

# **INDIVIDUAL COACHING PROGRAM DENGAN METODE GROW UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI COACHING KEPALA SUB BAGIAN PERSONALIA PDAM TIRTA BUMI SERASI KABUPATEN SEMARANG**

**Marieta Indriastuti, Ferdinandus Hindiarto dan Kristiana Haryanti**  
MAGISTER PROFESI PSIKOLOGI - FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Individual Coaching Program dengan menggunakan metode GROW sebagai kerangka berpikir dapat meningkatkan kompetensi coaching Kepala Sub Bagian Personalia PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian subyek tunggal, dengan desain A-B-A. Pengumpulan data penelitian dengan menggunakan skala penguasaan kompetensi coaching yang diadaptasi dari Coaching Skills Proficiency Survey. Sedangkan analisis datanya dengan menggunakan analisis deskriptif. Individual coaching program dilakukan sebanyak 7 sesi selama 7 bulan. Hasil penelitian menunjukkan Individual Coaching Program dengan metode GROW dapat meningkatkan penguasaan kompetensi coaching pada Kepala Sub Bagian Personalia PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang.*

*Kata kunci:* Individual coaching program, metode GROW, kompetensi coaching.

## **PENDAHULUAN**

Berkinerja tinggi adalah salah satu tuntutan utama dalam industri modern. Perusahaan dituntut untuk berkinerja tinggi agar mampu mempertahankan eksistensinya dan bersaing dalam kancah global yang semakin ketat. Namun, perusahaan tidak akan mencapai kinerja yang tinggi tanpa didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkinerja tinggi pula. Agar keberadaan SDM memiliki kontribusi atau peran yang maksimal dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas SDM secara komprehensif dan terus-menerus. Salah satu upaya meningkatkan kualitas SDM adalah melalui pengembangan SDM.

Pengembangan SDM sebagai bagian integral dari manajemen SDM memiliki peranan yang strategis dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam arti luas, pengembangan SDM secara substansi dipahami sebagai proses peningkatan potensi, kompetensi, dan karir dari pegawai (Sudarmanto, 2009). Pengembangan setiap pribadi sama pentingnya dengan pengembangan organisasi. Peningkatan kinerja individu akan sangat menentukan peningkatan kinerja organisasi dan hal tersebut

menjadi salah satu tanggung jawab dari seorang pimpinan unit kerja.

Merujuk pada fungsi kepemimpinan yaitu *getting things done through others*, Lubis (2012) menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah memastikan bawahannya mampu bekerja optimal untuk bisa meraih sasaran bersama. Selain itu, seorang pemimpin juga memiliki peran untuk memastikan bahwa bawahannya tahu secara spesifik apa yang harus dikerjakan, benar – benar dapat melakukannya, dan tidak menghadapi kendala yang berarti untuk mencapai kinerja yang efektif (Kaswan, 2012). Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kemampuannya mengelola kinerja bawahan dalam proses pencapaian sasaran perusahaan.

Salah satu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan dari seorang pemimpin dalam mengemban peran, tugas, dan fungsinya masing-masing adalah kompetensi kepemimpinan (Mustopadidjaja, 2008). Kouzes dan Posner (dalam Fahmi, 2012) menjelaskan bahwa suatu kinerja yang memiliki kualitas unggul hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kompetensi untuk

mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Preiss & Acroline (dalam Dian, 2010) menuliskan bahwa ada tiga hal dalam kompetensi kepemimpinan yang dapat menggambarkan bagian yang signifikan dari seorang pemimpin yang berkompeten, salah satunya adalah kompetensi *coaching*. Senada dengan Preiss & Acroline, Jaques dan Clement (dalam Nugroho dan Basrit, 2008) menyatakan bahwa agar terjadi praktik managerial yang efektif, seorang pimpinan unit kerja perlu melakukan *coaching* terhadap bawahannya.

*Coaching* merupakan bagian dari aktivitas harian seorang atasan untuk membantu bawahannya meraih kinerja yang optimum dan mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi serta bagaimana memanfaatkan peluang yang ada (Seger, 2007). Dalam pekerjaan sehari-hari, karyawan senantiasa menghadapi peluang dan hambatan yang harus direspon secara cepat dan tepat. Karyawan dituntut untuk mampu memecahkan masalah yang ditemui dan mengambil keputusan yang paling tepat untuk situasi tertentu. Namun, tidak semua karyawan dapat menyelesaikan masalah tersebut dengan mudah. Ketika karyawan tidak dapat menyelesaikan masalah secara efektif, (tidak dapat menunjukkan kinerja yang optimal), maka pemimpin perlu membantu dengan melakukan upaya-upaya yang diperlukan. Salah satu bantuan yang dapat diberikan untuk mengatasi masalah yang dihadapi karyawan adalah dengan melakukan *coaching*.

Apa yang terjadi jika seorang pimpinan unit kerja tidak melakukan *coaching* terhadap bawahannya?. Sheal (2003) mengungkapkan jika seorang atasan tidak melakukan *coaching* terhadap bawahannya maka bawahan tidak akan mengetahui bagaimana mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan yang dimilikinya untuk mendukung peningkatan performa kerjanya. Senada dengan Sheal, menurut Ubaydilah (2006) tidak semua karyawan tahu, sadar, dan menempuh cara yang efektif dan efisien dalam meningkatkan keahliannya dari *threshold competency* menjadi *differentiating competency* yang menjadi karakteristik dari karyawan yang berkinerja tinggi (*High Performer*). Selain itu, proses *coaching* juga

memberikan kesempatan kepada atasan dan bawahan untuk melakukan komunikasi secara intens seperti mendiskusikan kesulitan atau permasalahan yang terjadi sehingga dapat meningkatkan hubungan antara atasan dengan bawahan (Foster dan Seeker, 2011).

