BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan program *coaching* di XYZ University Group. Penelitian ini menggunakan model *Coaching for Breakhtrough Success* yang dikembangkan oleh Jack Canfield dan Peter Chee (2016) yang terdiri atas hati (*heart*) sebagai ranah afektif, kepala (*head*) sebagai ranah psikomotorik, dan energi (*energy*) sebagai ranah psikomotorik.

Angket disebarkan kepada 35 orang responden yang bekerja sebagai karyawan, dengan jabaran yang berperan sebagai *coach* 5 orang dan *coachee* 30 orang. Peneliti juga sudah mewawancarai 2 orang pimpinan, yaitu *Learning Manager Learning Report and Database Management Department* dan *Vice President* XYZ University Group yang keduanya berperan sebagai *coach.*

Data yang terkumpul diklasifikasikan berdasarkan 3 dimensi yang dijabarkan menjadi indikator-indikator. Berikut adalah deskripsi data berdasarkan indikator yang dimaksud:

1. Hati (*heart*) sebagai ranah afektif

Heart menggambarkan pondasi yang kokoh dari sebuah kehidupan, memberi dampak berupa nilai-nilai, keyakinan, dan filosofi-filosofi yang membentuk hubungan dalam *coaching* yang sukses.

Pada dimensi ini terdiri atas 8 indikator sebagai berikut:

1) Semangat *coaching* yang terdiri dari tujuh butir pernyataan.
2) Hubungan dan kepercayaan yang terdiri dari tiga butir pernyataan.
3) Bertanya dan keingintahuan yang terdiri dari lima butir pernyataan.
4) Menyimak dan intuisi yang terdiri dari lima butir pernyataan.
5) Umpan balik dan kesadaran yang terdiri dari dua butir pernyataan.
6) Saran dan penyederhanaan yang terdiri dari dua butir pernyataan.
7) Tujuan dan rencana tindakan yang terdiri dari dua butir pernyataan.

8) Pertanggungjawaban dan pencapaian yang terdiri dari tiga butir pernyataan.

Hasil angket yang diisi oleh pegawai yang berperan sebagai *coach* dan *coachee* berupa 30 pernyataan dengan menggunakan Skala Likert dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Prosentase Hasil Angket *Coach* (n = 5 responden)

No.	**Pernyataan**	**Rata-Rata Jawaban Responden**
1	Dalam proses *coaching*, saya percaya terhadap potensi yang pegawai saya miliki.	3,8
2	Pencapaian program *coaching* dengan memberi nilai tambah bagi orang lain.	3,8
3	Dalam proses *coaching*, saya membiarkan pegawai saya yang memimpin.	3,8
4	Saya berusaha memberikan pengaruh yang baik kepada pegawai ketika proses *coaching* berlangsung.	3,8
5	Dalam proses *coaching*, saya memberikan tantangan kepada pegawai guna membuat diri mereka berkembang.	3,4
6	Saya percaya apabila membantu orang lain akan membuat saya bertumbuh.	4
7	Sebagai coach, saya tetap butuh coach.	3,8
8	Hubungan saya dengan pegawai saya berjalan baik.	3,6
9	Saya sangat peduli dengan apa yang terjadi pada pegawai saya.	3,4
10	Saya percaya sepenuhnya terhadap pegawai saya.	3,8
11	Dalam proses *coaching*, pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan mampu membangkitkan semangat pegawai saya.	2,8
12	Pegawai saya mau menceritakan masalah pribadinya dengan saya tanpa ditanya.	3,2

13	Pertanyaan yang saya berikan dalam proses *coaching* tidak pernah menghakimi pegawai saya.	3,8
14	Pegawai saya tahu bagaimana menyelesaikan masalahnya setelah melakukan *coaching* dengan saya.	3
15	Saya mampu mengajukan pertanyaan sesuai apa yang pegawai saya rasakan.	3,2
16	Dalam proses *coaching*, saya lebih senang menyimak daripada memberitahu apa yang pegawai saya harus lakukan.	3,6
17	Dalam proses *coaching*, saya tidak mendominasi percakapan.	4
18	Saya suka memotong pembicaraan pegawai saya saat proses *coaching* berlangsung.	3,2
19	Dalam proses *coaching*, saya tidak pernah menghakimi pendapat pegawai saya.	3
20	Saya mau mendengarkan masalah pegawai saya dengan seksama.	3,8
21	Selalu ada umpan balik yang saya berikan kepada pegawai dalam proses *coaching*.	3,8
22	Saya sadar jika saya diterima dengan baik oleh pegawai akan memupuk transformasi pada dirinya.	3,8
23	Sebelum mengakhiri proses *coaching*, saya dan pegawai sepakat mengenai solusi yang didapatkan.	3,8
24	Saya tidak menyulitkan pegawai ketika proses *coaching* berlangsung.	3,8
25	Dengan *coaching*, pegawai saya memiliki komitmen terhadap tujuan yang sudah disepakati bersama saya.	3,4
26	Pada saat proses *coaching*, saya dan pegawai merencanakan strategi untuk mencapai tujuannya.	3,6
27	Saya selalu memantau langkah-langkah pegawai saya dalam mencapai tujuannya.	4
28	Saya mendukung pencapaian tujuan pegawai saya tanpa henti.	4
29	Dengan *coaching*, pegawai saya mampu bertanggung jawab dengan saya terhadap apa tujuannya.	2,8
30	Saya selalu menghargai usaha yang pegawai saya lakukan.	3,6
SKOR RATA-RATA		**3,33**

