

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha perusahaan mencapai keberhasilan. Tanpa sumber daya manusia yang baik dan kompeten di bidangnya, sulit bagi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas, dibutuhkan cara yang tepat. Ada berbagai macam cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, yaitu salah satunya dengan menerapkan pendidikan dan pelatihan.

PT. Bank XYZ (Persero), Tbk sebagai lembaga keuangan terbesar di Indonesia menyadari betul akan hal itu. Bank XYZ berpendapat bahwa pegawai tidak hanya harus mengerti teknis di bisnis perbankan, tetapi juga memahami budaya perusahaan dan cara melayani nasabah. Oleh karenanya, Bank XYZ membangun XYZ University Group sebagai unit kerja yang mengemban misi untuk membangun organisasi belajar. Tujuan utama pendirian XYZ University Group adalah untuk meningkatkan *people*

capabilities Bank XYZ; sebagai *talent pool* bagi Bank XYZ dan Indonesia; mendukung kinerja bisnis Bank XYZ yang berkesinambungan; dan memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*.¹ Adapun kegiatan yang diselenggarakan XYZ University Group berdasarkan jenisnya terbagi menjadi 2 (dua), yaitu pelatihan (*training*) dan *coaching*.

Pelatihan (*training*) terbagi menjadi 2 (dua) metode, yaitu *classroom* dan *e-learning*.² *Classroom* merupakan jenis pelatihan tatap muka di mana antara peserta dan fasilitator bertemu di lokasi yang sama. *E-learning* merupakan penerapan pelatihan jarak jauh yang mampu memfasilitasi peserta untuk tetap mengikuti pelatihan walaupun tidak secara langsung berada di lokasi yang sama dengan fasilitator. Selain pelatihan, terdapat *coaching* sebagai kegiatan yang dilaksanakan di XYZ University Group.

Coaching merupakan program tambahan sebagai pelengkap pelaksanaan program pelatihan. Pada pelaksanaannya, *coaching* tidak hanya membahas pada masalah apa yang telah atau sedang dialami oleh *coachee*, namun *coaching* juga berorientasi pada masa depan. *Coaching* yang dilaksanakan di XYZ University Group sifatnya adalah '*coaching for performance*'.

¹ Tim Penulis Dunamis Publishing, *Successful Implementation of Knowledge Management in Indonesia* (Jakarta: Dunamis Publishing, 2009), h. 33.

² Wawancara tidak terstruktur pada hari Selasa, 1 Maret 2015 pukul 15.30 WIB di XYZ University Group.

Coaching for performance merupakan penerapan program *coaching* yang mana hanya berfokus pada kinerja manajer dalam melakukan *coaching*. Manajer yang dalam hal ini berperan sebagai *coach* memiliki kewajiban melakukan *coaching* terhadap *coachee*-nya 3 (tiga) kali dalam satu tahun.³ Tahap pertama, dilakukan di awal tahun untuk menyusun tujuan yang akan dicapai pegawai selama satu tahun. Tahap kedua, dilakukan di pertengahan tahun guna *me-review* sejauh mana pegawai mampu mencapai tujuannya. Tahap terakhir pada akhir tahun dilakukan untuk mengevaluasi apakah tujuan yang sudah disusun sebelumnya berhasil tercapai atau tidak. Pada tahap ini juga terdapat proses *scoring* terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan oleh manajer. Adapun penerapan *coaching* di XYZ University Group diharapkan akan memberikan dampak yang berkesinambungan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tingkat kepentingan penerapan *coaching* di perusahaan sangatlah tinggi. Hal ini dinyatakan dalam *Human Capital Journal* edisi 15 Desember 2013. Dalam melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas, porsi *coaching* bisa mencapai 20% - 40%.⁴ Dalam beberapa perusahaan besar, peran *coaching* begitu pentingnya, sehingga program *coaching* menjadi salah satu KPI (*Key Performance Indicator*) dari jajaran manajerial

³ Wawancara terstruktur pada hari Selasa, 30 Mei 2016 pukul 11.00 WIB di XYZ University Group.

⁴ "Coaching for Performance", *Human Capital Journal* edisi 15 Desember 2013, h. 11.

perusahaan. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa program pengembangan sumber daya manusia organisasi memasukkan kegiatan *coaching* sebagai salah satu pilar penting.

Bank XYZ sebagai salah satu Lembaga Keuangan yang ada di Indonesia sudah menerapkan *coaching* di dalamnya. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan Learning Manager Retail Banking Academy XYZ University Group pada 1 Maret 2016, dalam pelaksanaan *coaching* masih terdapat beberapa kendala yang dialami baik oleh *coach* maupun *coachee*-nya.

Adapun masalah tersebut yang pertama adalah perubahan paradigma *coaching* itu sendiri. Paradigma adalah seperangkat asumsi, konsep, nilai, dan praktik yang di terapkan dalam memandang realitas dalam sebuah komunitas yang sama. Paradigma ini terkadang menjadi tantangan tersendiri bagi *coach*, karena mereka akan berada pada posisi dilematik harus memperlakukan *coachee*-nya seperti bagaimana. Jika *coaching* pada paradigma lama terkesan lebih berjarak, eksklusif dan kaku, maka pada paradigma baru, *coaching* adalah bermitra dalam kedudukan sejajar, bukan sebagai atasan bawahan dan tidak dapat dipaksakan. Hal ini dipengaruhi juga dengan pegawai (*coachee*) yang ada di perusahaan didominasi oleh golongan *gen y* yang masih sangat tinggi idealismenya sehingga hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi *coach* dalam melaksanakan *coaching*.

Masalah kedua adalah ketidaktahuan *coach* akan pentingnya *coaching*. Hal ini membuat seorang pemimpin tidak tanggap terhadap bawahannya. Mereka tidak peduli jika pegawainya memiliki masalah, baik di dalam profesional dunia kerja maupun di kehidupan sosialnya. Pada kenyataannya, *coaching* belum diterapkan di semua unit kerja yang ada di XYZ University Group.

Masalah ketiga terdapat pada pihak *coachee*-nya, di mana *coachee* tersebut tidak mau terbuka kepada *coach* mengenai masalahnya, tidak menyadari apa masalahnya, dan tidak memiliki rasa tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan.⁵

Pendapat lain dikemukakan oleh salah seorang pegawai XYZ University Group. Menurutnya, pelaksanaan program *coaching* di perusahaan tidak merata di setiap unit kerja yang ada. Tidak semua pemimpin (*coach*) memiliki jiwa "*hands on*" yang mau merangkul pegawai layaknya *partner*, melainkan masih terdapat *gap* di antara keduanya. Pelaksanaan *coaching* di perusahaan sifatnya tidak formal, artinya seorang *coach* dapat melakukan *coaching* dengan *coachee*-nya di luar jam kerja, bahkan ketika waktu istirahat. Penerapan *coaching* menggunakan alat bantu dalam prosesnya. Adapun alat tersebut adalah *coaching card* dan *e-coaching* yang memiliki fungsi sebagai alat dokumentasi *coaching*. Meskipun sudah

⁵ Wawancara tidak terstruktur pada hari Selasa, 1 Maret 2016 pukul 15.30 WIB di XYZ University Group.

dibantu dengan dua alat tersebut, nyatanya penerapan *coaching* di perusahaan masih belum efektif di setiap unit kerja.⁶

Pendapat lainnya juga dikemukakan oleh Vice President Mandiri University Group⁷. Beliau mengatakan bahwa penerapan program *coaching* di perusahaan belum menjadi prioritas utama seperti halnya pelatihan. Untuk pelatihan sudah dilaksanakan evaluasi pelatihan dengan menggunakan model Kirkpatrick dengan 4 (empat) level dan model evaluasi ROI (*Return of Investment*). Untuk evaluasi program *coaching* hanya pada level 1, yaitu evaluasi reaksi. Penerapan program *coaching* di perusahaan masih bersifat “*coaching for performance*”, di mana seharusnya adalah “*coaching for development*”. Hal inilah yang menjadi fokus utama dalam penerapan program *coaching* di XYZ University Group.

Coaching for development adalah *coaching* yang tidak hanya berfokus pada kinerja *coach* seorang diri, bukan hanya dilihat pada intensitas pertemuan antara *coach* dan *coachee*, namun *coach* harus mampu memfasilitasi belajar *coachee* dalam hal penyelesaian masalah, baik di lingkup profesional kerja maupun kehidupan pribadinya. Seorang *coach* harus memiliki jiwa *coaching* yang sangat tinggi sehingga untuk melakukan proses *coaching* bukanlah lagi menjadi kewajiban melainkan kebiasaan.

⁶ Wawancara tidak terstruktur pada hari Kamis, 24 Maret 2016 pukul 13.30 WIB di XYZ University Group.

⁷ Wawancara terstruktur pada hari Kamis, 2 Juni 2016 pukul 09.00 WIB di XYZ University Group.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, dapat diketahui beberapa masalah terkait penerapan *coaching* di XYZ University Group. Masalah pertama adalah terdapat pada pihak *coach* di mana masih banyak dari mereka yang belum menyadari betapa pentingnya *coaching*. Tidak banyak dari mereka yang masih belum peduli dengan perkembangan pegawainya. Padahal, peran seorang pemimpin dalam mengelola kinerja pegawai sangatlah krusial. *Coaching* merupakan salah satu tugas seorang pemimpin agar mampu mengelola kinerja pegawainya secara efektif.

Masalah kedua, merupakan masalah yang berasal dari pihak *coachee*. Pada pelaksanaannya, masih banyak pegawai (*coachee*) yang menurut *coach* tidak mengetahui apa kesalahannya dan tidak mau terbuka dengan *coach* terhadap masalah yang dihadapinya. *Coaching* dapat berjalan dengan baik jika terdapat kerjasama yang baik di antara *coach* dan *coachee*-nya.

Masalah ketiga yang merupakan fokus utama dalam penelitian ini adalah penyelenggaraan program *coaching* itu sendiri. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, penerapan program *coaching* di perusahaan saat ini masih bersifat '*coaching for performance*' yang mana idealnya adalah '*coaching for development*'.

Definisi teknologi pendidikan menurut AECT (2004) adalah "teknologi pendidikan adalah studi dan praktek etis memfasilitasi belajar dan

meningkatkan kinerja dengan menciptakan, menggunakan dan mengelola proses dan sumber teknologi yang tepat”.⁸ Adapun penerapan *coaching* sangat sesuai dengan aspek utama yang ada di definisi tersebut, yaitu memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja.

Kedua aspek yang ada dalam definisi teknologi pendidikan juga selaras dengan tujuan program *coaching* di XYZ University Group. Namun, jika dilihat dari fakta-fakta yang sudah disebutkan di atas, penerapan program *coaching* di perusahaan masih terdapat beberapa masalah sehingga pencapaian tujuan tidak seperti yang diharapkan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti hendak melakukan penelitian untuk mengetahui penerapan program *coaching* yang telah berlangsung selama ini di XYZ University Group dengan menggunakan model *Coaching for Breakthrough Success* yang dikembangkan oleh Jack Canfield dan Peter Chee (2016).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti telah mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apa saja masalah yang muncul pada penerapan program *coaching* di XYZ University Group?

⁸ Dewi Salma Prawiradilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2012), h. 31.

2. Apakah penerapan program *coaching* di XYZ University Group sudah mencapai tujuannya?
3. Bagaimana penerapan program *coaching* di XYZ University Group?

C. Pembatasan Masalah

Dari 3 (tiga) masalah yang disajikan pada identifikasi masalah sebelumnya, maka penelitian ini membatasi pada masalah nomor 3 (tiga) dengan deskripsi sebagai berikut:

- Tema : Penerapan program *coaching* di XYZ University Group berdasarkan model *Coaching for Breakthrough Success* yang dikembangkan oleh Jack Canfield dan Peter Chee (2016).
- Sasaran : Pimpinan sebagai *coach*, pegawai sebagai *coachee*, dan *Department Learning Report and Database Management Department*.
- Tempat : XYZ University Group
- Waktu : 2 bulan terhitung mulai bulan Mei – Juni 2016.

D. Perumusan Masalah

Dari masalah-masalah yang disajikan pada identifikasi masalah sebelumnya dan pembatasan masalah yang telah ditentukan, maka masalah penelitian ini dirumuskan menjadi: Bagaimana penerapan program *coaching* di XYZ University Group berdasarkan model *Coaching for Breakthrough Success*?

E. Tujuan Umum Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan program *coaching* di XYZ University Group selama ini berdasarkan model *Coaching for Breakthrough Success*. Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk pihak XYZ University Group sebagai dasar pemikiran untuk peningkatan dan perbaikan program *coaching* di perusahaan.

F. Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini memiliki manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bidang Akademis

- Bagi Peneliti

Peneliti dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di bidang penelitian dan teknologi kinerja pada khususnya.

- Bagi Program Studi Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta

Dapat menambah referensi penelitian yang berhubungan dengan program *coaching*, serta sebagai bahan pelaksanaan penelitian berikutnya yang lebih luas dan mendalam.

2. Bidang Praktis

- Bagi pimpinan (*coach*)

Seorang *coach* dapat meningkatkan kemampuannya dalam melakukan proses *coaching*.

- Bagi pegawai (*coachee*)

Coachee dapat meningkatkan kemampuan belajarnya.

- Bagi XYZ University Group

Perusahaan dapat mengetahui sejauh mana efektivitas penerapan *coaching* yang ada selama ini, sehingga kedepannya mampu meningkatkan dan memperbaiki program *coaching*-nya.