Penerapan *coaching* yang efektif oleh pemimpin akan membantu karyawan untuk selalu belajar mengatasi masalah secara mandiri, dan pada akhirnya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pribadi secara berkesinambungan (Lubis, 2012). Selain itu, *coaching* jika dilakukan dengan tepat dapat meningkatkan kompetensi individu yang nantinya akan mengarah pada perbaikan kinerja yang bermasalah atau bahkan dapat meningkatkan kinerja individu (Seger, 2007).

PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang adalah perusahaan daerah yang bergerak dalam bidang penyediaan air bersih untuk masyarakat wilayah sekitar Ungaran, Ambarawa, dan Salatiga. Meskipun PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang merupakan satu-satunya perusahaan penyedia air bersih, namun bukan berarti dapat mengesampingkan pengelolaan terhadap SDM yang ada. Sebagai sebuah organisasi yang hidup di dalam lingkungan yang secara terus menerus memengaruhi eksistensinya, PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang haruslah senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkuat keberadaannya di dalam lingkungannya.

Upaya yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan memberi nilai tambah bagi lingkungannya melalui penyampaian berbagai *output* yang dihasilkan. Upaya ini hanya dapat dimungkinkan jika PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang memiliki SDM yang berkompeten, handal, dan inovatif. Sementara itu, berdasarkan wawancara dengan Direktur PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang, diketahui bahwa kompetensi SDM yang ada di PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang tidaklah selalu sesuai dengan apa yang dituntut untuk keberhasilan sebuah pekerjaan sehingga terjadi kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan yang ada, sehingga perusahaan mau tidak mau dituntut untuk dapat melakukan upaya dalam membangun kompetensi SDM-nya.

Sebagai salah satu unsur penting dalam organisasi yang juga berperan dalam pengembangan SDM, Kasubag personalia dinilai belum menunjukkan kinerja yang sesuai dengan harapan manajemen. Hasil wawancara dengan Direktur PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang pada tanggal 20 Oktober 2011 diketahui terdapat beberapa catatan mengenai masalah SDM di bagian personalia yang pada akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan dari Kepala Bagian Administrasi dan umum. Masalah yang sering muncul diantaranya mengenai kedisiplinan waktu kerja, kebingungan kerja karena kurangnya pengarahan dari atasan, serta masalah atasan yang tidak tegas terhadap bawahannya sehingga banyak terjadi pelanggaran. Menurut beliau, masalah tersebut salah satunya berakar dari kepala sub bagian personalia yang dinilai kurang mampu menjalankan perannya dalam membina bawahannya agar menghasilkan performa kerja yang lebih baik. Kepala sub bagian personalia lebih focus pada hasil kerja, namun masalah proses kerja dan pengembangan kompetensi bawahannya masih belum diperhatikan

Selanjutnya peneliti melakukan *assessment* pada tanggal 21 dan 22 Desember 2011 untuk mengetahui kesesuaian Kasubag Personalia dengan jabatannya. Dari hasil *assessment* dengan menggunakan metode psikotest, *in try*, dan *Behavioral Event Interview* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.  
 Ringkasan hasil *assessment* Kasubag Personalia

Requirements	Existing	Gap	Prosentase
13	9	-4	69,2%

Skor kompetensi yang disyaratkan untuk posisi Kasubag Personalia adalah 13, sedangkan skor yang diperoleh subyek adalah 9. Ini menunjukkan ada kesenjangan sebanyak 4 point.

Tabel 2.  
 Kesesuaian subyek dengan jabatannya

Kategori	Prosentase
FIT	84-100
FIT dengan CATATAN	65-83
UNFIT	<65

Prosentase kesesuaian subyek dengan jabatannya saat ini adalah 69,2% (Fit dengan catatan). Hal ini mengindikasikan bahwa subjek sudah cukup sesuai dengan jabatannya, namun masih perlu mengembangkan kompetensinya.

Untuk memperkuat hasil *assessment*, penulis melakukan wawancara dengan atasan langsung dari Kasubag Personalia. Dari hasil wawancara yang terkait dengan kompetensi kepemimpinan diketahui bahwa Kasubag Personalia dinilai belum sepenuhnya menjalankan tugas dalam memberikan bimbingan dan evaluasi terhadap kinerja bawahannya. Sementara kompetensi yang disyaratkan menuntut agar Kasubag Personalia juga mampu memberikan bimbingan/pembinaan kepada bawahannya sehingga bawahan mampu mengoptimalkan kompetensi yang dapat mendukung dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

Pihak manajemen telah melakukan beberapa tindakan untuk memperbaiki kondisi ini. Ada beberapa intervensi yang telah dilakukan pihak perusahaan, seperti memberikan tugas untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan maupun pelatihan yang terkait dengan pengembangan SDM. Namun hal ini tidak memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja bagian Personalia.

Smith (dalam Kowalski dan Casper, 2007) menyatakan bahwa untuk menciptakan sebuah tim yang memiliki performakerja tinggi, maka tipe aktivitas seperti *supervising*, *checking*, *monitoring*, dan *controlling* harus dilengkapi dengan perilaku baru seperti *coaching*. Dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, Hargrove (dalam Kowalski dan Casper, 2007) berpendapat bahwa pemimpin harus mendedikasikan 30%-40% dari waktu kerjanya untuk melakukan *coaching* terhadap bawahannya. Hal tersebut dimaksudkan agar *coach* (pemimpin) dapat memfasilitasi *coachee* (bawahannya) untuk mengidentifikasi kesulitan-kesulitan atau kekurangan-kekurangan yang menyebabkan performa kerja mereka belum maksimal.