Tabel 4.2 Prosentase Hasil Angket *Coachee* (n = 30 responden)

No.	Pernyataan	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Dalam proses *coaching*, pimpinan saya percaya terhadap potensi yang saya miliki.	3,6
2	Pimpinan saya mampu memberikan pengaruh yang baik ketika proses *coaching* berlangsung.	2,03
3	Dalam proses *coaching*, pimpinan saya memberikan tantangan guna membuat diri saya berkembang.	3,37
4	Saya membutuhkan bantuan pimpinan saya.	3,3
5	Hubungan saya dengan pimpinan saya berjalan baik.	3,43
6	Pimpinan saya sangat peduli dengan apa yang terjadi pada diri saya.	3,33
7	Pimpinan saya percaya sepenuhnya terhadap saya.	3,27
8	Dalam proses *coaching*, pimpinan saya mampu membangkitkan semangat saya dengan pertanyaan-pertanyaannya.	2,8
9	Saya mau menceritakan masalah pribadi saya dengan pemimpin saya tanpa ditanya.	2,5
10	Pertanyaan yang diberikan pimpinan saya dalam proses *coaching* terkadang menghakimi saya.	2,03
11	Saya mendapatkan solusi terbaik jika sudah melakukan *coaching* dengan pimpinan saya.	3,03
12	Pimpinan saya mampu mengajukan pertanyaan yang tepat sesuai apa yang saya rasakan.	3
13	Dalam proses *coaching*, pimpinan saya lebih senang menyimak daripada memberitahu apa yang harus saya lakukan.	3,17
14	Dalam proses *coaching*, pimpinan saya tidak mendominasi percakapan.	2,97
15	Pemimpin saya suka memotong pembicaraan saya saat proses *coaching* berlangsung.	3,1

16	Dalam proses *coaching*, pimpinan saya tidak pernah menghakimi pendapat saya.	2,83
17	Pimpinan saya mau mendengarkan masalah saya dengan seksama.	3,17
18	Selalu ada umpan balik yang diberikan pimpinan saya dalam proses *coaching*.	3,2
19	Sebelum mengakhiri proses *coaching*, saya dan pimpinan sepakat mengenai solusi yang didapatkan.	3,2
20	Pimpinan saya tidak menyulitkan saya ketika proses *coaching* berlangsung.	3,27
21	Dengan *coaching*, saya memiliki komitmen terhadap tujuan yang sudah disepakati bersama pimpinan.	2,67
22	Pada saat proses *coaching*, saya dan pimpinan merencanakan strategi untuk mencapai tujuan saya.	2,9
23	Pimpinan saya selalu memantau langkah-langkah saya dalam mencapai tujuan saya.	3,03
24	Pimpinan saya mendukung pencapaian tujuan saya tanpa henti.	3,2
25	Pimpinan saya selalu menghargai usaha yang saya lakukan.	3,3
SKOR RATA-RATA		**3,07**

Berdasarkan data pada kedua tabel di atas, dapat diketahui skor hasil dimensi *heart* dari sudut pandang *coach* sebesar 3,33 dan dari sudut pandang *coachee* adalah 3,07.

2. Kepala (*head*) sebagai ranah kognitif

Dimensi *head* merupakan cara untuk membuat setiap percakapan dalam proses *coaching* menjadi efektif dan berbeda.

Pada dimensi ini terdiri atas 6 indikator yang terangkum dalam penjelasan di bawah ini:

1) Tujuan: menetapkan tujuan dan pencapaian di dalam *coaching.*
2) Eksplorasi: memancing lebih banyak ide dan kemungkinan, serta membuka wawasan lebih luas.
3) Analisis: memahami kenyataan saat ini dan mencari tahu opsi terbaik untuk meraih tujuan.
4) Pelepasan: melepas dan membuang emosi negative yang menghambat, sekaligus memancing perasaan yang positif.
5) Keputusan: mengambil yang terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia.
6) Tindakan: membuat dan berkomitmen pada rencana tindakan yang memiliki batas waktu.

