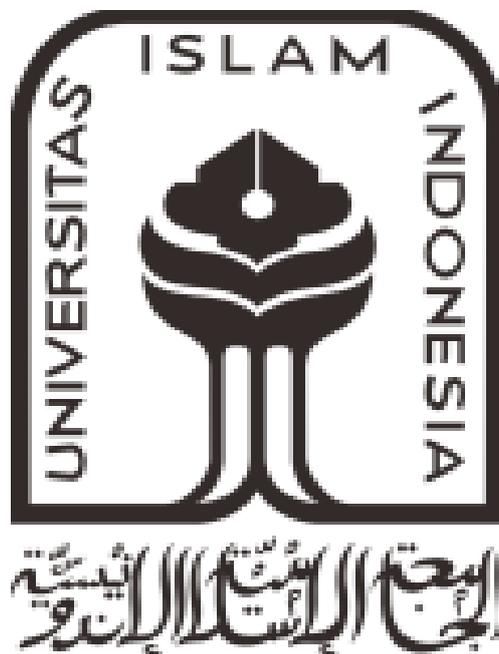


**PEMBUATAN MODUL PENGEMBANGAN KARYAWAN DENGAN METODE
COUNSELING, MENTORING DAN COACHING PADA PT.KBI**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Magister Psikologi Profesi**

**Program Magister Psikologi profesi
Konsentrasi Psikologi Industri dan Organisasi**



Diajukan oleh :

DIMAS ARYA NUGRAHA S, S.Psi

14915039

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

**PEMBUATAN MODUL PENGEMBANGAN KARYAWAN DENGAN METODE
COUNSELING, MENTORING DAN COACHING PADA PT.KBI**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Magister Psikologi Profesi**

**Program Magister Psikologi profesi
Konsentrasi Psikologi Industri dan Organisasi**



Diajukan oleh :

DIMAS ARYA NUGRAHA S, S.Psi

14915039

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

HALAMAN PENGESAHAN
Tesis

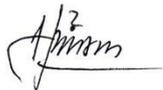
PROGRAM COACHING UNTUK MENINGKATKAN KEPEMIMPINAN COO PT.KBI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh
Dimas Arya Nugraha S
14915039

Telah dipertahankan di depan sidang Dewan Penguji
Pada Tanggal 23 JUL 2019

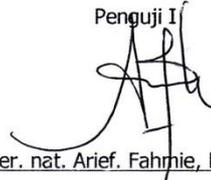
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing I



Drs. Fathul Himam, M.Psi., MA., Ph.D., Psikolog

Penguji I



Dr. rer. nat. Arief. Fahmie, MA., Psikolog

Pembimbing II



Nur Pratiwi. Novati, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Penguji II



Dr. Faraz, SIP., MM

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Psikologi (M.Psi)
Tanggal 23 JUL 2019

Ketua Program Magister Psikologi Profesi



Dr. rer. nat. Arief. Fahmie, MA., Psikolog



PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Dimas Arya Nugraha S, S.Psi
No. Mahasiswa : 14915039
Judul Tesis : Program *Coaching* Untuk Meningkatkan Kepemimpinan COO (*Chief of Operation*) PT.KBI

Melalui surat ini saya menyatakan bahwa:

1. Selama melakukan penelitian dan pembuatan laporan penelitian tesis saya tidak melakukan tindakan pelanggaran etika akademik dalam bentuk apa pun seperti penjiplakan, pembuatan tesis oleh orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang dijunjung tinggi Universitas Islam Indonesia. Karena itu, tesis yang saya buat merupakan karya ilmiah saya sebagai peneliti, bukan karya jiplakan atau karya orang lain.
2. Apabila dalam ujian tesis saya terbukti melanggar etika akademik, maka saya siap menerima sanksi sebagaimana aturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.
3. Apabila di kemudian hari, setelah saya lulus dari Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia ditemukan bukti secara meyakinkan bahwa tesis ini adalah karya jiplakan atau karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi akademik yang ditetapkan Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta,

Yang menyatakan,

(Dimas Arya Nugraha S,



Tim Penguji

1. Drs. Fathul Himam, M.Psi., MA., Ph.D., Psikolog
2. Nur Pratiwi Noviati, S.Psi., M.Psi., Psikolog
3. Dr. rer. nat. Arief. Fahmie, MA., Psikolog
4. Dr. Faraz, SIP., MM

Tanda Tangan

HALAMAN MOTTO

Kita tidak bisa mengajarkan apapun pada seseorang, kita hanya bisa
membantunya menemukannya sendiri dalam dirinya (galileo)

"Orang yang kuat bukanlah orang yang hebat dalam bertengkar, sesungguhnya
orang yang kuat adalah orang yang bisa menahan emosi ketika harus marah"
(HR. Bukhari)

Tidak ada masalah yang tidak dapat di selesaikan selama ada komitmen untuk
menyelesaikannya.

Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah penakut dan bimbang.
Teman yang paling setia, hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh.
(Andrew Jackson)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Rabbil'alamiin

Segala puji bagi Allah atas rahmat, karunia, dan segala pengetahuan yang

Kau limpahkan hingga tesis ini dapat terselesaikan

Kupersembahkan karya ini kepada:

Allah atas segala tuntunan dan hidayah-Nya

Bapakku Supaimin dan Ibuku Dwi Yati yang telah mendidikku dan mendukungku dari kecil dengan penuh disiplin dan kasih sayang sehingga sekarang bisa seperti ini

PRAKATA

Alhamdulillah Rabbil'alamin. Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya penulis masih diberi kesempatan untuk menyelesaikan tugas akhir berupa Tesis ini. Shalawat dan salam tak lupa pula untuk selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sebagai tauladan bagi umat seluruh jagad raya yang telah membawa umat manusia menuju alam yang berilmu pengetahuan.

Penyusunan tugas akhir ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar magister psikologi dengan sebutan psikolog. Laporan yang sederhana ini tak mungkin hadir dan mengiringi perjalanan menuju kesuksesan tanpa adanya dukungan dari orang-orang terdekat penulis, baik berupa semangat, bimbingan, arahan, dan do'a yang selalu ada mulai dari persiapan, pelaksanaan sampai dengan selesainya penyusunan laporan ini. Dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. rer. nat. Arief. Fahmie, MA., Psikolog selaku dekan Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya dan juga menjadi dewan penguji seminar proposal yang telah banyak menyemangati dan memberikan masukan-masukan yang membangun. Banyak rasa terima kasih juga kami haturkan kepada Bapak Arief yang menjadi pembimbing atau supervisor dari masa praktik blok dan juga PKPP yang tidak henti-hentinya memberikan wejangan serta ilmunya.
2. Bapak Dr. H. Fuad Nashori, M.Si., Psikolog selaku ketua Program Studi Psikologi Profesi (S2) Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya serta

menjadi dewan penguji seminar proposal yang telah memberikan banyak masukan dan juga semangat kepada peneliti.

3. Bapak Drs. Fathul Himam, M.Psi., MA, Ph.D selaku dosen pembimbing Tesis yang tidak bosan-bosannya selalu memberi bimbingan dan wejangan dalam melakukan penelitian hingga penelitian ini selesai
4. Ibu Nur Pratiwi Noviati, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku dosen pembimbing akademik dan dosen pembimbing tesis psikologi industri dan organisasi yang selalu memberikan masukan serta wejangan kepada peneliti sejak awal masuk kuliah hingga proses penelitian selesai.
5. Orang tua penulis, Bapak Supaimin dan Ibu Dwi Yati yang selalu mendoakan dan memebrikan dukungan sehingga dapat menyelesaikan praktik kerja psikolgi dan laporan prakik tersebut. Terimakasih penulis ucapkan dengan segenap hati atas segala hal yang telah diberikan.
6. Kakakku Eka Listya Anggraini dan Niko Firmansyah yang juga selalu mendukung walaupun di tempat yang jauh. Dan Keponakanku yang lucu Kayana Azahra yang selalu memberikan kelucuan setiap hari.
7. Seluruh jajaran dan karyawan PT. KBI yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan melakukan praktik kerja. Serta membimbing dari proses awal hingga akhir masa praktik kerja.
8. Seluruh Dosen dan Jajaran Karyawan Magister Psikologi Profesi UII yang telah memberikan ilmunya serta tidak henti-hentinya membantu peneliti selama melaksanakan kuliah hingga proses penelitian ini.
9. Saudara dan saudariku seperjuangan di Mappro IO XI yang sedang menempuh perjalanan menuju kesuksesan masing-masing, mbak Sri

Wahyuni, mbak Rohana, mbak Ana Muflihatun, Nailis Sa'adah, Laksita Pralampita, Dian Juliarti, Muthia Rafidah, Khamidan Khabib, Huda Nur Aziz, Isnaini Purnomosidi, Hidayati, Dewi Tri Resky Yanti, Widiatry, Rahmatiah Anas, Nurpaliani, dan Hani Muliani Safitri.

10. Teman – teman diskusi selama proses ini berjalan Laksita Pralampita, Isnaini Purnomosidi, Hani Muliani Safitri, Muthia Rafidah. Semoga cepat menyelesaikan karyanya juga.
11. Semua pihak yang tak bisa disebutkan satu persatu namun telah mengisi keseharian penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari ideal. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan sumbangsih saran dan kritik yang membangun demi perbaikan ke depannya nanti.

Yogyakarta, 2018

Yang menyatakan,

(Dimas Arya Nugraha S, S.Psi.)

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Lembar Pernyataan.....	lii
Halaman Motto	iv
Halaman Persembahan	v
Prakarta.....	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
Abstrak	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan dan Manfaat	8
C. Keaslian Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	13
1. <i>Coaching</i>	13
2. Kepemimpinan	22
3. Kerangka Pemikiran	29
4. Pertanyaan Penelitian	30
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Identifikasi Variabel Penelitian	31
B. Defenisi Operasional	31
C. Subjek Penelitian	32
D. Desain Penelitian	32
E. Metode Pengumpulan Data	37
F. Prosedur Penelitian	42
G. Teknik Analisis Data	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Tahap Penelitian	46
B. Hasil Penelitian	51

C. Pembahasan	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	62
B. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	
Tabel 1. Siklus action research	35
Tabel 2. Blue Print kuesioner	41
Table 3. Tahapan action research	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar

Gambar 1. Proses kepemimpinan 26

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Lampiran 1. *Informed Concert*

Lampiran 2. Verbatim

Lampiran 3. Modul Pengembangan Karyawan

Lampiran 4. Modul *Pilot Project*

COACHING PROGRAM FOR IMPROVING COO LEADERSHIP OF PT. KBI

Dimas Arya Nugraha S

Fathul Himam

Nur Pratiwi Noviati

ABSTRACT

This study aims to improve the leadership of the Chief of Operation (COO) from PT. KBI by using a coaching program. Subjects in this study were company leaders or commonly referred to as Chief of Operation (COO) of PT. KBI located in Yogyakarta. This study uses an action research type with the number of subjects one person. In taking data, the researcher uses observation, interview and questionnaire methods based on the theory by Hersey and Blanchard (1982). From the results of the questionnaire get results that employees feel that the leadership of COO (Chief of Operation) is still in a bad category. To see the improvement of leadership, the intervention was given in the form of a coaching program. As a form of intervention, researchers conducted leadership coaching to the COO (Chief of Operation) and then observed for 8 working days. And there is a significant change from the COO (Chief of Operation) leadership. Where COO (Chief of Operation) has been able to implement leadership better. Thus it can be concluded that the coaching program is effective to improve the COO (Chief of Operation) leadership of PT. KBI

Keywords: Coaching Program, Leadership

May 30, 2018

PROOFREADER STATEMENT

The information appearing herein has been read & evaluated in grammar & punctuation without changing the meaning & information from the original document by Center for International language & Cultural Studies of Islamic University of Indonesia CILACS UII
Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

PROGRAM COACHING UNTUK MENINGKATKAN KEPEMIMPINAN COO PT.KBI

Dimas Arya Nugraha S

Fathul Himam

Nur Pratiwi Noviati

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kepemimpinan *Chief of Operation (COO)* dari PT.KBI dengan menggunakan program *coaching*. Subjek pada penelitian ini adalah pimpinan perusahaan atau yang biasa di sebut dengan *Chief of Operation (COO)* PT. KBI yang berlokasi di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *action research* dengan jumlah subjek satu orang. Dalam pengambilan data peneliti menggunakan metode observasi, interview dan kuesioner berdasarkan teori oleh Hersey dan Blanchard (1982). Dari hasil kuesioner di dapatkan hasil bahwa karyawan merasa bahwa kepemimpinan dari COO (*Chief of Operation*) masih pada kategori yang buruk. Untuk melihat peningkatan kepemimpinan, maka di berikan intervensi berupa program *coaching*. Sebagai bentuk intervensi, peneliti melakukan coaching kepemimpinan kepada COO (*Chief of Operation*) kemudian melakukan observasi selama 8 hari kerja. Dan terlihat ada perubahan yang signifikan dari kepemimpinan COO (*Chief of Operation*). Dimana COO (*Chief of Operation*) sudah dapat menerapkan kepemimpinan dengan lebih baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa program *coaching* efektif untuk meningkatkan kepemimpinan COO (*Chief of Operation*) PT.KBI

Kata Kunci : Program *Coaching*, Kepemimpinan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dari hari ke hari dan masa ke masa semakin cepat, tidak dapat dipungkiri semua itu dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Hal ini ditandai dengan semakin meningkatnya kegiatan bisnis di masyarakat. Kegiatan bisnis dewasa ini tidak hanya sebatas pada kegiatan penjualan barang/jasa di dunia nyata saja, kegiatan bisnis sekarang mulai banyak dilakukan melalui media *online*. Perkembangan bisnis ini juga didukung dengan penetrasi internet yang semakin cepat. Setidaknya, 50 persen masyarakat Indonesia telah terpapar internet (Bohang, 2018). Yang kemudian berakibat dengan munculnya perusahaan – perusahaan yang berbasis platform *website* atau yang biasa disebut dengan *start-up*. *Startup* merupakan perusahaan yang berbasis teknologi informasi yang menyediakan jasa atau produk melalui *online* dan *offline*, disebutkan juga bahwa dengan berkembangnya keadaan jaman sekarang *start-up* lebih dikenal dengan perusahaan kecil yang memiliki *hosting* dan *domain* berupa *website* atau *blog* (Arjanti & Mosal, 2012).

