

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mutu sumber daya manusia adalah asset besar bagi perusahaan-perusahaan untuk tetap bisa eksis dan bersaing. Semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki maka akan semakin baik pula kualitas dari perusahaan tersebut. Selain itu, visi dan misi dari suatu perusahaan akan bisa tercapai dengan dukungan dari kualitas sumber daya manusia yang baik. Sebagaimana menurut Bohlander & Snell (2013), “achieving success increasingly depends on an organization's ability to manage talent, or human capital. The term human capital describes the values of employees' knowledge, skills, and capabilities” (mencapai sukses semakin tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola bakat, atau sumber daya manusia. istilah sumber daya manusia menggambarkan nilai-nilai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para karyawan). Indonesia saat ini telah menjadi anggota Masyarakat Ekonomi ASEAN. Hal ini bermakna bahwa Indonesia harus didukung oleh sumber daya manusia yang mampu bekerja sama dengan mereka guna memenangkan pasar dunia secara global.

Saat ini data menunjukkan bahwa indeks pembangunan manusia Indonesia masih berada di posisi yang kurang begitu baik. Pada tahun 2020 saja Indonesia berada di posisi ke-6 pada peringkat Indeks Pembangunan Manusia ASEAN di bawah Singapura, Vietnam, Brunei Darussalam, Malaysia dan Thailand. Sedangkan berdasarkan data dari World Bank, Indonesia menduduki peringkat ke 87 dari 157 negara. Dari data-data yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa Indonesia masih membutuhkan usaha yang keras untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.



Gambar 1 HCI in ASEAN Countries

Global Human Capital Index – WEF, 2017			
Country	Overall Index score	Rank-WEF (n=130)	Rank-World Bank (n=157)
Norway	77.12	1	20
Finland	77.07	2	5
Switzerland	76.48	3	21
United States	74.84	4	27
Denmark	74.40	5	17
Singapore	73.28	11	1
Russian Fed.	72.16	16	34
Japan	72.05	17	2
Korea, Rep.	76.59	27	3
Malaysia	68.29	33	57
China	67.72	34	47
Thailand	66.15	40	68
Philippines	64.36	50	82
Vietnam	62.19	64	48
Indonesia	62.19	65	87
Brazil	59.73	77	79
Lao PDR	58.36	84	112
South Africa	58.09	87	126
Myanmar	57.67	89	107
Cambodia	57.28	92	99
India	55.29	103	114

Gambar 2 Urutan Indonesia dalam HCI

Peningkatan kualitas sumber daya manusia ini ditempuh melalui pendidikan. Seperti yang dikatakan Nussbaum (2011), pendidikan memiliki kemampuan mumpuni dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena memiliki peran untuk mendorong perkembangan dan kemampuan manusia seperti keterampilan berpikir kritis, kreativitas, daya nalar, memahami masa lalu dan budaya lain serta membentuk jaringan afiliasi. Pendidikan tersebut dapat berupa program pelatihan yang ditempuh oleh karyawan. Pelatihan ini menjadi suatu keharusan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya sehingga bisa berdampak pada pencapaian perusahaan tersebut. Menurut Mathis (2002), Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan

dalam pekerjaan mereka saat ini. Pendidikan pelatihan ini sendiri di atur dalam UU Sisdiknas No. 20 Th 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 26 ayat 5: “Kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi”. Kemudian pada perkembangannya, program pelatihan yang biasa dilakukan mengalami penambahan program coaching. Sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 ini ditetapkan dengan pertimbangan “bahwa dalam rangka pengembangan kompetensi jalur non klasikal untuk pegawai negeri sipil di lingkungan Lembaga Administrasi Negara melalui coaching, konseling, dan mentoring, perlu disusun pedoman pelaksanaan coaching, konseling, dan mentoring”.