Hasil angket yang diisi oleh pegawai yang berperan sebagai *coach* dan *coachee* yang berupa 6 pernyataan dengan menggunakan Skala Likert dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Prosentase Hasil Angket *Coach* (n = 5 responden)

No.	Pernyataan	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Saya dan pegawai saya memiliki tujuan yang jelas jika sedang melakukan *coaching*.	3,6
2	Pada saat proses *coaching* berlangsung, saya mampu membuka wawasan pegawai saya menjadi lebih luas.	3,8
3	Saya mampu membuat pegawai saya mencari tahu cara mencapai tujuan yang ingin dicapai.	4
4	Ketika proses *coaching* berlangsung, saya mampu memberikan emosi positif dalam diri saya.	2,8
5	Dengan *coaching*, saya dapat menentukan langkah terbaik yang pegawai saya ambil untuk mencapai tujuannya.	3
6	Saya dan pegawai menentukan batas waktu untuk mereka mencapai tujuan-tujuan tersebut.	3,2
SKOR RATA-RATA		**3,3**

Tabel 4.4 Prosentase Hasil Angket *Coachee* (n = 30 responden)

No.	Pernyataan	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Saya dan pimpinan memiliki tujuan yang jelas jika sedang melakukan *coaching*.	3,1
2	Pada saat proses *coaching* berlangsung, pimpinan saya mampu membuka wawasan saya menjadi lebih luas.	3,23
3	Pimpinan saya mampu membuat saya mencari tahu cara mencapai tujuan yang ingin saya capai.	3,27
4	Ketika proses *coaching* berlangsung, saya dapat merasakan emosi positif pada pimpinan saya.	3,07
5	Pimpinan saya dapat menentukan langkah terbaik yang saya ambil untuk mencapai tujuan saya.	3,17
6	Saya dan pimpinan menentukan batas waktu untuk saya mencapai tujuan-tujuan tersebut.	3,27
SKOR RATA-RATA		**3,18**

Berdasarkan data pada kedua tabel di atas, dapat diketahui skor hasil dimensi *head* dari sudut pandang *coach* sebesar 3,3 dan dari sudut pandang *coachee* adalah 3,18.

3. Energi (*energy*) sebagai ranah psikomotorik

Dimensi *energy* merupakan tema kunci dalam memberikan hasil yang menakjubkan di dalam sebuah *coaching.*

Pada dimensi ini terdiri atas 8 indikator yang terangkum dalam penjelasan di bawah ini:

1) Bertanggung jawab penuh atas hasil.
2) Membangun kepercayaan diri dan menyingkirkan penghalang.
3) Perjelas tujuan dan visi hidup.
4) Menetapkan tujuan yang efektif.
5) Membayangkan dan menyatakan hasil yang diinginkan.
6) Rencanakan dan lakukan tindakan yang masif.
7) Memanfaatkan umpan balik, pembelajaran, dan kegigihan.
8) Menggunakan hukum daya tarik dan merayakan kesuksesan.

Hasil angket yang diisi oleh pegawai yang berperan sebagai *coach* dan *coachee* berupa 8 pernyataan dengan menggunakan Skala Likert dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.5 Prosentase Hasil Angket *Coach* (n = 5 responden)

No.	Pernyataan	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Setelah proses *coaching* berlangsung, saya mendukung perubahan yang pegawai saya lakukan.	3,6
2	Saya dan pegawai saya saling memercayai satu sama lain.	3,8
3	Dengan *coaching*, saya mampu menapaki tujuan hidup pegawai saya.	3,4
4	Dengan *coaching*, saya mampu menetapkan tujuan yang jelas dan efektif bagi pegawai saya.	3,6
5	Saya selalu mengingatkan pegawai untuk fokus pada tujuan yang ingin dicapai, tidak hanya memikirkannya saja.	3,6
6	Dalam proses *coaching*, saya memprioritaskan dan menuntaskan seluruh kegiatan yang ada.	4
7	Saya meminta masukan atau saran pegawai saya ketika proses *coaching* berlangsung.	3,8
8	Komunikasi saya dengan pegawai saya berjalan baik.	4
SKOR RATA-RATA		**3,73**

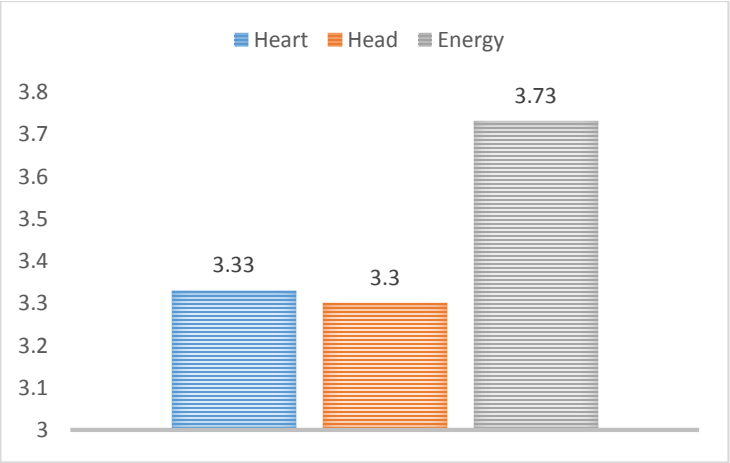
Tabel 4.6 Prosentase Hasil Angket *Coachee* (n = 30 responden)

