medan: Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara Medan.
- McFarlane, D.A. (2006). Evaluating training programs: The four levels. *Journal of Applied management and Entrepreneurship*. 11(4), 96-97.
- Myers, A., & Hansen, C.H. (2002). *Experimental psychology*. 5th Ed., Belmont, CA: Wadworth Group and Devision of Thomson Learning, Inc.
- Neck, C.P., & Manz, C.C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and effect. *Educational Psychologist*. 28(2), 117-148.
- Noe, R. (2002). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*. 88(4), 680-693.

- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15(1), 73-101.
- Ramos, F. (1995). *Dynamics and techniques of supervision*. Academic publishing Corporation, New Galxie Lithographics Arts & Printing Press.
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to industrial / organizational psychology*. 4th Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. (2002). *Organizational behavior, concepts, controversies, applications*. 8th Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Simon & Schuster Company.
- Robbins, S.P & Coulter, M. (2005). *Management*. 8th Ed. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Wathon, N. & Yamit, Z. (2005). Pengaruh faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan di kantor pelayanan pajak Yogyakarta dua. *Jurnal Sinergi. Edisi Khusus Human Resources*. 111-127.