Penambahan program coaching tersebut dipandang bisa memberikan efek yang lebih baik bagi karyawan karena mengedepankan komunikasi dua arah dan menggali solusi dari diri karyawan itu sendiri bagi setiap permasalahan yang muncul sehingga dianggap lebih efektif dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang muncul diantara karyawan. Fey, et.all. (2022) mengatakan dalam penelitiannya bahwa coaching yang berbentuk peer coaching memberikan kontribusi yang besar dalam membantu perusahaan melakukan pengelolaan karyawan. Kalkavan & Katrinli (2014) dalam temuannya menunjukkan bahwa coaching mempunyai dampak positif dalam meningkatkan pemahaman karyawan akan peran yang mereka miliki. Selain itu coaching juga meningkatkan kepuasan pekerjaan, komitmen karir, peningkatan kinerja dan komitmen organisasi. Kemudian dalam penelitian lainnya yang dilakukan Aini dan Syarifuddin (2021) menunjukkan adanya pengaruh coaching sebesar 88,1% terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mahon dan McGloin (2022) menemukan bahwa kegiatan coaching yang dilakukan oleh praktisi perawat dalam pelatihan kesehatan dan kebugaran memberikan efek yang baik terhadap peserta pelatihan. Kualitas hidup terkait kesehatan meningkat dan terjadi penurunan berat badan sebesar 4,46%. Selain itu, keberhasilan tersebut bisa dikatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui efektivitas coaching. Beberapa

penelitian yang relevan mengenai efektivitas coaching, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Chew Gan. Dkk (2020) mengenai faktor penting beserta hubungannya dengan keefektivitasan coaching. Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa untuk mencapai efektivitas coaching adalah dengan adanya dukungan organisasi yang kuat, karakteristik positif dari coachee seperti proaktif, berorientasi pada tujuan dan penerimaan umpan balik yang baik. Selain itu faktor yang berpengaruh pada efektivitas coaching adalah adanya hubungan yang kuat antara coach dan coachee untuk membangun komitmen dalam keterlibatan selama proses coaching berlangsung.

Perspektif lain dari penelitian Alzibu, dkk. (2019) mengatakan bahwa pembelajaran sebuah program coaching dipengaruhi oleh kinerja dari coach. Kinerja yang berpengaruh tersebut antara lain adanya komitmen dari coach dalam penyelenggaraan program coaching. Selain itu, komunikasi yang dijalin oleh coach juga sangat berpengaruh karena dari komunikasi yang baik akan menghasilkan kepercayaan dari coachee sehingga memperlancar program coaching yang diikuti. Tindakan yang tepat dari seorang coach dapat memberikan dampak yang berbeda pada proses pembelajaran coachee. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa umpan balik bisa menjadi penilaian intensif untuk meningkatkan kesadaran diri dari coachee.

Penelitian lainnya dilakukan oleh de Haan, dkk. (2016) secara sistematis mengeksplor serta membandingkan kontribusi dari berbagai faktor yang bisa memprediksi efektivitas coaching. Dari penelitian tersebut ditemukan pentingnya aliansi kerja atau kerjasama antar karyawan, kontribusi penugasan serta tujuan terhadap efektivitas coaching. Selain itu ditemukan pula bahwa efikasi diri yang ada pada coachee merupakan bahan aktif yang dapat membuat sesi coaching menjadi lebih efektif. Hal ini dianggap masuk akal karena apabila hubungan antara coach dan coachee buruk, maka akan mengurangi tingkat kepercayaan coachee akan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang terkait dengan program coaching itu sendiri. Sehingga hubungan yang kuat antara coach dan coachee akan menjadi aspek mendasar dari efektivitas coaching.

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang memiliki kewajiban dalam mewujudkan kinerja lembaga yang optimal, PT. KAI mendirikan Lembaga pelatihan di Indonesia guna meningkatkan kinerja karyawan. Salah satunya adalah Pusdiklat Ir. H. Djuanda di Jalan Laswi No. 23 Bandung. Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI memandang sumber daya manusia sebagai sumber daya yang paling berharga dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi dengan memperhatikan secara maksimal terciptanya standar kompetensi SDM yang menentukan kelangsungan hidup dan berkelanjutan jangka panjang organisasi. Factor mendasar keberhasilan PT. KAI sebagai penyedia jasa perkeretaapian terkemuka yang mengutamakan tercapainya harapan stakeholder adalah sumber daya manusia yang andal.

Melalui lembaga tersebut juga, secara spesifik diselenggarakan pelatihan Supervisory Management Development Program yang selanjutnya disingkat menjadi SMDP untuk mempersiapkan kompetensi pegawai. Pelatihan SMDP tergolong ke dalam pelatihan non-railways atau pelatihan non-perkeretaapian dengan tujuan untuk membentuk kompetensi manajerial pegawai. Pendekatan pembelajaran yang digunakan dominan berpusat pada siswa. Selain itu, komponen strategi didasari juga oleh penggunaan andragogi. Trainer sudah menerapkan belajar orang dewasa dalam kegiatan pembelajaran. Salah satu pendekatan yang dilakukan dalam pelatihan SMDP adalah coaching oleh coach yang dimiliki oleh Pusdiklat Ir. H. Djuanda. Hal ini sesuai dengan PerLAN no 8 tahun 2020, PT KAI melalui Pusdiklat Ir. H. Djuanda menambahkan program coaching ke dalam agenda pelatihan sebagai upaya meningkatkan kualitas karyawannya.