No.	Pernyataan	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Setelah proses *coaching* berlangsung, pimpinan saya mendukung perubahan yang saya lakukan.	3,17

2	Saya dan pimpinan saya saling memercayai satu sama lain.	3,23
3	Dengan *coaching*, saya mampu menapaki tujuan hidup saya.	2,9
4	Dengan *coaching*, saya mampu menetapkan tujuan yang jelas dan efektif.	3,23
5	Saya meminta masukan atau saran pimpinan ketika proses *coaching* berlangsung.	3,4
6	Komunikasi saya dengan pimpinan berjalan baik.	3,33
SKOR RATA-RATA		**3,27**

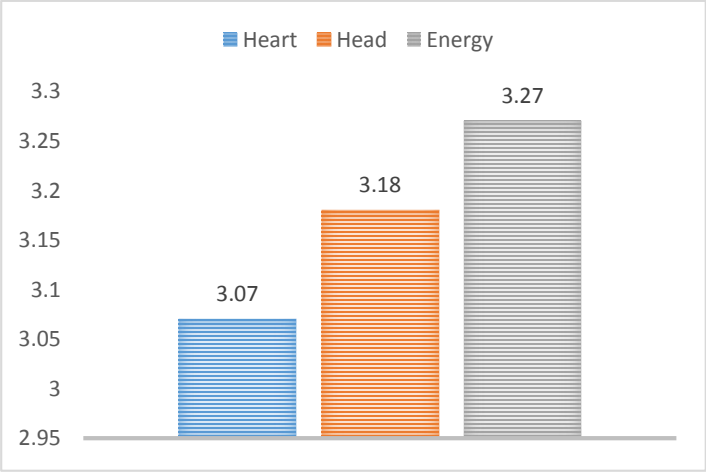
Berdasarkan data pada kedua tabel di atas, dapat diketahui skor hasil dimensi *energy* dari sudut pandang *coach* sebesar 3,73 dan dari sudut pandang *coachee* adalah 3,27.

Secara lebih jelas untuk mengetahui hasil rekapitulasi data pada ke-3 dimensi tersebut dapat dilihat melalui diagram di bawah ini. Berdasarkan penyebaran angket terhadap *coach* dapat diketahui data sebagai berikut:



Gambar 4.1 Diagram Prosentase Hasil Rekapitulasi Data Penyebaran Angket Terhadap *Coach.*

Kemudian, berdasarkan penyebaran angket terhadap *coachee* dapat diketahui data sebagai berikut:



Gambar 4.2 Diagram Prosentase Hasil Rekapitulasi Data Penyebaran Angket Terhadap *Coachee.*

Setelah deskripsi hasil data dari penyebaran angket, berikut merupakan data yang diperoleh dari wawancara terhadap dua perwakilan pimpinan yang ada di XYZ University Group selaku *coach,* diketahui data yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.7 Hasil Wawancara dengan *Coach*

No.	**Pertanyaan**	**Jawaban**	
		Responden I ***Learning Manager***	**Responden II** ***Vice President***
Dimensi *Heart*			
1	Bagaimana cara Anda sebagai pimpinan memberikan nilai-nilai positif mengenai *coaching* terhadap pegawai Anda?	Berusaha menjadi contoh yang baik bagi pegawai saya.	Baik sebelum melaksanakan *coaching* maupun tidak, membiasakan diri untuk memberikan emosi

			positif jika berada di dekat pegawai.
2	Bagaimana cara Anda sebagai pimpinan membangun hubungan yang baik dan tulus dengan pegawai Anda?	Berusaha untuk menganggap seluruh pegawai adalah sama dan tidak membedakan satu dengan lainnya.	Menggeneralisasikan para pegawai, *reward* dan *punishment* diterapkan tanpa pandang bulu, serta berusaha tidak menjadi pimpinan yang otoriter.
Dimensi *Head*			
3	Langkah apa yang Anda dan pegawai Anda lakukan untuk menetapkan tujuan *coaching* yang akan dicapai?	Membuat *timeline* atau *pipeline* terhadap tujuan tertentu dan menerapkan target di awal.	*Goal setting* dilakukan di awal dengan menanyakan apa yang menjadi target pegawai selama satu tahun ke depan. Target tersebut menjadi landasan dalam perumusan KPI (*Key Performance Indikator*). Dengan adanya KPI tersebut, memudahkan pegawai dalam mencapai targetnya dan pimpinan untuk *monitoring*.
4	Bagaimana cara Anda sebagai pimpinan mengarahkan percakapan yang efektif dalam proses *coaching*?	Mencoba menggali informasi lebih dari pegawai yang bersangkutan sehingga dapat lebih membuka pikiran pegawai.	Percakapan yang efektif dapat diperoleh dari hubungan yang harmonis. Jadi, dalam hal ini saya mulai dari membangun hubungan yang baik dengan komunikasi yang baik pula. Sehingga, ketika hubungan antara