Kebutuhan dalam menggunakan internet saat ini tidak hanya sebatas untuk komunikasi namun, juga telah merambah pada bidang bisnis seperti jual beli barang, transportasi, bisnis. Ini mendorong para *start-up* di Indonesia untuk dapat bermain di banyak sektor seperti transportasi, kesehatan, media *online* dan sebagainya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Jaya, Ferdiana, dan Fauzati (2017) pada *start-up* di Yogyakarta didapatkan hasil bahwa pendirian

start-up banyak dipengaruhi oleh faktor ketepatan *timing*, model bisnis dan pendiri (*founder*).

Pendiri *start-up* akan memegang peranan penting sebagai seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menjalankan bisnis *start-up*. Hal ini dikarenakan pada masa awal pendirian *start-up* yang menjadi fokus utama dari perusahaan adalah melakukan pengembangan produk. Seorang pemimpin harus mampu untuk mengarahkan tim kerja yang dimilikinya agar dapat menghasilkan produk yang dapat diterima oleh masyarakat dan sesuai kebutuhan masyarakat.

PT. Konten Baik Indonesia (KBI) adalah salah satu *start-up* yang ada di Yogyakarta, PT.KBI mengalami masalah dalam hal kepemimpinan tersebut. PT.KBI merupakan perusahaan bergerak di bidang media *online* dengan *brand* Hipwee.com situs berita media sosial dan gaya hidup anak muda. PT.KBI mulai berdiri pada tahun 2014 di Yogyakarta. Visi dari PT. KBI adalah "menjadi media yang membuat hidup anak muda lebih baik". Sedangkan misi dari PT.KBI adalah (1) membuat konten media yang menarik, positif dan bermanfaat; serta (2) menjadi media dua arah yang memberikan kesempatan kepada pembaca untuk berkarya. Nilai – nilai yang dimiliki oleh PT. KBI yaitu *flexible*, *fun* dan *achievement oriented*. PT.KBI memiliki target usia pembaca dengan rentang usia 18-34 tahun. Dalam menghasilkan produksi Tulisan PT.KBI juga memiliki komunitas di beberapa kota seperti Jakarta, Surabaya, Bandung, Malang, dan Solo. PT.KBI juga memiliki klien – klien yang bekerja sama antara lain Lion, Unilever, Nestle, Bango, Yamaha, Bank Mandiri, Bank BNI, Samsung, dll.

Salamzadeh (2015) dalam tahap kehidupan *start-up* terdapat tiga fase yang harus dilalui oleh sebuah perusahaan *start-up* yakni, *Bootstrapping stage*, *Seed stage* dan *creation stage*. Pada tahap *Bootstrapping stage* ditandai dengan upaya dari setiap individu, melibatkan jaringan keluarga dan pertemanan, investasi rendah. Pada fase *seed stage* adalah tahap di mana perusahaan sudah bekerja sama, investasi rata – rata, penilaian dan mengalami percepatan produksi. Pada tahap terakhir yaitu *creation stage* di mana perusahaan sudah memiliki dana sendiri dan sudah mampu untuk mengelola dana tersebut, investasi dari investor menuntut untuk perusahaan terus dapat mengembangkan perusahaan.

Posisi PT.KBI sudah melalui dua tahapan awal dari kehidupan *start-up* yakni *Bootstrapping stage* dan *Seed stage*. Di awal berdirinya PT.KBI bernama PT.Hipwee Media Solution (HMS). Pendiri PT.HMS awalnya melibatkan jaringan pertemanan dengan menggunakan investasi dari pendiri sebagai modal awal dalam memasuki bisnis pasar media sosial di Yogyakarta. Untuk memperkenalkan perusahaan kepada kalangan yang lebih luas, maka pendiri bekerja sama dengan salah satu universitas terkemuka di Yogyakarta untuk dapat menyediakan sumber daya manusia bagi perusahaan. Kerja sama ini ditunjukkan untuk dapat mempercepat proses produksi dan untuk melakukan penetrasi awal pada tingkat nasional.

Pada tahap ketiga yaitu tahap *creation stage*, PT. HMS kemudian mendapatkan investor dari perusahaan asing untuk dapat meningkatkan citra *brand* perusahaan. Akan tetapi dalam perjalanannya yang terjadi adalah

penurunan citra *brand* perusahaan dan terjadinya masalah keuangan dalam perusahaan. Oleh karena itu pemimpin perusahaan memutuskan untuk melepaskan investor tersebut. Pada bulan Agustus 2017 akhirnya perusahaan mendapatkan investor baru dengan persyaratan yang lebih kongkret dari investor sebelumnya. Investor tersebut kemudian meminta pimpinan untuk memperbaiki manajemen perusahaan. Kemudian pemimpin perusahaan melakukan restrukturisasi dan perbaikan dilakukan dari bulan Agustus hingga bulan Desember 2017. Hingga pada akhirnya PT. HMS kemudian berubah nama menjadi PT.KBI pada bulan Januari 2018 beserta dengan struktur organisasi yang baru.

Posisi perusahaan yang sudah masuk pada tahap *creation stage*, membuat perusahaan terus berupaya untuk selalu berinovasi dan berkembang sebagai sebuah perusahaan. Serta semakin besar juga tantangan bagi perusahaan ke depannya. Untuk menghadapi tantangannya, perusahaan sangat dituntut untuk dapat berpikir kreatif dan kerja keras untuk tetap bisa bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang semakin ketat. Salah satu hal yang perlu menjadi perhatian khusus adalah kemampuan kepemimpinan. Apalagi saat ini perubahan organisasi sedang mengalami perubahan, maka memerlukan penerapan strategi yang tepat unuk dapat mengelola perubahan tersebut (Novianti & Hartati, 2009).

Inisiatif perubahan apa pun yang dilakukan oleh perusahaan, pada akhirnya akan dieksekusi oleh perusahaan. Banyak perusahaan yang gagal merencanakan, akan tetapi lebih banyak lagi perusahaan yang gagal dalam

melakukan eksekusi. Kemampuan pemimpin bisa menjadi faktor yang mempengaruhi terhambatnya proses eksekusi tersebut.

Pada saat ini, seorang pemimpin diperlukan variasi model kepemimpinan yang berbeda dari sebelumnya. Seorang pemimpin akan memberikan pengaruh melalui pendekatan, instruksi mengancam, menyalahkan dan menakut – nakuti sudah tidak relevan untuk dapat diterapkan. Saat ini diperlukan model pemimpin yang dapat lebih mendorong, memberdayakan, membangun komitmen dan berorientasi pada solusi.

Padahal dalam mengelola perusahaan, tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan yang dilakukan pimpinan dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin akan terkait dengan hasil dalam hasil dan menjalankan proses produksi perusahaan. Ghaltron (2000) menjelaskan terdapat ketertarikan yang kuat antara kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses perusahaan.

Kepemimpinan memiliki arti mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara seperti penggunaan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), menetapkan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi, dan mengkomunikasikan visi perusahaan (Teguh, 2001). Kepemimpinan dapat digunakan untuk mencapai keselarasan dan tujuan dari perusahaan. Seorang pemimpin juga harus dapat mempengaruhi anggota

perusahaan agar tujuan dari individu konsisten dengan tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Pada kenyataannya *Chief Of Operation* (COO) PT.KBI dirasakan oleh karyawan masih belum menunjukkan kepemimpinan dengan baik. Berdasarkan hasil assesmen awal di PT.KBI didapatkan data bahwa dalam memimpin perusahaan, COO dalam mengerjakan pekerjaan semua pekerjaan cenderung untuk mengerjakan semua pekerjaan sendiri, tidak membagi informasi mengenai pekerjaan yang dikerjakannya, dan keterbukaan terhadap informasi yang diterimanya kepada karyawan. Selain itu, sebagai seorang COO perusahaan ketegasan yang dimiliki dirasakan oleh karyawan masih kurang. Hal ini menjadikan karyawan yang ada di perusahaan merasa kebingungan dalam akan tujuan perusahaan ke depannya.

Hal ini di sampaikan oleh *Project Manager* " dulukan semua – semua dikerjakan sendiri (R,PM,21). Kemudian *Project Manager* menambahkan bahwa " dulu kadang kita enggak tau kalo ada suatu proyek gitu. Yang tau Cuma dia, gimana dong kalo gitu? Ya kita enggak bisa bantu dong kalo gitu (R,PM,43-46). Selain itu, pembagian informasi juga masih menjadi kendala dari pimpinan perusahaan seperti yang diungkapkan *Project Manager* " masalah pembagian informasi *flow* informasi, ini itu siapa yang enggak boleh denger". Selain itu, masalah ketegasan diungkapkan oleh IT bahwa sebagai seorang COO masih belum tegas dalam menegur bawahannya bahkan tidak segan untuk meminta maaf setelah melakukan peneguran tersebut serta memberikan toleransi yang berlebih kepada karyawan. Hal ini menyebabkan adanya beberapa karyawan

yang akhirnya menjadi melanggar peraturan perusahaan dan tidak mendapatkan teguran.

Sebagai seorang pemimpin terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perilaku pemimpin, di antaranya keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya, sifat – sifat dan kepribadian, sifat – sifat dan kepribadian pengikutnya, serta kekuatan yang dimilikinya (Purwanto,2004). Jika dilihat dari sejarah perusahaan, posisi COO saat ini merupakan sebuah hal tidak sangka oleh COO saat ini. Karena adanya proses perubahan yang cepat di dalam perusahaan membuat COO mau tidak mau untuk dapat langsung memimpin perusahaan. sehingga ketidaksiapan yang dirasakan oleh COO. Tidak adanya pengembangan kepemimpinan yang dilakukan menjadikan kemampuan COO tidak berkembang dengan baik.

Pengembangan kepemimpinan merupakan sebuah usaha untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan menuju tingkat yang lebih tinggi. Peningkatan kemampuan ini dapat melalui pengalaman terhadap kepemimpinannya, pembinaan dan pengembangan. Pengembangan kepemimpinan diharapkan dapat memperbaiki diri dan memajukan organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Beberapa metode yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kepemimpinan COO adalah dengan menggunakan *coaching* kepada COO. Metode ini digunakan untuk mendengarkan persepsi kepemimpinan COO, memberikan pemahaman dan wawasan yang lebih luas mengenai kepemimpinan serta

memberitahukan dampak dari kepemimpinan yang selama ini COO terapkan di perusahaan. Selain itu, dengan proses *coaching* diharapkan nantinya dapat memberikan *insight* kepada COO untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam memimpin.

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kepemimpinan COO PT.KBI dengan melakukan *coaching*.

2. Manfaat

a. Manfaat praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dalam penelitian ini adalah dapat meningkatkan kepemimpinan COO dan memberikan kontribusi bagi perusahaan *start-up*.

b. Manfaat teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah kajian ilmu psikologi bidang industri dan organisasi mengenai modul pengembangan kepemimpinan.

C. Keaslian Penelitian

Pertama, di penelitian yang dilakukan oleh Sadrianti (2015) dari Universitas Indonesia dengan judul " Rancangan Intervensi Program *Coaching* untuk Meningkatkan Dimensi Umpan Balik Kinerja dari Iklim Organisasi Guna Menurunkan Intensi *Turnover* pada Divisi *Group Function* di PT. X". Penelitian ini

dilakukan untuk mengukur kondisi iklim organisasi pada salah satu divisi PT.X yang memiliki tingkat *turnover* paling tinggi, untuk membantu menentukan intervensi apa yang tepat dalam membantu menurunkan intensi *turnover* tersebut. Intensi *Turnover* sendiri diartikan sebagai keinginan individu atau kemungkinan yang dipersepsikan mengenai pengunduran diri secara sukarela individu dari sebuah organisasi (Prince, 2014). Sedangkan iklim organisasi adalah aktivitas-aktivitas yang termotivasi oleh perilaku yang diwakili oleh kebijakan, prosedur, praktik organisasi dan persepsi karyawan (Patterson dkk., 2005).

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada dalam *group function* PT. X yang terdiri dari beberapa divisi dan terdiri dari 35 karyawan. Sampel yang digunakan berjumlah 30 orang karyawan dengan jabatan mulai dari staf hingga manajer dan rentang masa kerja 1 tahun, 1 sampai 5 tahun dan di atas 5 tahun. Penelitian ini menggunakan kuesioner Petterson yang mengevaluasi 8 dimensi persepsi dari karyawan terhadap lingkungan pekerjaan mereka. Kedua alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari alat ukur yang pernah dilakukan sebelumnya dan telah diuji. Pada kuesioner iklim organisasi berisi 39 item pernyataan yang mengukur delapan dimensi Petterson dengan tipe kuesioner tipe skala *likert*. Untuk intensi *turnover* menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Mobley (1987) yang terdiri dari 10 item pernyataan dan mengadopsi skala *likert*.

Hasilnya adalah terdapat hubungan *negative* antara iklim organisasi dengan intensi *turnover*, dengan nilai korelasi R -0,508. Selain itu ditemukan bahwa dimensi umpan balik kinerja pada iklim organisasi memiliki faktor yang paling besar dalam kontribusi *turnover* karyawan sehingga peneliti mengusulkan

program *coaching* untuk meningkatkan proses umpan balik kinerja yang diharapkan dapat menurunkan intensi *turnover* pada PT. X.

Persamaan penelitian Sardianti (2015) dengan penelitian yang penulis lakukan adalah intervensi yang dilakukan berupa pemberian *coaching* dan *counseling* kepada karyawan yang ada di perusahaan untuk meningkatkan *variable-variable* tertentu. Perbedaan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sardianti (2015) dengan peneliti adalah *variable-variable* yang akan diukur beda. Perbedaan lainnya adalah Teknik analisis data, Teknik analisis data yang penulis gunakan adalah dengan menghitung *sample T-test* karena untuk mengetahui hasil dari sebelum diberikan intervensi dan sesudah diberikan intervensi sehingga terlihat efek dari diberikannya intervensi.

