BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teoritis

Pembahasan pada deskripsi teoritis ini akan memaparkan beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini. Sebelumnya, akan dibahas terlebih dahulu mengenai profil perusahaan yang menjadi tempat penelitian, yaitu XYZ University Group.

1. Profil XYZ University Group

1.1 Sejarah XYZ University Group

Bank XYZ mempunyai *Learning Center* yang bertujuan untuk mengelola Bank XYZ mencapai tujuannya. Di tahun awal pendiriannya, *Learning Center* ini mempunyai peran untuk mendukung pencapaian target unit kerja, namun di tahun berikutnya peranan tersebut dirasa kurang optimal. Fungsi *Learning Center* ini masih terbatas sebagai *supporting unit* yang melayani permintaan dari unit kerja lain. Apabila fungsi dan perubahan tersebut tidak berubah, maka untuk mencapai visi

Learning Center untuk menjadi *Domain Bank the Region Champion Bank* menjadi sangat terbatas.[1]

Pada tahun 2005, *Learning Center* menyadari masih banyak hal yang dapat dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, *Learning Center* mentranformasikan dirinya menjadi *Learning Center Group*. Perubahan tersebut bukan hanya dari aspek nama saja yang menjadi *group*, namun banyak hal lain juga. Hal ini mengingat *training* tidak hanya menjadi salah satu unsur penting pada konsep *learning*.

Seiring perkembangannya, *customer* dari *Learning Center Group* ini bukan hanya pegawai lagi, melainkan unit kerja, karena seluruh program diikatkan dengan strategi perusahaan dan unit kerja (perkembangan pegawai diselaraskan dengan kebutuhan organisasi). Artinya, program-program yang diselenggarakan *Learning Center Group* semaksimal mungkin dilakukan pengukuran keefektifitasannya, antara lain melalui pengukuran *Return on Training Investment* (ROI).

Di tahun 2015, nama *Learning Center Group* bertransformasi menjadi XYZ Univeristy Group. Saat ini, XYZ University Group mempunyai 7 (tujuh) akademi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai

[1] *Mandiri Catalogue*, Edisi Bulan Juni 2014, h. 13

Bank XYZ dalam melaksanakan tugasnya di masing-masing unit kerja. 7 akademi tersebut di antaranya:[2]

1) *Wholesale Banking Academy*
2) *Retail Banking Academy*
3) *Banking Operations, Sales and Services Academy*
4) *IT and Supporting Functions Academy*
5) *Governance, Risk Management & Compliance Academy*
6) *Leadership Academy*
7) *Syariah Finance Academy*

1.2 Visi, Misi, dan Budaya XYZ University Group

Sebagai lembaga pelatihan (*training center*) yang terus belajar meningkatkan pelayanan terbaik bagi *customer*-nya, hal ini terlihat jelas pada visi dan misi XYZ University Group yang selaras dengan visi dan misi Bank XYZ. Adapun visi dan misi XYZ University Group sebagai berikut:[3]

---

[2] Tim Penulis Dunamis Publishing, *Loc. Cit*.
[3] http://www.bankmandiri.co.id/corporate01/about_our.asp yang diakses pada tanggal 18 April 2016 pukul 19.54 WIB.

VISI

Membangun *world class human capability* untuk mendukung pertumbuhan yang mandiri dengan integritas.

MISI

a. Meningkatkan *human capital capabilities.*
b. Sebagai *talent pool* bagi Bank XYZ dan Indonesia.
c. Mendukung kinerja bisnis yang berkesinambungan.
d. Memberikan nilai tambah bagi *stakeholder.*

BUDAYA PERUSAHAAN

Adapun budaya perusahaan yang diterapkan di XYZ University Group sama halnya dengan budaya perusahaan Bank XYZ, yaitu budaya TIPCE dengan penjelasan sebagai berikut:

- ***T****rust*

  Membangun keyakinan dan sangka baik di antara *stakeholders* dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan keandalan.
- ***I****ntegrity*

  Setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.

- ***P**rofessionalism*

  Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.

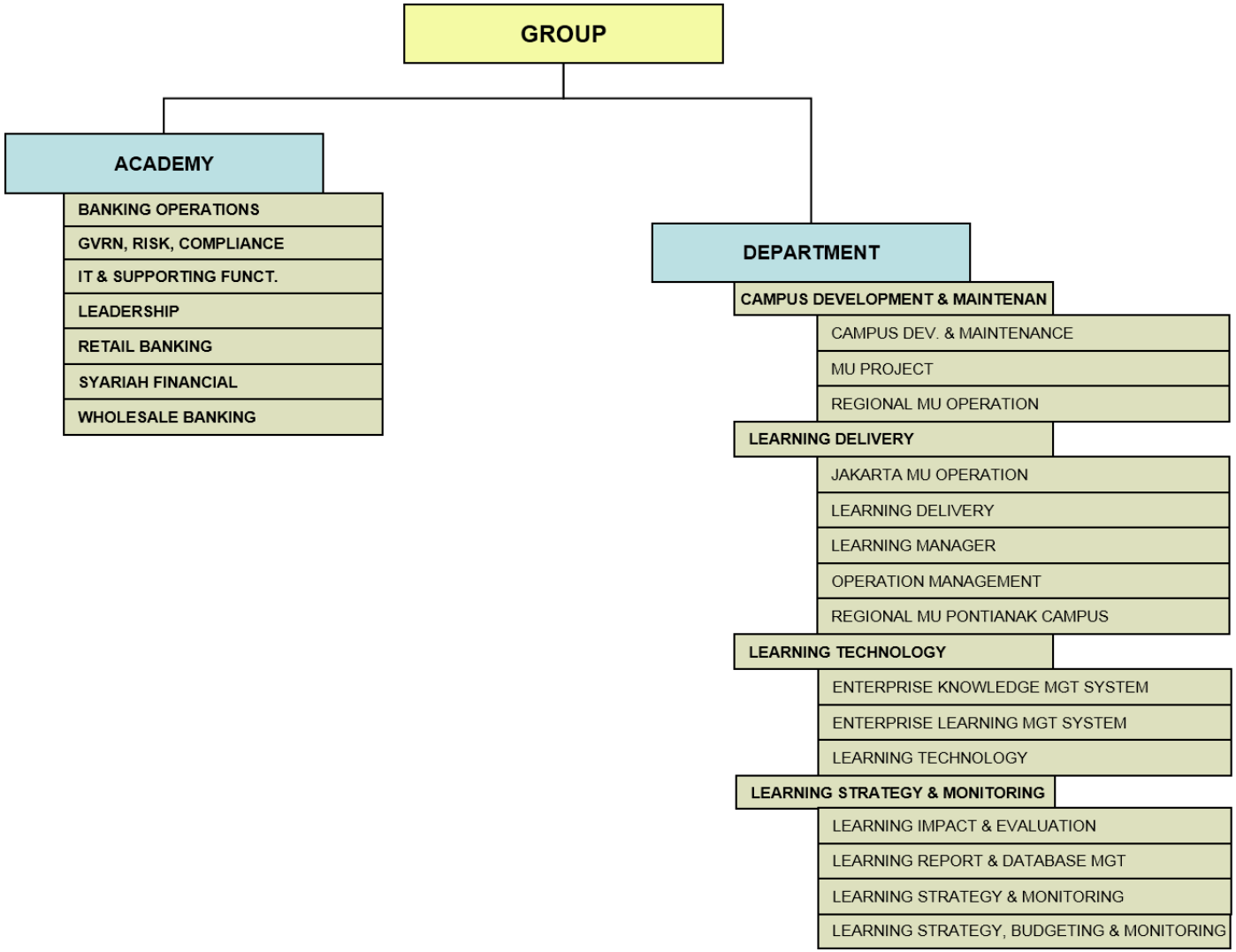
- ***C**ustomer Focus*

  Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.

- ***E**xcellence*

  Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus-menerus.

1.3 Struktur Organisasi XYZ University Group



1. 4 Kegiatan Umum XYZ University Group

Pelatihan yang merupakan kegiatan umum di XYZ University Group tidak hanya berupa *training*, namun terdapat *coaching* untuk para *leader*. *Coaching* diselenggarakan dengan harapan meningkatkan kinerja pegawai (*coachee*) di XYZ University Group yang didominasi oleh *Gen Y. Gen Y* yang merupakan tenaga kerja baru yang memasuki dunia kerja di masa depan ini memang membawa persepsi baru tentang kehidupan bekerja.[4]

Gen Y XYZ yang seolah santai, bekerja dengan laptopnya dari kafe ke kafe, melakukan presentasi di restoran, tetapi dapat memberikan hasil kerja nyata dan bagus. Banyak perusahaan yang sudah sukses membangun harmonisasi di antara generasi-generasi yang berbeda ini dengan memperhatikan hubungan atasan bawahan dan membangun komunikasi yang bersifat *coach-coachee.*[5] Oleh sebab itu, XYZ University Group menerapkan program *coaching* sebagai salah satu solusi dalam pengembangan sumber daya manusianya.

Ditambah dengan sarana dan prasarana yang menunjang, para pegawai dapat mengikuti pelatihan atau pendidikan dengan nyaman

---

[4] *"Gen Y" Kompas dalam Kolom Karier,* 23 April 2016, h. 19.
[5] *Ibid.*

dalam meningkatkan dan memaksimalkan kinerjanya dengan baik. Adapun fokus inisiatif XYZ University Group terdapat pada:[6]

a. Mengembangkan pegawai yang kompeten, berkarakter, berintegritas, dan berorientasi pada pasar, serta memiliki *engagement* yang kuat.
b. Pengembangan kurikulum yang selaras dengan bisnisnya melalui metode *blended learning*.
c. Pengembangan infrastruktur, yaitu kampus berstandar internasional dengan sarana pendukung EKMS (*Enterprise Knowledge Management System*) dan ELMS (*Enterprise Learning Management System*). Pengembangan ELMS memungkinkan pegawai terus memperkaya pengetahuan tanpa harus belajar di kelas, yaitu dengan memanfaatkan sarana *e-Learning* yang dapat diakses melalui *intranet* maupun *internet*. Dengan pendekatan ini, karyawan dapat belajar secara jarak jauh, dapat belajar dari tempat kerjanya, atau belajar dari orang lain atau tempat kerja orang lain.

[6] Tim Penulis Dunamis Publishing, Op.Cit., h. 34.

2. Konsep *Coaching*

Setelah pembahasan mengenai profil perusahaan yang menjadi tempat penelitian, akan dibahas konsep *coaching* yang terdiri dari pengertian, sejarah perkembangan, tujuan dan manfaat, serta model-model *coaching.* Tidak lupa terdapat pembahasan mengenai *coaching* dalam teknologi pendidikan, khususnya teknologi kinerja.