			pimpinan dan bawahannya sudah baik, akan memudahkan pelaksanaan *coaching.*
5	Bagaimana cara Anda sebagai pimpinan menerapkan model *coaching* dalam pelaksanaan program *coaching*?	Lebih ke arah pemimpin sebagai salah satu rekan dari pegawai tersebut. Dengan menyamakan kedudukan sebagai sesama pegawai, sehingga pegawai lebih terbuka dan bisa menemukan solusi yang lebih baik.	*Coaching* pada dasarnya adalah usaha sukarela yang dilakukan *coach* untuk membantu bawahannya. Dalam hal ini, saya berusaha untuk menanamkan dalam diri saya untuk ikhlas membantu pegawai sehingga dalam pelaksanaannya pun tidak ada beban maupun paksaan.
Dimensi *Energy*			
6	Bagaimana cara Anda sebagai pimpinan memperjelas tujuan dan visi hidup yang dimiliki pegawai Anda?	Untuk mengetahui tujuan dan visi hidup pegawai bisa dengan cara bergaul dengan pegawai selayaknya rekan kerja, dan juga memberikan kesempatan pegawai untuk memilih kontribusi yang bisa diberikan oleh mereka.	Sama halnya dengan pertanyaan sebelumnya, *goal setting* dilakukan di awal tahun sebelum pelaksanaan *coaching* berlangsung. Sebagai pimpinan, setelah mengetahui apa yang menjadi tujuan dan visi hidup pegawai, saya akan membantu mereka untuk menerapkan target dan *sharing* apa yang harus mereka lakukan, salah satunya dengan membuat *timeline.*

7	Apakah Anda selalu memberikan umpan balik terhadap pegawai Anda dalam proses *coaching?*	Hampir selalu.	Ya, itu sudah pasti. Pelaksanaan *coaching* tanpa umpan balik adalah hal yang percuma.
8	Bagaimana cara Anda sebagai pimpinan bertanggung jawab terhadap hasil pelaksanaan *coaching* yang sudah berlangsung?	Ikut bertanggung jawab dengan cara meluangkan waktu untuk berdiskusi, memberikan *support* dan kesempatan pada pegawai untuk berkembang, serta tetap memonitor proses perbaikan yang berlangsung.	Di akhir tahun ketika pelaksanaan *coaching* akan berakhir, saya akan mengecek kembali apakah target-target yang sudah ditetapkan dalam rumusan KPI sebelumnya sudah dapat dicapai oleh pegawai saya. Saya juga akan melakukan *scoring* terhadap kinerja pegawai tersebut. Dengan memberikan penilaian, sudah menjadi salah satu tanggung jawab saya terhadap hasil pelaksanaan *coaching* tersebut.

B. Analisis Data

Berdasarkan deskripsi data yang telah diuraikan di atas, dapat diperoleh gambaran mengenai penerapan program *coaching* di XYZ University Group. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model *Coaching for Breakthrough Success* untuk mengetahui penerapan

program *coaching* yang ada di perusahaan tersebut. Terdapat tiga dimensi utama dalam model ini.

Yang pertama adalah *head* (hati) yang menggambarkan fondasi yang kokoh dari sebuah kehidupan, memberi dampak berupa nilai-nilai, keyakinan, dan filosofi-filosofi yang membentuk hubungan dalam *coaching* yang sukses. Dimensi *heart* dianalogikan sebagai ranah afektif.

Yang kedua, *head* (kepala) yang merupakan cara untuk membuat setiap percakapan dalam proses *coaching* menjadi efektif dan berbeda. Dimensi ini dapat dianalogikan sebagai ranah kognitif.

Dan yang terakhir adalah *energy* (energi) yang merupakan tema kunci dalam memberikan hasil yang menakjubkan di dalam sebuah *coaching* dan dianalogikan sebagai ranah psikomotorik.

Selanjutnya, untuk memperoleh gambaran mengenai penerapan program *coaching* di XYZ University Group, ketiga dimensi tersebut diklasifikasikan ke dalam butir indikator. Berikut merupakan analisis data pada deskripsi di atas.

1. *Heart* (hati) sebagai ranah afektif

Pada dimensi ini diketahui skor rata-rata yang didapat dari penyebaran angket terhadap *coach* di XYZ University Group sebesar 3,33, yang berarti kelima *coach* menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada pada angket. Ada beberapa butir pernyataan yang menjadi fokus setelah angket disebarkan. Hal tersebut dikarenakan butir pertanyaan tersebut memiliki rata-rata jawaban maksimal (4). Adapun penjabarannya sebagai berikut:

Pernyataan nomor 6, 27 dan 28 memiliki rata-rata jawaban **maksimal**, yaitu 4. Pernyataan tersebut adalah:

Butir pernyataan nomor 6: Saya yakin jika saya membantu orang lain, hal tersebut akan berdampak pada diri saya.

Butir pernyataan nomor 27: Saya selalu memantau langkah-langkah pegawai saya dalam mencapai tujuannya.

Butir pernyataan nomor 28: Saya selalu mendukung penuh pegawai saya.