Kedua, Pada penelitian berikutnya dilakukan oleh Arninditha (2012) dari Universitas Indonesia dengan judul "Pemberian *Coaching* dan *Konseling* untuk Meningkatkan Perilaku Proaktif dan Menurunkan Intensi untuk Keluar pada *Executive Trainee batch 4* di PT.XYZ". Penelitian ini dilakukan karena adanya intensi rendah perilaku proaktif dan *turnover* yang cukup tinggi. Subjek yang digunakan pada penelitian ini adalah *Executive Trainee batch 4* yang berjumlah 10 orang. Pada penelitian ini teori dasar yang digunakan untuk *Turnover intention* dari Riggio (2008) yang menjelaskan bahwa "*worker's self-reported intentions to leave their jobs*". Teori perilaku proaktif menggunakan teori dari Grant (2000) "*taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions*". Teori sosialisasi organisasi menggunakan teori Fisher (1986)

yang menjelaskan sosialisasi organisasi adalah suatu proses di mana karyawan belajar dan berprestasi terhadap pekerjaan baru, peran dan budaya dari tempat kerjanya.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* merupakan rancangan dari peneliti sendiri yang didasarkan pada tahapan berpikir *turnover intention* oleh Mobley, Horner & Hollingsworth (1978). Untuk alat ukur yang digunakan untuk mengukur perilaku proaktif diadaptasi dari *Proactive Socialization* (Ashford & Black, 1996). Terdapat 24 item pada kuesioner yang mengukur perilaku proaktif karyawan baru dalam proses sosialisasi. Penelitian menggunakan skala tipe *likert* pada masing-masing item dengan rentang dari 1 (kecil kemungkinan untuk saudara lakukan), 2 (kadang kala saudara lakukan), 3 (sering saudara pertimbangkan/lakukan), dan 4 (selalu dipilih saudara lakukan). Skoring pada kuesioner ini dilakukan dengan jumlah total poin.

Hasil analisis dari 10 karyawan yang mengikuti ET adalah ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,035 dan nilai signifikansi 0,005 ($p < 0,005$). Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa karyawan ET menunjukkan perilaku proaktif yang rendah dan *turnover intention* yang cukup tinggi. Intervensi yang dilakukan adalah peneliti memberikan *coaching* dan konseling pada karyawan ET. Setelah diberikan *coaching* dan konseling terlihat bahwa ada penurunan yang signifikan pada skor perilaku proaktif karyawan namun tidak ada penurunan dalam hal *turnover*.

Persamaan penelitian Arninditha (2012) dengan penelitian yang penulis lakukan adalah intervensi yang dilakukan berupa pemberian *coaching* dan

konseling kepada karyawan yang ada di perusahaan. Selain itu analisis data yang digunakan juga memiliki kesamaan di mana menggunakan *pre-test* dan *post-test* untuk melihat hasil dari pemberian intervensi. Perbedaan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sardianti (2015) dengan peneliti adalah *variable-variable* yang akan diukur beda.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2015) yang berjudul “ Peran Inkubator Bisnis dalam Mengembangkan Digital *Startup* Lokal di Indonesia”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar peran inkubator bisnis dalam menyiapkan *startup* di Indonesia. Penelitian ini menggunakan berjenis *explanatory* karena mencari tahu apa saja yang dilakukan selama masa inkubasi bisnis. Pendekatan dari penelitian ini adalah *interpretivism* karena beranggapan bahwa pemahaman dari suatu fenomena sosial dapat diperoleh dengan mempelajari suatu teks secara mendetail. Subjek penelitian ini adalah *founder startup* yang telah lulus dari masa inkubasi.

Teori yang di gunakan pada penelitian ini di kemukakan oleh Eric Ries (2015) menjelaskan bahwa *startup* adalah sebuah institusi yang diciptakan untuk membuat produk atau layanan inovatif dalam sebuah ketidakpastian yang tinggi. Sedangkan *incubator* bisnis merupakan istilah yang menjelaskan semua organisasi yang memberikan akses untuk ruang kantor yang harganya terjangkau bagi usaha rintisan serta memberikan layanan administratif bersama (Allen & McCluskey, 1999).

Hasil dari penelitian ini adalah untuk mengatasi kendala dan meminimalisir resiko yang dihadapi oleh *startup*, kegiatan inkubasi dapat menjadi salah satu jalan yang ditempuh oleh *startup* lokal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. *Coaching*

a. Definisi *Coaching*

Coaching memiliki beberapa pengertian dari beberapa sumber, di antaranya :

"Coaching is a conversation, or series of conversation, one person has with another" (Starr,2003).

"Coaching is a representative consistent of observing, providing,feedback,counseling, taking corrective action and collaboratively making specific plans". (Mosca, Fazzari, & Buzza, 2010).

Coaching adalah proses yang dilakukan secara sadar dengan menggunakan percakapan terpusat untuk menciptakan lingkungan bagi pengembangan individu, kegiatan yang bermakna, dan pengembangan berkelanjutan (Holland & Miller, 2008).

Coaching menurut Moen dan Allgood (2006) adalah metode yang bertujuan untuk tercapainya aktualisasi diri seseorang dengan memberikan fasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan dalam rangka optimalisasi potensi dalam diri individu tersebut. Dharma (2005) menjelaskan bahwa *coaching* adalah sebuah pendekatan individu untuk membantu seseorang dalam mengembangkan kemampuan atau kompetensinya. Kebutuhan untuk mendapatkan *coaching* dapat muncul

dari evaluasi kinerja karyawan. *coaching* dapat diartikan sebagai proses pengarahan yang dilakukan oleh atasan untuk melatih dan memberikan orientasi kepada bawahannya tentang realitas di tempat kerja dan membantu karyawan dalam mengatasi kendala dalam mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Pemberian *coaching* paling tepat digunakan dalam membina karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan mengarahkan tingkah laku sesuai dengan lingkungan kerja karyawan tersebut. Pemberian *coaching* dapat dilakukan dengan singkat dan dalam bentuk diskusi ataupun melibatkan interaksi yang bertujuan untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang di harapkan.

Menurut Passmore (2012) ketika *coaching* diterapkan dengan tepat dapat menghasilkan sebuah situasi yang berimbang bagi semua pihak. Manfaat yang dirasakan dari pemberian *coaching* dapat berdampak besar pada kinerja karyawan dalam waktu yang *relative* lebih cepat. Secara khusus *coaching* dapat membantu karyawan dalam:

- 1) Meningkatkan produktivitas karyawan baik individu maupun organisasi
- 2) Meningkatkan komitmen dan motivasi kerja
- 3) Menjadi bagian dalam nilai dan perilaku organisasi
- 4) Meningkatkan keterampilan karyawan
- 5) Memperbaiki hubungan kerja antar karyawan
- 6) Menciptakan gagasan/ide – ide kreatif
- 7) Meningkatkan fleksibilitas dan adaptasi karyawan

- 8) Mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan keterampilan yang berbeda
- 9) Mendapatkan kepuasan kerja
- 10) Komunikasi yang lebih efektif
- 11) Budaya organisasi yang lebih terbuka dan produktif
- 12) Kesadaran akan pembelajaran

Sheal (2010) menjelaskan bahwa *coaching* memiliki tiga macam dalam pelaksanaannya yakni *coaching* instruksional yang dilaksanakan satu lawan satu karyawan, kemudian *coaching developmental* yang dilakukan dengan melibatkan bekerja dengan seseorang dan memungkinkan karyawan tersebut mendapatkan manfaat dari pengetahuan dan pengalaman yang telah diberikan oleh *coaching*. *Coaching* yang terakhir adalah *coaching* jenis korektif yang berfokus kepada upaya untuk membantu karyawan menghadapi masalah atau kesalahan demi meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Adapun *coaching* yang akan dilaksanakan pada perusahaan ini disesuaikan dengan masalah yang dihadapi oleh karyawan yang ada.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa *coaching* adalah proses yang dilakukan secara sadar dengan menggunakan percakapan terpusat untuk menciptakan lingkungan bagi pengembangan individu dan pengembangan yang berkelanjutan *coaching* merupakan salah satu dari banyak *tools* yang dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja karyawan dan mempengaruhi kinerja secara positif. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa dengan

menggunakan *coaching* sebagai inisiatif yang strategis akan menghasilkan *return of investment* (ROI) yang tinggi ketika *coaching* dilakukan berdasarkan pada harapan atas hasil pribadi karyawan dan produktivitas perusahaan (Mosca, Fazzari, & Buzza, 2010).

1) Karakteristik *Coaching*

Menurut Rogers (2004), terdapat tiga karakteristik dari proses *coaching*, yaitu :

- a) Merupakan suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk melakukan peningkatan kinerja karyawan.
- b) Merupakan suatu proses percakapan antara seorang pemimpin dengan individu maupun tim bertujuan untuk meningkatkan performa kerja individu secara berkesinambungan.
- c) Merupakan suatu proses kegiatan percakapan disiplin antara pemimpin dan seorang individu atau tim dengan menggunakan informasi kinerja yang kongkret dan bertujuan untuk meningkatkan performa kerja individu secara berkesinambungan.

2) Peran *Coach* dalam pelaksanaan *Coaching*

Thorne (2005) menguraikan peran – peran yang sepatutnya dapat dijalankan oleh seorang *coach* dalam melakukan kegiatan *coaching* dengan *coachee*, yaitu :

- a) Mengembangkan lingkungan kerja yang positif
- b) Mengajukan pertanyaan untuk analisis
- c) Menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih mendalam

- d) Fokus kepada kebutuhan individu
- e) Memberikan saran – saran agar wawasan dari para *coachee* lebih terbuka
- f) Menjadi pendengar yang baik
- g) Menyetujui rencana aksi untuk pengembangan
- h) Fokus terhadap perbaikan kinerja saat ini
- i) Membantu upaya peningkatan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan
- j) Memberikan dukungan pada *coachee*

3) Karakteristik *Coach* yang Efektif

Selain peran – peran *coach* di atas, Thore (2005) juga menyatakan terdapat beberapa karakteristik yang diharapkan dapat dimiliki oleh seorang *coach* untuk dapat menjalankan perannya dengan baik pada saat proses *coaching* berlangsung. Karakteristik tersebut terdiri dari :

- a) Dipercaya dan dihargai
- b) Perilaku mereka dapat dijadikan contoh
- c) Mempunyai pengalaman yang relevan dengan berbagai nilai tambah
- d) Mempunyai keterampilan yang baik
- e) Memberikan dukungan dan semangat
- f) Menyediakan waktu untuk mendengarkan
- g) Mempersilahkan setiap orang untuk menjadi dirinya sendiri
- h) Mempunyai rasa percaya diri kuat

- i) Fokus pada tujuan akhir
- j) Bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh

4) Jenis – jenis *Coaching*

Homan dan Miller (2008) membagi *coaching* ke dalam empat kategori berdasarkan tujuan dari implementasi *coaching* pada organisasi, yaitu :

a) *Coaching* untuk mendukung pembelajaran

Jenis *coaching* ini diterapkan di dalam organisasi untuk mendukung proses pembelajaran karyawan yang mengarah kepada proses pengembangan karyawan secara individu. Proses ini berfokus kepada pekerjaan atau tugas yang nyata dalam waktu sesungguhnya. *Coach* membantu *coachee* berpikir mengenai berbagai aspek dalam tugasnya. Seperti contoh membantu *coachee* melakukan identifikasi perilaku khusus yang harus diubah dengan menetapkan tujuan SMART (*specific, measurable, attainable, realistic, timely*) mengenai pekerjaan yang sedang dijalankan dengan melihat situasi lingkungan sekitarnya.

b) *Coaching* untuk kinerja

Coaching ini ditujukan untuk dapat meningkatkan dan perbaikan kinerja organisasi, karena dapat dilakukan untuk dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik (Brown dan Rusnak, 2010). Dalam hal ini, *coach* diminta untuk membantu individu dalam belajar bagaimana menetapkan sasaran untuk dirinya,

memperbaiki diri dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kualitas hidup.

c) *Coaching* untuk pengembangan kepemimpinan

Jenis *coaching* ini lebih dikenal dengan sebutan "*Executive Coaching*". "*Executive Coaching*" diimplementasikan untuk mendukung proses umpan balik 360 derajat di mana para pemimpin senior, kolega, rekan dan alur laporan langsung memberikan *feedback* tentang efektivitas individu dengan menjawab pertanyaan spesifik tentang perilakunya.

d) *Coaching* tim dan kelompok

Jenis *coaching* ini dapat efektif apabila diimplementasikan pada tim yang mendapatkan proyek baru atau proyek yang menantang, atau tim yang sedang menghadapi tenggat waktu. Baik *coach* internal dan eksternal bekerja sama dengan tim untuk dapat meningkatkan komunikasi, memperkuat komitmen dan meningkatkan kemungkinan menyelesaikan proyek atau tujuan.

5) Manfaat *Coaching*

Menurut Homan dan Miller (2008), terdapat beberapa manfaat penerapan *coaching* bagi perusahaan, yakni sebagai berikut:

- a. *Coaching* memberikan arahan kepada karyawan. Seorang *coach* bertanggung jawab untuk menyediakan informasi, akuntabilitas, arahan, dukungan dan seluruh kepatuhan tata kelola sumber daya para karyawan.

- b. Pelaksanaan *coaching* dapat membantu perusahaan dalam merespon cepatnya perkembangan bisnis perusahaan. Implementasi modul teknologi dan informasi pada banyak perusahaan telah mengubah tata kelola perusahaan. Perkembangan teknologi telah membantu seseorang untuk dapat mengerjakan banyak hal dalam waktu yang bersamaan. Dengan meningkatnya kecepatan delegasi kepada karyawan, seorang karyawan harus mampu mengelola tugas-tugasnya dan beradaptasi pada perubahan ini. *Coach* dapat memberikan perspektif dan membantu karyawan menyusun waktu serta memprioritaskan kegiatan secara efektif.
- c. Perkembangan bisnis yang cepat telah menuntut para calon pemimpin untuk menduduki posisi kepemimpinan, bahkan ketika mereka belum mempunyai waktu yang cukup untuk merefleksikan dan mengumpulkan pengalaman kerja. Dengan melakukan *coaching*, seorang *coach* dapat membantu membuat target kerja dalam area-area penting yang terkait visi, tujuan dan pemanfaatan kemampuan dan pengetahuan karyawan.
- d. *Coaching* dapat diberikan sebagai bentuk remunerasi untuk karyawan. Remunerasi non finansial yang diterima oleh karyawan akan membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang bertalenta. Bila dilihat dari sisi karyawan, karyawan yang menerima *coaching* sebagai suatu remunerasi

akan merasa mendapatkan pengakuan bahwa mereka bernilai berharga bagi perusahaan.