Hal senada juga diungkapkan oleh Kaswan (2012), menurutnya agar efektif dalam melakukan pengelolaan kinerja pimpinan dan supervisor haruslah memiliki peran sebagai *Coach* daripada sebagai pengontrol. Penelitian Abbas & Yaqoobs (2009) terhadap 140 karyawan

dari sektor perbankan, telekomunikasi, hotel dan industry lain mengenai *Effect Of Leadership Development On Employee Performance In Pakistan* menunjukkan bahwa *coaching* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan ( $r=0,549$ ,  $p<0.01$ ). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kambakaran & Yang (2008) juga menunjukkan hal serupa. *Coaching* dapat membantu karyawan untuk mengidentifikasi potensi diri dan mengenali tujuannya dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan memiliki kesadaran untuk bergerak maju dan melakukan perubahan.

*Coaching* merupakan metode yang efektif untuk pengembangan kepemimpinan karena fungsinya yang unik dalam memodifikasi perilaku dan sudut pandang tanpa mengorbankan harga diri. Oleh karena itu, *coaching* menjadi salah satu aktivitas yang paling penting yang dapat dilakukan oleh pimpinan atau supervisor. Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan yang belum menjadikan *coaching* sebagai budaya. Survey menunjukkan 93% orang mengakui pentingnya *coaching* untuk pengembangan individu dan tim. Namun organisasi yang betul-betul menunjukkan langkah nyata untuk mengembangkan budaya *coaching* tidak lebih dari 15% (Rachman, 2010) Situasi demikian juga terjadi di PDAM Tirta Bumi Serasi PDAM Kabupaten Semarang.

Jadi berdasarkan gejala-gejala yang muncul, hasil wawancara dengan direktur, atasan, bawahan, serta subyek dan juga hasil *assessment* yang dilakukan terhadap KaSuBag Personalia (Subyek) dapat disimpulkan bahwa kompetensi *coaching* yang dimiliki oleh KaSuBag Personalia PDAM Tirta Bumi Serasi PDAM Kabupaten Semarang masih di bawah standar kompetensi yang disyaratkan. Hal ini menjadi salah satu sebab bagian personalia PDAM Tirta Bumi Serasi belum menunjukkan performa kerja yang lebih baik. KaSuBag Personalia kurang melakukan pembinaan terhadap bawahannya sehingga bawahan tidak mengetahui bagaimana cara mengembangkan ketrampilan yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Agar permasalahan tersebut tidak menjadi sumber masalah yang berkepanjangan, maka peneliti menyusun rancangan *Individual coaching program* untuk KaSuBag Personalia PDAM Tirta Bumi serasi Kabupaten Semarang.

Secara khusus penelitian Anderson dkk (2005) mengenai *coaching skills for educational leaders* menunjukkan bahwa program *coaching* dapat meningkatkan kompetensi *coaching* pada *educational leaders* di Maryland. Selain berdasarkan pada hasil penelitian sebelumnya, *Individual Coaching Program* dipilih sebagai intervensi dalam permasalahan ini karena *coaching* menyingkap perspektif dan kesadaran baru. Dengan cara ini, *coachee* mendapatkan wawasan baru yang memungkinkan tersedianya banyak pilihan yang pada gilirannya akan menimbulkan keinginan untuk bertindak dan berubah (Wilson, 2011;Whitmore, 2009). Selain itu teknik-teknik dasar dalam *coaching* dapat membantu KaSuBag Personalia untuk meningkatkan ketrampilannya dalam hubungan antar manusia dan komunikasi (Paula Sugawara dalam Wilson, 2011) sehingga diharapkan dapat meningkatkan komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan. Alasan lain memilih *Individual Coaching Program* adalah waktu pelaksanaan bersifat fleksibel, proses pembelajaran diharapkan berlangsung efektif karena *coach* hanya memfasilitasi satu *coachee*, serta hubungan antara *coach* dan *coachee* yang lebih bersifat informal sehingga diharapkan *coachee* dapat mengemukakan hambatan/kesulitannya dengan lebih terbuka.

#### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah meningkatkan kompetensi *coaching* Kepala Sub Bagian Personalia PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang melalui *Individual Coaching Program*.

#### Hipotesis

Berdasarkan uraian dan identifikasi masalah, peneliti mengajukan hipotesis yaitu kompetensi *coaching* subyek penelitian akan mengalami peningkatan setelah mengikuti *Individual Coaching Program* sehingga diharapkan subyek penelitian lebih terampil dalam memberikan *coaching* kepada bawahan.

#### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan rancangan subyek tunggal (*single*

*subject design*) (Shaugnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2012; Latipun, 2010).

1. Subyek Penelitian  
Pada awal penelitian, Subyek berjumlah tiga orang yang terdiri dari dua orang staff personalia dan satu orang KaSuBag Personalia. Peneliti mengadakan *assessment* untuk melihat kesesuaian subyek dengan jabatannya saat ini. Metode *assessment* yang digunakan dalam penelitian ini adalah psikotes, In Tray, dan *Behavioral Event Interview* (BEI). Dari hasil *assessment* dan diskusi dengan pihak manajemen akhirnya diputuskan satu orang yang akan menjadi subyek penelitian.
2. Desain Penelitian  
Intervensi didesain secara eksperimen yaitu dengan menggunakan *Single Subject Experimental Design*. Desain ini merupakan sebuah desain penelitian untuk mengevaluasi efek suatu perlakuan (intervensi) dengan kasus tunggal (Kazdin dalam Latipun 2002). Desain eksperimen kasus tunggal diklasifikasikan menjadi 3 kategori, yaitu: A-B-A *withdrawal*, baseline majemuk, dan perlakuan berganti-ganti (Latipun, 2002). Dalam penelitian ini menggunakan desain A-B-A *withdrawal*.
3. Alat atau Materi Penelitian  
Pada penelitian ini digunakan modul *Individual Coaching Program* yang terdiri dari tiga buah buku yaitu *Coach Worksheet*, *Coachee Worksheet*, dan Materi yang berisi mengenai pengertian *coaching*, kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi *coach* yang efektif, teknik *coaching*, struktur *coaching*, dan model *coaching* (Wilson, 2011; Passmore).  
Untuk mengetahui skor peningkatan penguasaan kompetensi *coaching* subyek digunakan Skala Penguasaan Kompetensi *Coaching* yang diadaptasi dari *Coaching Skill Proficiency Survey* (CSPS) yang disusun oleh Anderson, dkk. (2005) dengan penyesuaian pada level penguasaan kompetensi.
4. Pengukuran  
Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala penguasaan kompetensi *coaching*. Skala penguasaan kompetensi *coaching* dalam penelitian ini berisi 9

pernyataan yang mengacu pada 9 kompetensi *Coach* yang dirumuskan oleh *The International Coach Federation* (2008). Skala penguasaan kompetensi *coaching* ini merupakan adaptasi dari *Coaching Skill Proficiency Survey* (CSPS) yang disusun oleh Anderson, dkk. (2005) dengan penyesuaian pada level penguasaan kompetensi. Validitas dari CSPS termasuk dalam *content validity* dan memiliki internal konsistensi dengan nilai  $\alpha = 0.95$  (Anderson, Johnson, & Reding 2005). Skala penguasaan kompetensi *coaching* diisi oleh tiga orang rater yang terdiri dari subyek dan dua staffnya serta diberikan pada fase baseline (sebelum perlakuan), pada saat perlakuan, dan paska perlakuan.

5. Prosedur Penelitian (lihat bagan)

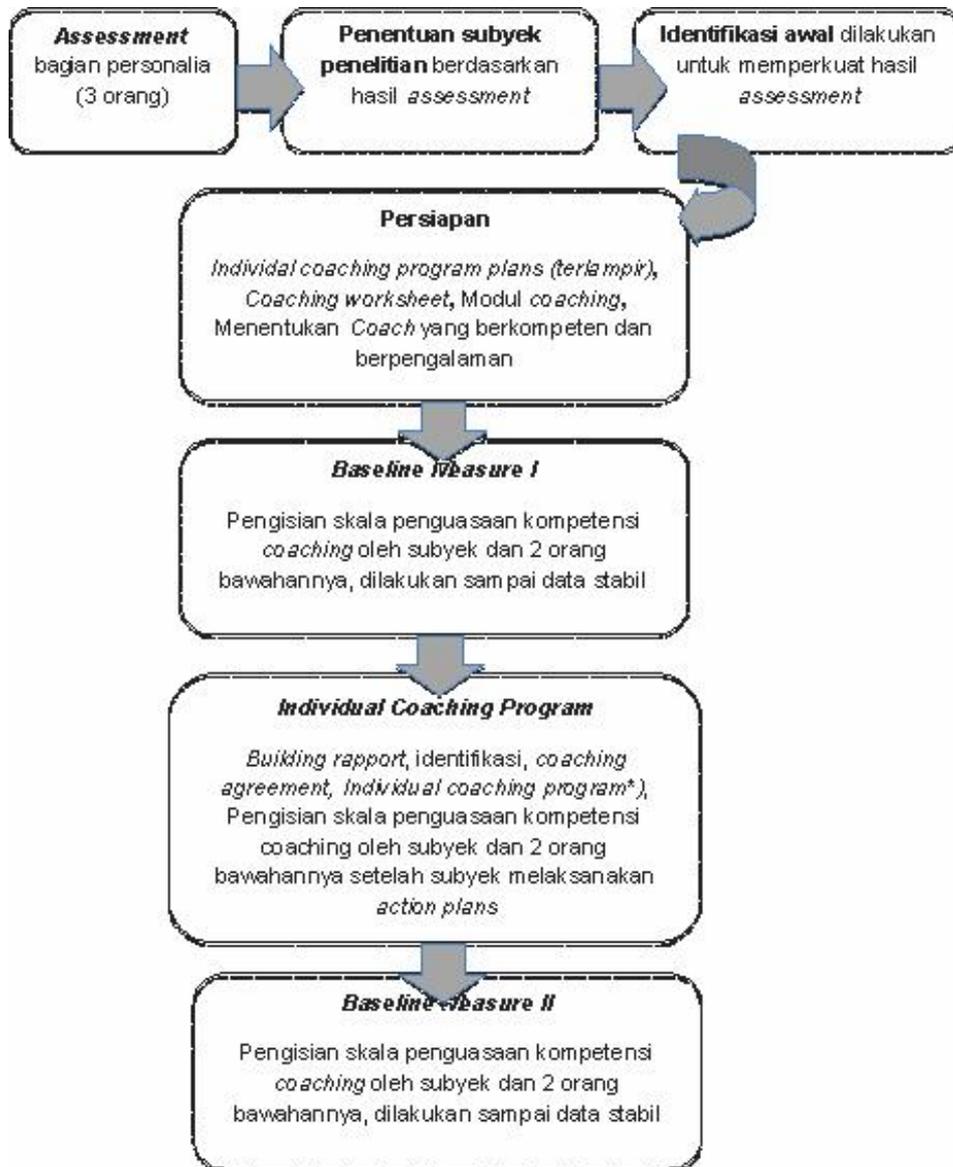
6. Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan secara deskriptif yaitu dengan melihat grafik perubahan atau peningkatan penguasaan kompetensi *coaching* subyek pada *baseline* pertama, selama perlakuan, dan paska perlakuan. Setelah data terkumpul, peneliti membuat grafik untuk dianalisis berdasarkan data dari salah satu rater yang memiliki reliabilitas yang paling baik.

#### Hasil Penelitian

Pengujian koefisien reliabilitas menggunakan reliabilitas *interrater*, yaitu taraf sejauh mana rater yang berbeda memberikan penilaian yang konsisten pada fenomena yang sama. Hasil penilaian ketiga rater masing-masing dikorelasikan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan diantara ketiganya. Perhitungan reliabilitas menggunakan korelasi *Spearman rho*. Berdasarkan perhitungan statistic maka diperoleh hasil korelasi antara rater 1 dengan 2 = 0,879; rater 1 dengan rater 3 = 0,926; rater 2 dengan rater 3 = 0,845. Ketiganya memiliki korelasi yang reliabel karena mendekati koefisien 1,0. Hal ini menunjukkan ada konsistensi pada hasil pengukuran dari ketiga rater. Rater 1 dan rater 3 memiliki korelasi yang lebih tinggi, maka dari kedua rater tersebut peneliti memilih satu rater yaitu rater 3. Sedangkan dari hasil perhitungan uji reliabilitas

Prosedur Penelitian



terhadap alat ukur diperoleh hasil 0,861 yang berarti alat ukur yang digunakan reliabel (perhitungan statistic dapat dilihat pada halaman lampiran).

Hasil pelaksanaan *Individual Coaching Program* terhadap peningkatan penguasaan kompetensi *coaching* subyek dapat dilihat pada grafik:

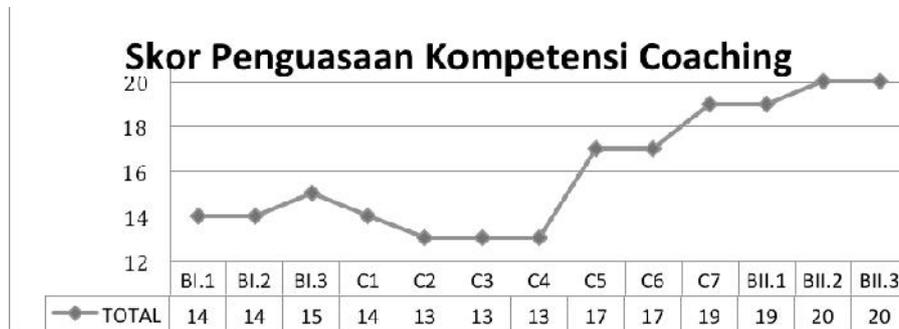
Grafik di atas menggambarkan skor penguasaan kompetensi *coaching* subyek secara keseluruhan dari fase *baseline, Individual*

*Coaching Program*, hingga fase *baseline* yang kedua. Dari grafik tersebut dapat dilihat adanya peningkatan skor penguasaan kompetensi *coaching* subyek terutama pada sesi *coaching* yang kelima dan terus mengalami peningkatan hingga fase *baseline* yang kedua.

Subyek mengalami peningkatan skor pada kompetensi *establishing trust and intimacy with the client, coaching presence, direct communication, creating awareness, desingning actions, dan managing progres and accountability*. Namun, pada kompetensi *active*

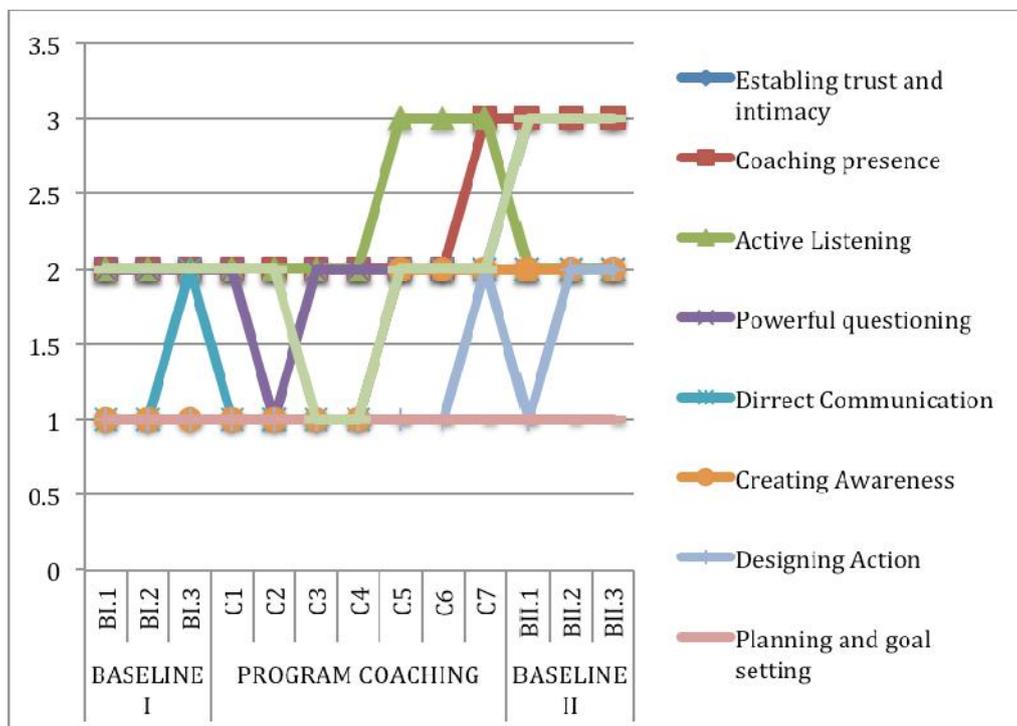
Grafik 1.

Skor Total Penguasaan Kompetensi *Coaching* pada saat *baseline*, perlakuan, dan paska perlakuan



Grafik 2.

Skor Penguasaan Kompetensi *Coaching* Berdasarkan Aspek Kompetensi *Coaching*



*listening, powerfull questioning, dan planning and goal setting* skor subyek tidak mengalami peningkatan. Berikut adalah pemaparan grafik skor penguasaan kompetensi *coaching* subyek berdasarkan masing-masing aspek pengukuran.

**Pembahasan**

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa ada peningkatan kompetensi *coaching* dari subyek namun tidak signifikan. Secara

keseluruhan pemberian *Individual Coaching Program* memberikan pengaruh terhadap peningkatan skor penguasaan kompetensi *coaching* khususnya pada kompetensi *establishing trust and intimacy with the client, coaching presence, dirrect communication, creating awareness, desingning actions, dan managing progres and accountability*. Skor total dan Skor tiap subskala menunjukkan adanya peningkatan penguasaan kompetensi *coaching*.