Ketiga pernyataan di atas sangatlah menggambarkan hati seorang *coach* yang memang berjiwa *coaching.* Mereka

sudah mengerti jika *coaching* penting bagi dirinya dan pegawainya, sehingga pada butir pernyataan nomor 6 mereka menyatakan sangat setuju. Pada proses *coaching* pula seorang *coach* tidak hanya harus mengerti betapa pentingnya *coaching,* namun harus mau dan mampu membantu pegawainya untuk maju bersama mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Oleh karenanya, pada butir soal nomor 27 dan 28 *coach* menyatakan persetujuannya.

Untuk hasil penyebaran angket terhadap 30 pegawai XYZ University Group yang berperan sebagai *coachee,* didapatkan skor rata-rata sebesar 3,07. Hal itu berarti ke-30 *coachee* menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada.

Pada butir pernyataan nomor 4, 13, dan 18 merupakan pernyataan berkonotasi negatif sehingga hampir semua *coachee* menyatakan ketidaksetujuannya terhadap ketiga pernyataan tersebut. Berdasarkan data yang didapat, mereka merasa bahwa pimpinannya merupakan seorang *coach* yang tidak otoriter dan tidak senang menghakimi. Ketiga hal tersebut merupakan gambaran dari hati seorang *coach* yang baik.

Pada butir pernyataan nomor 12 memiliki poin sebesar 2,5 yang artinya adalah kurang setuju. Hal ini berarti bahwa masih banyak dari *coachee* yang tidak mau menceritakan masalah pribadinya terhadap *coach* jika tidak ditanya. Padahal, seharusnya di dalam sebuah proses *coaching,* baik *coach* maupun *coachee*-nya harus saling terbuka terhadap apa yang diinginkan, atau jika ada kendala dalam pekerjaannya. Hal ini juga menunjukkan bahwa ada indikasi jika tidak semua *coach* yang ada memiliki jiwa *coaching* yang tinggi.

Setelah mengetahui penjabaran dari butir-butir pernyataan angket, berikut merupakan skor rata-rata yang didapatkan berdasarkan hasil penyebaran angket terhadap *coach* dan *coachee* untuk dimensi ini. Skor rata-rata hasil penyebaran angket terhadap *coach* sebesar 3,33 dan untuk *coachee* sebesar 3,07. Hal ini artinya adalah baik *coach* maupun *coachee* sangat setuju dengan pernyataan yang ada, serta dimensi *heart* sudah berperan sangat baik dalam pelaksanaan program *coaching* di perusahaan.

Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara yang sudah dilakukan terhadap dua perwakilan *coach* yang ada di XYZ University Group. Untuk dimensi hati terdapat dua butir

pertanyaan yang diberikan. Berikut merupakan penjabarannya:

Pada butir pertanyaan yang pertama, ditanyakan bagaimana cara *coach* memberikan nilai-nilai positif mengenai *coaching* terhadap pegawainya. Responden pertama mengatakan dengan cara berusaha menjadi contoh yang baik bagi pegawainya. Responden kedua mengatakan dengan cara membiasakan diri untuk memberikan emosi positif jika berada di dekat pegawai.

Berdasarkan jawaban kedua *coach* di atas, masing-masing dari mereka berusaha untuk menjadi sosok *coach* yang ideal bagi pegawainya. Mereka berusaha untuk menjadi contoh yang baik dan membiasakan diri untuk menghadirkan energi positif dalam rangka memberikan nilai-nilai positif mengenai *coaching.* Hal ini penting dilakukan dikarenakan sebelum terjadinya proses *coaching, coach* harus mampu memberikan nilai-nilai positif mengenai *coaching* terhadap pegawainya. Dengan begitu, pegawai tidak akan merasa terintimidasi pada saat program *coaching* berlangsung. *Coachee* akan mengerti bahwa *coaching* itu penting dan merupakan salah satu cara untuk peningkatan kinerjanya.

Pertanyaan kedua, yaitu bagaimana cara *coach* membangun hubungan yang baik dan tulus dengan pegawainya? Berdasarkan jawaban dari kedua responden, *coach* berusaha untuk mengganggap seluruh pegawai adalah sama dan tidak membedakan satu dengan lainnya, namun tetap tegas dengan menerapkan *reward* dan *punishment* di dalamnya. Hal ini mereka lakukan untuk membangun hubungan yang baik dan tulus dengan pegawainya. Hal ini juga sangatlah penting dan harus dimiliki baik oleh *coach* maupun *coachee*, yaitu hubungan yang harmonis. Dengan terjalinnya hubungan yang harmonis, program *coaching* pun akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

2. *Head* (kepala) sebagai ranah kognitif

Pada dimensi ini diketahui skor rata-rata yang didapat dari penyebaran angket terhadap *coach* di XYZ University Group sebesar 3,33, yang berarti kelima *coach* menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada pada angket. Ada

beberapa butir pernyataan yang menjadi fokus setelah angket disebarkan.

Pernyataan nomor 3 memiliki rata-rata jawaban maksimal. Pernyataan tersebut berbunyi: Saya mempunyai trik khusus untuk mencari tahu apa yang diinginkan pegawai saya.

Pernyataan di atas sangatlah menggambarkan kepala seorang *coach* yang memang berjiwa *coaching.* Yang dimaksud dengan kepala seorang *coach* adalah bagaimana cara seorang *coach* mengarahkan percakapan yang efektif di dalam proses *coaching.* Berdasarkan butir pernyataan tersebut diketahui bahwa mereka sudah mengerti bagaimana melakukannya. Mereka mempunyai cara tersendiri untuk mencari tahu apa yang diinginkan pegawainya.

Berikutnya adalah penjabaran butir pernyataan nomor 4 dengan pernyataan: Sulit bagi saya menghadirkan emosi positif ketika sedang bersama pegawai saya. Pernyataan tersebut merupakan pernyataan berkonotasi negatif sehingga hampir semua *coach* menyatakan ketidaksetujuannya. Berdasarkan data yang didapat, mereka merasa bahwa

dirinya tidak memiliki kesulitan untuk menghadirkan emosi positif ketika bersama pegawainya.

Untuk hasil penyebaran angket terhadap 30 pegawai XYZ University Group yang berperan sebagai *coachee,* didapatkan skor rata-rata sebesar 3,18. Hal itu berarti ke-30 *coach* menyatakan setuju terhadap pernyataan yang ada.

Setelah mengetahui penjabaran dari butir-butir pernyataan angket, berikut merupakan skor rata-rata yang didapatkan berdasarkan hasil penyebaran angket terhadap *coach* dan *coachee* untuk dimensi ini. Skor rata-rata hasil penyebaran angket terhadap *coach* sebesar 3,3 dan untuk *coachee* sebesar 3,18. Hal ini artinya adalah baik *coach* maupun *coachee* sangat setuju dengan pernyataan yang ada, serta dimensi *head* sudah berperan sangat baik dalam pelaksanaan program *coaching* di perusahaan.

Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara yang sudah dilakukan terhadap dua perwakilan *coach* yang ada di XYZ University Group. Untuk dimensi *head* terdapat tiga butir pertanyaan yang diberikan. Berikut merupakan penjabarannya:

Berdasarkan jawaban kedua *coach* di atas, masing-masing dari mereka berusaha untuk menciptakan dan mengarahkan percakapan yang efektif di dalam proses *coaching*. Butir soal yang pertama mengenai langkah apa yang dilakukan *coach* bersama *coachee*-nya dalam menetapkan tujuan *coaching.* Sebelum melaksanakan program *coaching,* baik *coach* atau *coachee* harus memiliki tujuan yang jelas perihal apa yang akan mereka capai ke depan. Hal ini lah yang menjadikan langkah ini penting. Bagi kedua *coach,* untuk menetapkan tujuan *coaching* dapat dilakukan dengan membuat *timeline* terhadap tujuan tertentu dan menetapkan target di awal, sehingga akan memudahkan kedua belah pihak. Bagi *coach* akan mudah untuk memonitor, sedangkan untuk *coachee* akan mudah baginya dalam mencapai targetnya.

Untuk butir soal nomor berikutnya, menunjukkan bagaimana *coach* mengarahkan percakapan yang efektif dalam proses *coaching.* Mereka melakukannya dengan menggali informasi lebih lanjut guna membuka pikiran pegawai, serta dengan menciptakan hubungan yang harmonis. Mereka percaya bahwa dengan terciptanya

hubungan yang harmonis, maka percakapan yang efektif pun dapat diperoleh.

Butir soal yang terakhir adalah penerapan model *coaching* itu sendiri. Model *coaching* yang diterapkan di XYZ University Group adalah model GROW. Dalam prosesnya, *coach* berusaha untuk menyamakan kedudukannya sebagai sesama pegawai, sehingga tidak muncul kesenjangan di antara keduanya. Selain itu, mereka juga berusaha untuk menanamkan dalam dirinya untuk selalu ikhlas membantu pegawai sehingga program *coaching* bukan menjadi beban baginya melainkan suatu kebiasaan baik.

3. *Energy* (energi) sebagai ranah psikomotorik

Pada dimensi ini diketahui skor rata-rata yang didapat dari penyebaran angket terhadap *coach* di XYZ University Group sebesar 3,73, yang berarti kelima *coach* menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada pada angket. Ada beberapa butir pernyataan yang menjadi fokus setelah angket disebarkan. Hal tersebut dikarenakan butir pertanyaan

tersebut memiliki rata-rata jawaban maksimal (4). Adapun penjabarannya sebagai berikut:

Pernyataan nomor 6 dan 8 memiliki rata-rata jawaban maksimal. Pernyataan tersebut adalah:

Butir pernyataan nomor 6: Saya bertanggung jawab penuh atas pencapaian tujuan pegawai saya.

Butir pernyataan nomor 8: Komunikasi saya dengan pegawai saya berjalan baik.