6) Faktor – faktor Keberhasilan Penerapan *Coaching*

Menurut Homan dan Miller (2008), terdapat 5 faktor utama yang dapat menentukan keberhasilan proses penerapan *coaching*.

Faktor-faktor tersebut, di antaranya:

a) Dukungan pihak eksekutif

Dukungan pihak eksekutif atau manajemen sangat penting untuk mendukung proses *coaching* dan proses pengembangan kepemimpinan lainnya agar berhasil. Ketika eksekutif secara personal terlibat dalam proses *coaching*, mereka akan menunjukkan perilaku keterlibatan yang mereka inginkan dari karyawannya. Apabila eksekutif tidak berpartisipasi secara personal dalam proses *coaching*, setidaknya mereka harus mendorong dan berkomitmen untuk mencapai manfaat *coaching*.

b) Sosialisasi proses *coaching*

Sosialisasi *coaching* mengenai manfaat *coaching* bagi perusahaan dan individu juga menjadi faktor utama keberhasilan *coaching*. *Coaching* haruslah mendukung inisiatif strategi organisasi, mendorong profesional dan memberikan keuntungan dari segi finansial bagi perusahaan. Adapun tujuan *coaching* diterapkan dalam perusahaan, *coaching* harus memberikan kontribusi secara strategis pada tujuan dan sasaran perusahaan dan individu dalam organisasi.

c) Jaminan kerahasiaan

Prinsip kerahasiaan harus ditetapkan dalam proses *coaching*. Dalam banyak perusahaan, kerahasiaan berarti bahwa seseorang *coach* tidak akan membagi atau menyebarkan apa yang didiskusikan dalam sesi *coaching* pada siapa pun. Sesi *coaching* harus dilaksanakan secara pribadi dan jauh dari jarak pendengaran orang lain.

d) Tindakan nyata

Tindakan adalah bagian yang paling nyata dalam proses *coaching*. Tindakan harus selaras dengan bidang tanggung jawab individu, tim dan sasaran organisasi. Tindakan yang nyata dalam proses *coaching* dapat berupa pengambilan langkah nyata menuju sasaran, menunjukkan komitmen kepada hasil diskusi atau berpikir mengenai strategi atau tantangan khusus.

e) Pemasaran internal

Sebuah rencana pemasaran internal menjadi penting bila *coaching* menjadi kegiatan yang didukung oleh organisasi. Rencana pemasaran ini bisa berupa penjelasan kepada seluruh komponen organisasi mengenai apa pengertian *coaching*, siapa yang melakukan, siapa yang memenuhi syarat serta bagaimana proses *coaching* akan berlangsung.

7) Teknik Pelaksanaan *Coaching*

Salah satu proses *coaching* yang dikenal dengan proses *-FAR* yang merupakan singkatan dari *Connect, Focus, Activate, Review* (Homan & Miller, 2008). Proses ini membantu individu untuk dapat terlibat, *focus*, dan berorientasi pada tindakan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh *coach* pada tahap *connect* adalah dengan melakukan komunikasi dengan *coachee*. Pada tahap ini, sesi *coaching* dimulai dengan menentukan harapan *coachee*, memahami kebutuhan yang harus dipenuhi melalui program *coaching*, bagaimana sesi *coaching* nantinya akan bernilai bagi *coachee* dan *coach*nya. Pada tahap ini pula *coach* dan *coachee* menetapkan peraturan dasar dalam sesi *coaching*. Tahap ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan untuk menunjukkan perhatian dan daya tarik *coach* kepada keadaan dan kebutuhan *coachee*.

Tahap *focus* memusatkan pelaksanaan *coaching* pada topik penting beserta tujuannya. *Coaching* yang efektif membutuhkan seorang *coach* yang penuh perhatian, sehingga dapat menyelidiki *focus* terpenting dari *coachee*. Pada tahap ini, *coach* melakukan *active listening, mirroring, reframing* terhadap keadaan *coachee*. *Coach* harus dapat menangkap realitas dari keadaan *coach*.

Tahap selanjutnya adalah *active*, yaitu tahap di mana terjadinya tindakan untuk mencapai tujuan diimplementasikan. Tindakan ini dapat berupa mengambil waktu untuk berpikir, menyelidiki, orang lain dan menentukan strategi serta taktik yang tepat. *Coaching* yang

efektif akan membantu *coachee* untuk menentukan dan mengambil tindakan yang bermanfaat. Ketika tindakan telah ditentukan, *coach* dapat memberikan pertanyaan untuk membantu menetapkan tindakan dan memastikan akuntabilitas, menghindari hambatan dan menciptakan hasil yang positif.

Tahap terakhir dari proses ini adalah *review*, yaitu aktivitas untuk mengkaji tindakan yang telah disetujui. Pada tahap ini *coach* secara aktif meminta umpan balik *coachee* mengenai sesi *coaching* yang telah dilaksanakan. Tahap ini juga perlu dilakukan untuk membuat ketentuan bagaimana hasil tindakan *coachee* akan dikaji pada sesi *coaching* berikutnya.

2. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan dan organisasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Sebuah organisasi yang eksis dan baik untuk waktu yang lama memiliki budaya kerja yang telah mengakar pada diri setiap karyawan dan secara turun temurun mampu diteruskan oleh kepemimpinan yang silih berganti (Hersey & Blanchard, 1982). Hal ini berbeda pada perusahaan yang baru tertentu, di mana seorang pemimpin perlu untuk mengarahkan organisasi untuk mencapai visi dan membentuk budaya kerja agar terjadi keteraturan operasional (Russ-eft, 1999).

Pemimpin merupakan orang yang memiliki fungsi dan tugas sebagai seorang pemimpin atau orang yang berfungsi untuk

membimbing atau menuntun (Pasolong, 2008). Sedangkan kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Kartono (Pasolong, 2008) menjelaskan bahwa pemimpin merupakan seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melaksanakan usaha bersama untuk mencapai sebuah tujuan.

Kepemimpinan menurut Rauch dan Behling (Yukl, 2006) adalah sebuah proses mempengaruhi aktivitas dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Siagian (2002) menjelaskan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi tidak menyenangkannya.

Rivai (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi atau memberikan contoh kepada pengikutnya melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Berdasarkan teori yang telah diungkapkan di atas, dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mengikuti dan menjalankan tugas untuk mencapai tujuan dari organisasi secara bersama – sama.

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan adalah untuk memandu, menuntun, membimbing, dan memberi motivasi kerja kepada karyawan,

mengendalikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik serta memberikan supervisi atau pengawasan efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang dituju organisasi, sesuai dengan perencanaan dan waktunya (Kartono,2008).

Menurut Rivai (2008) terdapat sembilan fungsi dari kepemimpinan, yaitu:

- 1) Menciptakan visi dan rasa komunitas
- 2) Membantu mengembangkan komitmen
- 3) Menginspirasi kepercayaan dan mengintegrasikan pandangan yang berlainan
- 4) Mendukung komunikasi
- 5) Membantu menggunakan pengaruh kepada karyawan
- 6) Memfasilitasi karyawan
- 7) Memberi semangat kepada yang lain
- 8) Menopang tim
- 9) Bertindak sebagai model

c. Asas Kepemimpinan

Kartono (2008) menjelaskan terdapat tiga asas kepemimpinan, meliputi:

- 1) Kemanusiaan: mengutamakan sifat – sifat manusia, yaitu memberikan bimbingan, mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu.
- 2) Efisiensi: efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber – sumber, materi, dan jumlah manusia, atas

prinsip penghematan, nilai ekonomis serta asas manajemen modern.

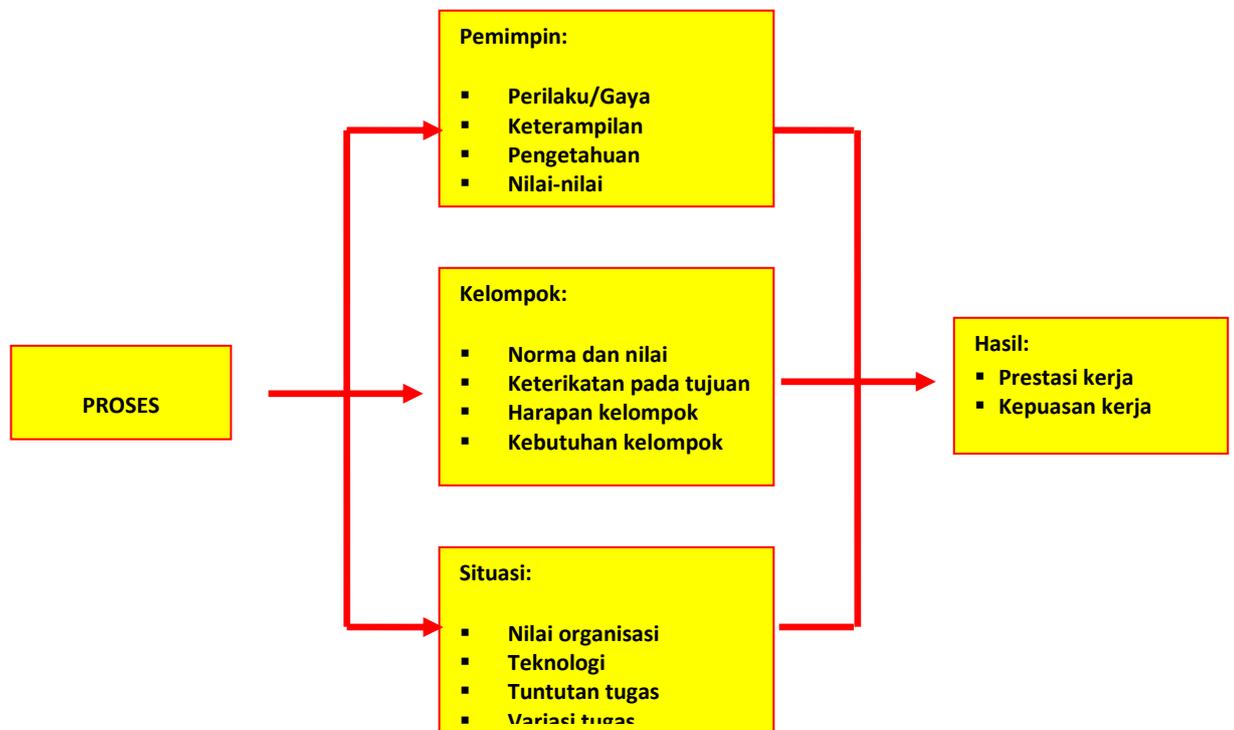
- 3) Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju taraf kehidupan yang lebih tinggi.

d. Tugas Kepemimpinan

Sebagai pemimpin, pada umumnya memiliki dua tugas bidang utama, yaitu pencapaian tujuan dan pencapaian kekompakan orang – orang yang dipimpinnya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *relationship function*, tugas yang berhubungan dengan kekompakan juga *relationship function*. Keating (Pasolong, 2008) menjelaskan bahwa tugas dari pemimpin adalah:

- 1) Memulai usaha agar kelompok memulai kegiatan tertentu.
- 2) Mengatur langkah untuk arah dan langkah kegiatan kelompok.
- 3) Memberikan informasi data, fakta dan pendapat kepada anggota dan meminta informasi dari mereka terkait informasi, data dan fakta yang diperlukan.
- 4) Mendukung anggota dengan menerima gagasan, pendapat, usulan dari bawahan dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka menyelesaikan tugas bersama.
- 5) Menilai dengan menguji gagasan yang muncul
- 6) Menyimpulkan, kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat, dan usul yang muncul, lalu menyimpulkan sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

Secara skematis proses dari kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Kepemimpinan

Dari gambar di atas, proses kepemimpinan tampak adanya tujuan akhir yaitu prestasi kerja dan kepuasan kerja bagi semua karyawan yang terlibat dalam mengelola organisasi. Bagaimanapun juga seorang pemimpin harus dapat bekerja secara profesional dengan menciptakan lingkungan yang kondusif.

e. Gaya Kepemimpinan

Gaya dalam Bahasa Inggris "*style*" yang memiliki arti corak atau mode dalam mengerjakan sesuatu hal. Gaya juga merupakan sebuah kesanggupan, kekuatan, cara, irama, ragam, metode yang khas dari seseorang untuk bergerak atau berbuat sesuatu (Syafi'ie, 2009).

Menurut Fielder (Amstrong, 1999), para pemimpin yang efektif akan mencocokkan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi, meliputi gaya kerja yang mereka sukai dan sifat kepribadiannya, serta hakikat dari tugas dan kelompok. Seorang pemimpin memiliki sifat dan watak kepribadian tersendiri yang unik dan khas sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Campling (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah pola pendekatan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Pendapat senada juga disampaikan oleh Newstrom dan Davis (2002), gaya kepemimpinan adalah gaya total dari tindakan secara eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh karyawannya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap bawahannya hal ini diungkapkan oleh Cunningham dan Cordeiro (2003) bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku bawahannya terutama perilaku bawahannya yang mendukung penggunaan gaya yang disukai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kepercayaan karyawan terutama penggunaan gaya kepemimpinan yang disukai oleh karyawannya.

Beberapa gaya kepemimpinan menurut Syafi'ie (2009):

- 1) Gaya kepemimpinan demokratis: gaya kepemimpinan demokratis adalah cara dan irama seorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dengan menggunakan metode pembagian tugas dengan bawahan, begitu juga antar bawahan dibagi secara adil dan merata.

- 2) Gaya Birokratis: cara dan irama seorang pemimpin dalam menghadapi bawahan dengan menggunakan metode tanpa pandang bulu, yang artinya setiap bawahan diperlakukan sama disiplinnya, spesialisasi tugas yang khusus, kerja yang ketat dengan aturan sehingga bawahan menjadi kaku tetapi sederhana.
- 3) Gaya Kebebasan: adalah gaya yang memberikan keleluasaan kepada bawahannya seluas – luasnya.
- 4) Gaya Otokratis: gaya pemimpin yang menghadapi bawahannya dengan memakai metode paksaan kekuasaan.