Namun, *Individual Coaching Program* yang dirancang dalam penelitian ini tidak dapat meningkatkan skor penguasaan kompetensi *active listening*, *powerfull questioning*, dan *planning and goal setting* subyek.

Dari kesembilan kompetensi yang ingin ditingkatkan melalui *Individual Coaching Program*, 6 kompetensi mengalami peningkatan sedangkan 3 kompetensi lainnya tidak mengalami peningkatan. Dari analisa terhadap hasil penelitian dan wawancara terhadap bawahan, manajemen, serta subyek, peneliti menyimpulkan bahwa keenam kompetensi tersebut mengalami peningkatan karena subyek mempraktikkan *coaching* dengan bawahannya sendiri dan subyek berperan sebagai *internal coach* sehingga rasa percaya dan kedekatan *coachee* (bawahan subyek) sudah lebih dulu terbangun. Subyek juga lebih mudah untuk menyesuaikan diri dan bersikap terbuka terhadap *coachee* Dengan perannya sebagai *internal coach*, subyek lebih mudah mengadakan pendekatan dan monitoring serta melakukan evaluasi terhadap *coachee*. Namun peningkatan ini masih dipengaruhi oleh adanya control dari atasan subyek untuk menjalankan tugas *coaching* sehingga kesadaran subyek untuk mengintegrasikan *coaching* kedalam gaya kepemimpinannya masih belum tercapai.

Tiga kompetensi yang tidak mengalami peningkatan adalah *active listening*, *powerfull questioning*, dan *planning and goal setting*. Pada proses identifikasi sebelum pelaksanaan *coaching*, kompetensi *active listening* dan *powerfull questioning* merupakan kompetensi utama yang ingin ditingkatkan oleh subyek sehingga dalam *Individual Coaching Plans* (terlampir) kompetensi yang termasuk dalam kategori *communication effectively* ini mendapatkan waktu yang lebih banyak. Namun dalam pelaksanaannya, *Active listening dan powerfull questioning* yang seharusnya diberikan selama 5 sesi hanya terlaksana selama 2 sesi sehingga dirasa sangat kurang untuk dapat menguasai kompetensi ini sehingga hasil pengukuran terhadap ketiga kompetensi tersebut tidak mengalami perubahan.. Selain itu, ketiga kompetensi tersebut merupakan kompetensi yang harus selalu diasah dan dipraktekkan.

Ada banyak faktor yang ikut berpengaruh terhadap hasil penelitian ini diantaranya waktu

pelaksanaan *Individual Coaching Program* yang tidak dapat dilaksanakan sesuai rencana yaitu 12 sesi, dimana tiap sesi dilaksanakan sekali seminggu sehingga proses pembelajaran dan penerapan mengenai masing-masing kompetensi dapat dilakukan dengan maksimal. *Individual Coaching Program* ini hanya dapat dilaksanakan sebanyak 7 sesi. Hal ini dikarenakan *Coach* dan peneliti melihat adanya penurunan kemauan/ kesadaran, tanggung jawab, dan keterbukaan pada *Coachee* (Subyek). yang ditandai dengan perilaku *Coachee* yang tampak sangat pasif saat mengikuti sesi *coaching*.

Menurunnya kesadaran, tanggung jawab, dan keterbukaan pada *Coachee* disebabkan adanya rasa tidak puas dalam diri *Coachee*. *Coachee* memiliki harapan bahwa dengan mengikuti program *performance coaching*, maka *Coachee* akan mendapatkan bantuan/solusi dalam mengatasi permasalahan yang terkait dengan pekerjaan, seperti bagaimana mengatasi bawahan yang temperamental dan bagaimana mengelola bawahan yang kurang memiliki semangat dalam bekerja. Adanya rasa tidak puas dalam diri *coachee* menyebabkan *Coachee* mulai enggan untuk diajak berpikir sehingga mengalami kesulitan dalam merumuskan tujuan dan solusi dari setiap kesulitan atau hambatan yang dialaminya. Selain itu, *Coachee* juga tidak secara konsisten melaksanakan apa yang menjadi *action plan*-nya. Kondisi ini membuat *Coach* tidak dapat mengevaluasi perkembangan *Coachee*. Pada tahap ini *individual coaching* program tidak lagi berpusat pada *Cochee* (subyek), sehingga hal ini tidak sesuai dengan prinsip umum *coaching* dimana *coaching* adalah pembelajaran yang diarahkan oleh diri sendiri (*self-directed learning*) dan *Coach* berfungsi mendampingi *cochee* untuk menemukan pengetahuan dan ketrampilannya sendiri serta menolong *Coachee* untuk menjadi penasihat bagi dirinya sendiri bukan memberikan solusi/ saran atas permasalahan yang dihadapi *Coachee*.

Dalam sebuah proses *coaching* diperlukan perhatian (*caring*), keterbukaan (*openness*), kesungguhan (*commitment*), dan kejujuran (*honesty*) serta kesadaran (*awareness*) dan tanggung jawab. Sikap terbuka amat besar pengaruhnya dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Dalam penelitian

mengenai internal dan eksternal *coaching*, Rock dan Donde (2004) menyatakan bahwa internal *coaching* lebih efektif jika dibandingkan dengan eksternal *coaching*. Hal ini disebabkan karena internal *coaching* yang biasanya diberikan oleh manajer atau supervisor lebih mampu memberikan rasa percaya dan kenyamanan dalam diri *Coachee* sehingga hal ini mendorong *Coachee* untuk lebih terbuka dalam mengungkapkan ide, tujuan, maupun cita-citanya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan eksternal *coaching*. Terbatasnya waktu penelitian menyebabkan *Coach* tidak memiliki waktu yang memadai untuk membangun kepercayaan dan kedekatan dengan *Coachee* sehingga kemungkinan *Coachee* merasa kurang nyaman dalam menyampaikan ide atau tujuan-tujuannya. Hal ini juga menyebabkan *coaching* berlangsung dalam situasi yang formal. Sedangkan menurut Kaswan (2012, h. 180) dan Wilson (2011, h. 121) tidak direkomendasikan untuk memberikan *coaching* dalam suasana yang formal.

Kesadaran (*awareness*) sebagai prinsip dasar *coaching* juga tidak dapat terpenuhi dalam penelitian ini, meskipun peneliti telah menggunakan metode GROW dimana 3 elemen pertama dari GROW (*goal, reality, dan option*) bertujuan untuk menciptakan kesadaran (Wilson, 2011, h. 51). Penelitian Matthews (2010, h. 6) mengenai efektivitas *coaching* yang diberikan oleh *line manager* menunjukkan bahwa salah satu kunci keberhasilan dari sebuah program *coaching* adalah adanya kesadaran (*self awareness*) dalam diri *Coachee*. Dengan adanya kesadaran, *coachee* dengan sendirinya termotivasi untuk melakukan perubahan. Kesiapan untuk berubah juga tidak tampak dalam diri *Coachee*. Hal ini sejalan dengan hasil *assessment* yang dilakukan peneliti sebelum pelaksanaan intervensi. *Coachee* termasuk individu yang agak sulit menerima perubahan dan membutuhkan waktu yang relative lama untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Adanya anggapan bahwa tugas-tugas di bagian personalia hanyalah tugas administratif dan bersifat rutin menyebabkan *Coachee* kurang memprioritaskan pemberian *coaching* untuk bawahannya sehingga pelaksanaan *action plan* pun tidak berjalan dengan konsisten.

Seperti halnya program lain, program *performance coaching* pun baru bisa berjalan efektif bila manajemen atau pimpinan memberi dukungan penuh. Banyak organisasi menginginkan karyawannya memiliki inisiatif dan lebih inovatif. Pemimpin mengharapkan karyawannya lebih proaktif dan berani mengambil resiko untuk meningkatkan kinerja organisasi. Namun hal ini tidak disertai dengan perbaikan dalam system organisasi. Sampai saat ini untuk pengukuran kinerja pegawai dalam organisasi di lingkungan pemerintahan masih menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). DP3 tidak memiliki parameter yang jelas sehingga dalam memberikan penilaian sering bersifat subyektif. Rata-rata pegawai PDAM Titra Bumi Serasi memiliki nilai DP3 antara 76-90 (masuk dalam kategori baik). Kondisi ini menyebabkan subjek merasa tidak perlu memberikan umpan balik atas kinerja bawahannya. Selain itu penilaian dengan menggunakan DP3 juga tidak memberikan gambaran mengenai potensi-potensi yang perlu dikembangkan dari bawahannya sehingga subjek tidak menyadari pentingnya pendampingan dan pembinaan untuk mengembangkan potensi bawahan untuk mencapai kinerja unggul.

Lingkungan kerja yang kurang terbuka terhadap pemberian umpan balik baik terhadap atasan maupun bawahan juga berpengaruh terhadap hasil penelitian ini. Terlepas dari latar belakang budaya, keinginan untuk menyenangkan atasan atau orang lain menjadi sangat penting dalam proses pemberian umpan balik. Adanya rasa canggung dan sungkan dalam diri subyek menjadi salah satu hal yang menyebabkan subyek enggan melakukan *coaching* terhadap bawahannya.

Dalam penelitian yang dilakukan ini terdapat beberapa kelemahan yang diduga akan mempengaruhi hasil penelitian secara keseluruhan. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

1. Waktu penyelenggaraan *individual coaching program* yang tidak sesuai dengan rencana yaitu 12 sesi menyebabkan waktu pembelajaran kurang maksimal dan subyek tidak memiliki waktu yang cukup banyak untuk mempraktikkan ketrampilan-ketrampilan dalam *coaching*.
2. Subyek penelitian hanya satu orang sehingga harus hati-hati dalam menyimpul-

kan efektivitas dari *individual coaching program* ini.

3. Penggunaan *eksternal Coach* yang kemungkinan kurang memberikan rasa aman dan nyaman dalam diri subyek.

#### KESIMPULAN DAN SARAN

##### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa *individual coaching program* dapat membantu subyek dalam meningkatkan penguasaan terhadap kompetensi *coaching*, namun tidak pada semua aspek kompetensi. Hasil penelitian ini menjawab tujuan penelitian yaitu meningkatkan kompetensi *coaching* Kasubag Personalia PDAM Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang. Dengan demikian hipotesa penelitian ini juga terbukti ada perbedaan penguasaan kompetensi *coaching* sebelum dan sesudah mendapatkan program *performance coaching*.

Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi hasil penelitian ini diantaranya waktu pelaksanaan yang tidak sesuai dengan rencana, menurunnya kesadaran/kemauan *coachee* baik dalam mengikuti program *performance coaching* maupun dalam melaksanakan *action plan*.

##### B. Saran

Bagi Organisasi

Dengan adanya penelitian mengenai *individual coaching program* ini diharapkan organisasi pemerintahan dapat mulai mengembangkan *budaya coaching* untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Bagi peneliti lain

- a. Bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian mengenai *individual coaching program*, dapat menggunakan metode lain sehingga dapat diketahui efektivitas antara penggunaan metode GROW dengan metode lainnya.
- b. Penambahan waktu dalam pelaksanaan *program coaching* sehingga proses pembelajaran antara *coach* dengan *coachee* dapat berlangsung dengan maksimal dan prinsip dasar *coaching* dapat terpenuhi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q., & Yaqoob, S., (2009), Effect of Leadership Development On Employee Performance in Pakistan, **Pakistan Economic and Social Review** Vol. 47 No. 2, 269-292.
- Amstrong, M., (2003), **The Art of HRD: Managing People A Practical Guide For Line Managers**, Jakarta, PT. Bhuana Ilmu Popular.
- Anderson, J.B., Johnson, K., Reding, P., (2005). Coaching Skill for Educational Leaders: Profesional Development Experiences in One Public Scholl District. **The Third International Coach Federation Coaching Research Simposium. San Jose California November 9**, 33-45.
- Amstrong, M., (2003), **The Art of HRD: Managing People A Practical Guide For Line Managers**, Jakarta, PT. Bhuana Ilmu Popular.
- Arikunto, S., (1997). **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta, Rineka Cipta.
- Coe, C. dkk., (2008), **Coaching For Commitment: Achieving Superior Performance From Individuals and Teams**, USA, Pfeiffer.
- Fahmi, Irham, (2012), **Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi.**, Bandung, Alfabeta.
- Feldman, D.C. & Lankau M.J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. **Journal of Management**. Vol. 31, 829-849.
- Fillery A., Lane, D., (2006). Does Coaching Work or Are We Asking the Wrong Question?. **International Coaching Psychology Review**. Vol.1 No. 1 April 2006, 23-35.
- Fooster, B., & Seeker, K.R., (2011), **Coaching for Excelence Performance**, Jakarta, PPM.
- Horne, K.A., (2008). **An Analysis of the Coaching Competencies of Managers in the Eastern Cape**. University Of South Africa: Magister Technologiae.
- Hutapea, P., & Thoha, N., (2008). **Kompetensi Plus Teori, Deain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis**. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Irawan, T., (2013). **Qualified Life Coach Training**, Modul Workshop 9-10 November 2013.
- Jaques, E., & Clement, S.D., (1994). **Executive Leadership 2<sup>nd</sup> Edition**. USA, Scason Hall Publisher Ltd.
- Jervis, P., (2005). **International Dictionary of Adult and Continuing Education**. London: Kogan Pge.
- Kaswan. (2012), **Coaching dan Mentoring untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi**, Bandung, Alfabeta.
- Kombakaran, A.F., Yang, A.j., Baker, M.N., Fernandes, P.B., (2008), Executive Coaching: Its Work!, **Consulting Psychology Journal** vol. 60, 78-90.
- Koortzen, P., & Oosthuizen, R.M., (2010). A Competence Executive Coaching Model. **SA Journal Industrial Psychology**. Vol. 36 No. 1, 1-11
- Kowalski, K., & Casper, C. (2007), The Coaching Process An Effective Tool for Profesional Development, **Nurs Admin Q** Vol. 31 No. 2, 171-179.
- Latipun. (2010). **Psikologi Eksperimen**. Malang, UMM Press.
- Lawson, K., (2005), **Sucessful Coaching & Mentoring**, London, New Holland Publishers.
- Longenecker, O.C., (2010). Coaching for Better Result: Key Practice of High Performance Leaders. **Emerald Group Publishing**, Vol. 32 No 1, 32-40.
- Lubis, N.R., (2008). **Membantu Karyawan dengan Coaching dan Counseling**, Jakarta, Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia (LPT-UI)
- Marelli, A.F., Tondora, J., Huges, M.A., (2005). Strategies for Developing Competency Models. **Administration and Policy in Mental Health**, Vol. 32, Nos. 5/6, May/July 2005, 533-560.
- Matthews, J., (2010), Can Line Managers Ever Be Effective Coaches?, **Bussiness Leadership Review** VII:II. 1-10.
- Noe, R.A., (2005), **Employee Training and Development, 2<sup>nd</sup> edition**, New York, Mc Graw Hill.
- Nugroho, E.A., Hasanuddin B., & Brasit N., (2008). **Pengaruh Coaching Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual**. Diunduh 18 April 2013 [pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/1554236aaaa372f424b662cf83f097e4.pdf](http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/1554236aaaa372f424b662cf83f097e4.pdf)
- Palan, R., (2007), **Competency Management**, Jakarta, PPM.
- Passmore, J., (2010), **Exellence in Coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional**, Alih Bahasa: Paulina Ruri Anggraini, Jakarta, PPM.
- Purba, H., (2009), **Great Supervisor : Panduan Praktis Menjadi Supervisor yang Efektif**, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Rilley, T.C., Tillman & Burns, M.K., **Evaluating Educational Intervension, Single Case Design for Measuring Response to Intervension**, New York, Guildford Publication Inc.
- Seger, (2007). **Membudayakan Coaching di Tempat Kerja**, Diunduh 11 Oktober 2012, [http://www.bppk.depkeu.go.id/webpegawai/attachments/593\\_MEMBUDAYAKAN%20COACHING%20DI%20TEMPAT%20KERJA%20-%20ARTIKEL%20SEGER.pdf](http://www.bppk.depkeu.go.id/webpegawai/attachments/593_MEMBUDAYAKAN%20COACHING%20DI%20TEMPAT%20KERJA%20-%20ARTIKEL%20SEGER.pdf).
- Shaugnessy, J.J., Zechmeister, E.B., & Zechmeister, J.S., (2012), **Metode Penelitian dalam Psikologi Ed. 9**, Alih Bahasa: Ellys Tjo, Jakarta, Salemba Humanika.
- Sheal, P., (2003). **The Art of HRD: The Staff Development Handbook An Action Kit to Improve Performance**, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sudarmanto, (2009), **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi**. Jakarta, Pustaka Pelajar.
- Sunanto, J., Takeuchi, K., & Nakata, H., (2005), **Pengantar Penelitian dengan Subjek Tunggal**. Tsukuba, CRICED University Of Tsukuba.
- Thach, E.C., (2002), The Impact of Executive Coaching and 360 Feedbacks on Leadership Effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal** 23/4, 205-2014.