Pernyataan di atas sangatlah menggambarkan energi seorang *coach* yang memang berjiwa *coaching.* Yang dimaksud dengan energi seorang *coach* adalah bagaimana cara seorang *coach* menyediakan struktur dan proses yang efektif di dalam *coaching.* Berdasarkan butir pernyataan tersebut diketahui bahwa mereka sudah mengerti bagaimana melakukannya. Sebagai seorang *coach,* mereka mampu membangun komunikasi yang baik dengan pegawainya, serta mau bertanggung jawab terhadap pegawainya.

Untuk hasil penyebaran angket terhadap 30 pegawai XYZ University Group yang berperan sebagai *coachee,* didapatkan

skor rata-rata sebesar 3,27. Hal itu berarti ke-30 *coach* menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang ada.

Setelah mengetahui penjabaran dari butir-butir pernyataan angket, berikut merupakan skor rata-rata yang didapatkan berdasarkan hasil penyebaran angket terhadap *coach* dan *coachee* untuk dimensi ini. Skor rata-rata hasil penyebaran angket terhadap *coach* sebesar 3,73 dan untuk *coachee* sebesar 3,27. Hal ini artinya adalah baik *coach* maupun *coachee* sangat setuju dengan pernyataan yang ada, serta dimensi *energy* sudah berperan sangat baik dalam pelaksanaan program *coaching* di perusahaan.

Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara yang sudah dilakukan terhadap dua perwakilan *coach* yang ada di XYZ University Group. Untuk dimensi *energy* terdapat tiga butir pertanyaan yang diberikan. Berikut merupakan penjabarannya:

Pada butir pertanyaan pertama, yaitu mengenai cara *coach* memperjelas tujuan dan visi yang dimiliki pegawainya. Responden pertama mengatakan untuk mengetahui hal tersebut dapat dilakukan dengan cara bergaul dengan

pegawai selayaknya rekan kerja, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk memilih kontribusi yang bisa diberikan. Responden kedua mengatakan dengan cara menetapkan *goal setting* di awal sebelum program *coaching* berlangsung. Dengan adanya *goal setting* tersebut akan memudahkan *coach* dalam proses menapaki tujuan dan visi yang memang benar-benar ingin diwujudkan oleh pegawainya.

Selanjutnya, pertanyaan kedua adalah mengenai pemberian umpan balik dalam proses *coaching.* Kedua responden memberikan jawaban jika mereka sudah pasti memberikan umpan balik setelah proses *coaching* berlangsung. Umpan balik dalam *coaching* memiliki peran penting sebagai koreksi atau perbaikan. Umpan balik dalam dimensi ini dibutuhkan untuk membantu *coachee* dalam menentukan langkah-langkah yang efektif untuk mencapai tujuannya.

Pertanyaan terakhir, yaitu cara *coach* bertanggung jawab terhadap hasil pelaksanaan *coaching* yang sudah berlangsung. Responden pertama mengemukakan dengan cara meluangkan waktu untuk berdiskusi, memberikan

dukungan dan kesempatan pada pegawai untuk berkembang, serta tetap memonitor proses perbaikan yang berlangsung. Responden kedua mengemukakan dengan cara mengkroscek kembali apakah target-target yang sudah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak, serta dengan melakukan *scoring* terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan.

Jadi, dari analisis data di atas dapat diketahui bahwa penerapan program *coaching* di XYZ University Group berdasarkan model *Coaching for Breakthrough Success* sudah mampu diterapkan dengan baik. Adapun ketiga dimensi yang ada, yakni *head, heart* dan *energy* sudah mampu diterapkan dengan baik oleh *coach.* Baik *coach* maupun *coachee* mengatakan persetujuannya dengan butir pernyataan yang ada dalam instrumen angket, dan *coach* pun mampu memaparkan lebih lanjut dari penerapan yang ada melalui proses wawancara.

Dari ketiga dimensi tersebut, dimensi *energy* memiliki nilai rata-rata paling tinggi dibandingkan dimensi lainnya. Sedangkan dimensi *heart* memiliki nilai rata-rata terendah. Dimensi *energy* merupakan cara *coach* untuk menyediakan struktur dan proses *coaching.* Pada dimensi ini diketahui

bahwa *coach* sudah mampu memfasilitasi *coachee* dalam proses *coaching,* baik sebelum maupun sesudah proses tersebut berlangsung.

C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari betul penelitian ini jauh dari kata sempurna, banyak keterbatasan pada penelitian ini yang tidak dapat dihindari, di antaranya sebagai berikut:

1. Wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai aspek yang dibahas dalam penelitian ini kurang luas dan mendalam.
2. Analisis data yang dilakukan kurang begitu menyeluruh dan mendalam.
3. Tingkat validitas dan reliabilitas instrumen tergolong rendah karena peneliti hanya menggunakan validitas oleh satu orang penguji.
4. Pengumpulan data hanya melalui wawancara dan penyebaran angket, tidak menggunakan observasi dokumen.