Selain gaya kepemimpinan di atas, terdapat satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan. Pendekatan ini adalah model kepemimpinan situasional yang di kemukakan oleh Hersey dan Blanchard (Stonner, 1996) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi tergantung dengan kesiapan karyawan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi , kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (Thoha, 2013), didasarkan pada saling berhubungannya hal – hal berikut ini :

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- 2) Jumlah dukungan sosial emosional yang diberikan oleh pimpinan

- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Adapun indikator kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1982), yaitu :

- 1) Kepemimpinan Instruksi: seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.
- 2) Kepemimpinan Konsultatif: pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin pada gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang dia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.
- 3) Kepemimpinan Partisipatif: gaya pemimpin seperti ini menekankan kepada banyak memberikan dukungan kepada bawahannya namun sedikit memberikan pengarahan kepada bawahannya. Pada gaya seperti ini, pemimpin akan menyusun keputusan secara bersama – sama dengan bawahannya dan mendukung mereka dalam menyelesaikan tugas.

- 4) Kepemimpinan Delegasi: pemimpin sedikit memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin seperti ini mendelegasikan keputusan – keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya.

3. Kerangka Pemikiran

Mengingat setiap pemimpin mempunyai cara tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya dalam mencapai tujuan organisasi akan menggunakan seefektif mungkin kekuasaannya agar orang lain dapat diarahkan perilakunya dalam berbagai kondisi.

Dalam usaha untuk terus meningkatkan kemampuan kepemimpinan, dibutuhkan sebuah pengembangan terkait dengan masalah kepemimpinan pada COO PT.KBI. pemberian program *coaching* ini merupakan sebuah usaha yang menjadi investasi jangka panjang bagi perusahaan yang nantinya di harapkan dapat digunakan dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin.

Pemberian program *coaching* sebagai bagian dari pengembangan pimpinan perusahaan merupakan sebuah hal yang penting dari sisi manajerial. Karena pengembangan pada sisi manajerial diperlukan agar orang tersebut dapat membuat perencanaan ke depan, melaksanakan, mengatur dan mengontrol proses berjalannya pekerjaan, sehingga kinerjanya menunjukkan perkembangan yang signifikan dari waktu ke waktu. Laguna (2012) menyimpulkan bahwa pengembangan pada sisi manajerial

akan memberikan pengaruh yang signifikan dalam menjalankan proses bisnis perusahaan.

Program *coaching*, merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas dari pimpinan perusahaan dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin. Dalam lingkup yang lebih luas dengan program *coaching* ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan pimpinan perusahaan. Program *coaching* ini juga merupakan usaha yang dilakukan untuk memperbaiki kepemimpinan COO baik kebutuhan saat ini maupun untuk yang di masa yang akan datang dengan memberikan informasi yang akhirnya dapat mempengaruhi sikap atau kecakapan COO dalam memimpin perusahaan.

Bohlander (2010) menjelaskan bahwa diperlukan perencanaan yang sangat baik dan terintegrasi dengan visi dan misi dengan konsep *coaching* yang akan diterapkan di perusahaan. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan kemampuan seseorang dalam menjalankan perannya dalam bekerja.

4. Pertanyaan Penelitian

Metode Pengembangan apa yang dibutuhkan oleh COO PT. Konten Baik Indonesia?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian

1. Variabel Bebas : *Coaching*
2. Variabel Tergantung : Kepemimpinan

B. Definisi Operasional

1. *Coaching*

Adapun pengembangan yang digunakan adalah dengan metode *Coaching*. *Coaching* merupakan suatu cara Pendidikan atau metode di mana atasan mengajarkan keahlian atau keterampilan kerja kepada bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. *Coaching* merupakan sebuah metode di mana atasan mengajarkan keahlian atau keterampilan kerja kepada bawahan untuk dapat meningkatkan kinerja agar lebih baik. *Coaching* adalah salah satu cara untuk mengembangkan kinerja individu dan mempengaruhi kinerja individu secara positif.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mengikuti dan menjalankan tugas untuk mencapai tujuan dari organisasi secara bersama – sama. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian menurut Arikunto (2013) adalah benda, hal, atau orang tempat data variabel penelitian. Idrus (2009) menjelaskan bahwa subjek penelitian adalah individu, benda, atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dan proses pengumpulan data penelitian. Berdasarkan penjelasan di atas subjek penelitian adalah satu atau beberapa orang yang akan menjadi narasumber penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah *Chief Of Operation (COO)* perusahaan *start-up* yang bergerak di bidang media. Pemilihan COO perusahaan ini dikarenakan sebagai orang yang memimpin perusahaan dirasakan oleh karyawan masih kurang dalam sisi kepemimpinannya dan sebagai bagian dari pengembangan sisi manajerial COO perusahaan.

D. Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan desain *Action Research*. Penelitian *Action Research* adalah penelitian yang berdasarkan hubungan kolaborasi dalam menyelesaikan masalah antara peneliti dengan klien (organisasi) (Coghan & Brannick, 2005). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelesaikan permasalahan dan untuk mendapatkan pengetahuan baru bagi kedua belah pihak. *Action Research* adalah salah satu strategi pemecahan masalah yang memanfaatkan tindakan nyata dalam proses pengembangan inovatis dalam mendeteksi dan memecahkan masalah. *Action Research* adalah penelitian membandingkan kondisi dan akibat dari berbagai bentuk tindakan sosial (Arikunto, 2002).

Model penelitian *Action Research* menggabungkan antara teori dengan praktek, dimana teori yang ada di usahakan dilaksanakan dalam praktik (Hasan,2009). *Action Research* merupakan penelitian pada upaya pemecahan masalah atau perbaikan yang dirancang menggunakan metode penelitian tindakan yang bersifat reflektif dan kolaboratif. Kemmis dan Tagart (dalam Wiriaatmadja & Rochiati, 2007) menjelaskan prosedur pelaksanaan penelitian tindakan berupa suatu siklus atau daur ulang berbentuk spiral yang setiap langkahnya terdiri dari empat tahapan yaitu, perencanaan, tindakan, observasi dan refleksi. Pada akhirnya penelitian *Action Research* akan berhubungan dengan adanya perubahan dalam organisasi, pengembangan kompetensi individu dalam organisasi dan memberikan pengetahuan tambahan bagi organisasi (Coghan & Brannick, 2005).

Penelitian model *Action Research* menurut Arikunto (2013) terdiri dari empat komponen pokok yang juga menunjukkan langkah – langkahnya, yaitu:

1. Perencanaan atau *Planing*

Rencana merupakan serangkaian tindakan yang terencana untuk mengingatkan apa yang telah terjadi. Dalam penelitian tindakan, rencana tindakan harus berorientasi ke depan. Di samping itu, perencanaan harus menyadari sejak awal bahwa tindakan pada kondisi tertentu tidak dapat diprediksi dan memiliki risiko. Oleh karena itu, perencanaan yang dikembangkan harus fleksibel untuk dapat meredam pengaruh yang tidak dapat dilihat secara langsung. Perencanaan dalam penelitian tindakan sebaiknya lebih menekankan kepada sifat – sifat strategis yang mampu

untuk menjawab tantangan yang muncul dalam perubahan sosial yang terjadi (Sukardi, 2012).

2. Tindakan atau *Action*

Langkah yang kedua perlu mendapatkan perhatian. Ini karena langkah pada tahap ini harus dilakukan secara cermat dan merupakan kegiatan yang terencana. Ini dapat terjadi jika tindakan tersebut mengacu kepada rencana yang rasional dan terukur. Tindakan yang baik adalah tindakan yang mengandung tiga unsur penting yaitu, peningkatan praktik pengembangan untuk melakukan pemahaman secara kolaboratif serta situasi tindakan dilakukan (Sukardi, 2012).

3. Pengamatan atau *observing*

Observasi pada penelitian ini memiliki fungsi mendokumentasi dampak dari tindakan yang diberikan kepada subjek. Oleh karena itu, observasi memiliki beberapa keunggulan seperti: memiliki orientasi yang prospektif, mempunyai dasar waktu yang reflektif. Observasi yang hati – hati dalam hal ini sangat diperlukan untuk mengatasi keterbatasan tindakan yang dimiliki oleh peneliti. Seperti dalam perencanaan, observasi yang baik adalah observasi yang fleksibel dan terbuka untuk dapat mencatat segala gejala yang muncul baik yang diharapkan ataupun yang tidak diharapkan (Sukardi, 2012).

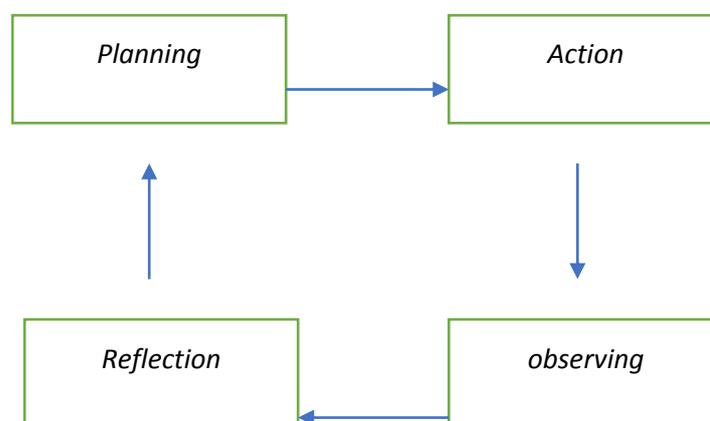
4. Refleksi atau *reflection*

Langkah terakhir adalah langkah reflektif. Langkah ini merupakan saran untuk melakukan pengkajian kembali terhadap tindakan yang telah dilakukan kepada subjek penelitian dan telah di catat dalam observasi.

Langkah reflektif ini dalam hal praktis biasanya direalisasikan melalui diskusi sesama partisipan, seminar antara partisipan maupun antara para peneliti dengan partisipan. Hasil reflektif ini penting untuk melakukan tiga kemungkinan yang terjadi terhadap perencanaan semula terhadap subjek penelitian. Di samping itu langkah ini juga berguna untuk melakukan tinjauan, membuat gambaran kerja dalam situasi proses penelitian, hambatan yang muncul dalam tindakan dan kemungkinan lain yang muncul selama proses penelitian (Sukardi, 2012).

Dalam tahap ini juga dilakukan proses evaluasi terhadap pelaksanaan program *coaching*, evaluasi yang diberikan pada tahap ini adalah evaluasi tahap 1 (reaksi) dan tahap 3 (perilaku). Dari pengolahan data yang dilakukan, dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan dapat membantu subjek untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Menurut Arikunto (2013), siklus model *Action Research* terdiri dari empat tahap yaitu, *Planning*, *action*, *observing* dan *reflection* yang digambarkan dalam siklus sebagai berikut :



Gambar 2. Siklus Action Research (Arikunto,2013)

Winter (Hasan,2000) menambahkan bahwa terdapat enam unsur dalam melaksanakan penelitian *Action Research*, keenak prinsip tersebut adalah :

a. Reflektif

Prinsip ini mendapatkan seseorang untuk dapat berpikir intens dan lebih mendalam atas berbagai fakta dan proses, interpretasi, bias, asumsi dan korelasi yang ada.

b. Dialogis

Prinsip ini memahami hubungan yang ada dalam berbagai fenomena dan konteksnya.

c. Kolaboratif

Pada prinsip ini menegaskan bahwa semua partisipan dalam penelitian *Action Research* adalah anggota peneliti. Setiap ide yang dimiliki oleh partisipan adalah sumber daya yang sangat signifikan dan berharga dalam membuat klasifikasi, analisis yang dinegosiasi dengan partisipan.

d. Risiko

Pada penelitian *Action Research* perubahan yang terjadi kadang menimbulkan ancaman dan kondisi yang tidak nyaman secara psikologis pada pihak – pihak pelaksanaan terkait. Ini terjadi Karena perubahan tersebut menyangkut tata cara yang sudah mapan, sehingga barangkali

ada hambatan ego pada setiap diskusi terhadap ide, interpretasi dan penilaian atas situasi.

e. Struktur yang plural

Terbentuknya berbagai macam pandangan, komentar, ide, kritik yang mengarah pada tindakan interpretasi yang bervariasi merupakan hal yang biasa pada penelitian tindakan.

f. Teori, Praktik dan Perubahan

Penelitian *Action Research* merupakan dasar yang dipakai untuk melaksanakan praktik, dan praktik akan menghasilkan teori baru yang semakin berkembang, dan proses ini berlangsung secara berkelanjutan. Pada proses ini akan sangat terkait dengan proses perubahan.

Berdasarkan penjelasan desain penelitian *Action Research* yang telah disebutkan sebelumnya maka desain yang dikemukakan oleh Arikunto (2013) merupakan desain penelitian yang dipilih ditinjau dari relevansi desain dengan kondisi penelitian.

Pengumpulan data setelah tindakan untuk diukur dan dilakukan evaluasi. Pada tahap ini fase di mana data hasil evaluasi akan menentukan apakah intervensi yang dilakukan berhasil atau perlu dilakukan re-diagnosis dan intervensi baru, Karena *Action Research* merupakan penelitian yang berupa siklus melingkar.

E. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan empat bentuk metode pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dokumentasi data perusahaan dan kuesioner.

1. Wawancara

Menurut Steward dan Cash (2001), wawancara adalah proses komunikasi dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, disusun untuk pertukaran perilaku dan melibatkan proses tanya jawab. Selain itu, Poerwandari (2005) mendefinisikan wawancara sebagai percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Banister, dkk (Poerwandari, 2005) mengatakan bahwa wawancara dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain.

Pada penelitian ini fungsi dari wawancara yang dilakukan untuk mendalami secara lebih lanjut penggalian data mengenai pengembangan yang ada di perusahaan dan kepemimpinan COO perusahaan. Sehingga data yang didapatkan oleh peneliti dapat diolah untuk dijadikan dasar dari intervensi nantinya. Pada penelitian ini wawancara dilakukan kepada beberapa karyawan yang ada di perusahaan terkait dengan bagaimana perusahaan mengelola SDM yang ada dan bagaimana kepemimpinan COO dalam mengelola perusahaan.

