

**NASKAH PUBLIKASI
TESIS**

**PENINGKATAN KEPEMIMPINAN COO (*Chief of Operation*) PT. KBI
MELALUI PROGRAM *COACHING***

**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

Improved Leadership COO (*Chief of Operation*) PT.KBI Through Coaching Program

Dimas Arya Nugraha S

Fathul Himam

Nur Pratiwi Noviati

danugraha343@gmail.com

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). The results of the questionnaire get results that employees feel that leadership from COO is still in a bad category. To see the improvement of leadership, the intervention was given in the form of a coaching program. After coaching leadership to the COO (Chief of Operation) then observe for 8 working days. The results of this study get results that there has been a fairly good change in terms of COO leadership (Chief of Operation). Where COO (Chief of Operation) has been able to implement leadership better.

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
JI. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

A. Pendahuluan

Kelangsungan hidup dan perumbuhan dari sebuah perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, pemasaran serta produknya. Tetapi juga ditentukan dari keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen dalam sebuah organisasi, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal.

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Supaya dapat meningkatkan sumber daya manusianya, selain meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, juga sangat penting seorang pemimpin dalam memimpin, menggerakkan, mengarahkan dan mengawasi bawahannya menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan, bisa saja pada saat tertentu seorang pemimpin dibutuhkan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, pada saat lainnya dibutuhkan menggunakan gaya partisipatif. Menurut Fielder dalam Armstrong (1999), para pemimpin yang paling efektif mencocokkan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi, meliputi gaya kerja yang mereka sukai dan sifat kepribadian, serta hakikat dari tugas dan kelompok. Pemimpin mempunyai sifat, watak, kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga kepribadiannya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi.

Campling, et.al, (2002), menyatakan bahwa dalam memimpin perlu untuk menerapkan pola pendekatan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan. Apalagi di saat sekarang, dimana semua serba terbuka, maka seorang pemimpin dibutuhkan untuk dapat memberdayakan karyawannya.

Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, memerintah dan memotivasi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam mengelola karyawan yang ada di perusahaan harus menciptakan komunikasi kerja yang baik, saling percaya antara atasan dan bawahan sehingga tercipta hubungan yang harmonis dan selaras dalam bekerja. Namun hal ini belum terlihat pada Chief Of Operation (COO) PT.KBI. sebagai seorang pemimpin perusahaan, COO belum menunjukkan kepemimpinan yang optimal dalam mengelola perusahaan. belum tegasnya pemimpin, tidak terbukannya dalam membagikan informasi dan banyaknya karyawan yang melanggar peraturan perusahaan menjadi indikator belum maksimalnya peran kepemimpinan dari COO perusahaan.

PT.KBI sendiri merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang media dengan brand Hipwee.com. seiring dengan perkembangan bisnisnya saat ini perusahaan yang semakin pesat, perusahaan kemudian memutuskan untuk mengembangkan bisnis perusahaan. Perusahaan saat ini tidak hanya berfokus kepada berita saja namun juga sudah mengembangkan lini bisnis seperti memiliki reporter di lapangan, videografi dan melakukan beberapa *project* yang bekerjasama dengan beberapa pihak baik swasta maupun pemerintah. Kedepannya perusahaan mencanangkan target untuk menjadi perusahaan induk dari beberapa *strat-up* yang akan di akuisisi. Visi PT.KBI sendiri adalah "menjadi media yang membuat hidup anak muda lebih baik". Sedangkan misi dari PT.KBI adalah ". Dengan misi perusahaan adalah "(1) membuat konten media yang menarik, positif dan bermanfaat; serta (2) menjadi media dua arah yang memberikan kesempatan kepada pembaca untuk berkarya". Nilai yang dimiliki perusahaan adalah *flexible, fun* dan *achievement oriented*.

Seorang pemimpin haruslah memiliki faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinannya, diantaranya keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya, sifat – sifat dan kepribadian, sifat – sifat dan kepribadian pengikutnya, serta kekuatan yang dimilikinya (Purwanto,2004). Menilik dari sejarah, COO perusahaan yang sekarang merupakan sebuah hal yang tidak disangka oleh COOnya sendiri. Hal ini di karenakan adanya proses perubahan pada perusahaan menjadikan COO diangkat menjadi pemimpin perusahaan secara tidak langsung. Dikarenakan tidak adanya masa persiapan dan belum siapnya dari individu menjadikan dalam mengelola perusahaan menjadi kurang maksimal.

Untuk dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan COO dari PT.KBI, maka metode yang dapat digunakan adalah dengan memberikan *coaching* kepada COO tersebut. Metode ini dapat digunakan untuk mendengarkan persepsi kepemimpinan dari COO, kemudian dapat memberikan pemahaman dan wawasan yang lebih baik mengenai kepemimpinan. Selain itu, dengan *coaching* dapat merencanakan hal – hal yang dapat meningkatkan kepemimpinan dari COO perusahaan.

B. Metode Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah *Chief Of Operation (COO)* dari PT.KBI. Pemilihan subjek dikarenakan sebagai seorang pemimpin perusahaan memiliki peranan yang besar dalam menggerakkan dan mengarahkan perusahaan kedepannya. Apabila COO tidak dapat memerankan seorang pemimpin dengan baik, maka jalannya organisasi tidak akan berjalan dengan mulus. Penelitian ini menggunakan desain *action research*. *Action research* merupakan salah satu strategi pemecahan masalah yang memanfaatkan tindakan nyata dalam proses pengembangan inovatif guna mendeteksi dan memecahkan masalah. Sugiyono (2014) menyatakan bahwa *action research* adalah cara ilmiah yang sistematis dan bersifat siklus digunakan untuk mengkaji situasi sosial, memahami permasalahannya, dan selanjutnya menemukan pengetahuan yang berupa tindakan untuk memperbaiki situasi sosial tersebut. Penelitian tindakan atau *action research* lebih menekankan pada peningkatan kualitas situasi sosial daripada mempelajari sesuatu yang menarik atau memecahkan masalah. Data yang dihasilkan dari penelitian tindakan atau *action research* adalah berupa masalah atau penyakit dan data proses serta hasil uji coba tindakan. Data tersebut dapat

berupa data kuantitatif dan juga data kualitatif, serta harus memenuhi kriteria reliabilitas, validitas, dan juga objektif. *Action Research* adalah penelitian membandingkan kondisi dan akibat dari berbagai bentuk tindakan sosial (Arikunto,2002). Prosedur *action research* merupakan siklus spiral yang terdiri dari empat tahap yaitu perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi (Kimmis dan Tagart dalam Wiriaatmadja & Rochiati, 2007). Peneliti menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi dalam proses pengambilan data.

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).

C. Hasil Penelitian

Pada awalnya peneliti melakukan wawancara dengan *coordinator office* Yogyakarta untuk mendapatkan data awal peneitian dan menggali masalah yang ada di perusahaan. selanjutnya, peneliti juga melakukan wawancara kepada manager HRD perusahaan. selain itu, peneliti juga melakukan wawancara kepada beberapa karyawan yang ada di perusahaan. Setelah permasalahan terlihat dari hasil wawancara, peneliti kemudia membagikan kuesioner kepemimpinan kepada karyawan yang ada diperusahaan untuk melihat kepemimpinan COO selama ini. Pertanyaan penelitian yang di ajukan pada penelitian kali ini adalah Metode

Pengembangan apa yang di butuhkan oleh *Chief of Operation* PT. Konten Baik Indonesia?

Proses *planning* peneliti mencari data dengan melakukan 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 di ketahui masalah yang diharapkan dapat segera di selesaikan adalah masalah kepemimpinan dari COO yang dirasakan karyawan belum menunjukkan kepemimpinan yang baik. Hal ini terlihat dari kurang tegasnya kepada bawahan yang melanggar peraturan perusahaan, belum dapat memberikan kepercayaan kepada bawahannya, masih belum berbagi informasi kepada bawahan. Hal seperti ini menjadi kendala bagi karyawan karena karyawan tidak mengetahui akan dibawa kearah mana perusahaan kedepannya. 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 di kerjakan menjadi tertunda karena tidak adanya delegasi tugas dari COO kepada bawahannya.

Kemudian peneliti memberikan kuesioner kepemimpinan berdasarkan teroi dari Hersey dan Blanchard (1982). Kuesioner ini berjumlah 35 item, pada saat pengukuran menggunakan *try out* terpakai. Setelah pengukuran, terdapat 13 item yang gugur pada pengukuran ini dengan nilai reliabilitas ,788 dan nilai validitas yang bergerak dari -.726 - .755 dengan nilai normalitas .200.

Setelah itu, peneliti kemudian membuat modul *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.

Pada tahap *acting*, dimana proses pelaksanaan *coaching* diawali dengan memberikan feedback kepada saudari M sebagai subjek penelitian. Feedback ini ditanggapi oleh subjek yang menyatakan memang benar, hal ini dikarenakan belum siapnya subjek untuk menjadi seorang pemimpin menjadikan dirinya menjadi kurang tegas kepada karyawan. Dan juga subjek ingin lebih memanusiakan manusia menjadikan karyawan banyak melanggar peraturan perusahaan. setelah mendengar hal tersebut, peneliti kemudian membantu untuk membenarkan dan mengembangkan sudut pandang subjek sebagai seorang pemimpin. Serta tugas – tugas dari seorang pemimpin perusahaan.

Kemudian peneliti mengajak subjek untuk menyusun langkah – langkah yang dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan. Subjek dapat memulai dengan sebuah langkah yang sederhana di awal perilakunya. Seperti memulai untuk merubah sudut pandang subjek sebagai seorang pemimpin perusahaan bukan sebagai seorang pribadi dalam menegur karyawan di perusahaan dan dapat mulai membagikan ide yang dimilikinya agar karyawan mengetahui arah dari perusahaan kedepannya.

Tahap *observing* merupakan tahap di mana peneliti meminta beberapa karyawan untuk melakukan observasi terhadap perilaku COO dalam perusahaan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh karyawan, sudah ada perubahan kepemimpinan dari COO seperti sudah adanya penanganan yang tegas terhadap pelanggaran – pelanggaran yang ada di perusahaan, subjek sudah mau untuk menjelaskan rencana perusahaan kedepannya kepada jajaran manajer. Selain itu subjek juga menjelaskan rencana strategi perusahaan kedepannya. Subjek juga sudah mau untuk mempercayakan tugas kepada bawahannya.

Tahap *reflecting* merupakan tahap dimana peneliti dan manager HRD melakukan evaluasi pelaksanaan program *coaching* dan perubahan apa saja yang telah dirasakan oleh karyawan. Evaluasi dilakukan dengan melakukan diskusi dan observasi yang sebelumnya sudah peneliti bagikan. Berdasarkan dari hasil diskusi sudah ada perubahan dengan tidak minta maafnya subjek setelah melakukan peneguran dan berdasarkan hasil observasi ada perubahan yang terjadi pada COO perusahaan. Hal ini seperti 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 di kerjakannya meskipun harus terlebih dulu untuk di pancing oleh karyawannya.

Peneliti juga melakukan pengukuran kembali setelah dilakukan intervensi berupa *coaching* kepada COO perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran bahwa nilai signifikansi 0.000 yang memiliki makna bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara sebelum dan sesudah diberikan intervensi program *coaching*.

Dari modul yang digunakan masih ada kekurangan, seperti pada tahap *summary* dan *developing plan* terkadang masih terdapat kebingungan dari subjek. Hal ini dikarenakan subjek yang masih bingung harus memulainya dari titik apa untuk meningkatkan kepemimpinannya.

D. Pembahasan

Kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan, apalagi pada saat ini dimana semua hal menjadi terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah sosok pemimpin yang bisa memberdayakan karyawannya. Pemimpin haruslah dapat mengarahkan, memerintahkan dan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. mengarahkan dan Manajemen sumber daya manusia sudah menjadi elemen yang penting bagi perusahaan dalam memutar roda bisnis agar dapat terus berjalan dengan baik. Sumber daya dengan kualitas yang baik sangat di butuhkan oleh perusahaan untuk dapat terus unggul, mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Sebagai seorang pemimpin, dalam mengelola karyawan haruslah dapat menjadi orang yang benar – benar menjadi contoh bagi karyawannya.

Pemimpin yang efektif dalam memimpin perusahaan akan memberikan pengaruh pada perilaku karyawan yang dapat diindikasikan dengan meningkatnya kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena dengan kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengarahan kepada karyawan, menegakan

peraturan perusahaan, dan memberikan motivasi kepada karyawan serta memberikan arahan terhadap semua usaha – usaha karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, pemimpin akan menjadi pedoman atau model yang baik bagi karyawan dalam bekerja. Namun, hal sebaliknya apabila seorang pemimpin tidak dapat menjalankan tugasnya dengan efektif maka, tujuan – tujuan dari perusahaan akan sulit tercapai. Dan akan menjadi model yang kurang baik bagi karyawan di perusahaan.

Hal ini terjadi pada Chief of Operation (COO) dari PT.KBI. 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. Selain itu, kepemimpinan COO dirasakan oleh karyawan belum tegas untuk menegakan aturan di perusahaan dan belum dapat mempercayakan bawahannya, sehingga segala sesuatu tidak di komunikasikan oleh COO dengan baik dan pekerjaan terkadang di handle sendiri oleh COO. Hal ini cukup menyulitkan bagi karyawan, karena karyawan tidak mengetahui tujuan pasti dari perusahaan.

Oleh karena itu, peneliti kemudian menggunakan intervensi *coaching* untuk dapat meningkatkan kepemimpinan COO perusahaan. Dalam proses *coaching*, pengembangan direncanakan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan seseorang dalam sebuah organisasi secara lebih mendalam (Arninditha,2012). Pada proses pelaksanaannya, peneliti mulai dengan membuat kontrak awal dengan subjek mengenai tujuan apa yang akan di capai oleh subjek dan hasil yang diinginkan oleh subjek terhadap proses *coaching* ini. Selanjutnya peneliti meminta subjek untuk merefleksikan bagaimana caranya memimpin

perusahaan dan kelemahan yang dirasakan oleh subjek. Fase selanjutnya peneliti kemudian membantu mengembangkan pemahaman subjek kemudian penelitian beserta subjek menentukan langkah – langkah untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya peneliti bersama subjek membuat pilihan – pilihan untuk mengatasi masalah yang sedang dibahas. Kemudian peneliti meminta subjek untuk berkomitmen untuk menjalankan tujuan tersebut. Setelah proses itu terlaksana, subjek sudah dapat menjalankan langkah – langkah tersebut. ketika subjek menjalankan langkah – langkah tersebut, peneliti kemudian melakukan observasi partisipan kepada karyawan yang berinteraksi secara langsung kepada subjek. Berdasarkan hasil observasi bahwa sudah terdapat perubahan yang baik dari kepemimpinan subjek. Hal ini juga di perkuat dengan data *post-test* yang peneliti lakukan, dimana nilai signifikansi yang didapatkan 0.000 yang menunjukkan bahwa ada perubahan yang signifikan dari kepemimpinan subjek sebagai COO perusahaan.

E. Kesimpulan dan Saran

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.

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagi subjek diharapkan untuk dapat terus berkomitmen menjalankan langkah – langkah yang sudah ada.
2. Peneliti selanjutnya perlu untuk memperhatikan perkembangan organisasi dan perubahan yang terjadi dalam organisasi untuk dilakukan pengembangan organisasi lebih lanjut.

Referensi

Amstrong,. M. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

Arikunto,S. (2002). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.

Campling, John,Poole, D., Wiesner, R., & Schermerhorn, R, J,. (2002). *Management*. New York: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Hawkins, P. & Smith, N. (2006). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy*. New York: McGraw-Hill

Hersey, P. & K.H. Blanchard. (1982). *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall

Macintyre,C. (2002). *The Art of Action Research in the Classroom. Chiswick Hight Road*,. London: David Fulton Publisher Ltd.

Purwanto. N. (2004). *Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

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