Penyelenggaraan coaching pada pelatihan SMDP Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI dilakukan oleh seorang coach yang telah memiliki sertifikasi keahlian sebagai seorang coach. Coach harus memiliki kompetensi coaching (Ely, et al., 2010; Velsor, et al., 2010) karena percakapan dalam coaching membutuhkan keterampilan mendengar, pertanyaan yang kuat, dan teknik coaching yang disertai dengan kecerdasan emosi tinggi (Munro, 2016). Berdasarkan pada International Coaching Foundation, seorang coach bersertifikasi harus memiliki 11 kompetensi yang terdiri dari meeting ethical guidelines and professional standards, establishing the

coaching agreement, establishing trust and intimacy with the client, coaching presence, active listening, powerful questioning, direct communication, creating awareness, designing actions, planning and goal setting, dan managing progress and accountability. Semakin kompetensi tersebut dikuasai oleh seorang coach, maka akan semakin meningkatkan efektivitas coaching.

Efektivitas coaching akan dipengaruhi oleh faktor lainnya, antara lain dukungan organisasi. Lingkungan organisasi yang mendukung menyediakan iklim untuk belajar dan berkembang (Bluckert, 2014). Faktor lainnya adalah hubungan coach-coachee. Suatu praktek coaching dilaporkan tidak efektif sebesar 65% ketika adanya hubungan yang buruk antara coach dan coachee (Thompson et al., 2008).

Hubungan yang baik antara coach dan coachee mengacu pada saling pengertian, rasa percaya dan kesepakatan antara coach dan coachee cenderung akan mengurangi perbedaan di antara mereka dan memungkinkan mereka untuk saling mengenal, menghargai, dan menghormati (Boyce et al., 2010; Gentry et al., 2013). Selanjutnya motivasi belajar coachee juga menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas coaching. Keterlibatan dan motivasi belajar coachee adalah hal penting dalam karakteristik coachee (Gonzalez, 2008). Kepribadian ini akan membuat coachee terus mencari peluang untuk belajar dan bersedia untuk terlibat dalam proses coaching dan memiliki keinginan untuk berubah sehingga akan memiliki kecenderungan mempengaruhi keberhasilan dalam coaching (Carson et al., 2004).

Beberapa penelitian yang terkait dengan efektivitas coaching di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Kampa & Anderson (2001) mempelajari mengenai efektivitas coaching dalam meningkatkan kepemimpinan dan kinerja tim dengan melakukan critical review terhadap literatur terkait dengan pengujian executive coaching. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa coaching sangat efektif dalam meningkatkan kepemimpinan dan kinerja tim. Dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh de Haan et.al. (2011) menunjukkan bahwa efektivitas coaching ditentukan oleh beberapa faktor pendukung. Efektivitas coaching yang terlihat dari persepsi coachee setelah mengikuti program coaching terkait secara signifikan pada aliansi kerja, self-efficacy coachee, dan hubungan antara coach dan coachee menjadi faktor penting dalam meningkatkan hasil dari efektivitas

coaching. Van Woerkom (2010) menyatakan hal senada hubungan yang baik antara coach dan coachee seperti penerimaan tanpa syarat dan rasa saling menghormati meningkatkan efektivitas coaching. Diperkuat pula oleh Williams (2021) yang mengatakan evaluasi terhadap hubungan antara coachee dan coach berpengaruh terhadap efektivitas coaching.

Selanjutnya Sonesh, et.all. (2015) mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas coaching dalam konteks pelatihan dan pengembangan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan karakteristik coachee yang berbeda-beda, karakteristik coach yang baik, dan dukungan organisasi dapat meningkatkan efektivitas coaching dalam konteks pelatihan dan pengembangan. Jones et.all (2015) mengatakan pula bahwa tipe seorang coach memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas coaching. Senada dengan Alzibu et.all. (2019) pada penelitiannya yang menunjukkan hasil bahwa coach memberikan pengaruh besar pada perubahan perilaku coachee sehingga meningkatkan efektivitas pada pelaksanaan coaching. Ditunjukkan pula pada penelitian Mosteo et. all. (2021) bahwa bimbingan coach, reliabilitas, kemauan coach, dan kesadaran diri coach dapat menentukan efektivitas dari sesi coaching.

Faktor lain yang berpengaruh pada efektivitas coaching ditemukan pula pada penelitian yang dilakukan Baron dan Morin (2010) yang menunjukkan bahwa pelatihan efikasi diri sebelum mengikuti program coaching, komitmen organisasi, serta dukungan lingkungan kerja berpengaruh signifikan pada efektivitas coaching. Selain itu, Bhatnagar (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa systemic coaching meningkatkan efektivitas coaching. Sistem yang dimaksud adalah melibatkan kekuatan yang dimiliki coachee dalam menjalin interaksi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti akan memfokuskan pada faktor-faktor potensial yang memiliki kontribusi pada efektivitas coaching karyawan PT. KAI dalam coaching yang diselenggarakan guna untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki saat ini. Faktor yang pertama terkait dengan standar kompetensi seorang coach yang telah ditentukan oleh International Coaching Foundation sebagai organisasi coaching dunia. Kompetensi coach menjadi variabel independen dengan dimensi active listening, direct communication dan creating awareness.

Faktor yang kedua terkait dengan motivasi belajar coachee dan yang terakhir proses coaching sebagai variabel moderasi. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul **Efektivitas Coaching Pada Pelatihan Supervisory Manangement Development Program Di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT.KAI.**

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kompetensi coach dalam melakukan proses coaching pada Pelatihan SMDP?
2. Bagaimana motivasi belajar coachee dalam mengikuti proses coaching pada Pelatihan SMDP?
3. Bagaimana efektivitas coaching pada pelatihan SMDP?
4. Bagaimana hubungan kompetensi coach dengan efektivitas coaching dilihat dari dimensi active listening, creating awareness, dan direct communication?
5. Bagaimana hubungan motivasi belajar coachee dengan efektivitas coaching?
6. Bagaimana hubungan kompetensi coach dan motivasi belajar coachee dengan efektivitas coaching?
7. Bagaimana hubungan antara kompetensi belajar coachee dengan efektivitas coaching dengan adanya proses coaching?
8. Bagaimana hubungan antara motivasi belajar coachee dengan efektivitas coaching dengan adanya proses coaching?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan kompetensi coach dilihat dari dimensi active listening, creating awareness, dan direct communication serta motivasi belajar coachee coaching terhadap efektivitas coaching pada Pelatihan Supervisory Management Development Program Pusdiklat IR. H. Djuanda PT. KAI.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang dimanfaatkan secara teoritis maupun praktis.

- 1) Manfaat teoritis hasil penelitian
 - a. Mengembangkan khazanah keilmuan di bidang penyelenggaraan program coaching.
 - b. Memberikan masukan berupa pengetahuan dan pengalaman bagi PT. KAI mengenai pengaruh standar kompetensi coach terhadap keberhasilan program coaching.
- 2) Manfaat praktis hasil penelitian
 - a. Bagi lembaga penyelenggara coaching, diperoleh pedoman yang tepat terkait standar coach yang tepat agar program coaching terselenggara dengan maksimal.
 - b. Bagi coachee, semakin meningkatnya self-awareness dalam bekerja
 - c. Bagi coach, penerapan coaching yang tepat untuk memaksimalkan self-awareness pada karyawan PT.KAI

1.5 Struktur Organisasi Tesis

1. BAB I: Pendahuluan membahas latar belakang penelitian, perumusan masalah yang terdiri dari rumusan masalah, manfaat penelitian dan struktur organisasi tesis.
2. BAB II: Kajian Pustaka membahas beberapa tinjauan pustaka mengenai pengaruh partisipasi dalam komunitas dan aktivitas belajar mandiri terhadap efikasi diri pada lansia.
3. BAB III: Metode Penelitian berisi tentang uraian pendekatan dan metode penelitian, penentuan partisipan dan tempat penelitian, serta proses pengumpulan dan analisis data.
4. BAB IV: Hasil Penelitian memaparkan hasil temuan dan pembahasan dari pengaruh partisipasi dalam komunitas dan aktivitas belajar mandiri terhadap efikasi diri pada lansia.
5. BAB V: Kesimpulan dan Rekomendasi memaparkan kesimpulan dari hasil penelitian serta membahas implikasi dan rekomendasi.