2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan. Menurut Hadi (2000), observasi adalah suatu metode yang sistematis, disengaja, menggunakan indera untuk menangkap kejadian yang sedang terjadi yang bertujuan untuk memperoleh data sebagai bukti. Observasi adalah bagian dalam pengumpulan data. Observasi juga berarti mengumpulkan data langsung dari lapangan. Dalam tradisi kualitatif, data tidak akan diperoleh di belakang meja, tetapi harus terjun ke lapangan, ke tetangga, ke organisasi, ke komunitas. Data yang diobservasi dapat berupa gambaran tentang sikap, kelakuan, perilaku, tindakan, keseluruhan interaksi antar manusia (Raco, 2010).

Menurut Patton (2002), tujuan observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati tersebut.

Pada penelitian ini observasi yang dilakukan adalah dengan menggunakan observasi partisipan. Dimana peneliti meminta kepada beberapa karyawan untuk melakukan observasi terhadap perubahan perilaku, bagaimana COO memberikan instruksi atau tugas, dan tingkat kejelasannya.

3. Studi Dokumentasi

Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen yang ada di dalam perusahaan. Maka teknik dokumentasi adalah berupa pengumpulan data untuk menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik itu dokumen tertulis, gambar,

atau elektronik. Dokumen yang digunakan seperti standar operasional prosedur yang perlu dilaksanakan dan data kinerja dari karyawan selama beberapa bulan terakhir.

4. Kuesioner

Metode kuesioner atau angket merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis kemudian dikirim untuk diisi oleh responden, setelah diisi angket dikirim kembali atau dikembalikan ke petugas atau peneliti (Bungin, 2005). Kuesioner merupakan satu cara yang cepat serta efisien untuk memperoleh informasi dari sejumlah besar karyawan. Akan tetapi, mengembangkan sebuah kuesioner dan mengujinya terkadang memerlukan proses dan memakan waktu. Menurut Umar (2006) angket adalah sebuah alat pengumpulan data yang nantinya data tersebut akan diolah untuk dapat menghasilkan informasi yang dibutuhkan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup adalah kuesioner yang disajikan dengan serangkaian alternatif jawaban dan responden cukup memberikan tanda silang, lingkaran, ataupun centang pada jawaban yang dirasa sesuai dengan keadaan responden (Idrus, 2009). Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner kepemimpinan dengan menggunakan indikator teori Hersey dan Blanchard (1982)

Format respon yang digunakan dalam kuesioner adalah tipe skala *Likert*. Di mana skala *Likert* umumnya meminta responden untuk mengindikasikan derajat persetujuan dengan kalimat deklaratif (sangat tidak setuju/tidak sesuai – sangat setuju/sesuai). Untuk item yang mengandung

pernyataan positif atau *favorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut : Sangat Setuju (4), Setuju (3), Tidak setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Sedangkan untuk item yang mengandung pernyataan negatif atau *unfavorable*, diberlakukan penilaian sebagai berikut : Sangat Setuju (1), Setuju (2), Tidak setuju (3), dan Sangat Tidak Setuju (4)

Tabel 1. *Blueprint* Kuesioner

Aspek	Indikator	Pernyataan
<i>Instruksi</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak memberikan pengarahan kepada bawahan dengan instruksi yang jelas 2. Sedikit dukungan yang diberikan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COO selama ini memberikan instruksi yang jelas dan detail kepada anda dalam menjalankan pekerjaan 2. COO memberitahukan kepada anda dengan jelas dan detail mengenai apa yang harus anda kerjakan dan selesaikan 3. COO selalu merencanakan langkah – langkah yang jelas dan tegas dalam melakukan pengawasan 4. COO selalu menunjukkan cara – cara kerja yang baku untuk menyelesaikan suatu pekerjaan 5. COO selalu memberikan instruksi dengan jelas dan tegas agar pekerjaan diselesaikan tepat waktu
<i>Konsultasi</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak mengarahkan kepada bawahan 2. Memberikan dukungan yang lebih kepada bawahan dalam mengerjakan pekerjaan 	<ol style="list-style-type: none"> 6. COO melakukan pengawasan yang wajar terhadap anda 7. COO mau menerima dan mendengarkan pendapat anda dalam mengambil keputusan 8. COO menerapkan komunikasi dua arah 9. COO memberikan kesempatan kepada anda untuk menyampaikan perasaannya 10. COO selalu berkomunikasi dengan baik dengan seluruh karyawan
<i>Partisipasi</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak memberikan dukungan kepada bawahan 2. Sedikit pengarahan dalam bekerja 	<ol style="list-style-type: none"> 11. COO dan karyawan saling berdiskusi dalam membuat sebuah keputusan 12. COO mau ikut berpartisipasi bersama anda dalam upaya menyelesaikan pekerjaan 13. COO sepenuhnya melakukan komunikasi dua arah dengan

	anda	
		14. COO dan anda sama – sama bertanggung jawab dalam membuat keputusan dan pelaksanaan pekerjaan
		15. COO selalu melibatkan anda dalam menetapkan suatu tujuan
		16. COO ikut berpartisipasi dalam penentuan tugas pekerjaan
		17. Partisipasi yang minimal dari COO dalam menghadapi permasalahan
		18. COO mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan
		19. COO selalu menunjukkan intelektualitas dalam usaha mencapai tujuan
<i>Delegasi</i>	1. Mendelegasikan semua keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan	20. COO tidak memberikan kebebasan kepada anda untuk menentukan sendiri teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik
		21. COO percaya pada kemampuan anda untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
		22. Dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara COO dan anda

F. Prosedur Penelitian

Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pembuatan sistem pengembangan kepada karyawan yang disesuaikan dengan pemaparan dari Arikunto (2013) terdiri dari langkah, yaitu sebagai berikut :

1. Tahapan *Planning*

Tahapan *planning* dimulai dengan melakukan identifikasi kepada masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Pengambilan data untuk identifikasi masalah dengan menggunakan kuesioner dan wawancara kepada beberapa karyawan di perusahaan. Hasil dari identifikasi masalah tersebut kemudian yang akan diprioritaskan untuk diselesaikan. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah terkait dengan kepemimpinan dari COO dalam menjalankan roda organisasi.

2. Tahapan *Acting*

Tahapan *acting* adalah tahapan memulai proses perancangan pengembangan kepemimpinan COO dari perusahaan. Tahapan perancangan pengembangan karyawan dilakukan dengan sebagai berikut :

- a. Menentukan kebutuhan pengembangan COO
- b. Penentuan sasaran pengembangan COO
- c. Penetapan isi program
- d. Identifikasi prinsip – prinsip belajar
- e. Pelaksanaan program pengembangan
- f. Penilaian pelaksanaan program pengembangan

3. Tahapan *Observing*

Tahapan ini dimulai dengan melaksanakan proses pengembangan kepada COO perusahaan. setelah itu peneliti meminta beberapa karyawan untuk melakukan observasi terhadap aktivitas kepemimpinan dari COO yang kemudian di akhir dari program akan dilakukan analisis terhadap perubahan yang terjadi dari COO.

4. Tahap *Reflecting*

Hasil dari observasi setelah pelaksanaan program *coaching* COO kemudian dianalisis untuk dilihat sejauh mana perubahan yang terjadi setelah di berikan program *coaching* kepemimpinan. Selain itu, juga dilakukan evaluasi terhadap program *coaching* yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Tabel 2. Tahapan *Action Research*

Tahapan	Kegiatan	Hasil
<i>Planing</i>	Identifikasi Masalah	Permasalahan yang akan di selesaikan
<i>Acting</i>	Penyusunan modul pengembangan	Metode pengembangan dan modul pengembangan
Observing	Melakukan intervensi	Dokumen dari proses pengembangan
	Observasi	Data perilaku dari COO
Reflecting	Analisis perubahan yang setelah observasi	Perencanaan pengembangan kedepannya

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu kegiatan untuk mencermati setiap langkah yang dibuat oleh peneliti, mulai dari tahap persiapan, proses hasil pekerjaan, dalam arti apakah kegiatan beserta langkah – langkahnya sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai atau belum (Aunurrahman, 2009). Penelitian *action research* dianalisis melalui empat hal yaitu, tema, kejadian, pola dan kecenderungan. Tema berkaitan dengan ide – ide yang sering muncul secara konstan. Kejadian berkaitan dengan seberapa sering sesuatu itu terjadi atau jumlah jawaban yang sama dalam kuesioner. Pola berkaitan dengan apakah sesuatu itu muncul dengan memiliki pola atau tidak. Sedangkan, kecenderungan berkaitan dengan frekuensi pola. Empat hal tersebut dapat menjelaskan mengenai situasi yang sedang terjadi (MacIntyre, 2000). Data kuantitatif diolah dengan menggunakan validitas,

reliabilitas dan menghitung kategori dari data tersebut dengan menggunakan perangkat *software IBM SPSS Statistic 24*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tahapan Penelitian

1. Orientasi Kanchah

Penelitian kali ini dilaksanakan di PT.KBI yang merupakan sebuah perusahaan media online *startup* yang berbasis di Yogyakarta. Visi dari perusahaan ini adalah “menjadi media yang membuat hidup anak muda lebih baik”. Sementara misi dari perusahaan adalah (1) membuat konten media yang menarik, positif dan bermanfaat; serta (2) menjadi media dua arah yang memberikan kesempatan kepada pembaca untuk berkarya. Dengan nilai yang ada di perusahaan PT.KBI adalah *flexible, fun* dan *achievement oriented*.

PT. KBI saat ini memiliki jumlah karyawan 38 orang yang terbagi menjadi enam divisi yaitu *Business Development, Sales, Editor in Chief atau Editorial, Marketing Communication, Finance, dan HRGA*. Rentang usia karyawan yang ada di perusahaan adalah antara usia 22 tahun hingga 40 tahun. Jumlah karyawan laki – laki yang ada di perusahaan berjumlah 17 orang dan karyawan perempuan berjumlah 21 orang. Rata – rata karyawan yang bekerja di perusahaan memiliki latar belakang Pendidikan S1 dari berbagai macam program studi dan ada beberapa karyawan yang sedang melanjutkan Pendidikan pada jenjang S2.

Pelaksanaan penelitian ini didasarkan oleh kebutuhan untuk mengembangkan kepemimpinan dari *Chief Of Operation (COO)* di

perusahaan. Sebagai orang yang menjadi pemimpin jalannya organisasi perusahaan, diharapkan seorang pemimpin dapat membuat perencanaan pengembangan perusahaan, mendesain rencana perusahaan ke depannya, mengontrol jalannya organisasi. Namun, dari data yang didapatkan oleh peneliti bahwa kepemimpinan dari COO perusahaan dirasakan kurang maksimal. Karena masih ada keluhan dari karyawan terkait dengan belum tegasnya COO dalam menegakan peraturan dan peneguran yang dilakukan lebih bersifat personal bukan profesional. Selain itu, pembagian informasi yang kurang lancar membuat bingung karyawan.

2. Persiapan

a. Perijinan

Persiapan pertama kali dilakukan dengan mengajukan perijinan untuk melakukan penelitian pada tanggal 25 Juli 2017 dengan pihak PT.KBI. Ijin penelitian resmi kemudian dikeluarkan oleh pada tanggal 07 Agustus 2017 oleh pihak fakultas kepada PT.KBI. Wawancara awal dilakukan pada tanggal 3 Agustus 2017. Akan tetapi penelitian sempat tertunda dikarenakan adanya pemindahan kepemilikan perusahaan, sehingga karyawan disibukkan oleh pemenuhan kebutuhan administrasi dan penyesuaian struktur organisasi baru perusahaan. Setelah semua proses pemindahan kepemilikan perusahaan selesai peneliti melanjutkan kembali penelitian pada bulan Oktober 2017 untuk proses pengambilan data untuk mendalami permasalahan yang ada di perusahaan.

b. Penentuan Responden

Pada tahap awal penelitian, peneliti melakukan proses wawancara dengan *coordinator office* Yogyakarta sebagai data awal. Kemudian peneliti juga melakukan wawancara kepada manajer HRD perusahaan dan beberapa karyawan yang ada di perusahaan. Peneliti juga melakukan wawancara kepada beberapa penulis yang ada di perusahaan. Wawancara ini sebagai data awal untuk mengidentifikasi masalah yang ada di perusahaan. Setelah data hasil *interview* terkumpul dan diidentifikasi, kemudian terlihat masalah yang menjadi prioritas untuk diselesaikan. Yang menjadi prioritas penyelesaian masalah adalah masalah kepemimpinan pada COO perusahaan.

Kemudian peneliti menyusun kuesioner kepemimpinan dengan berdasarkan teori kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard (1982). Kuesioner ini berjumlah 35 item, yang terdiri dari 29 item *favorable* dan 6 item yang *unfavorable*. Peneliti menggunakan *try out* terpakai dalam pengambilan data ini. Berikut merupakan rincian kuesioner yang valid dalam penelitian kali ini :

Tabel 3. Rincian Kuesioner Kepemimpinan

Aspek	Item		Jumlah
	Favorable	Unfavorable	
Instruksi	1,2,3,4,5		5
Konsultasi	6,7,8,9,10		5
Partisipasi	11,12,13,14,15,16,18,19	17	9
Delegasi	20,21,22		3

Total	22
--------------	-----------

c. Proses Penyusunan Materi

Setelah data hasil *interview* dan angket telah selesai diolah. Kemudian peneliti mulai untuk menyusun modul program *coaching* dengan menggunakan metode C-FAR yang dikemukakan oleh Homan dan Miller (2008). Dengan menggunakan metode ini diharapkan dapat membantu individu untuk dapat terlibat, fokus, dan berorientasi pada tindakan nyata.

Selama penyusunan modul ini, peneliti senantiasa selalu melakukan diskusi dengan pihak perusahaan agar dapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan ke depannya dapat digunakan oleh perusahaan. Setelah modul jadi dan siap, peneliti kemudian meminta untuk penilaian modul dari ahli terkait dengan metode dan isi materi dari modul kepada dua orang yang berprofesi sebagai dosen dan juga *senior manager of legal and human resource* di salah satu BUMN.