2.1 Pengertian *Coaching*

Ada berbagai macam pengertian yang berbeda-beda mengenai *coaching,* namun sebenarnya sebagian besar mendeskripsikan hal yang sama. *International Coach Federation* (ICF) pada tahun 2005 mendefinisikan *coaching* sebagai:

> Hubungan profesional antara *coach* yang berkualitas dengan individu atau kelompok guna mendukung pencapaian hasil yang luar biasa berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh individu atau kelompok tersebut.[7]

Definisi berikutnya dikemukakan oleh Grant (1999) yang mengacu pada definisi dasar *coaching* menurut *Association for Coaching* pada tahun 2005, yaitu:

> *Coaching* adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, di mana *coach*

[7] Jonathan Passmore, *Excellence in Coaching* (Jakarta: PPM, 2010), h. 4.

> memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan diri dari *coachee*.[8]

Whitmore (2003) mendefinisikan *coaching* sebagai kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya.[9] Hal ini berarti bahwa *coaching* lebih kepada membantu seseorang belajar daripada mengajarinya. Tugas pimpinan sebagai *coach* adalah meningkatkan kesejahteraan organisasi dengan mengidentifikasi dan memperbaiki kinerja serta mengatasi masalah, atau dengan melatih pihak lain memikul tugas yang menuntut lebih banyak tanggung jawab.[10]

Terakhir, Downey (2003) mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian *coaching* sebagai seni memfasilitasi kinerja, pembelajaran, dan pengembangan orang lain.[11]

Dari berbagai pandangan dan uraian tentang pengertian *coaching*, dapat ditarik kesimpulan bahwa inti dari *coaching* adalah memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan diri, dan perbaikan kinerja. *Coaching* merupakan sebuah metode untuk membantu orang-orang agar mereka dapat menolong diri mereka sendiri untuk menemukan dan memaksimalkan potensi diri

---

[8] *Ibid.*
[9] *Ibid.*
[10] Nancy Stimson, *Coaching Your Employees* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1996), h. 74.
[11] Jonathan Passmore, *Loc. Cit*..

mereka sepenuhnya melalui pendampingan, pemberdayaan, dan kemitraan yang berkesinambungan, sehingga *coaching* memiliki "transformasional", di mana akan membantu orang-orang (*coachee*) untuk meningkatkan "efektivitas" melalui cara-cara di mana mereka merasa ditolong secara tidak langsung karena dipimpin dari belakang oleh seorang *coach.* Dalam melaksanakan fungsinya, seorang *coach* akan mengajukan pertanyaan dan melakukan parafrasa (*ask question and paraphrase)* untuk "memberdayakan" *coachee*.

Dalam dunia bisnis, sering kali *coaching* disamakan dengan *training*, padahal keduanya sangatlah berbeda. Ada perbedaan besar antara *coaching* dengan *training* yang dapat dijelaskan dengan tabel berikut:[12]

Tabel 2.1 Perbedaan Antara *Training* dengan *Coaching*

TRAINING	***COACHING***
Mengembangkan *skill* yang spesifik.	Belajar melalui penggalian pertanyaan.
Dilakukan dalam jangka pendek.	Dilakukan dalam jangka menengah ke jangka panjang dengan proses yang dibina.
Trainer mengatur agenda.	*Coachee* yang mengatur agenda.
Memberikan jawaban.	Menolong seseorang untuk menemukan jawaban.

[12] Adang Adha, dkk, *Sukses dengan Coaching* (Jakarta: PT. Pengembang Lintas Pengetahuan, 2015), h. 71.

Memberikan dan mendorong informasi ke *trainee.*	Menerima dan menarik informasi dari *coachee.*
Content driven (fokus pada isi).	*Process driven* (fokus pada proses).
Bertindak secara berbeda.	Berpikir secara berbeda.
Memberikan instruksi dan memerintahkan.	Membantu *coachee* menemukan jalan mereka sendiri ke depan.
Mencakup tujuan yang lebih besar.	Fokus terhadap tujuan kinerja tertentu.
Trainer menanamkan pengetahuan.	*Coachee* menemukan jawaban.
Trainer diasumsikan mempunyai pengetahuan yang luas.	*Coach* dan *coachee* sama posisinya.
Trainer dapat mengoreksi *trainee.*	*Coach* membantu *coachee* untuk mengoreksi diri sendiri.
Pengajar belum tentu bersikap netral.	*Coach* bersikap netral dan tidak menghakimi.
Perspektif *training* adalah *trainee* tidak memiliki keterampilan atau pengetahuan. *Training* berfokus pada penyediaan ‘eksternal’.	Perspektif *coaching* adalah *coachee* tidak berfungsi dan memiliki segala yang mereka butuhkan untuk berhasil. *Coaching* melibatkan penghapusan “mental blok”.
Hubungan antara *trainer* dengan *trainee* belum tentu kolaboratif.	Hubungan antara *coach* dengan *coachee* sangat kolaboratif.
Belajar tentang sesuatu, mentransfer pengetahuan.	Mengoptimalkan aplikasi dari pengetahuan yang sudah mereka miliki.
Training yang terbaik diwujudkan ketika kesenjangan kinerja berhubungan dengan kurangnya pengetahuan atau keterampilan yang diidentifikasi.	*Coaching* yang terbaik diwujudkan ketika membantu klien untuk menerapkan dan menginternalisasi pengetahuan yang dipelajari.
Training biasanya dilakukan dalam kelompok. *Trainer* merancang	*Coaching* biasanya dilakukan satu lawan satu. *Coach* merancang proses

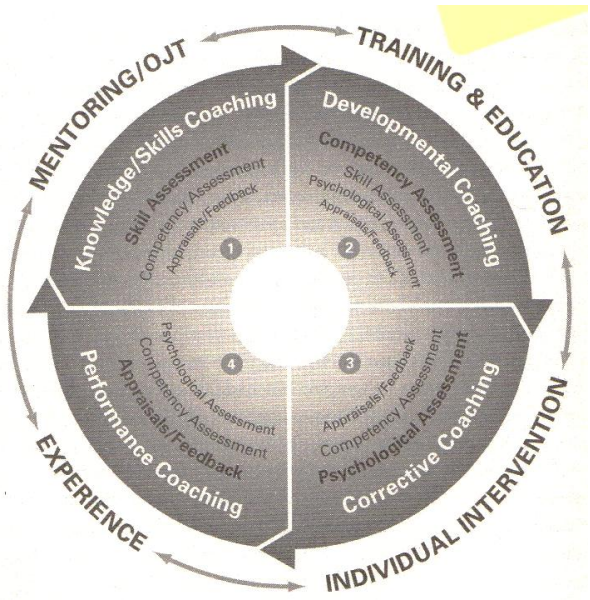
proses pembelajaran sesuai kebutuhan perusahaan.	pembelajaran sesuai dengan kebutuhan individu.
Training biasanya mengambil keuntungan dan belajar dalam pengaturan beragam kelompok.	*Coaching* biasanya satu-satu (*one-on-one*) dan mengambil keuntungan dari fokus namun adaptif, privat dan disesuaikan dengan kebutuhan *coachee.*

Sumber: Buku *Sukses dengan Coaching*

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa *training* bukanlah sebuah *magic pill* yang dapat menyembuhkan berbagai penyakit dalam satu waktu dan dapat mengubah sikap pegawai secara drastik menjadi seperti apa yang diinginkan oleh *top management*.[13] Hal ini justru menjadi keliru ketika para *leader* memercayakan segala perubahan hanya pada satu dua hari *training.* Maka, di sinilah perlu melengkapi *training* di perusahaan dengan *coaching* agar lebih ada dampak yang positif.

Coaching memiliki perannya tersendiri dalam teknologi pendidikan. Hal ini diperkuat dengan beberapa sumber berikut: yang pertama berdasarkan buku *Adaptive Coaching*, terdapat empat kuadran tipe kebutuhan *coaching* pada suatu organisasi seperti pada gambar berikut:[14]

[13] *Ibid*, h. 73
[14] Terry R. Bacon dan Laurie Voss, *Adaptive Coaching* (Boston, London: Nicholas Brealey International Publishing, 2012), h. 324.



Gambar 2.1 Tipe Kebutuhan *Coaching* di Organisasi
Sumber: *Adaptive Coaching* oleh Terry R. Bacon dan Laurie Voss (2012)

Dari gambar di atas, terdapat kuadran 2 yaitu *training* dan *education* yang mana dalam ranah teknologi pendidikan juga terdapat dua hal tersebut. Kuadran kedua merupakan pengembangan *coaching.* Pada dasarnya memang semua *coaching* sifatnya berkembang, namun pada kuadran ini lebih memfokuskan pada pegawai yang berpotensi tinggi. Individu atau kelompok *coaching* biasanya menambahkan pelatihan dan program pendidikan terstruktur lainnya untuk mengembangkan pemimpin yang ada di organisasi atau perusahaan.

Pengembangan *coaching* mencakup penilaian kompetensi sebagai dasar untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai, di mana hal tersebut dapat membentuk gambaran yang lebih realistis pada

pegawai itu sendiri. Organisasi atau perusahaan juga menggunakan kemampuan menilai untuk menentukan kebutuhan perkembangan pegawai. Hal yang mendasari semua penilaian di atas adalah penilaian kinerja dan umpan balik dari *on-the-job*, di mana dapat membantu organisasi memilih pegawai yang mereka anggap berpotensi tinggi.

Salah satu kemampuan yang harus dimiliki *coach* pada kuadran ini adalah pengetahuan akan berbagai penilaian dan kemampuan untuk menerjemahkan temuan-temuan dari *coachee.* Pengembangan *coaching* melibatkan beberapa pengetahuan dasar dan kemampuan *coaching, mentoring,* maupun *on the job training,* jika pegawai dianggap harus memiliki pengetahuan maupun kesenjangan kemampuan.

Definisi teknologi pendidikan menurut AECT (2004) berbunyi "teknologi pendidikan adalah studi dan praktek etis memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan, menggunakan dan mengelola proses dan sumber teknologi yang tepat." Dua konsep utama yang ada dalam definisi tersebut adalah memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja. *Coaching* memiliki berbagai tipe pelaksana yang membedakan dengan disiplin lainnya, di mana salah dua di antaranya

adalah *coaching* sebagai *improving performance* dan *facilitating self-directed learning.*[15]

Improving performance, fokus dari *coaching* adalah meningkatkan kinerja. Sedangkan untuk *facilitating self-directed learning,* peran seorang *coach* adalah bukan untuk memberitahu, tetapi untuk membantu *coachee* dalam menemukan pengetahuan dan kemampuan mereka sendiri, serta untuk memfasilitasi *coachee* menjadi penasehat bagi dirinya sendiri.

Michael Spector dalam *Foundations of Educational Technology*[16] menyatakan bahwa terdapat 6 (enam) metode yang dapat dilakukan instruktur (guru, *trainer, coach,* dan lain sebagainya) untuk memfasilitasi belajar. Keenam metode tersebut adalah *modelling, exploration, scaffolding, articulation, reflection,* dan *coaching.*

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa *coaching* memiliki hubungan yang sangat kuat dengan teknologi pendidikan, di mana *training* bukanlah satu-satunya cara untuk meningkatkan kinerja dan memfasilitasi belajar, namun dengan menerapkan *coaching* pun bisa didapatkan hasil yang lebih baik.

---

[15] Carol Wilson, *Best Practice in Performance Coaching* (London, United Kingdom: Kogan Page, 2007) h.16

[16] J. Michael Spector, *Foundations of Educational Technology* (New York: Routledge, 2012), h. 102.

2.2 Sejarah Perkembangan *Coaching*

Penggunaan istilah "*coaching*" memiliki kata dasar "*coach*". Kata ini berasal dari nama sebuah desa kecil di Hungaria, yaitu "Kocs".[17] Di masa lampau, desa ini terkenal akan produksi gerobak atau kereta kuda yang digunakan untuk mengangkut manusia atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya. Dari istilah "Kocs" itulah yang dimaksud dengan gerobak atau kereta kuda merupakan metafora dari proses *coaching*, yaitu membawa seseorang dari satu kondisi sekarang ke kondisi yang diinginkan.

Lalu di tahun '60 sampai '80-an, istilah "*coach*" digunakan di dunia olahraga, yang artinya adalah "pelatih". W. Timothy Gallwey, seorang pelatih tenis, menulis beberapa buku sejak tahun 1970-an terkait dengan *coaching* di dunia olahraga. Di bukunya yang paling terkenal, yaitu "*The Inner Game of Tennis*" yang diterbitkan pada tahun 1974, Gallwey berhasil menunjukkan suatu metode *coaching* yang sangat komprehensif yang ternyata dapat diterapkan ke banyak situasi, hingga akhirnya membawa Gallwey menyampaikan metodologinya itu ke banyak pemimpin di dunia bisnis di Amerika Serikat di masa itu.[18] Hal

---

[17] Kaswan, *Coaching dan Mentoring* (Bandung: Alfabet, 2012), h. 18.
[18] *Ibid.*

itulah yang menjadi cikal bakal *coaching* diaplikasikan ke ranah lain selain ranah olahraga.

Sejumlah penulis berpendapat bahwa sejak awal peradaban *coaching* sudah dijalankan, yaitu berupa 'percakapan' pembelajaran antara satu orang dengan orang lain. Ada juga yang berpendapat bahwa *coaching* merupakan penemuan baru di pertengahan abad ke-20. Sebagian besar penulis menyadari bahwa walaupun unsur-unsur inti dari *coaching* telah ada sejak dahulu, namun pengembangan model *coaching* dan penggunaannya dalam lingkungan kerja merupakan sesuatu yang relatif baru. Hingga sampai saat ini masih muncul beberapa pertanyaan mengenai model, metode, dan teknik yang paling efektif dalam proses *coaching*.[19]

Dari penjabaran di atas dapat diketahui bahwa *coaching* sudah diterapkan sejak dahulu dengan cara yang sangat sederhana, yaitu percakapan antara dua orang. Walaupun belum diketahui secara pasti kapan pertama kalinya konsep *coaching* muncul, kini *coaching* sudah menjadi salah satu pilar utama dalam upaya pengembangan sumber daya manusia di organisasi atau perusahaan.

---

[19] Jonathan Passmore, *Op. Cit.,* h. 5.

2. 3 Tujuan dan Manfaat *Coaching*

Manfaat yang umumnya diperoleh dari *coaching* adalah dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi, keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan, motivasi yang lebih tinggi, pemahaman diri yang lebih baik, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan peningkatan pelaksanaan manajemen perubahan.[20] Beberapa orang berpendapat bahwa pada dasarnya *coaching* melayani tujuan *coachee* dan juga mengutamakan kepentingan organisasi yang menjadi sponsor pelaksanaan *coaching*. *Coach* harus dapat menyeimbangkan prioritas dari masing-masing kepentingan tersebut.

Organisasi yang menerapkan *coaching* sebagai bagian dari pengembangan karyawan telah mengambil banyak manfaat, di antaranya sebagai berikut:[21]

a. Lebih banyak karyawan yang berprestasi menonjol

Coaching membantu individu untuk menumbuhkan dan mengembangkan keterampilan baru yang membuat mereka menjadi lebih bermanfaat bagi organisasi. Biasanya, *coach* akan membina pegawai sampai mereka menjadi penuh

[20] Bill Foster dan Karen R. Seeker, *Coaching for Excellence Performance* (Jakarta: PPM, 2011), h. 17.
[21] *Ibid*, h. 8.

inisiatif dan mampu memecahkan masalahnya sendiri. Pada gilirannya, suatu saat mereka akan menjadi *coach* yang hebat pula.

b. Mengurangi *turnover*

Orang ingin hebat dalam pekerjaannya. Ini merupakan dorongan yang baik. Ketika pegawai diberi tantangan baru dan terus tumbuh, kecil kemungkinannya mereka menjadi tidak puas. Hal ini dapat menghemat biaya organisasi untuk merekrut pegawai baru.

c. Meningkatkan hubungan antar pribadi

Waktu yang digunakan pimpinan bersama pegawainya sangatlah terbatas, masalah-masalah penting akan didiskusikan dan diklarifikasikan. *Coach* yang efektif akan menggunakan waktu ini bersama untuk mengakui dan menghargai perilaku yang baik.

Dari jabaran di atas dapat diketahui bahwa *coaching* memiliki manfaat bagi organisasi atau perusahaan yang menerapkannya. Manfaat yang paling utama adalah organisasi atau perusahaan tersebut dapat meningkatkan kinerja individu di dalamnya.

2.4 Model-Model *Coaching*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia tahun 2000, model adalah pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Dalam *coaching,* terdapat model yang digunakan berdasarkan tujuan dan manfaatnya. Berikut merupakan beberapa model *coaching* yang diterapkan di belahan dunia.

1) Model CLEAR

Model ini dikembangkan oleh Peter Hawkins sekitar awal tahun 1980. Model ini meletakkan sejarah dalam suatu pola untuk melakukan *coaching.* Model ini secara nyata menegaskan pentingnya memiliki kontrak yang jelas dalam suatu sesi *coaching.* Dengan demikian, *coaching* menjadi memiliki arah yang jelas dan terstruktur.

Dalam kontrak yang disebutkan di atas, *coach* tidak hanya membantu *coachee* menetapkan apa hasil yang ingin dicapai sebagai hasil dari proses *coaching*, namun *coach* juga menetapkan ruang lingkup pembinaan dan menetapkan aturan dasar untuk bekerja sama dalam jangka waktu tertentu. Misal contoh kalimat kontrak adalah “Dalam 90 menit ke depan, apa hal terbaik yang ingin Anda lakukan dalam proses *coaching* ini?”

Di saat *coachee* menjawab pertanyaan tersebut, maka arah pembicaraan *coaching* sudah dapat diketahui. Hal ini akan menjadikan waktu *coaching* efektif dan tidak terbuang percuma. *Coach* dapat menggunakan isi kontrak tersebut sebagai batasan untuk membuat pembicaraan tidak melantur kemana-mana. Adapun CLEAR merupakan singkatan dari:

- ***C**ontracting* (Persetujuan)

  Membuka diskusi, pengaturan ruang lingkup, menetapkan hasil yang diinginkan, dan menyetujui aturan-aturan dasar.

- ***L**istening* (Mendengarkan)

  Mendengarkan secara aktif untuk membantu *coachee* mengembangkan pemahaman mereka tentang situasi dan menghasilkan wawasan pribadi yang lebih mendalam.

- ***E**xploring* (Menjelajah)

  Membantu *coachee* untuk memahami dampak pribadi situasi yang ada pada diri mereka sendiri. Kemudian menantang *coachee* untuk memikirkan kemungkinan tindakan di masa depan dalam menyelesaikan situasi yang dihadapi.

- ***A**ction* (Tindakan)

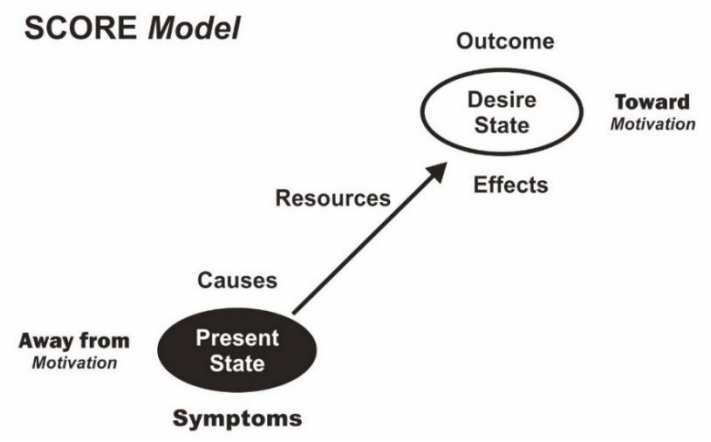
  Mendukung *coachee* dalam memilih jalan ke depan dan menentukan langkah berikutnya.

- ***R**eview* (Ulasan)

  Menutup intervensi, memperkuat kesepakatan atau keputusan yang dibuat dan nilai tambah yang diperoleh dalam sesi *coaching*. *Coach* juga mendorong umpan balik dari *coachee* pada apa yang bermanfaat tentang proses *coaching*, apa yang sulit dan apa yang mereka inginkan pada sesi *coaching* berikutnya.

2) Model SCORE

Model SCORE ditemukan oleh Robert Dilts yang merupakan singkatan dari *Sympthom, Cause, Outcome, Resources, Effects.*



Gambar 2.2 Model SCORE

Sumber: *Google Image*

- ***S**ympthom*

  Dalam bahasa Indonesia, *sympthom* berarti gejala. Jadi, dapat diartikan sebagai gambaran kondisi sekarang, kondisi dari *coachee* itu sendiri, kondisi hubungan *coachee* dengan orang lain, kondiri dari karir atau bisnis, kondisi dari keadaan *financial*, dan lain sebagainya.

  Berikut merupakan pertanyaan yang dapat diajukan pada sesi ini, yaitu: “Apa yang menjadi masalah Anda?” “Apa yang sedang Anda rasakan atau pikirkan?” “Apa yang sedang terjadi?” “OK. Apa yang menurut Anda perlu diubah sekarang ini?” “Apa yang membuat Anda datang kesini, apa yang terjadi?” “Jadi, Anda memiliki masalah?”

- ***C**ause*

  Penyebab dari *symphtom*, apa yang menyebabkan sehingga munculnya kondisi sekarang ini? Dalam proses *coaching*, ada saatnya *coach* perlu menemukan penyebab sehingga baru benar-benar menemukan masalah yang sebenarnya. Karena, sering kali *sympthom* yang diutarakan di awal muncul karena sesuatu hal yang sebelumnya tidak disadari.

  Berikut merupakan beberapa pertanyaan yang dapat diajukan *coach* kepada *coachee* untuk mencari akar

permasalahannya: “Bagaimana hal tersebut dapat terjadi?” “Kapan hal tersebut mulai?” “Apa yang menyebabkan masalah tersebut?” “Kapan hal tersebut terjadi?”

- ***O**utcome*

  Setelah *coach* mengetahui apa yang menyebabkan kondisi sekarang ini, hal yang dilakukan selanjutnya adalah menarik *coachee* keluar dari kondisi tersebut dan fokus kepada kondisi yang dapat memberdayakan mereka dengan memfokuskan diri mereka pada keinginan dan usaha-usaha yang perlu dilakukan untuk mencapai keinginan tersebut.

  Berikut merupakan pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan *coach* di sesi ini: “Apa yang Anda inginkan dari kondisi sekarang ini?” “Jadi perbedaan seperti apa yang Anda inginkan?” “Bagaimana keadaan akan berbeda dari kondisi sekarang?” “Bagaimana hal tersebut akan berubah ketika masalah tersebut diselesaikan?”

- ***R**esources*

  Setelah mengetahui apa yang ingin dicapai oleh *coachee*, maka proses *coaching* tidak berhenti di sana karena baik *coach* maupun *coachee* perlu usaha untuk mencapainya.

Berikut merupakan pertanyaan yang dapat diajukan pada sesi ini: “Hal apa yang sudah Anda miliki untuk mencapai hal tersebut?” “Apa yang Anda butuhkan untuk mencapai keinginan Anda?” “Di mana Anda dapat memperoleh hal tersebut?” “Apa yang perlu dihadapi untuk memperoleh keinginan tersebut?” “Kapan Anda di waktu-waktu sebelumnya pernah menyelesaikan masalah yang lebih kurang mirip dengan masalah sekarang ini?”

- ***E**ffects*

  Pada tahap ini, *coach* akan mencari tahu apakah keinginan yang ingin dicapai oleh *coachee* benar-benar sesuatu yang diinginkannya, serta untuk memprediksi apakah keinginan tersebut tidak mengganggu lingkungan, keadaan, maupun diri *coachee* itu sendiri, sehingga hasil atau perubahan yang dicapai benar-benar bermanfaat untuk *coachee* tersebut dan orang di sekitarnya.

  Berikut merupakan pertanyaan yang dapat diajukan *coach* di tahap ini: “Apa yang akan terjadi bila Anda mencapai keinginan Anda?” “Apakah tidak masalah bagi Anda untuk membuat perubahan tersebut?” “Ketika Anda mencapainya, apa yang tidak akan terjadi atau apa yang akan terjadi?”

3) Model GROW

Gambar 2.3 Model GROW

Sumber: *Google image*

GROW dikembangkan oleh Graham Alexander, Alan Fine dan Sir John Whitmore pada tahun 1980-an.[22] GROW terdiri dari empat langkah yang bertujuan untuk melakukan pemecahan masalah (*problem solving*) dan juga untuk melakukan proses penetapan sasaran (*goal setting*) dalam upaya memaksimalkan potensi dari para *coachee* oleh para *coach* melalui percakapan dengan langkah-langkah sebagai berikut:[23]

- ***G****oal* (Sasaran)

  Merupakan langkah pertama dalam proses *coaching* namun sebenarnya merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai oleh para *coachee.* Oleh karena itu, para *coachee* harus mendefinisikan dengan sejelas mungkin sasaran apa yang ingin dicapainya, sehingga mereka dapat lebih fokus

[22] http://thecoachmasternetwork.com/grow/#history yang diakses pada tanggal 22 April pukul 21.52 WIB.

[23] "*Pendekatan GROW dalam Proses Coaching," Human Capital Journal,* 27 Juni 2014, h. 16.

terhadap sasarannya. Bagi para *coach* juga akan sangat bermanfaat karena dalam proses *coaching*, tidak bertele-tele, membuang-buang waktu atau berjalan dengan lamban, karena sudah jelas dan fokus arah percakapannya.

Beberapa pertanyaan terarah yang dapat diajukan oleh para *coach* kepada *coachee*-nya di tahap ini seperti; “Apa yang Anda ingin diskusikan?” “Apa yang Anda ingin capai?” “Jika saya bisa memberikan sebuah permohonan, apa kira-kira yang Anda inginkan?” “Apa saja perubahan yang ingin Anda lihat setelah berakhirnya sesi ini?”

- ***R****eality* (Kejadian)

  Langkah berikutnya yang dilakukan oleh para *coach* adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan dari segala arah atau penjuru dengan tujuan untuk mengungkapkan semua realitas kehidupan para *coachee* yang dapat menuntun mereka untuk menemukan kesadaran diri dan kesadaran baru dalam melakukan penemuan-penemuan diri para *coachee* (*self discoveries*).

  Berikut ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan oleh para *coach* kepada *coachee*, misalnya: “Apa yang terjadi saat ini?” “Bisakah Anda memberikan gambaran

tentang situasi Anda saat ini?" "Kapankah hal ini terjadi?" "Seberapa seringkah hal ini terjadi?" "Apa pengaruh yang ditimbulkan?"

- ***O**ptions* (Pilihan)

  Pada langkah ketiga ini, para *coachee* akan tiba pada situasi di mana mereka mulai menemukan berbagai pilihan, setelah melalui suatu proses berpikir yang kreatif, dan sampai pada sebuah daftar pilihan sebanyak mungkin selama pilihan tersebut sifatnya adalah spesifik, realistis, dan terjangkau untuk diwujudkannya.

  Dari daftar pilihan di atas, *coachee* kemudian akan melakukan seleksi pilihan mana yang paling mungkin dapat membawa dampak perubahan yang signifikan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan pada langkah pertama. Pada tahap ini akan sangat mungkin ada lebih dari satu pilihan yang tersedia. Yang paling penting di tahap ini bahwa pilihan yang dipilih bukan dari *coach* namun merupakan hasil pilihan *coachee* itu sendiri sehingga *coachee* akan bertanggung jawab terhadap pilihannya dan juga pelaksanaannya.

  Berikut ini adalah beberapa pertanyaan yang umumnya digunakan dalam langkah ketiga ini, misalnya: "Apa yang

dapat Anda lakukan untuk merubah situasi pada saat ini?" "Alternatif apa saja yang ada untuk menyelesaikan situasi Anda saat ini?" "Dapatkah Anda memberitahukan tindakan apa saja yang menurut Anda paling memungkinkan?" "Selama ini pendekatan dan tindakan apa saja yang telah Anda lakukan?"

- *Wrap Up* (Kesimpulan)

  Melalui langkah terakhir, maka proses *coaching* akan menyimpulkan dan membenahi penemuan-penemuan di langkah sebelumnya, di mana *coachee* akhirnya membuat sebuah rencana tindakan untuk mewujudnyatakan pilihan-pilihan solusi, dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: "Kapan pilihan akan mulai dikerjakan?" "Bagaimana menjalankannya?" "Berapa biaya yang dibutuhkan?" "Dan dalam kurun waktu berapa lama?" "Apakah langkah-langkah Anda selanjutnya?" "Apa langkah kecil yang dapat Anda lakukan untuk memulai tindakan Anda?" "Apa saja dukungan yang Anda butuhkan?" "Apa saja yang dapat menghalangi tindakan-tindakan Anda?" "Bagaimana Anda dapat mengukur keberhasilan Anda dalam mengatasi halangan-halangan yang terjadi?"

GROW merupakan salah satu model yang sangat sederhana, dan dapat dipergunakan untuk memunculkan hasil yang terbaik bagi para *coachee* dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapinya, serta memaksimalkan potensi diri mereka sepenuhnya. Oleh karena itu, Bank XYZ menerapkan model ini untuk pelaksanaan program *coaching* yang ada di perusahaannya.

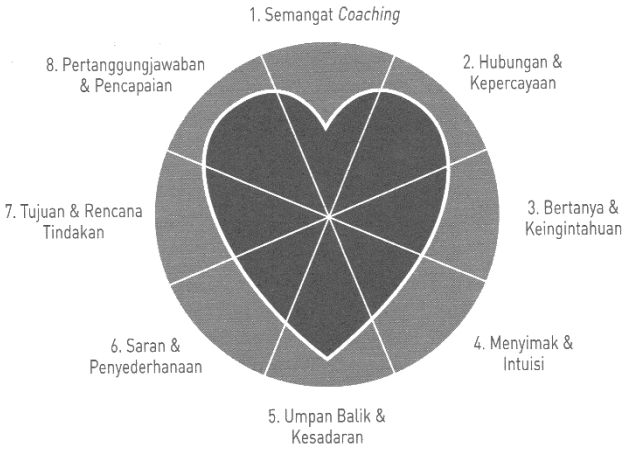
4) Model *Coaching for Breakthrough Success*

Coaching for Breakthrough Success merupakan model *coaching* mengenai pola pikir dan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seorang *coach* yang profesional. Model ini dikembangkan oleh Jack Canfield dan Peter Chee pada tahun 2016. Terdapat 3 (tiga) bagian utama yang berperan dalam proses *coaching,* yaitu hati, otak, dan energi. Dalam dunia pendidikan, ketiga hal tersebut dapat dianalogikan atau sama artinya sebagai berikut:[24]

- Hati (*Heart)* sebagai ranah afektif,
- Otak (*Head*) sebagai ranah kognitif, dan
- Energi (*Energy*) sebagai ranah psikomotorik.

[24] Jack Canfield dan Peter Chee, *Coaching for Breakthrough Success* (Jakarta: Kesaint Blanc Publishing, 2016) h. xxii

Bagian pertama yang merupakan *The Coaching Principles* (TCP) dilambangkan dengan hati seorang *coach*; prinsip yang kokoh dan memberi landasan yang solid bagi nilai-nilai, keyakinan, dan filosofi untuk mengubah hidup seseorang. Seluruh prinsip tersebut menghasilkan hubungan dalam *coaching* yang berhasil.



Gambar 2.4 *The Coaching Principles* (TCP) – Hati Seorang *Coach*

Sumber: *Coaching for Breakthrough Success* oleh Jack Canfield & Peter Chee (2016)

Adapun kedelapan prinsip utama yang ada pada TCP terbagi lagi menjadi 30 prinsip sebagai berikut:

a. Semangat *Coaching*
    1) Percaya pada potensi manusia untuk mencapai kejayaan
    2) Pencapaian berasal dari memberi nilai

3) Keluarkan hal terbaik dari diri orang lain dan biarkan mereka yang memimpin
4) Gunakan pengaruh daripada posisi
5) Berkembang melalui tantangan dan fleksibilitas
6) Ketika kita membantu orang lain bertumbuh, kita pun bertumbuh
7) Seorang *coach* tetap butuh *coach*

b. Hubungan dan Kepercayaan

8) Menjaga hubungan yang tulus dan humor
9) Sentuhlah hati dengan kepedulian dan ketulusan
10) Tunjukkan integritas dan bangun kepercayaan

c. Bertanya dan Keingintahuan

11) Keingintahuan menyalakan semangat Anda
12) Ajukan pertanyaan yang memberdayakan dan mudah disepakati
13) Hindari pertanyaan yang menghakimi dan menasihati
14) Pertanyaan yang tepat memunculkan solusi
15) Mengajukan pertanyaan yang tepat butuh latihan

d. Menyimak dan Intuisi

16) Menyimak daripada memberitahu
17) Hadirlah dan matikan percakapan di dalam diri Anda
18) Hindari mengambil kesimpulan yang terlalu cepat

19) Tidak memihak dan tidak menghakimi

20) Simak dengan seksama, gunakan pengamatan dan intuisi

e. Umpan Balik dan Kesadaran

21) Gunakan umpan balik untuk kemenangan

22) Kesadaran dan penerimaan memupuk transformasi

f. Saran dan Penyederhanaan

23) Dapatkan persetujuan sebelum memberi saran

24) Menggunakan kekuatan kesederhanaan

g. Tujuan dan Rencana Tindakan

25) Membangkitkan rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan

26) Menciptakan strategi dan rencana tindakan untuk mencapai tujuan

27) Memantau nilai dari tujuan dan langkah-langkah

h. Pertanggungjawaban dan Pencapaian

28) Dukung pencapaian tujuan tanpa henti

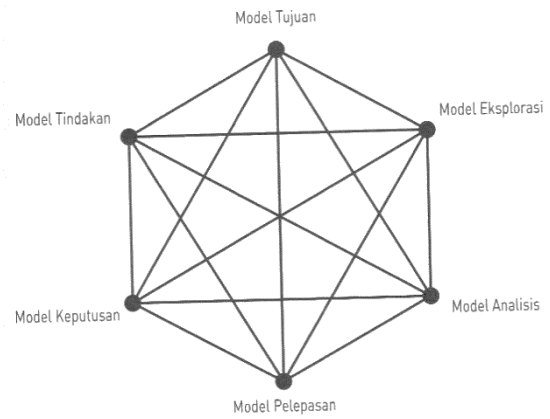
29) Tanggung jawab mendorong pencapaian

30) Hargai usaha dan perkembangan

Bagian kedua, yaitu *Situational Coaching Model* (SCM) adalah bentuk percakapan yang menggunakan berbagai model yang efektif

untuk segala macam proses *coaching* yang ada. SCM terdiri atas enam model penting yang dapat digunakan oleh *coach* secara fleksibel untuk mengarahkan sebuah percakapan, berganti satu model ke model yang lain dengan halus demi memenuhi kebutuhan *coachee* dan situasi yang ada dengan sebaik mungkin.

Coach yang hebat tahu bagaimana mengombinasikan model *coaching* sesuai situasi sambil tetap mengacu kepada TCP. Otak seorang *coach* (SCM) dibangun di atas hatinya (TCP); kedua hal inilah yang membuat proses *coaching* menjadi lebih maksimal.



Gambar 2.5 *Situational Coaching Model* (SCM) – Otak Seorang *Coach*

Sumber: *Coaching for Breakthrough Success* oleh Jack Canfield & Peter Chee (2016)

Sebagai gambaran, berikut adalah pertanyaan-pertanyaan kunci dan deskripsi singkatnya yang berkaitan dengan keenam model *situational coaching*:

Tabel 2.2 Pertanyaan Kunci pada *Situational Coaching Model*

Model	Pertanyaan Kunci	Deskripsi Singkat
Tujuan	Kemana tujuan Anda? Apa yang sudah Anda capai?	Tujuan dan pencapaian di dalam *coaching.*
Eksplorasi	Bagaimana cara Anda kesana? Apa lagi yang perlu Anda pertimbangkan?	Memancing lebih banyak ide dan kemungkinan, serta membuka wawasan lebih luas.
Analisis	Di mana Anda sekarang? Apa cara terbaik untuk sampai ke sana?	Memahami kenyataan saat ini dan mencari tahu opsi terbaik untuk meraih tujuan.
Pelepasan	Bagaimana perasaan Anda? Bagaimana agar Anda dapat merasa lebih baik?	Melepas dan membuang emosi negatif yang menghambat, sekaligus memancing perasaan yang positif.
Keputusan	Jalan mana yang akan Anda tempuh?	Mengambil yang terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia.
Tindakan	Apa saja langkah yang perlu Anda ambil? Kapan Anda perlu melakukannya?	Membuat dan berkomitmen pada rencana tindakan yang memiliki batas waktu.

Achievers Coaching Technique (ACT) sebagai bagian ketiga dilambangkan dengan energi seorang *coach*, yang beresonansi dengan kedelapan tema kunci. Adapun ACT tidak dilakukan secara terpisah dari TCP dan SCM, melainkan saling bersinergi satu sama lain.

Ketika menerapkan ACT, prinsip utama dalam memberikan *coaching* mengharuskan *coach* dan penyampaiannya menggunakan teknik-teknik ini dan hanya menggunakannya jika *coachee* menyetujuinya untuk di-*coaching*. *Coach* harus menyediakan struktur dan prosesnya, tetapi hal yang menjadi isinya harus berasal dari *coachee* sebagai wujud hasil pertanyaan yang *coach* ajukan dengan tepat.

Gambar 2.6 *Achievers Coaching Technique* (ACT) - Energi Seorang *Coach*

Sumber: *Coaching for Breakthrough Success* oleh Jack Canfield & Peter Chee (2016)

Prinsip pertama, yaitu bertanggung jawab terhadap hasil menggambarkan jika seseorang tidak menyukai hasil yang ada pada apa yang dilakukannya, maka proses *coaching* dapat diterapkan untuk memberdayakan orang tersebut agar mau berubah. Adapun tugas

seorang *coach* adalah mendukung *coachee* untuk mewujudkan perubahan tersebut.

Prinsip kedua, yaitu membangun kepercayaan diri dan menyingkirkan penghalang. Dalam *coaching*, beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membangun dan mempertahankan level kepercayaan dan harga diri yang tinggi adalah dengan membuat catatan keberhasilan, menghadapi hambatan dan berbagai hal yang negatif, dan mengatasi keyakinan yang membatasi.

Prinsip ketiga, yaitu perjelas tujuan dan visi hidup. Dalam *coaching,* membantu *coachee* menemukan dan menapaki tujuan hidup mereka adalah salah satu tugas yang sangat bermakna bagi *coach.*

Prinsip keempat, yaitu menetapkan tujuan yang efektif. Setelah menyampaikan keinginan mereka dan memilih tujuan yang paling mereka inginkan, inilah saatnya untuk membawa proses menetapkan tujuan lebih jauh memastikan bahwa tujuan mereka direncanakan secara tepat.

Prinsip kelima, yaitu membayangkan dan menyatakan hasil yang diinginkan. Pada prinsip ini memberikan gambaran *coach* untuk membantu *coachee* tetap fokus pada realitas yang ingin diciptakan, tidak sekedar hanya dipikirkan, dibicarakan dan dituliskan.

Prinsip keenam, yaitu rencanakan dan lakukan tindakan yang masif. Dalam *coaching,* prinsip ini tujuannya adalah untuk tetap sesuai jadwal dan menyelesaikan poin paling penting terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan cara untuk memprioritaskan dan menuntaskan seluruh tindakan yang ada.

Prinsip ketujuh, yaitu memanfaatkan umpan balik, pembelajaran dan kegigihan. Umpan balik dalam *coaching* memiliki peran penting sebagai koreksi atau perbaikan. Pembelajaran merupakan salah satu cara ampuh agar *coach* dapat mendorong *coachee* mencapai kesejahteraan diri yang berjangka panjang. Sedangkan kegigihan diperlukan ketika *coachee* cenderung menyerah untuk menggapai mimpinya. Seorang *coach* dapat membantu mereka untuk terus berusaha dan mendorong mereka untuk tetap berkomitmen pada mimpi-mimpinya.

Prinsip terakhir, yaitu menggunakan hukum daya tarik dan merayakan keberhasilan. Inti dari mempraktikkan hukum daya tarik adalah dengan fokus pada apa yang diinginkan, maka hal tersebut akan menarik lebih banyak hal yang sama untuk masuk ke kehidupan. Dalam *coaching,* bahasa merupakan kendaraan pikiran yang mampu mengaktifkan hukum daya tarik pada *coachee*.

Dari beberapa model yang sudah dikemukakan, peneliti memutuskan untuk memilih model *Coaching for Breakthrough Success* yang dikembangkan oleh Jack Canfield dan Peter Chee (2016) sebagai acuan untuk mengetahui bagaimana penerapan program *coaching* di XYZ University Group. Adapun pertimbangan tersebut dikarenakan model tersebut merupakan model pertama yang mengintegrasikan dimensi utama dalam ranah pendidikan, yakni terdapat dimensi *heart* sebagai ranah afektif, dimensi *head* sebagai ranah kognitif, dan dimensi *energy* sebagai ranah psikomotorik.

3. Penerapan Program *Coaching* di XYZ University Group

Setelah pembahasan mengenai konsep *coaching*, selanjutnya akan dibahas penerapan program *coaching* di XYZ University Group. Pada pembahasan ini terdiri dari konsep penerapan atau implementasi, kebijakan penerapan *coaching* dan penerapannya di perusahaan.

3.1 Konsep Penerapan

Penerapan dapat diartikan sebagai implementasi atau pelaksanaan. Penerapan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Penerapan biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna.

Penerapan atau implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.[25]

Definisi penerapan di atas menyatakan bahwa penerapan bukan sekedar aktivitas, namun merupakan suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, penerapan tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya, di mana pada penelitian ini adalah program *coaching.*

Wahab (2001:65) dalam Fahrez menyatakan definisi implementasi, yaitu:

> Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau pejabat-pejabat kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Implementasi merupakan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Tindakan tersebut dilakukan baik oleh individu, pejabat pemerintah ataupun swasta.

[25] Nurdin Usman, Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum (Semarang: CV Obor Pustaka: 2002) hlm. 70.

Dalam kenyataannya, penerapan atau implementasi merupakan proses pelaksanaan ide, program atau seperangkat aktivitas baru. Harapannya agar orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan terhadap suatu kebijakan yang nantinya diterapkan dalam kegiatan serta dapat memperoleh hasil yang diharapkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program-program dikemukakan oleh (Subarsono, 2005:101) dalam Fahrez di antaranya:

1. Kondisi lingkungan: Lingkungan sangat mempengaruhi implementasi kebijakan, yang dimaksud lingkungan ini mencakup lingkungan sosio-kultural serta keterlibatan penerima program.

2. Hubungan antar organisasi: Dalam banyak program, implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain. Untuk itu diperlukan koordinasi dan kerjasama antar instansi bagi keberhasilan suatu program.

3. Sumber daya organisasi untuk implementasi program. Implementasi kebijakan perlu didukung sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya non-manusia.

4. Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana: Yang dimaksud karakteristik dan kemampuan agen pelaksana adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang mana semua hal tersebut akan mempengaruhi impelementasi suatu program.

Konsep penerapan atau implementasi memiliki peran dalam studi teknologi pendidikan. AECT pada tahun 1994 membagi kawasan teknologi pembelajaran ke dalam lima kawasan, yaitu desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan, dan penilaian. Adapun konsep penerapan atau implementasi berada pada kawasan pemanfaatan.

Kawasan pemanfaatan disebutkan oleh Seels dan Richey sebagai kawasan tertua di antara kawasan lainnya. Secara mikro, kawasan pemanfaatan dan kegiatan pembelajaran pemanfaatan terkait dengan pemilihan strategi pembelajaran, bahan dan peralatan media untuk meningkatkan suasan pembelajaran. Kawasan pemanfaatan mencakup pemanfaatan media, difusi inovasi, implementasi dan pelembagaan, kebijakan dan regulasi, serta kecenderungan dan permasalahan.[26] Berikut merupakan penjabaran masing-masing cakupan:

[26] Dewi Salma Prawiradilaga, Wawasan Teknologi Pendidikan (Jakarta: Kencana: 2012) hlm. 52.

Yang pertama adalah pemanfaatan media, yaitu penggunaan yang sistematis dari sumber untuk belajar. Proses pemanfaatan media merupakan proses pengambilan keputusan berdasarkan pada spesifikasi desain pembelajaran.

Yang kedua difusi inovasi, yaitu proses berkomunikasi melalui strategi yang terencana dengan tujuan untuk diadopsi. Tujuan akhir yang ingin dicapai adalah untuk terjadinya perubahan.

Yang ketiga adalah implementasi dan pelembagaan, yaitu penggunaan bahan dan strategi pembelajaran dalam keadaan yang sesungguhnya (bukan tersimulasikan). Sedangkan pelembagaan adalah penggunaan yang rutin dan pelestarian dari inovasi pembelajaran dalam suatu struktur atau budaya organisasi.

Yang keempat, kebijakan dan regulasi merupakan aturan dan tindakan dari masyarakat (atau wakilnya) yang mempengaruhi difusi atau penyebaran dan penggunaan teknologi pembelajaran.

Yang terakhir, yaitu kecenderungan dan permasalahan dalam kawasan pemanfaatan umumnya berkisar pada kebijakan dan peraturan yang mempengaruhi penggunaan, difusi, implementasi dan pelembagaan.

3.2 Kebijakan Penerapan *Coaching* di XYZ University Group

Coaching di XYZ University Group mulai diterapkan pada tahun 2014, namun sejak tahun 2003 *coaching* sudah ada di Bank XYZ yang diselenggarakan oleh divisi *training.*[27] *Coaching* ditujukan bagi eksekutif dan *line manager.* Hal ini dikarenakan atasan dianggap sebagai seseorang yang paling dekat dengan bawahan. Dalam ruang lingkupnya, *coaching* membantu *coachee* melangkah maju dan mengembangkan potensinya dan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kreativitas pegawai dalam menciptakan individu yang tangguh dan budaya yang kokoh, serta membuat hubungan baik antara pimpinan dan pegawai.

Tujuan program *coaching* di Bank XYZ adalah untuk mengembangkan kemampuan pimpinan dalam bidang:[28]

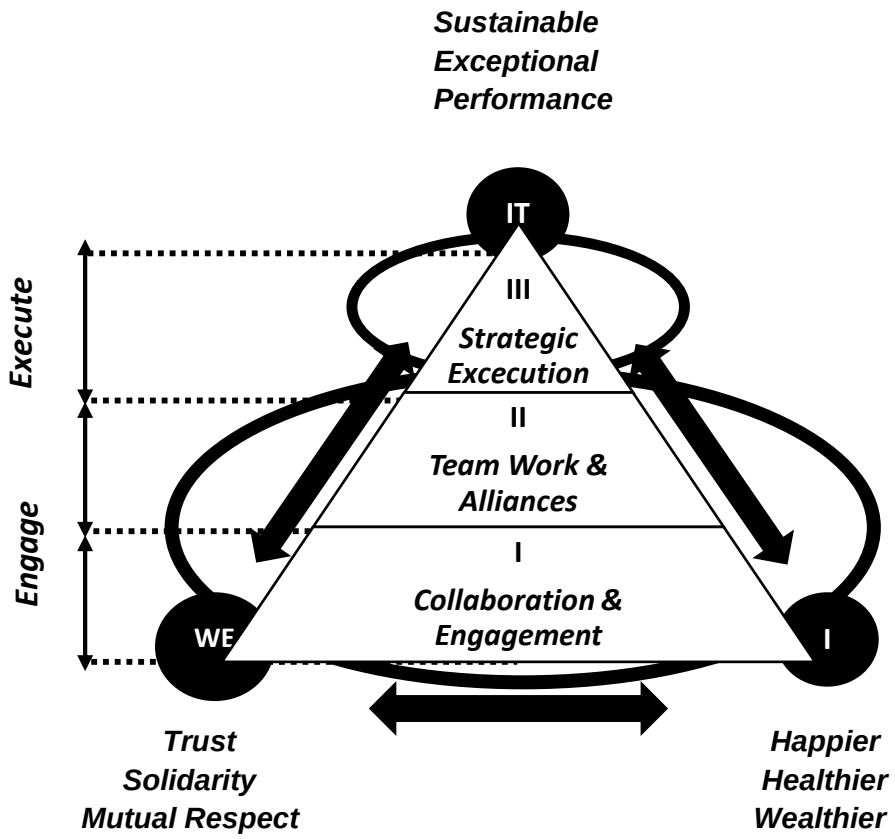
1. Pengembangan Pribadi (*I, Personal Development*)
2. Pengembangan Tim (*We, Team Development*)
3. Pencapaian Target Kinerja (*IT, Goal Achievement*)

Dengan semakin berkembangnya kemampuan para pimpinan Bank XYZ dalam ketiga bidang di atas, maka diharapkan akan memberikan

---

[27] XYZ *Catalogue,* h. 19.
[28] Bank XYZ, XYZ *Coaching Culture – Coaching Handbook* (Jakarta: XYZ University Group, 2013), h. 23.

dampak yang berkesinambungan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berikut merupakan gambaran dari model penerapan *coaching* di XYZ University Group:



Gambar 2.7 *XYZ Leadership Development Model*[29]

Sumber: *XYZ Coaching Culture – Coaching Handbook* (2013)

Manfaat program *coaching* di Bank XYZ sebagai berikut:[30]

- Memberikan arti bagi pekerjaannya.

[29] *Ibid.*
[30] *Ibid,* h. 24.

- Membuat pegawai *engaged* dan berkomitmen.
- Meningkatkan produktivitas.
- Menciptakan budaya yang kokoh.
- Meningkatkan hubungan yang baik bagi atasan bawahan.
- Menciptakan individu yang lebih sehat.
- Menciptakan individu yang tangguh (*resilience*).
- Meningkatkan kreativitas.
- Meningkatkan *risk tasking* dan *exploring.*
- Menciptakan *mindset* pemilik usaha, bukan pekerja.

3.3 Program *Coaching* di XYZ University Group

XYZ University Group sebagai unit kerja yang mengemban misi untuk membangun organisasi belajar di Bank XYZ sudah menerapkan *coaching* di dalamnya. Penerapan program *coaching* di XYZ University Group mengadopsi model yang sudah ada sebelumnya, yaitu GROW (*Goals, Reality, Options, dan Wrap Up*). Adapun penerapan *coaching* di XYZ University Group dilengkapi dengan alat bantu berupa *coaching card* dan *e-coaching* untuk mendokumentasikan hasil pelaksanaan *coaching*.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu Vice President XYZ University Group, seorang *coach* wajib melakukan *coaching* sebanyak tiga kali dalam setahun dengan penjabaran sebagai berikut:

1. Tahap pertama

   Tahap ini dilakukan di awal tahun untuk menyusun tujuan yang akan dicapai (*goal setting*) oleh *coachee* selama periode satu tahun.

2. Tahap kedua

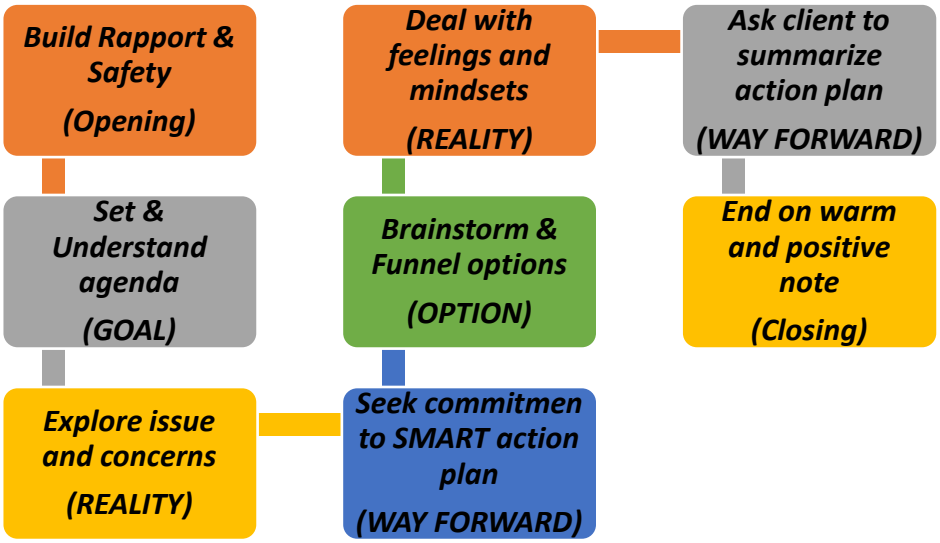
   Dilakukan di pertengahan tahun untuk me-*review* sejauh mana *coachee* mencapai tujuan yang telah disusun di tahap pertama.

3. Tahap ketiga

   Tahap terakhir ini dilakukan di akhir tahun untuk mengevaluasi apakah tujuan yang ingin dicapai *coachee* berhasil atau tidak. Pada tahap ini juga dilakukan proses penilaian oleh *coach* terhadap kinerja *coachee*-nya.

Dari jabaran sebelumnya mengenai model-model *coaching*, jelas diketahui bahwa GROW merupakan salah satu model yang digunakan sebagai solusi pemecahan masalah (*problem solving*) yang ada pada pegawai di suatu organisasi atau perusahaan.

Dengan menerapkan GROW dalam penerapan program *coaching*-nya, diharapkan organisasi atau perusahaan tersebut mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Berikut merupakan gambaran umum proses penerapan program *coaching* di XYZ University Group berdasarkan model GROW.[31]



Gambar 2.8 Proses *Coaching* Berdasarkan Model GROW

Sumber: *Coaching Card XYZ Coaching Culture*

Berdasarkan proses penerapan program *coaching* di atas, berikut merupakan beberapa arahan bagi *coach* dalam melakukan *coaching* berdasarkan masing-masing tahapan di atas:[32]

[31] *Coaching Card XYZ Coaching Culture,* h. 10
[32] *Ibid,* h. 11.

1. *Build rapport & safety*
   - Kita mempunyai waktu 30 menit….
   - Saat ini tempat yang aman untuk berbicara (*share*).
   - Oleh karena itu silahkan bicara secara bebas dan terbuka.
2. *Set & understand agenda*
   - Apa yang menjadi fokus Anda hari ini?
   - Kenapa hal tersebut penting?
   - Anda menyebut beberapa permasalahan, mana yang akan dijadikan fokus sekarang?
3. *Explore issues & concern*
   - Kenapa hal ini penting menurut Anda?
   - Bagaimana menurut Anda, apakah ada perbedaannya bila masalah ini dibicarakan atau tidak dibicarakan?
4. *Deal with feeling & mindsets*
   - Menurut Anda situasinya sekarang seperti apa? Mengapa begitu?
5. *Brainstorm & funnel options*
   - Diam, mendengarkan.
   - Ada lagi? Apalagi?
6. *Seek commitmen to smart action plan*
   - Menurut Anda, hal apa terbaik buat Anda?

- Apa rencana Anda?

7. *Ask client to summarize action plan*
   - Apakah kesimpulan rencana kerja Anda?
   - Apa yang Anda dapat dari pembicaraan hari ini?
8. *End on warm and positive note*
   - Sangat senang berbicara atau bertemu dengan Anda.
   - Saya yakin bahwa Anda akan sukses.

Penerapan *coaching* di XYZ University Group ditujukan bagi eksekutif dan *line manager.* Hal ini dikarenakan atasan dianggap sebagai seseorang yang paling dekat dengan bawahan. Pada kenyataannya, penerapan *coaching* masih belum merata diterapkan di setiap unit kerja yang ada. Ada berbagai macam faktor yang melatarbelakangi hal tersebut, di mana faktor-faktor tersebut berasal dari pihak *coach* dan *coachee*-nya.

Masalah yang berasal dari pihak *coach* seperti; masih terdapat kesenjangan (*gap*) di antara pimpinan dan bawahan, dan masih banyak *coach* yang belum mengerti betapa pentingnya *coaching*. Masalah lainnya yang berasal dari pihak *coachee*, 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.

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'.*

Jadi, berdasarkan fakta dan data yang ada di atas, penerapan *coaching* di XYZ University Group sudah berjalan dua tahun dengan kebijakan yang ada di dalamnya. Dalam pelaksanaannya, program *coaching* di perusahaan masih mengalami kendala, baik dilihat dari sudut pandang *coach, coachee,* maupun kebijakan program *coaching* itu sendiri.

Seperti sudah dijabarkan sebelumnya, program *coaching* yang diterapkan di XYZ University Group mengadopsi model *coaching* GROW, yang mana memiliki tujuan untuk memecahkan masalah yang dimiliki *coachee* dengan empat levelnya, yaitu *goal* (sasaran), *reality* (kejadian), *options* (pilihan), dan *wrap up* (kesimpulan). Keempat langkah tersebut saling bersinergi satu dengan lainnya untuk menghasilkan proses *coaching* yang berkualitas. Hal tersebut selaras dengan konsep model *Coaching for Breakthrough Succes* yang diikembangkan oleh Jack Canfield dan Peter Chee (2016). *Coaching for Breakthrough Succes* merupakan model *coaching* mengenai pola pikir dan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seorang *coach.*

Berikut merupakan tabel persamaan antara model *coaching* GROW dengan model *Coaching for Breakthrough Success* pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.3 Analisis Keterkaitan Antara Model *Coaching* GROW dengan *Coaching for Breakthrough Success*

No.	**Model *Coaching* GROW**	**Model *Coaching for Breakthrough Success***
1	*Goal* Merupakan langkah pertama dalam proses *coaching* namun sebenarnya merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai oleh para *coachee.* Oleh karenanya, para *coachee* harus mendefinisikan dengan sejelas mungkin tujuan apa yang ingin dicapainya.	Pada dimensi hati terdapat tujuan dan rencana tindakan, yaitu bagaimana seorang *coach* membangkitkan komitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh *coachee*, menciptakan strategi dan rencana tindakan untuk mencapai tujuannya, sampai dengan memantau nilai dari tujuan dan langkah-langkah yang dilakukan oleh *coachee.*
2	*Reality* Pada tahap ini *coach* mengajukan pertanyaan dari segala arah dengan tujuan untuk mengungkapkan semua realitas kehidupan pada *coachee* yang dapat	Pada tahap hati terdapat poin bertanya dan keingintahuan, yang mana seorang *coach* harus mampu mengajukan pertanyaan yang memberdayakan dan mudah disepakati terhadap *coachee*.

	menuntun mereka untuk menemukan kesadara diri.	
3	*Options* Tahap di mana antara *coach* dan *coachee* sudah menemukan berbagai pilihan atau cara untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh *coachee*.	Hal ini dapat dilihat pada dimensi otak, yaitu keputusan. Pada tahap keputusan ini, baik *coach* maupun *coachee* mengambil yang terbaik dari berbagai pilihan yang ada.
4	*Wrap Up* Pada tahap ini akan disimpulkan dan dibenahi penemuan-penemuan dari langkah sebelumnya.	Hal ini sesuai dengan dimensi energi pada model *Coaching for Breakthrough Success* dengan memanfaatkan umpan balik, pembelajaran dan kegigihan.

Berdasarkan analisis yang telah dibuat, maka dapat disimpulkan bahwa program *coaching* di XYZ University Group dengan model GROW dapat dipadankan dengan model *Coaching for Breakthrough Success*, sehingga indikator yang dikembangkan menjadi instrumen penelitan dapat digunakan untuk meninjau penerapan program *coaching* di XYZ University Group. Terdapat 3 (tiga) bagian utama yang berperan dalam model *coaching* ini, yaitu hati, otak, dan energi. Berikut merupakan indikator utama yang akan dijadikan instrumen pada penelitian ini.

Tabel 2.4 Indikator Utama dalam Instrumen Penelitian

No	Dimensi	Indikator	Sub Indikator
1	Hati *(heart)* - Afektif	Semangat *coaching*	Percaya pada potensi manusia untuk mencapai kejayaan.
			Pencapaian berasal dari memberi nilai tambah untuk orang lain.
			Keluarkan hal terbaik dari diri orang lain dan biarkan mereka yang memimpin.
			Gunakan pengaruh daripada posisi.
			Berkembang melalui tantangan dan fleksibilitas.
			Ketika kita membantu orang lain bertumbuh, kita pun bertumbuh.
			Seorang *coach* tetap butuh *coach*.
		Hubungan dan kepercayaan	Menjaga hubungan yang tulus dan humor.
			Sentuhlah hati dengan kepedulian dan ketulusan.
			Tunjukkan integritas dan bangun kepercayaan.
		Bertanya dan keingintahuan	Keingintahuan menyalakan semangat.
			Ajukan pertanyaan yang memberdayakan dan mudah disepakati.
			Hindari pertanyaan yang menghakimi dan menasihati.
			Pertanyaan yang tepat memunculkan solusi.
			Mengajukan pertanyaan yang tepat butuh latihan.
		Menyimak dan intuisi.	Menyimak daripada memberitahu.
			Hadirlah dan matikan percakapan di dalam diri Anda.
			Hindari mengambil kesimpulan yang terlalu cepat.
			Tidak memihak dan tidak menghakimi.
			Simak dengan saksama, gunakan pengamatan dan intuisi.

		Umpan balik dan kesadaran.	Gunakan umpan balik untuk kemenangan.
			Kesadaran dan penerimaan memupuk transformasi.
		Saran dan penyederhanaan	Dapatkan persetujuan sebelum memberi salam.
			Menggunakan kekuatan kesederhanaan.
		Tujuan dan rencana tindakan	Membangkitkan rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan.
			Menciptakan strategi dan rencana tindakan untuk mencapai tujuan.
			Memantau nilai dari tujuan dan langkah-langkah.
		Pertanggungjawaban dan pencapaian	Dukung pencapaian tujuan tanpa henti.
			Tanggung jawab mendorong pencapaian.
			Hargai usaha dan perkembangan.
2	Kepala *(head)* – Kognitif	Tujuan	Tujuan dan pencapaian di dalam c*oaching.*
		Eksplorasi	Memancing lebih banyak ide dan kemungkinan, serta membuka wawasan lebih luas.
		Analisis	Memahami kenyataan saat ini dan mencari tahu opsi terbaik untuk meraih tujuan.
		Pelepasan	Melepas dan membuang emosi negatif yang menghambat, sekaligus memancing perasaan yang positif.
		Keputusan	Mengambil yang terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia.
		Tindakan	Membuat dan berkomitmen pada rencana tindakan yang memiliki batas waktu.
3	Energi *(energy)* – Psikomotorik	Bertanggung jawab penuh atas hasil	Memberdayakan orang agar mau berubah, lalu mendukung mereka mewujudkan perubahan tersebut.
		Membangun kepercayaan diri dan menyingkirkan penghalang	Membangun dan mempertahankan level kepercayaan dan harga diri yang tinggi.
		Perjelas tujuan dan visi hidup	Menemukan dan menapaki tujuan hidup.

		Menetapkan tujuan yang efektif	Menetapkan tujuan yang jelas dan efektif.
		Membayangkan dan menyatakan hasil yang diinginkan	Fokus pada realita yang ingin diciptakan, tidak sekedar memikirkannya.
		Rencanakan dan lakukan tindakan yang masif	Memprioritaskan dan menuntaskan seluruh tindakan yang ada.
		Memanfaatkan umpan balik, pembelajaran, dan kegigihan	Meminta masukan berupa koreksi dari orang lain.
		Menggunakan hukum daya tarik dan merayakan kesuksesan	Menggunakan bahasa sebagai kendaraan pikiran.

Sumber: *Coaching for Breakhtrough Success* oleh Jack Canfield dan Peter Chee (2016).

B. Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan ditulis oleh Adi Irvansyah dengan judul tesis "Penerapan Model *Appreciate Coaching* dalam Memberikan Kemampuan Dasar Kewirausahaan Bagi Warga Belajar Keaksaraan Usaha Mandiri di PKBM Al-Islah Jakarta Pusat" Program Studi Profesi Pendidikan Luar Sekolah S-2, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, 2013.[33] Tesis ini bertujuan untuk memberikan kemampuan dasar kewirausahaan bagi warga belajar keaksaraan usaha mandiri di PKBM Al-Islah Jakarta Pusat dengan menggunakan model

[33] Adi Irvansyah, *Penerapan Model Appreciate Coaching dalam Memberikan Kemampuan Dasar Kewirausahaan Bagi Warga Belajar Keaksaraan Usaha Mandiri di PKBM Al-Islah Jakarta Pusat,* (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2013).

Appreciative Coaching. Penelitian ini diterapkan di kelompok belajar Keaksaraan Usaha Mandiri.

Penelitian ini dilaksanakan atas dasar landasan teori pendampingan *appreciative coaching* yang dikemukakan oleh Johnson dan Leavitt (1980) mengenai belajar dari keberhasilan dalam memandang warga belajar dari sisi positif dan prestasi. Selain itu, peneliti merujuk pada landasan teori pendidikan orang dewasa dan kemampuan dasar kewirausahaan sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun instrumen penelitian yang peneliti buat.

Subyek penelitian ini adalah warga belajar Keaksaraan Usaha Mandiri yang berjumlah 10 orang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian pra eksperimen dengan pendekatan *One Group Pretest-Posttest Design*. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan instrumen angket, tes evaluasi, serta portofolio atau yang biasa disebut dengan *multi instruments*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis dengan jenis penelitian kuantitatif dengan mendeskripsikan data serta penyajian secara persentase.

Hasil kemampuan dasar kewirausahaan melalui penerapan model *Appreciative Coaching* ini diperoleh melalui *pre test* dan *post test* kepada warga belajar di PKBM Al-Islah Jakarta Pusat, dari 20 item soal yang

diujikan maka diperoleh nilai rata-rata uji pemahaman materi pada *pre test* sebesar 58, pada *post test* terjadi kenaikan mencapai 78,5. Data mengenai peningkatan hasil kemampuan dasar kewirausahaan melalui penerapan model *Appreciative Coaching* diperoleh dengan menggunakan pendekatan *one-group, pretest-post test design*, yakni 78,5 – 58 = 20,5 atau meningkat sebanyak 35,34 %.

Melalui penelitian ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa penerapan model *Appreciative Coaching* terbukti mampu memberikan kemampuan dasar kewirausahaan bagi warga belajar Keaksaraan Usaha Mandiri di PKBM Al-Islah Jakarta Pusat.

Penelitian ini peneliti jadikan acuan sebagai penelitian yang relevan karena memiliki kesamaan tujuan dengan penelitian yang dikembangkan oleh peneliti, yaitu untuk melihat penerapan program *coaching* yang ada di suatu organisasi atau perusahaan. Adapun judul penelitian yang peneliti kembangkan adalah “Penerapan Program *Coaching* di XYZ University Group Berdasarkan Model *Coaching for Breakthorugh Success*”. Selain itu, penelitian ini juga berada pada kawasan pemanfaatan teknologi pembelajaran menurut AECT (1994).

Penelitian mengenai penerapan *coaching* terus bertumbuh tidak hanya di Indonesia, namun juga di dunia. Survei yang dilakukan *Association*

Resources Center dan PwC (mewakili kepentingan *International Coach Federation* atau www.coachfederation.org) terhadap 2165 klien *coaching* dari 64 negara di dunia, melaporkan adanya peningkatan seperti tabel berikut:

Tabel 2.5 Laju Peningkatan Berkat *Coaching*[34]

No.	Uraian	Laju Peningkatan
1	*Self esteem/self confidence*	80%
2	*Relationship*	73%
3	*Communication skill*	72%
4	*Interpersonal skill*	71%
5	*Work performance*	70%
6	*Work/life balance*	63%

Sumber: *Human Capital Journal* edisi 15 Desember 2013

Kemudian, di dalam bisnis, survei *The Chartered Institute of Personnel and Development* pada tahun 2009 mendapatkan sejumlah fakta sebagai berikut:[35]

1. *Coaching* adalah aktifitas manajemen karyawan potensial (*talent*) paling efektif yang dilaksanakan oleh organisasi.
2. 57% responden mengatakan untuk menjadi *coachee* didorong oleh organisasi tempat mereka bekerja.

[34] "*Coaching for Performance", Human Capital Journal* edisi 15 Desember 2013.
[35] *Ibid.*

3. 55% responden mengatakan bahwa *coaching* merupakan bagian dari inisiatif pengembangan manajemen organisasi.

C. Kerangka Berpikir

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kunci sukses perkembangan bisnis perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia. Bank XYZ sebagai salah satu Lembaga Keuangan terbesar yang ada di Indonesia menyadari betul akan hal tersebut. Dalam melahirkan sumber daya manusia seperti yang diharapkan tersebut, Bank XYZ mendirikan XYZ University Group sebagai unit kerja yang mengemban tugas untuk membangun organisasi belajar.

XYZ University Group berdiri pada tahun 2005 dengan visi membangun *world class human capability* untuk mendukung pertumbuhan yang mandiri dengan integritas. Berlandaskan visi tersebut, XYZ University Group merancang beberapa program yang diharapkan mampu meningkatkan *people capabilities* yang ada di perusahaan. Program yang kini menjadi kegiatan umum yang ada di XYZ University Group terbagi ke dalam 2 (dua) jenis, yaitu pelatihan (*training*) dan *coaching.*

Training merupakan kegiatan utama, sedangkan *coaching* dilaksanakan sebagai kegiatan pelengkap dari adanya *training.* C*oaching* di XYZ

University Group mulai diterapkan pada tahun 2014, namun sejak tahun 2003 *coaching* sudah ada di Bank XYZ yang diselenggarakan oleh divisi *training. Coaching* ditujukan bagi eksekutif dan *line manager.* Hal ini dikarenakan atasan dianggap sebagai seseorang yang paling dekat dengan bawahan.

Berdasarkan fakta-fakta yang ada sebelumnya, dapat diketahui bahwa penerapan *coaching* masih belum diterapkan di setiap unit kerja yang ada. Ada berbagai macam faktor yang melatarbelakangi hal tersebut, di mana faktor-faktor tersebut berasal dari pihak *coach* maupun *coachee*-nya. Masalah yang berasal dari pihak *coach* seperti: masih terdapat kesenjangan (*gap*) di antara pimpinan dan bawahan, serta masih banyak *coach* yang belum mengerti betapa pentingnya *coaching*.

Masalah lainnya berasal dari pihak coachee, 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.

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'.*

Tujuan program *coaching* di Bank XYZ adalah untuk mengembangkan kemampuan pimpinan dalam bidang: 1) pengembangan pribadi, 2) pengembangan tim, dan 3) pencapaian target kinerja. Adapun tujuan program *coaching* ini selaras dengan definisi teknologi pendidikan menurut AECT (2004) yang berbunyi: "teknologi pendidikan adalah studi dan praktek etis memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan, menggunakan dan mengelola proses dan sumber teknologi yang tepat". Penerapan *coaching* sangat sesuai dengan aspek utama yang ada di definisi tersebut, yaitu memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja.

Jika dihubungkan dengan fakta-fakta yang ada sebelumnya di atas, penerapan program *coaching* di perusahaan masih mengalami beberapa kendala sehingga pencapaian tujuan pun belum tercapai secara maksimal. Adapun penerapan program *coaching* di perusahaan mengadopsi model *coaching* GROW, di mana bertujuan untuk memecahkan masalah yang dimiliki *coachee* dengan empat levelnya, yaitu *goal* (sasaran), *reality* (kejadian), *options* (pilihan), dan *wrap up* (kesimpulan). Keempat langkah tersebut saling bersinergi satu dengan lainnya untuk menghasilkan proses *coaching* yang berkualitas.

Hal tersebut selaras dengan konsep model *Coaching for Breakthrough Succes* yang diikembangkan oleh Jack Canfield dan Peter Chee (2016). *Coaching for Breakthrough Succes* merupakan model *coaching* mengenai pola pikir dan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seorang *coach*. Terdapat 3 (tiga) bagian utama yang berperan dalam proses *coaching,* yaitu hati, otak, dan energi.

Dalam dunia pendidikan, ketiga bagian tersebut dapat dianalogikan atau sama artinya sebagai berikut: hati (*heart*) sebagai ranah afektif, otak (*head*) sebagai ranak kognitif, dan energi (*energy*) sebagai ranah psikomotorik. Jadi, penerapan program *coaching* di perusahaan nantinya dapat diketahui dari ketiga ranah pembelajaran yang ada.

Hasil penelitian yang relevan ditulis oleh Adi Irvansyah dengan judul tesis “Penerapan Model *Appreciate Coaching* dalam Memberikan Kemampuan Dasar Kewirausahaan Bagi Warga Belajar Keaksaraan Usaha Mandiri di PKBM Al-Islah Jakarta Pusat” Program Studi Profesi Pendidikan Luar Sekolah S-2, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, 2013. Tesis ini bertujuan untuk memberikan kemampuan dasar kewirausahaan bagi warga belajar keaksaraan usaha mandiri di PKBM Al-Islah Jakarta Pusat dengan menggunakan model *Appreciative Coaching*. Penelitian ini peneliti jadikan acuan sebagai penelitian yang relevan karena memiliki kesamaan tujuan dengan

penelitian yang dikembangkan oleh peneliti, yaitu untuk mengetahui penerapan program *coaching* yang ada di suatu organisasi atau perusahaan.

Adapun hasil dari penelitian ini akan didapatkan data bagaimana penerapan *coaching* di XYZ University Group, sehingga dapat menjadi masukan kepada pihak XYZ University Group sebagai dasar pemikiran untuk peningkatan dan perbaikan program *coaching* di perusahaan.