3. Pelaksanaan Penelitian

a. Deskripsi Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah *Chief Of Operation (COO)* PT. KBI. Sebagai seorang COO perusahaan memiliki tugas secara umum mengarahkan, merencanakan dan mengendalikan rencana program kerja dan anggaran perusahaan secara efisiensi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Subjek sudah menjabat sebagai seorang COO selama \pm 3 tahun. Pada awalnya subjek menempati jabatan sebagai *Editor in*

Chief di perusahaan. Setahun kemudian subjek, merangkap jabatan sebagai *Business Development* yang memiliki tugas untuk mengembangkan bisnis perusahaan. Tidak lama kemudian, pada saat pendiri perusahaan menjual perusahaan pada investor, subjek secara tidak langsung diangkat menjadi pemimpin perusahaan dan sempat merangkap tiga jabatan sebagai COO, *Business Development* dan *Editor in Chief*. Namun itu tidak lama, subjek kemudian mempromosikan seorang karyawan untuk menjadi *editor in chief* dan sekaligus subjek melepaskan jabatan tersebut. Hingga saat ini subjek masih menjabat sebagai seorang COO dan *Business Development* perusahaan

b. Deskripsi Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil wawancara baik dengan manager HRD perusahaan, *editor in chief* ataupun dengan penulis, dan sosial media yang ada di perusahaan. Observasi dilakukan untuk melihat perubahan yang terjadi dengan melihat perilaku yang muncul dari COO perusahaan. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner kepemimpinan karyawan yang berdasarkan aspek teori dari Hesev dan Blanchart (1982).

B. Hasil Penelitian

1. Planning

Proses *planning* diawali dengan proses diskusi dan wawancara bersama pihak manajemen perusahaan serta beberapa karyawan untuk mencari masalah yang di hadapi oleh karyawan dan perusahaan.

berdasarkan hasil dari diskusi dan wawancara tersebut kemudian didapatkan masalah yang akan segera di selesaikan adalah kepemimpinan dari COO yang dirasakan karyawan masih belum maksimal. seperti kurang tegas kepada bawahan, belum dapat memberikan kepercayaan kepada bawahannya, masih belum berbagi informasi kepada bawahan. Hal ini menjadi kendala bagi karyawan, karena karyawan tidak mengetahui akan ke arah mana perusahaan berjalan. Selain itu, ketidaktegasan dari COO menjadikan beberapa karyawan menjadi tidak mengikuti peraturan yang ada. Selain itu, akan menjadi kendala ketika COO tidak berada di tempat kerja karena pekerjaan yang harusnya dapat dikerjakan menjadi tertunda karena tidak adanya delegasi tugas dari COO kepada bawahannya.

Peneliti juga menyebarkan kuesioner kepemimpinan yang berdasarkan teori dari Hersey dan Blanchard (1982) untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kepemimpinan COO dalam perusahaan. Kuesioner kemudian dibagikan kepada karyawan di perusahaan. Dan kuesioner yang kembali berjumlah 20 Kuesioner yang telah diisi kemudian dianalisis dengan menggunakan SPSS untuk mendapatkan hasil reliabilitas ,788 dan nilai validitas yang bergerak dari -,726 - .755. dari hasil tersebut didapatkan item yang gugur berjumlah 13 item. Dengan nilai normalitas .200, yang memiliki arti bahwa data dari kepemimpinan tersebut memiliki hasil distribusi yang normal. Hasil dari gambaran kepemimpinan COO dari karyawan menunjukkan bahwa, karyawan merasa bahwa kepemimpinan COO selama ini masih berada dalam kategori rendah dengan nilai 40%, berikut adalah gambaran kategorisasi kepemimpinan:

Tabel 4. Kategorisasi Kepemimpinan

Kategori	Jumlah	Persentase
Sangat Rendah	0	0%
Rendah	8	40%
Sedang	6	30%
Tinggi	4	20%
Sangat Tinggi	2	10%

Hasil dari *Interview* dan kuesioner tersebut kemudian peneliti mulai menyusun modul program pengembangan kepemimpinan COO dengan menggunakan metode *coaching*. Modul dari program *coaching* berisikan pengantar dari *coaching*, tujuan dari *coaching*, metode *coaching*, pendekatan yang digunakan, waktu yang dibutuhkan dan perlengkapannya. Selain itu, pengembangan kepemimpinan ini juga diharapkan menjadi bagian dari pengembangan manajerial dari COO. Selain itu, peneliti juga berdiskusi kepada Manager HRD perusahaan untuk mencari jadwal yang tepat untuk melaksanakan *coaching* kepada COO perusahaan.

Setelah jadwal keluar, pada tanggal Pada tanggal 13 Maret 2018, peneliti kemudian memastikan bahwa ruangan sudah siap digunakan untuk kegiatan, begitu juga dengan perlengkapan yang dibutuhkan yaitu laptop. Selain itu juga peneliti melakukan pengadaan materi *coaching*, form – form

selama pelaksanaan dan juga *feedback* dari karyawan kepada COO. Dengan jadwal kegiatan :

Table 5. jadwal kegiatan program *coaching* kepemimpinan

Hari & Tanggal	Durasi	Acara
Selasa, 13 maret 2018	10"	Pembukaan & Feedback
	20"	Aspirasi dari Subjek
	15"	Development & Action Plan
	15"	Kesimpulan dari <i>coaching</i>

2. *Acting*

Proses pelaksanaan *coaching* dengan individu M berlangsung selama ± 50 menit. Pada awalnya, peneliti memberikan hasil *feedback* dengan menunjukkan kertas yang berisi *feedback* kepada saudari M. Dari hasil *feedback* tersebut, M memiliki beberapa hal yang menjadi kelemahannya di mata bawahannya seperti, kurang tegas kepada bawahan, belum dapat memberikan kepercayaan kepada bawahannya, masih belum berbagi informasi kepada bawahan. Peneliti kemudian bertanya kepada saudari M mengenai pendapatnya akan hasil *feedback* tersebut. Saudari M menjelaskan bahwa ia memang masih memiliki kelemahan dalam memimpin perusahaan. Hal ini dikarenakan belum siapnya saudari M menjadi seorang pemimpin setelah ditinggal oleh pendiri dari perusahaan. Selain itu, kurang tegasnya saudari M dalam memimpin dikarenakan dirinya ingin lebih memanusiakan manusia sebagai karyawan. Namun, hal itu juga yang

menjadikan saudari M menjadi kurang tegas kepada karyawan yang ada di perusahaannya. Dan hal ini berakibat pada adanya beberapa *missed* dalam melaksanakan perusahaan.

Saudari M juga menjelaskan ketidak tahuanya dalam hal bagaimana menjadi pemimpin yang baik menjadikan ini sebagai kendala, karena dalam beberapa hal M menyadari bahwa belum semua yang ada di pemikirannya dan kepercayaan yang dia miliki dapat disampaikan kepada bawahannya. Hanya kepada orang – orang tertentu saja M mau membagikan informasi dan memberikan kepercayaan dalam menjalankan perusahaan. Belum adanya informasi mengenai kematangan karyawan yang ada di perusahaan menjadikan M sulit untuk menentukan sikap dalam memutuskan suatu hal.

Mendengar hal tersebut, peneliti kemudian membantu saudari M mengembangkan dan membenarkan sudut pandang saudari M sebagai seorang pemimpin. Karena dirasa selama ini saudari M dalam memimpin perusahaan lebih cenderung sebagai seorang dirinya sendiri bukan sebagai seorang COO yang memimpin sebuah perusahaan. Sebagai seorang pemimpin perusahaan saudari M harusnya menyadari peran dan tanggung jawab yang diembannya sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin haruslah dapat menjalankan fungsi sebagai seorang manajerial, mendorong atau memotivasi bawahan agar dapat bekerja dengan maksimal, membina bawahan, membina bawahan, menjadi penggerak yang baik bagi perusahaan, menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar. Oleh karena itu peneliti kemudian mencoba untuk membuka cara pandang saudar M sebagai seorang pemimpin perusahaan. Peneliti juga memberikan

contoh dampak dari sikap kepemimpinan yang selama ini sudah saudari M terapkan.

Berdasarkan hasil tersebut, kemudian peneliti mengajak saudari M untuk menentukan langkah – langkah apa saja yang dapat saudari M lakukan untuk meningkatkan kepemimpinannya dalam memimpin perusahaan. Saudari M dapat memulai dengan langkah yang sederhana yang merupakan awal dari perilakunya. Untuk meningkatkan kepemimpinannya, saudari M harus secara perlahan – lahan untuk dapat merubah cara pandang saudari M dalam memimpin perusahaan. Saudari M harus merubah bahwa dalam memimpin perusahaan saudari M haruslah berperan sebagai seorang pemimpin bukan sebagai individu yang kenal dengan karyawan yang ada di perusahaan. Subjek juga mulai dapat mempertimbangkan bagaimana efeknya dalam jangka waktu lama apabila saudari M terus menerus menggunakan kepemimpinan yang dia terapkan.

Setelah diberikan masukan – masukan, kemudian peneliti meminta pendapat dari saudari M apakah menyetujui masukan – masukan yang telah peneliti ajukan. Setelah itu, peneliti bersama dengan saudari M meninjau kembali masukan – masukan yang akan coba diterapkan nantinya. Setelah saudari M menyetujuinya, peneliti menuliskan *action plan* tersebut serta menandatangani dalam satu lembar *coaching*.

3. *Observing*

Tahap *observing* merupakan tahap di mana peneliti meminta beberapa karyawan yang berhubungan langsung dengan COO untuk melakukan observasi. Masa observasi berlangsung selama 8 hari kerja, semua aktivitas

subjek yang berhubungan dengan kepemimpinan akan dicatat oleh karyawan yang mengobservasi.

Berdasarkan hasil dari observasi yang dilakukan oleh saudara S sebagai *editor in chief* selama 8 hari, dirasakan oleh saudara S bahwa sudah ada perubahan dari kepemimpinan subjek. Hal ini terlihat dari subjek yang sudah mulai peduli terhadap pelanggaran – pelanggaran yang ada di perusahaan dan melihat sejauh mana penanganan dari setiap manajer terhadap pelanggaran tersebut. Ketika memberi teguranpun subjek tidak langsung memberikan teguran secara personal kepada karyawan namun melalui manajer divisinya. Subjek juga sudah mau untuk menjelaskan rencana kedepan perusahaan kepada setiap manajer, sehingga para manajer dapat menyusun rencana kerja divisi. Subjek juga mengajak setiap manajer untuk berdiskusi mengenai rencana kerja setiap divisi selama setahun kedepan dan membuat rencana jangka Panjang perusahaan.

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh saudara R yang menjabat sebagai *project manager* sudah cukup ada perubahan dari subjek dalam memimpin perusahaan. Hal ini terlihat dari sudah mau subjek untuk memberikan delegasi tugas untuk pembuatan proposal tender kepada bawahannya dengan detail tugas yang menurut sudara R sudah cukup jelas. Namun, karena terbiasa bekerja sendiri maka subjek terkesan banyak diam dan butuh dipancing untuk menceritakan terkait dengan pekerjaannya yang sedang dikerjakannya. Subjek juga sudah mau untuk menerima ide – ide dari bawahannya serta menjelaskan ketika ide tersebut di tolak oleh subjek.

4. *Reflecting*

Tahap *reflecting* merupakan tahap di mana peneliti dan manager HRD melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program *coaching* dan perubahan yang telah di rasakan oleh karyawan. Dalam evaluasi ini menggunakan rancangan evaluasi efektivitas Kirkpatrick (1994). Evaluasi yang digunakan dalam intervensi ini adalah evaluasi reaksi dan evaluasi perilaku.

Pada evaluasi reaksi atau tahap pertama digunakan untuk melihat seberapa besar subjek menyukai program yang diberikan. Subjek diminta untuk mengisi form evaluasi dan menjelaskan kesan terhadap program dan masukan terhadap hal yang dapat di perbaiki. Berikut hasil evaluasi reaksi yang didapat dari program *coaching* kepemimpinan.

Tabel 6. Hasil Evaluasi Reaksi

Uraian	1	2	3	4	5
Ketepatan Waktu			V		
Suasana				V	
Kelengkapan Materi				V	
Penguasaan Masalah			V		
Cara Penyajian			V		
Manfaat Materi				V	
Interaksi Fasilitator dengan Karyawan			V		
Penggunaan Alat Bantu			V		
Proses <i>Coaching</i> Secara Menyeluruh				V	

Berdasarkan hasil table diatas, terlihat bahwa nilai rata – rata yang diberikan berada pada kisaran angka 3 – 4 dengan mean total evaluasi reaksi yang didapat adalah 3.4. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum,

subjek menilai bahwa materi yang diberikan memberikan manfaat dan sesuai dengan tujuan dari program. Selain itu, dari sisi *coach* juga dinilai sudah cukup baik untuk dapat komunikatif dan mampu untuk memberikan penjelasan terhadap materi yang disampaikan. Selain itu, berikut adalah kesan subjek mengenai proses *coaching*:

Table 7. Kesan Subjek terhadap *Coaching*

Kesan subjek terhadap program
Memberikan pemahaman baru sebagai seorang COO

Subjek merasa proses *coaching* yang dilakukan memberi manfaat bagi pengetahuan dan sudut pandang subjek sebagai seorang pemimpin. Selain itu, subjek juga mengharapkan agar proses yang seperti ini dapat dilakukan secara berkala dalam waktu beberapa kedepan.

Evaluasi pembelajaran atau evaluasi tahap kedua bertujuan untuk melihat ada tidaknya perubahan yang terjadi dari sisi pembelajaran setelah diberikan program *coaching*. Evaluasi ini dilakukan dengan menggunakan form observasi dengan melihat perubahan perilaku COO dalam memberikan instruksi atau penugasan kepada karyawannya. Berdasarkan hasil dari observasi yang telah dilakukan bahwa sudah terdapat peningkatan terhadap pengetahuan COO, hal ini terlihat dari kejelasan subjek dalam menjelaskan penugasan yang diberikan kepada bawahan dan adanya perubahan dari subjek yang sudah mulai menegakan peraturan perusahaan.

Selain itu, berdasarkan hasil dari evaluasi pembelajaran diketahui bahwa skor signifikansi 0,000 signifikan pada 1.o.s.0,05. Jadi dapat

dikatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa program *coaching*. Sehingga, dapat dikatakan bahwa *coaching* ini efektif dalam meningkatkan kepemimpinan COO.

Evaluasi perilaku atau evaluasi tahap ketiga bertujuan untuk melihat perubahan perilaku yang terjadi dari subjek setelah diberikan program *coaching*. Evaluasi ini dilakukan dengan menggunakan lembar observasi selama 8 hari oleh karyawan yang intens berhubungan dengan subjek dalam bekerja. Dalam lembar observasi tersebut terdapat level dari kejelasan setiap tugas atau instruksi yang diberikan oleh subjek kepada karyawan.

Berdasarkan hasil dari observasi, sudah ada perubahan yang terjadi pada COO perusahaan. Hal ini terlihat dari hasil observasi COO selama 8 hari, di mana COO sudah mulai untuk peduli dengan permasalahan – permasalahan yang ada di perusahaan dan sudah mulai untuk mencari informasi mengenai penyelesaian masalah tersebut. Subjek juga sudah mulai untuk mau berbagi informasi mengenai pekerjaan yang sedang dikerjakannya meskipun harus terlebih dulu untuk dipancing oleh karyawannya.

Sebagai COO, subjek juga sudah mulai mau untuk mendelegasikan tugas kepada karyawannya dengan menjelaskan detail dari tugas tersebut. Subjek sudah mulai aktif untuk menanyakan progres pekerjaan dari setiap divisi yang ada di perusahaan. Subjek juga sudah memulai untuk menjelaskan arah dan rencana perusahaan ke depannya dan meminta para manager untuk segera menyusun rencana kerja dari setiap divisi tersebut.

Hal ini dirasakan karyawan bahwa pengetahuan subjek mengenai kepemimpinan sudah berkembang dan bertambah. Perkembangan pengetahuan ini dilihat karyawan ketika subjek menjelaskan tugas atau instruksi. Menurut beberapa karyawan sudah ada perubahan yang cukup baik dalam menjelaskan, seperti mulai detail dalam menjelaskannya setiap tugas dan instruksi.

Dari sisi modul *coaching* yang digunakan, ketika pelaksanaannya pada beberapa tahap seperti pada tahap *summary* dan *developing plan* terkadang masih terdapat kebingungan dari subjek. Karena subjek bingung harus memulai dari mana dan perubahan apa yang subjek inginkan dan harus dari mana subjek mengembangkan dirinya. Pada tahap ini seorang fasilitator harus dapat mengarahkan dan memberikan pemahaman kepada subjek mengenai perubahan apa yang diharapkan oleh subjek dengan mengikuti program tersebut dan pengembangan yang seperti apa yang diharapkan oleh subjek ketika selesai mengikuti program tersebut. Serta lembar evaluasi yang dirasakan oleh subjek terlalu banyak yang harus diisi.

C. Pembahasan

Penelitian ini memiliki permasalahan utama, yaitu masalah kepemimpinan dari COO perusahaan dalam mengelola perusahaan. Masalah kepemimpinan COO ini didasari oleh ketidaksiapan dari COO untuk mengemban tugas sebagai pemimpin perusahaan dan pola berpikir COO yang lebih ingin memanusiakan manusia tanpa memperhatikan peraturan yang ada di perusahaan. Berdasarkan hasil intervensi yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa *coaching* dapat

meningkatkan kemampuan kepemimpinan seseorang dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Deans, Oakley, James dan Wringley (2006) bahwa *coaching* dapat menjadi alat bagi pengembangan kepemimpinan yang berguna bagi perusahaan ataupun *civil society organization (CSO)*, namun perlu secara berkala melakukan *coaching* agar dapat terus memperbaiki kinerjanya. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartika Sarisusanti (2012) dimana pemberian coaching kepada atasan dapat meningkatkan kepemimpinan dan dapat meningkatkan *leader member exchange*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan karyawan dapat meningkat dalam mengelola karyawannya. Sehingga pimpinan perusahaan dan karyawan memiliki hubungan yang baik dan dapat saling membantu.

Berdasarkan data yang didapatkan oleh peneliti, para karyawan yang ada di perusahaan mempersepsikan kinerja COO sebagai pemimpin perusahaan masih dalam kategori buruk sebanyak 40% karyawan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, berdasarkan data yang didapatkan dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan di perusahaan, didapatkan hasil bahwa sebagai seorang COO subjek belum memiliki ketegasan dan belum percaya terhadap bawahannya dalam bekerja. sehingga semua pekerjaan terkadang di-*handle* sendiri oleh subjek.

Intervensi yang digunakan untuk meningkatkan kepemimpinan adalah dengan program *coaching* yang dilakukan oleh peneliti kepada subjek. Program *coaching* dipilih peneliti karena menurut Passmore (2010) ketika melakukan *coaching*, maka selain dapat meningkatkan kemampuan seseorang juga akan meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan di perusahaan. Selain itu dengan melakukan *coaching* akan dapat membantu seseorang dalam

mengembangkan pemahaman mereka terhadap perilaku yang ingin di tingkatkan, Hawkins (Hawkins & Smith, 2006).

Pada intervensi ini, peneliti lebih berfokus kepada kelemahan subjek. Setelah itu, subjek diminta untuk menetapkan sebuah tujuan sebagai tugas yang harus subjek lakukan setelah proses *coaching* selesai. Tujuan ini dimaksudkan sebagai hal yang ingin di capai subjek selepas mengikuti *coaching*, yang dalam hal ini adalah meningkatkan kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan teori Hawkins (dalam Hawkins & Smith, 2006) yang menyatakan bahwa pada fase pertama yang harus dilakukan pada proses *coaching* adalah proses *contract*, yaitu membangun percakapan mengenai hasil yang diinginkan oleh *coachee* dan pemahaman kebutuhan mana yang ingin dipenuhi.

Setelah tujuan di tetapkan, fase selanjutnya adalah peneliti meminta kepada subjek untuk menceritakan bagaimana subjek selama ini memimpin perusahaan, dan kelemahan apa yang dirasakan oleh subjek dalam memimpin. Pada fase kedua ini dalam proses *coaching* adalah *listen*, yaitu peneliti menggunakan kemampuan pendengaran aktifnya untuk membantu subjek mengembangkan pemahaman subjek mengenai kepemimpinan. Setelah mengembangkan pemahaman subjek, kemudian peneliti mengajak subjek untuk dapat menentukan langkah – langkah apa saja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan teori Hawkins (Hawkins & Smith, 2006) yang menyatakan bahwa pada tahap selanjutnya peneliti bersama *coachee* membuat pilihan – pilihan untuk mengatasi masalah yang sedang dibahas. Setelah menentukan langkah apa saja yang akan dilakukan, peneliti kemudian meminta subjek untuk dapat berkomitmen untuk menjalankan tujuan tersebut. Ini juga

sesuai dengan tahapan berikutnya di mana subjek diminta untuk menentukan langkah untuk maju dan menyetujui langkah berikutnya.

Setelah dilakukannya hal tersebut, maka peneliti dan subjek akan melihat kembali tindakan – tindakan yang telah disetujui. Di sini peneliti juga ikut menanyakan hambatan – hambatan apa yang akan muncul dan dirasakan oleh subjek pada saat menjalankan tujuan tersebut sambil meminta subjek untuk menandatangani lembar *coaching* yang telah disetujui. Dengan begitu, subjek dapat mulai melakukan langkah – langkah pencapaian tujuan sesuai waktu yang telah ditentukan.

Ketika subjek mulai menjalankan rencana – rencana yang telah disetujui bersama peneliti. Peneliti kemudian membagikan lembar observasi mengenai kegiatan yang dilakukan oleh subjek beserta dengan lembar evaluasi perubahan yang terjadi pada diri subjek dengan menggunakan teori Kirkpatrick (2006). Observasi ini dilakukan untuk memastikan rencana – rencana yang dilakukan terlaksana dengan baik dan terasa perubahan dari hasil *coaching* tersebut.

Berdasarkan hasil dari observasi dan didukung dengan data didapat, bahwa terdapat perubahan yang cukup signifikan dari kepemimpinan COO perusahaan. Kesimpulan tersebut didapatkan dari hasil evaluasi yang sudah dilakukan dan ditambah dengan hasil dari *post-test* yang telah peneliti lakukan, maka terdapat peningkatan kepemimpinan dari COO perusahaan. Dengan nilai signifikansi 0.000, hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan pada kepemimpinan COO perusahaan. dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa program *coaching* ini sudah cukup efektif untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dari COO perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari intervensi dan analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat masalah kepemimpinan dari COO perusahaan dalam mengelola perusahaan. Dan pengembangan yang cocok untuk COO perusahaan adalah program *coaching*. Setelah di berikan intervensi berupa program *coaching*, terdapat peningkatan yang cukup baik dari COO dalam memimpin perusahaan.

B. Saran

Penelitian ini telah dilakukan seoptimal mungkin, namun tetap saja memiliki keterbatasan dan masih perlu perbaikan, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih maksimal. Adapun pertimbangan yang diusulkan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi Subjek
 - a. Diharapkan subjek dapat terus berkomitmen untuk menjalankan langkah – langkah yang sudah disepakati.
 - b. Subjek mau mengembangkan dirinya dengan membaca buku dan pelatihan serta meningkatkan kompetensi lainnya.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Diharapkan program ini sebagai jalan pembuka bagi perusahaan untuk dapat mengembangkan karyawan ke depannya.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya perlu untuk memperhatikan perkembangan organisasi dan perubahan yang terjadi dalam organisasi untuk dilakukan pengembangan organisasi lebih lanjut. Bentuk intervensi lain diperlukan untuk pengembangan organisasi lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Arikunto, S. (2002). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Arjanti, R. A. & Mosal, R. L. (2012). *Start Up, Indonesia! Inspirasi & Pelajaran dari Para Pendiri Bisnis Digital*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Bohang, F. K. (2018). Berapa Jumlah Pengguna Internet di Indonesia?. <https://tekno.kompas.com/read/2018/02/24/16453177/berapa-jumlah-pengguna-internet-indonesia>
- Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management, 15th ed. Mason*. South Western : Cengage Learning.
- Bontis, N., Keow, W.C.C. & Richardson, S. (2000). "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries". *Journal of Intellectual Capital Vol. 1 No. 1. pp. 85-100*
- Bungin, B. (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana Prenada Grup.
- Coghan, D & Branninck, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization. Second Edition*. California: Sage Publication.
- Cunningham, W.G., & Cordeiro, P.A. (2003). *Educational Leadership, A Problem Based Approach*. Boston : Perason education.
- Dharma, S. (2005). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Hadi, S. (2000). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta
- Hasan. (2009). Action Research: Desain Penelitian Integratif untuk mengatasi Pemmasalahan
- Hawkins, P. & Smith, N. (2006). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy*. New York: McGraw-Hill
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall

- Hien, T. T., (2009). Why is Action Research suitable for education?. *VNU Journal of Science, Foreign Languages* 25, 97-106.
- Homan, M., & Miller, L.J. (2008). *Coaching in Organization*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc
- Idrus, M. (2009). *Metode penelitian ilmu sosial*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kartono, K. (1983), *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. L. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Level, 3rd Edition*. California : Berrett – Kohler Publisher, Inc.
- Macintyre, C. (2002). *The Art of Action Research in the Classroom*. Chiswick Hight Road, London: David Fulton Publisher Ltd.
- Moen, F., & Allgood, E., (2006). Coaching and the Effect on Self Efficacy. *Organization Development Journal*. 69-82
- Mosca, J. B., Fazzari, A., & Buzza, J. (2010). Coaching to win : A systematic approach to achieving productivity through coaching : *Journal of Business & Economic Research*, 8, (5), 115 – 130.
- Newstrom, J. W., & Davis, K., (2002). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. Eight Edition. New York : McGraw – Hill
- Noviati, N.P., & Hartati, S. (2009). Konseling sebagai Upaya Meningkatkan Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Intervensi Psikologi*, Vol. 1, 59 - 74.
- Pasmore, J. (2012). *Excellence in Coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Jakarta : PPM Manajemen.
- Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Patton, M.Q., (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods 3rd Edition*. California: Sage Publication.
- Poerwandari, E.K., (2005). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia (Edisi Ketiga)*. Depok : LPSP3 Fakultas Psikologi UI.
- Purwanto. N. (2004). *Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Raco. (2010). *Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rivai, V. (2006). *Kiat Kepemimpinan Dalam Abad ke 21*. Jakarta: Murai Kencana.

- Rogers, J. (2004). *Coaching Skills : a Handbook* . New York : Open University Press.
- Russ-Eft. (1999). *Evaluation in Organization : A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change*. New York : Basic Books
- Saputra, A. (2015). Peran Inkubator Bisnis dalam Mengembangkan Digital Stratup Lokal di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, Vol. 4 No. 1, 1 – 24.
- Salamzadeh, A. & Kesim, H. K. (2015) Start-up Companies: Life Cycle and Challenges.
- Sheal, P. (2010). *The Staff Development Handbook*. Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Siagian, S. P., (2000). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta :Gunung Agung.
- Starr. J. (2003). *The Coaching Manual: The Definitive Guide to Process, Principles, and Skills of Personal Coaching*. Great Britain : Perason Education.
- Stewart,C. & Cash, W.B,. (2000). *Interviewing: Principles and Practices*. McGraw Hills Company. USA
- Stonner, A. F. J. (1996). *Manajemen*. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Sukardi. (2012). *Metodologi Penelitian Pendidikan.: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Syafi'ie, I . K. (2009). *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.
- Teguh. A.S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Thorne, K. (2005). *Coaching for Change*. Peran Pelatih dalam Perubahan Manusia dan Organisasi. Diterjemahkan oleh Fiyanti Osman. Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Umar. H. (2006). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta :Raja Grafindo Persada.

Utami, R., & Lantu, D. C. (2014). Development Competitiveness Model for Small – Medium Enterprise among the Creative Industry in Bandung. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 115, 305 - 324

Wiriaatmadja & Rochiyati. (2007). *Metode Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung : Rosda Karya.

Yukl, G., (2006). *Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks