



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* DARI  
BAWAHAN DAN KEPUASAN TERHADAP ATASAN  
MELALUI PELATIHAN *COACHING*  
BAGI PENYELIA DI PT. X**

*(Increasing Leader Member Exchange from Subordinate and  
Supervision Satisfaction through Coaching for Supervisor Training  
at PT. X)*

**TESIS**

**KARTIKA SARISUSANTINI  
1006796310**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI  
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI  
DEPOK  
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN *LEADER MEMBER EXCHANGE* DARI  
BAWAHAN DAN KEPUASAN TERHADAP ATASAN  
MELALUI PELATIHAN *COACHING*  
BAGI PENYELIA DI PT. X**

*(Increasing Leader Member Exchange from Subordinate and  
Supervision Satisfaction through Coaching for Supervisor Training  
at PT. X)*

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister**

**KARTIKA SARISUSANTINI  
1006796310**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI  
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI  
DEPOK  
JULI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Kartika Sarisusantini**

**NPM : 1006796310**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 29 Juni 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Kartika Sarisusantini  
NPM : 1006796310  
Program Studi : Psikologi Profesi  
Peminatan : Psikologi Industri Organisasi  
Judul Tesis : Meningkatkan *Leader Member Exchange* dari Bawahan dan Kepuasan Terhadap Atasan melalui Pelatihan *Coaching* bagi Penyelia di PT. X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. B.K. Indarwahyanti Graitto, M.Si  
NIP 194802291975012001



Pembimbing II : Drs. Urip A. Mokoginta, Ph.D  
NIP 195107251976031002



Penguji I : Dra. Indrya Ami Ruliyati Darsono, M. A.  
NIP 131645337



Penguji II : Dra. Bertina Sjabadhyni, M. Si  
NIP 196109101987032001




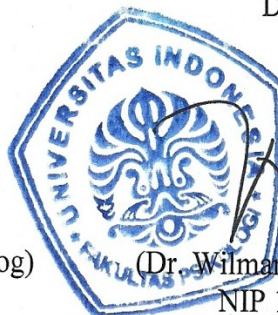
### DISAHKAN OLEH:

Ketua Program Studi Profesi Psikologi  
Universitas Indonesia



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., PhD, Psikolog)  
NIP 195103271976032001

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia



(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.)  
NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 9 Juli 2012

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat bimbingan-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Dalam mengerjakan tesis ini peneliti mendapatkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, dengan itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. B. K. Indarwahyanti Graitto, M.Si selaku Pembimbing I dan Drs. Urip A. Mokoginta, Ph.D selaku Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing, memberikan masukan, dan kritikan, dan dorongan kepada peneliti sehingga tesis ini dapat selesai.
2. Dra. Indrya Ami Ruliyati Darsono, M.A dan Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si selaku Penguji I dan Penguji II yang telah memberikan masukan dan kritikan terhadap tesis ini.
3. Seluruh karyawan PT. X.
4. Ibu Sukartini dan Bapak Soesanto, selaku orang tua peneliti yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan untuk peneliti.
5. Elita Loina dan Darnella Puspita, rekan seperjuangan peneliti, tempat peneliti berbagi suka dan duka.
6. Nina dan Miranti, selaku teman magang peneliti di PT. X, Layyina, Mega, dan Micu, serta seluruh rekan-rekan PIO 16.
7. Rina, Iis, Anty, Male, Gita, dan Ninaz, dan seluruh teman-teman peneliti yang tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu. Terima kasih atas hiburan, semangat, dan doanya.

Dalam penyusunan tesis ini, peneliti tidak lepas dari kekurangan dan kesalahan. Untuk itu peneliti mohon maaf atas kekurangan dan kesalahan yang terjadi, baik disengaja maupun tidak sengaja. Semoga bermanfaat!

Depok, Juli 2012

Kartika Sarisusantini

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kartika Sarisusantini  
NPM : 1006796310  
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi  
Industri dan Organisasi  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty – Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

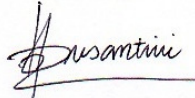
“Meningkatkan *Leader Member Exchange* dari Bawahan dan Kepuasan terhadap Atasan melalui Pelatihan *Coaching* bagi Penyelia di PT.X”

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, serta mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 29 Juni 2012

Yang menyatakan



(Kartika Sarisusantini)

## ABSTRAK

Nama : Kartika Sarisusantini  
Program Studi : Psikologi Profesi  
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi  
Judul Tesis : Meningkatkan *Leader Member Exchange* dari Bawahan dan Kepuasan Terhadap Atasan melalui Pelatihan *Coaching* bagi Penyelia di PT.X

Penelitian ini difokuskan pada usaha untuk meningkatkan *leader member exchange* dari bawahan dan kepuasannya terhadap atasan. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur *leader member exchange* yang diadaptasi dari Liden dan Maslyn (1998) dan faset kepuasan terhadap atasan dari *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997). Hasil analisis korelasi *Pearson* terhadap 35 orang bawahan di PT. X, ditemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan ( $r = 0.522$  dan signifikansi 0.001). *Leader member exchange* bawahan di PT. X tergolong rendah, oleh karena itu diusulkan intervensi *coaching* dari atasan kepada bawahan. Untuk itu, atasan perlu diberikan pelatihan dasar *coaching* dan buku panduan *coaching*. Walau sebatas sosialisasi kepada manajemen PT. X, tanggapan yang diberikan positif. Dengan demikian, pelatihan dan buku panduan *coaching* tersebut sesuai untuk diberikan kepada para atasan PT. X, sehingga diharapkan *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan dapat meningkat.

Kata kunci:

*Leader member exchange*, kepuasan terhadap atasan, pelatihan, *coaching*

## ABSTRACT

Name : Kartika Sarisusantini  
Study Program : Professional Psychology  
Specialization : Industrial and Organizational Psychology  
Title : Increasing Leader Member Exchange from Subordinate and Supervision Satisfaction through Coaching for Supervisor Training at PT. X

This research is focused on the effort to improve leader member exchange from subordinate and their supervision satisfaction at PT. X. Measurement scale that is used in this research are leader member exchange scale from Liden and Maslyn (1998) and supervisory facet from Job Satisfaction Survey (Spector, 1997). Pearson correlation analysis from 35 subordinates at PT. X shows that there's a positive and significant correlation between leader member exchange and supervisory satisfaction ( $r = 0.522$  and significance 0.001). Leader member exchange from subordinates at PT. X are low, therefore coaching intervention from superordinate to subordinate was proposed. To that end, superordinate need to be given basic coaching training and guidance book about coaching. Although it just socialization to the management of PT. X, the response is positive. Coaching training and guidance book of coaching are suitable to be given at PT. X, so that leader member exchange and supervisory satisfaction are expected to increase.

Kata kunci:

Leader member exchange, supervision satisfaction, training, coaching



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR BAGAN .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
<b>BAB1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Permasalahan Penelitian .....	4
1.3 Rumusan Masalah Penelitian .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Atasan.....	9
2.1.1 Definisi Atasan.....	9
2.1.2 Pola Hubungan Antar Tenaga Kerja pada Tingkat Penyelia .....	9
2.1.3 Fungsi dan Peran Penyelia .....	10
2.2 Kepuasan Terhadap Atasan.....	10
2.2.1 Ulasan Teori Kepuasan Terhadap Atasan .....	10
2.2.2 Definisi Kepuasan Terhadap Atasan.....	12
2.2.3 Faktor Penyebab (Anteseden) Kepuasan Terhadap Atasan .....	12
2.2.4 Dampak Kepuasan Terhadap Atasan .....	13
2.2.5 Pengukuran Kepuasan Terhadap Atasan.....	13
2.3 <i>Leader Member Exchange</i> .....	15
2.3.1 <i>Leader Member Exchange</i> Sebagai Teori Kepemimpinan .....	15
2.3.2 Definisi <i>Leader Member Exchange</i> .....	17
2.3.3 Dimensi <i>Leader Member Exchange</i> .....	18
2.3.4 Kualitas <i>Leader Member Exchange</i> .....	18
2.3.5 Faktor Penyebab (Anteseden) <i>Leader Member Exchange</i> .....	19
2.3.6 Dampak <i>Leader Member Exchange</i> .....	19
2.3.7 Pengukuran <i>Leader Member Exchange</i> .....	20
2.4 Intervensi Organisasi.....	21
2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi.....	21
2.4.2 Bentuk Intervensi Organisasi .....	21
2.5 Pelatihan.....	22
2.5.1 Definisi Pelatihan .....	22
2.5.2 Tahap-tahap Pelatihan.....	23
2.6 <i>Coaching</i> .....	26
2.6.1 Pengertian <i>Coaching</i> .....	26

2.6.2 Manfaat <i>Coaching</i> .....	27
2.6.3 Peran Atasan Sebagai <i>Coach</i> .....	27
2.6.4 Metode <i>Coaching</i> .....	28
2.7 Dinamika <i>Leader Member Exchange</i> dan Kepuasan Terhadap Atasan Melalui Sosialisasi Program <i>Coaching</i> .....	29
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>31</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	31
3.2 Tipe Penelitian .....	31
3.3 Desain Penelitian .....	32
3.4 Variabel Penelitian .....	32
3.5 Rumusan Masalah .....	33
3.6 Hipotesis Kerja .....	33
3.7 Responden Penelitian .....	34
3.8 Metode Pengumpulan Data .....	34
3.9 Metode Analisis Data .....	39
3.10 Prosedur Penelitian .....	40
<b>BAB 4. HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI</b> .....	<b>42</b>
4.1 Gambaran Responden Penelitian .....	42
4.1.1 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia .....	42
4.1.2 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin .....	42
4.1.3 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan .....	43
4.1.4 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja di PT. X .....	43
4.1.5 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja di Departemen Saat Ini .....	44
4.1.6 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Departemen .....	45
4.2 Hasil Penelitian .....	45
4.2.1 Gambaran <i>Leader Member Exchange</i> .....	45
4.2.2 Gambaran Kepuasan Terhadap Atasan .....	46
4.2.3 Hasil FGD Mengenai Kepuasan terhadap atasan .....	47
4.2.4 Hubungan Antara <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kepuasan Pada Atasan .....	48
4.3 Program Intervensi .....	48
4.3.1 Pelatihan Dasar <i>Coaching</i> .....	50
4.3.2 Pemberian Buku Panduan <i>Coaching</i> .....	59
4.3.3 Sosialisasi Program <i>Coaching</i> .....	60
4.3.4 Evaluasi Intervensi .....	62
<b>BAB 5. DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN</b> .....	<b>64</b>
5.1 Diskusi .....	64
5.2 Kesimpulan .....	67
5.3 Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>69</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Perhitungan Validitas Alat Ukur <i>Leader Member Exchange</i> .....	37
Tabel 3.2	Perhitungan Validitas Alat Ukur Kepuasan Terhadap Atasan.....	39
Tabel 4.1	Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4.2	Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin .....	43
Tabel 4.3	Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan .....	43
Tabel 4.4	Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja di PT. X.....	44
Tabel 4.5	Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja di Departemen Saat ini .....	44
Tabel 4.6	Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Departemen.....	44
Tabel 4.7	Hasil Perhitungan Deskriptif Skor <i>Leader Member Exchange</i> .....	45
Tabel 4.8	Gambaran Kategori <i>Leader Member Exchange</i> Responden Penelitian.....	46
Tabel 4.9	Hasil Perhitungan Deskriptif Skor Kepuasan Terhadap Atasan .....	46
Tabel 4.10	Gambaran Kepuasan Terhadap Atasan Responden Penelitian .....	47



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Pengaturan Ruang Pelatihan.....	51
---	----



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Profil PT.X
- Lampiran 2. Struktur Organisasi PT. X
- Lampiran 3. Alat Ukur *Leader Member Exchange*
- Lampiran 4. Alat Ukur Kepuasan terhadap Atasan
- Lampiran 5. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Leader Member Exchange*
- Lampiran 6. Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Kepuasan terhadap Atasan
- Lampiran 7. Hasil Statistik Deskriptif
- Lampiran 8. Hasil Korelasi *Leader Member Exchange* dengan Kepuasan Terhadap Atasan
- Lampiran 9. Panduan Pertanyaan FGD
- Lampiran 10. *Rundown* Pelatihan Dasar *Coaching*
- Lampiran 11. Modul Pelatihan Dasar *Coaching*
- Lampiran 12. Daftar Hadir Peserta Pelatihan Dasar *Coaching*
- Lampiran 13. Evaluasi Pelatihan
- Lampiran 14. *Pre Test* dan *Post Test*
- Lampiran 15. Buku Panduan Dasar *Coaching*



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi dan perdagangan bebas membuat persaingan bisnis semakin ketat. Perusahaan perlu mengadopsi visi, misi, dan strategi yang tepat yang didukung oleh strategi sumber daya manusia dan budaya perusahaan yang tepat pula (Budiharjo, 2002). Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola *input* yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. *Input* yang dimaksud adalah bahan baku produksi, biaya produksi, peralatan dan teknologi, serta waktu (Phelps, Kamarudeen, Mills & Wild, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh yang besar terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, perlu bagi perusahaan untuk membuat para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan nyaman. Kenyamanan yang dimaksud tidak hanya terbatas pada keadaan fisik saja, melainkan juga kenyamanan dalam aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Dengan adanya kenyamanan ini, dapat membuat karyawan menghasilkan kinerja yang optimal.

Robbins (2003) menyebutkan bahwa organisasi yang memiliki banyak karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan dengan organisasi yang memiliki sedikit karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaannya dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaannya (Spector, 1997). Melakukan pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan perusahaan, memenuhi standar kinerja, dan lain sebagainya. Hal ini berarti penilaian karyawan mengenai seberapa puas atau tidakpuasnya ia dengan pekerjaannya merupakan gabungan yang kompleks dari berbagai elemen yang ada di pekerjaan (Robbins, 2003).

Spector (1997) menyebutkan sembilan elemen yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu gaji, atasan, promosi, tunjangan, rekan kerja, prosedur, penghargaan non materi, tipe kerja, dan komunikasi. Untuk itu Atasan

perlu mampu mengeksplorasi bagaimana kepuasan kerja dapat ditingkatkan. Salah satu dari sembilan elemen yang disebutkan di atas adalah kepuasan terhadap atasan. Atasan merupakan salah satu elemen yang memegang peranan penting dalam membentuk kepuasan kerja seseorang.

Merujuk pada Williams (dalam Mardanov, Sterrett, & Baker, 2007) bahwa alasan utama seseorang karyawan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja adalah karena ia mendapat perlakuan yang buruk dari atasannya. Studi lain menunjukkan bahwa karyawan yang tetap bekerja dengan mendapatkan perlakuan yang buruk dari atasannya memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang lebih rendah, serta konflik pekerjaan dan keluarga yang lebih tinggi (Tepper, dalam Mardanov, Sterrett, & Baker, 2007). Ketika membicarakan mengenai atasan, maka pembahasan kita tidak dapat dilepaskan dari hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan dalam memberikan hasil yang positif dalam pekerjaan. Penelitian-penelitian tersebut telah menyebutkan bahwa pemimpin atau atasan secara positif atau negatif dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, kepuasan terhadap atasan, komitmen organisasi, konflik peran, dan kejelasan peran dari karyawannya (Palacios Jr, 2010).

Munandar (2004) menyatakan bahwa terdapat satu ciri kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu adanya sikap tenggang rasa. Tenggang rasa yang dimaksud disini adalah adanya rasa saling menghormati antara atasan dan bawahan. Locke (dalam Munandar, 2004) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan bersedia membantu bawahan, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting menurut mereka. Sementara hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang sama antara atasan dan bawahannya. Kepuasan terhadap atasan terjadi jika hubungan fungsional dan keseluruhan bersifat positif.

Dierendonck, Le Blanc, dan Breukelen (2002) menyatakan bahwa semakin terbuka seorang atasan, semakin membuat bawahan merasa menjadi bagian dari hubungan yang ditandai dengan saling menerima dan memberi. Keterbukaan dan adanya perasaan positif terhadap atasan akan menghasilkan hubungan *leader member exchange* yang memiliki kualitas hubungan yang tinggi. *Leader member exchange* adalah salah satu teori kepemimpinan yang memfokuskan pada tiga hal, yaitu atasan, bawahan, dan *exchange* yang menggambarkan banyaknya interaksi bersama (Sparrowe & Liden, dalam Palacios Jr, 2010). *Leader member exchange* juga dikonseptualisasikan sebagai *one-on-one relationship* antara atasan dan bawahan (Mardanov, Sterrett, & Baker, 2007).

*Leader member exchange* merupakan teori yang unik jika dibandingkan dengan teori-teori kepemimpinan yang lain. Teori kepemimpinan tradisional berasumsi bahwa atasan memiliki gaya kepemimpinan yang sama ketika menghadapi bawahannya, namun teori *leader member exchange* beranggapan bahwa atasan tidak memperlakukan semua bawahannya dengan cara yang sama. Atasan dapat memiliki hubungan yang dekat hanya dengan beberapa bawahannya dan hubungan yang terjalin adalah hubungan yang berkualitas tinggi. Selain itu atasan juga dapat memiliki hubungan yang jauh dengan bawahannya. Ketika atasan dan bawahan memiliki hubungan yang baik, atasan dan bawahan memiliki perasaan yang lebih baik kepada satu sama lain, dapat menyelesaikan tugas lebih banyak, dan dapat berdampak pada keberhasilan organisasi (Northouse, 2007).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap kepuasan pada atasan. Adapun kepuasan terhadap atasan ini menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja, dan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mendukung terciptanya hubungan antara atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi. Dengan adanya hal tersebut, baik bawahan dan atasan dapat memperoleh manfaatnya masing-masing, dan pada akhirnya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.



## 1.2 Permasalahan Penelitian

PT. X adalah salah satu *customer service company* yang bergerak di bidang penyediaan alat-alat berat. Visi yang dimiliki perusahaan ini adalah menjadi penyedia jasa peralatan X dengan kualitas kelas dunia. Untuk mencapai visi tersebut hal-hal yang dilakukan perusahaan adalah dengan membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja berkualitas dengan mengusung nilai-nilai pengembangan kompetensi karyawan; mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual, dan konsisten; dan mempertahankan standar kode etik yang tinggi.

Mengingat PT. X adalah *customer service company*, karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan memberikan kinerja yang optimal sehingga pelanggan merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Hal ini sejalan dengan apa yang dinyatakan Robbins (2003) bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang penting untuk dibahas lebih dalam, terutama karena kepuasan kerja berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Terutama bagi karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Kepuasan kerja karyawan yang memiliki hubungan dengan sikap yang positif terhadap pelanggan, terutama bagi mereka yang memiliki kontak secara reguler dengan pelanggan.

Berdasarkan data kepuasan kerja yang diambil peneliti pada bulan Maret 2012 peneliti terhadap 24 orang karyawan PT. X, didapatkan hasil bahwa sumber ketidakpuasan karyawan PT. X secara berturut-turut adalah (1) gaji, (2) tunjangan, (3) promosi dan komunikasi, (4) atasan, (5) rekan kerja, (6) prosedur yang ada, (7) penghargaan non materi, dan terakhir adalah (8) tipe kerja mereka. Dari kesembilan faset kepuasan kerja di atas, peneliti memfokuskan penelitian hanya pada kepuasan terhadap atasan.

Peneliti memfokuskan penelitian ini pada kepuasan terhadap atasan karena atasan merupakan salah satu elemen yang penting dalam membentuk kepuasan kerja seseorang karyawan (Spector, 1997). Selain itu, berdasarkan pembicaraan dengan PT. X, hal-hal yang berkaitan dengan masalah gaji, tunjangan, dan promosi merupakan area yang tidak dapat peneliti teliti lebih lanjut. Fokus penelitian ini juga sesuai dengan apa yang tengah dikembangkan di PT. X, dimana

PT. X sedang melakukan pengembangan kepada para karyawannya yang berada di level atasan.

Tugas seorang atasan secara umum berhubungan dengan pengelolaan tugas dan pengelolaan bawahan. Berdasarkan *mapping* kompetensi yang dilakukan peneliti pada bulan Januari – Maret 2012 terhadap para atasan (*Manager, Senior Supervisor, dan Supervisor*) yang ada di PT. X didapatkan kesimpulan bahwa mereka lebih mampu untuk mengelola tugas dibandingkan mengelola bawahannya. Hal ini tentu menjadi salah satu masalah yang muncul di PT. X, karena dari kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan untuk menjadi atasan, tidak hanya mencakup kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan pengelolaan tugas, melainkan juga kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan pengelolaan bawahan.

Pada bulan Januari – Maret 2012 tersebut, peneliti juga melakukan wawancara terhadap 24 bawahan yang bekerja di PT. X. Dari wawancara tersebut didapatkan hasil bahwa bawahan sebagian besar merasa atasan sudah cukup baik dalam hal pengelolaan tugas, walaupun masih terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki. Sebagian besar karyawan mengeluhkan kemampuan atasannya dalam mengelola bawahan masih perlu dikembangkan. Keluhan yang diberikan para bawahan tersebut terhadap atasannya yaitu berkisar masalah relasi interpersonal (24%), kurangnya *coaching* dari atasan (24%), rotasi dan promosi (24%), memotivasi bawahan (12%), dan kurangnya kejelasan informasi (12%).

Berdasarkan data-data tersebut, peneliti kemudian melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk lebih memperdalam masalah mengenai kepuasan yang dirasakan bawahan mengenai atasan langsungnya. Hasil dari FGD tersebut menunjukkan bahwa bawahan melihat atasan mereka kurang dapat menghargai bawahan, kurang dapat memberikan dukungan ke bawahan ketika kinerja mereka sedang turun, kurang dapat memberikan teguran ke bawahan dengan cara yang sesuai, dan tidak memberikan pendekatan yang berbeda-beda kepada anak buah. Selain itu bawahan juga merasa bahwa atasan jarang melakukan *coaching* kepada bawahannya, sehingga atasan tidak mengetahui kesulitan yang sedang dialami oleh bawahan. Keluhan lain yang juga timbul adalah bawahan merasa atasan perlu menjalin kedekatan dengan bawahan, sehingga atasan dan bawahan tidak hanya

selalu membicarakan pekerjaan, namun juga dapat juga membicarakan hal-hal diluar pekerjaan.

Keluhan-keluhan karyawan ini dapat dihubungkan dengan teori *leader member exchange*. *Leader member exchange* merupakan proses yang berfokus pada interaksi antara atasan dan bawahan (Northouse, 2007). Sparrowe dan Liden (dalam Palacios Jr, 2010) juga menerangkan bahwa *leader member exchange* memiliki tiga komponen, yaitu atasan, bawahan, dan *exchange* yang menggambarkan banyaknya interaksi bersama diantara kedua belah pihak.

Dengan melihat permasalahan yang diuraikan di atas, atasan PT. X perlu untuk meningkatkan kemampuan atasan dalam membangun hubungan dengan bawahannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan program *coaching* dari atasan ke bawahan. *Coaching* dipilih karena Agarwal (dalam Mathieu & Pousa, 2001) menyatakan bahwa penerapan *coaching* di perusahaan dikarakteristikan dengan tingginya kualitas hubungan atasan dan bawahan. *Coaching* merupakan proses untuk membantu karyawan untuk dapat mencapai kinerja yang optimal (Whitemore, dalam Passmore, 2010). Dari program tersebut diharapkan *leader member exchange* di PT. X dapat meningkat dan kemudian berpengaruh terhadap kepuasan karyawan terhadap atasannya. Sebelum dapat mengujicobakan pogram *coaching* ini, perlu dilakukan pelatihan mengenai *coaching* terlebih dahulu, sehingga atasan dapat melakukan *coaching* yang efektif.

### **1.3 Rumusan Masalah Penelitian**

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah terdapat hubungan antara *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan di PT. X?
- b. Intervensi apa yang dapat diberikan untuk meningkatkan *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan di PT. X?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan pada karyawan PT. X. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui intervensi apa yang sesuai untuk meningkatkan *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk memberikan pengetahuan dalam bidang psikologi industri dan organisasi di Indonesia, terutama untuk memperkaya pemahaman mengenai *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan, serta intervensi yang dapat meningkatkan *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan.

Sementara manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Sebagai masukan bagi perusahaan dan atasan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat memberikan kepuasan bagi bawahan
- b. Sebagai masukan bagi perusahaan mengenai alternatif intervensi untuk meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, serta kepuasan terhadap atasan.
- c. Sebagai bahan referensi bagi para atasan untuk dapat mengembangkan kemampuan melakukan *coaching* secara efektif kepada bawahan.

#### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bab 1: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

- b. Bab 2: Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini, dipaparkan teori-teori yang mendasari penelitian yang dilakukan. Teori-teori yang ada dalam penelitian ini adalah teori mengenai

*leader member exchange*, kepuasan terhadap atasan. Selain itu dijelaskan juga penjelasan teoritis mengenai intervensi yang dilakukan.

c. Bab 3: Metode Penelitian

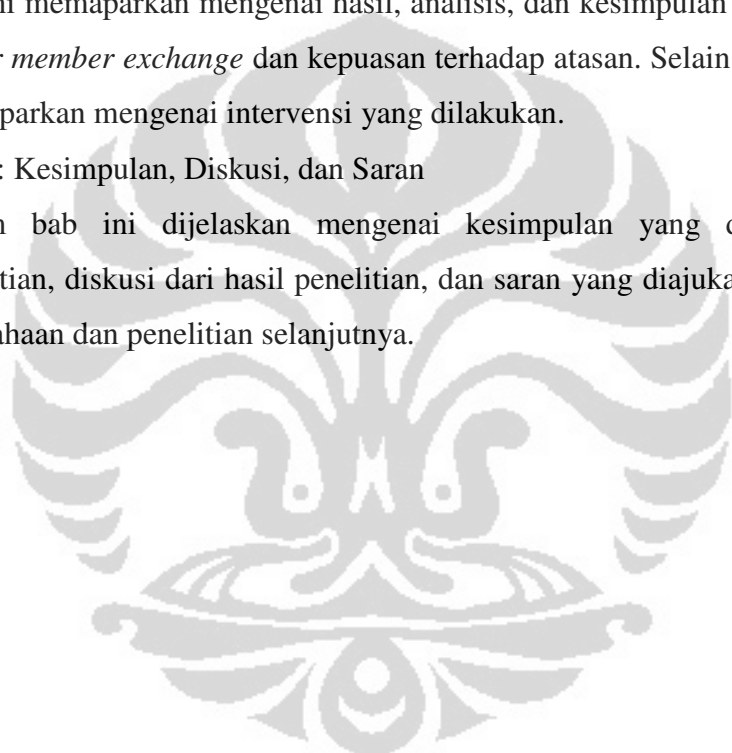
Bab metode penelitian merupakan bab yang menjelaskan mengenai pendekatan penelitian, tipe dan desain penelitian, rumusan masalah, hipotesis penelitian, variabel penelitian, karakteristik responden yang diteliti, instrumen yang digunakan dalam penelitian, prosedur penelitian, dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

d. Bab 4: Hasil, Analisis, dan Intervensi

Bab ini memaparkan mengenai hasil, analisis, dan kesimpulan dari uji variabel *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan. Selain itu, bab ini juga memaparkan mengenai intervensi yang dilakukan.

e. Bab 5: Kesimpulan, Diskusi, dan Saran

Dalam bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan yang didapatkan dari penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran yang diajukan peneliti untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Atasan

##### 2.1.1 Definisi Atasan

Munandar (2004) membedakan atasan di dalam organisasi formal kedalam dua bagian, yaitu atasan yang mengepalai keseluruhan organisasi dan atasan yang mengepalai satu bagian atau unit organisasi. Atasan yang mengepalai seluruh organisasi disebut manajer puncak (direktur utama, direktur, *general manager*). Sebutan manajer puncak ini juga berlaku kepada mereka yang berwirausaha dan memimpin usahanya sendiri. Sementara atasan yang mengepalai suatu unit atau bagian dalam organisasi disebut manajer madya dan manajer pertama (para *supervisor* atau penyelia).

Penelitian ini memfokuskan pada atasan dengan karakteristik yang kedua, yaitu manajer tingkat pertama (para penyelia). Hal ini dipilih peneliti karena pada PT. X ditemukan bahwa para tenaga kerja produktif atau pelaksana merasa kurang puas dengan atasan langsung mereka dan para penyelia tersebut merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan tenaga kerja produktif atau pelaksana dimana

##### 2.1.2 Pola Hubungan Antar Tenaga Kerja pada Tingkat Penyelia

Para penyelia memiliki peran ganda sebagai atasan, bawahan, rekan kerja, serta wakil perusahaan. Para penyelia ini sering kali disebut juga sebagai *the man in the middle* (Petit dalam Munandar, 2004) karena kedudukannya yang berada di antara manajemen dan para pekerja. Jika manajemen dan para pekerja memiliki pandangan yang berbeda, para penyelia ini akan merasa terjepit, dan kepemimpinannya salah satunya ditentukan oleh keadannya ini (Munandar, 2004). Pada umumnya tingkat interaksi antar pekerja yang menjadi bawahannya lebih besar daripada tingkat interaksi antar tenaga kerja pada tingkatan organisasi yang lebih tinggi.

### 2.1.3 Fungsi dan Peran Penyelia

Sebagai seorang atasan, penyelia memiliki empat fungsi dasar yang perlu dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, yaitu (Sims, 2000):

#### a. Merencanakan

Para penyelia perlu untuk memiliki perencanaan agar mampu menyelesaikan tujuan yang ingin dicapainya.

#### b. Mengelola

Seorang penyelia juga harus dapat memastikan sumber daya yang ia miliki, baik itu sumber daya manusia dan fisik, dapat mengikuti rencana yang telah ia buat dan mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam perannya sebagai pengelola, seorang penyelia juga menentukan tugas-tugas apa saja yang harus dikerjakan dan siapa yang akan mengerjakannya.

#### c. Memimpin

Fungsi memimpin bagi seorang penyelia meliputi beberapa proses seperti memotivasi, berkomunikasi, mengarahkan, dan memberi masukan.

#### d. Mengontrol

Dalam menjalankan fungsi ini seorang penyelia perlu memastikan bahwa semua yang dilakukannya dan bawahannya berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ia buat.

## 2.2 Kepuasan Terhadap Atasan

### 2.2.1 Ulasan Teori Kepuasan Terhadap Atasan

Kepuasan terhadap atasan merupakan bagian dari kepuasan kerja. Terdapat berbagai macam teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja. Beberapa diantaranya yaitu (Munandar, 2004):

#### a. *Discrepancy Theory*

*Discrepancy theory* atau disebut juga teori pertentangan yang diajukan oleh Locke menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap berbagai aspek dari pekerjaan mencerminkan pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang ia terima. Kepuasan kerja merupakan jumlah dari kepuasan dari setiap aspek pekerjaan dikali derajat pentingnya aspek pekerjaan tersebut bagi individu.

b. *Equity Theory*

Dalam berbagai situasi kerja, individu mengukur *input* (seberapa banyak usaha yang dilakukan dalam bekerja) dan *output* (seberapa banyak *reward* yang diterima dari pekerjaan). Jika individu merasa *output* yang didapat lebih kecil daripada *input*-nya, maka perasaan ketidakseimbangan akan muncul. Penelitian menunjukkan bahwa individu memang melakukan perbandingan. Individu dapat merasa tidak perlakuan secara seimbang ketika ia bekerja lebih keras daripada orang lain, namun orang lain tersebut memperoleh *output* yang lebih besar.

c. *Opponent Process*

Teori ini menekankan bahwa individu ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem saraf pusat yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan.

d. *Two Factor Theory*

Teori dua faktor ini dikemukakan oleh Herzberg. Herzberg menyatakan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor yang menimbulkan kepuasan yaitu tanggung jawab, kemajuan dalam pekerjaan, pekerjaan itu sendiri, pencapaian, dan pengakuan. Jika hal-hal tersebut tidak ada, tenaga kerja akan tidak lagi puas, namun berbeda dengan merasa tidak puas. Faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan yaitu administrasi dan kebijakan perusahaan, atasan, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan keamanan kerja.

e. Teori Kepuasan Sembilan Faset

Teori kepuasan kerja sembilan faset diutarakan oleh Spector. Sembilan faset yang dapat membentuk kepuasan kerja adalah gaji, promosi, atasan, tunjangan, *reward* non finansial, kondisi operasional, dan rekan kerja.

Dari teori-teori kepuasan kerja yang disebutkan di atas, peneliti memfokuskan pada teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector. Hal ini disebabkan teori tersebut memiliki faset yang sesuai dengan penelitian yang peneliti lakukan, yaitu atasan.



### 2.2.2 Definisi Kepuasan Terhadap Atasan

Spector (1997) mengartikan kepuasan terhadap atasan sebagai kepuasan dengan atasan langsung dari karyawan. Kepuasan terhadap atasan merupakan salah satu faset dari kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector. Kepuasan kerja sendiri didefinisikan oleh Spector (1997) sebagai apa yang seseorang rasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek dari pekerjaannya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap atasan adalah apa yang seseorang rasakan terhadap atasan langsungnya.

### 2.2.3 Faktor Penyebab (Anteseden) Kepuasan Terhadap Atasan

Kepuasan terhadap atasan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Anteseden yang berhubungan dengan kepuasan terhadap atasan, diantaranya:

#### a. Komunikasi dengan atasan

Palacios Jr (2010) menyatakan bahwa komunikasi dengan atasan di tempat kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan terhadap atasan. Hal ini membuktikan bahwa semakin banyak seorang bawahan berkomunikasi dengan atasan, maka semakin positif perasaan karyawan tersebut terhadap atasannya.

#### b. *Self knowledge* dan *self consistency* yang dimiliki atasan

Penelitian menemukan bahwa *self knowledge* dan *self consistency* sebagai anteseden dari kepuasan bawahan terhadap atasannya (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012). Shamir dan Eilam (dalam Peus et al., 2012) menyebutkan bahwa atasan yang memiliki *self knowledge* memiliki nilai dan keyakinan yang jelas. *Self consistency* merupakan hal yang penting dimiliki atasan untuk mampu bersikap konsisten akan nilai, keyakinan, dan tindakan yang dilakukannya.

#### c. *Authentic leadership*

*Authentic leadership* merupakan bertindak dengan menggunakan nilai-nilai personal dan keyakinan, untuk membangun kredibilitas, dan mampu mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahannya (Avolio, dalam Peus et al., 2012). Walumbwa (dalam Peus et al., 2012) menyatakan bahwa *authentic leadership* merupakan prediktor yang positif dan signifikan bagi

kepuasan terhadap atasan, komitmen organisasi, dan kemauan untuk memberikan usaha yang ekstra kepada organisasi.

d. Dukungan atasan

Okedji, Etuk, dan Anthony (2011) menyatakan bahwa dukungan yang diberikan oleh atasan dapat mempengaruhi penilaian yang dimiliki bawahan terhadap atasannya.

#### 2.2.4 Dampak Kepuasan Terhadap Atasan

Banyak dampak yang tampak pada tingkah laku karyawan yang merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan terhadap atasan, yaitu (Spector, 1997):

a. *Organizational citizenship behavior*

*Organizational citizenship behavior* merupakan tingkah laku dimana karyawan memiliki intensi untuk membantu rekan kerja atau tempat kerjanya. Tingkah laku ini biasanya merupakan tingkah laku yang dilakukan secara sukarela. Seseorang yang senang dengan pekerjaannya akan bersedia untuk mengerjakan lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan. Schnake (dalam Spector, 1997) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* disebabkan oleh perlakuan yang baik dari atasan dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

b. Tingkah laku yang tidak produktif

Tingkah laku yang dapat dikatakan tidak produktif ini diantaranya adalah agresi terhadap sesama rekan kerja dan atasan, sabotase, serta pencurian. Tingkah laku tersebut mungkin memang disebabkan oleh suatu sebab tertentu, namun seringkali diasosiasikan dengan ketidakpuasan kerja dan frustrasi di tempat kerja.

#### 2.2.5 Pengukuran Kepuasan Terhadap Atasan

Kepuasan terhadap atasan yang merupakan bagian dari kepuasan kerja, dapat diukur dengan wawancara atau pemberian kuesioner kepada pemangku jabatan yang ingin diketahui kepuasannya (Spector, 1997). Untuk pengukuran kepuasan terhadap atasan, terdapat beberapa kuesioner yang sudah banyak digunakan, diantaranya adalah (Spector, 1997):

- a. Faset Kepuasan terhadap Atasan dari *The Job Satisfaction Survey*  
*Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan oleh Spector mengukur sembilan faset dari kepuasan kerja dan total kepuasan secara keseluruhan. Alat ukur ini terdiri dari 36 *item*, dimana setiap faset direpresentasikan oleh empat *item*. Kepuasan terhadap atasan terdiri dari empat item dengan enam pilihan jawaban, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.
- b. Faset Kepuasan terhadap Atasan dari *The Job Descriptive Index*  
Alat ukur ini dikembangkan oleh Smith, Kendal, dan Hulin. Alat ukur ini mengukur lima faset kepuasan kerja yaitu pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja. Alat ukur ini terdiri dari 72 *item*, dimana setiap faset diwakilkan oleh 9 atau 18 *item*.
- c. Faset Kepuasan terhadap Atasan dari *The Minnesota Satisfaction Questionnaire*  
Alat ukur ini memiliki dua bentuk kuesioner. Kuesioner bentuk pertama (*long version*) terdiri dari 20 *item* per faset dan kuesioner bentuk kedua (*short version*) terdiri dari 1 *item* per faset.
- d. Faset Kepuasan terhadap Atasan *The Job Diagnostic Survey*  
*Job Diagnostic Survey* merupakan alat ukur yang dirancang untuk mempelajari efek dari karakteristik pekerjaan terhadap manusia. Alat ukur ini terdiri dari beberapa *subscale*, dimana salah satunya mengukur kepuasan kerja. *Subscale* ini mengukur salah satu faset dari kepuasan kerja, yaitu atasan.

Pada penelitian ini, yang alat ukur yang digunakan adalah adaptasi dari faset kepuasan terhadap atasan dari *Job Satisfaction Survey*. Alat ukur ini dipilih karena sudah pernah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dalam penelitian-penelitian sebelumnya serta memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi.

## 2.3 Leader Member Exchange

### 2.3.1 Leader Member Exchange Sebagai Teori Kepemimpinan

Bryman (dalam Johnson, 2009) dan Riggio (2008) menjelaskan konsep-konsep utama dalam kepemimpinan, yaitu:

#### a. *Universalist approach*

Teori-teori yang menggunakan pendekatan ini adalah *great man/woman theory* dan *trait theory*.

- *Great man/woman theory* berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang memang terlahir sebagai pemimpin. Teori ini menganggap kepemimpinan tidak dapat dibentuk, tapi memang merupakan sesuatu yang terberi.
- *Trait theory* memfokuskan pada identifikasi terhadap sifat-sifat atau karakteristik apa yang dimiliki pada pemimpin yang efektif. *Review* terhadap literatur yang dilakukan oleh Stogdill (dalam Johnson, 2009) menyatakan bahwa sifat atau karakter personal dari seorang pemimpin hanya mampu berkontribusi dalam porsi yang kecil untuk menghasilkan tingkah laku yang diinginkan

#### b. *Behavioral/Style approach*

Pendekatan ini berfokus pada tingkah laku yang dilakukan pemimpin. Teori-teori yang menggunakan pendekatan ini adalah *Ohio states studies* dan *University of Michigan studies*.

- *Ohio states studies* menekankan pada dua perilaku pemimpin yaitu dalam hal *initiating structure* dan *consideration*.
- *University of Michigan studies* menekankan pada tingkah laku pemimpin yaitu pemimpin yang berorientasi kepada tugas dan pemimpin yang berorientasi kepada karyawan sebagai pemimpin yang efektif.

Namun kedua pendekatan ini juga mendapatkan kritikan bahwa kesuksesan atasan untuk mengatur bawahannya juga tergantung pada situasi yang ada.

#### c. *Situational/Contingency Approach*

Pendekatan ini muncul sebagai jawaban atas kritikan atas pendekatan sebelumnya. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada sifat dan tingkah laku yang dimiliki para pemimpin, tetapi juga kepada sifat dan tingkah laku orang-

orang yang dipimpin, serta situasi yang ada disekitar keduanya. Teori-teori yang menggunakan pendekatan ini adalah *Fidler's contingency theory*, *path goal theory*, *decision making model*, dan *leader member exchange*.

- *Fidler's contingency theory*

Teori ini melihat atasan sebagai penentu dari apa yang harus dilakukan oleh kelompok. Gaya atasan harus sesuai dengan karakteristik situasi yang ada.

- *Path goal theory*

*Path goal theory* beranggapan atasan hanya sebagai fasilitator yang membantu kelompok mencapai tujuannya.

- *Decision making model*

Teori ini melihat tugas utama seorang atasan adalah sebagai pembuat keputusan.

- *Leader member exchange*

*Leader member exchange* memfokuskan pada peran atasan dalam berhubungan dengan bawahannya.

d. *New Leadership Approach*

Kebanyakan teori yang menggunakan *new leadership approach* ini memandang bahwa pemimpin memiliki tingkah laku yang dapat menginspirasi orang yang dipimpinnya untuk dapat menghasilkan performa yang diinginkan. Pemimpin dalam pendekatan ini dipandang sebagai orang yang enerjik, berkarisma, dan visioner. Teori yang berhubungan dengan pendekatan ini adalah teori *charismatic* dan *transformational leadership*.

- *Charismatic leadership*

Pada teori ini atasan yang efektif adalah mereka yang mampu memimpin bawahan karena karakteristik yang dimilikinya.

- *Transformational leadership*

Teori ini beranggapan bahwa atasan yang efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi, memiliki visi, dan mampu mengembangkan bawahannya.

Sebagai salah satu teori *leadership*, teori *leader member exchange* mampu menghasilkan pemaparan yang komprehensif dari subordinat (bawahan) sebagai bagian yang integral dari proses kepemimpinan (Bryman, dalam Johnson, 2009). Riggio (2008) menyatakan bahwa *leader member exchange* memiliki pendekatan yang berbeda dan berpendapat bahwa atasan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara atasan dan bawahan-bawahannya. Sementara pendekatan-pendekatan yang lain tidak mampu untuk memaparkan keunikan dari setiap hubungan yang dibangun diantara atasan dan bawahan (Harris, 2004). Selain itu, dalam paradigma kepemimpinan yang lebih besar, teori *leader member exchange* telah berkembang menjadi salah satu pendekatan yang menarik dan berguna dalam mempelajari hubungan antara proses kepemimpinan dan hasil yang diharapkan (Gerstner & Day, dalam Johnson, 2009).

*Leader member exchange* merupakan teori yang unik dibandingkan dengan teori-teori yang lain dalam level analisisnya, dimana menggunakan hubungan *dyadic* antara atasan dan bawahannya (Dienesch & Liden, dalam Johnson, 2009). Keterlibatan dari bawahan, yang menginginkan atasannya mampu memimpin secara sukses, menjadi bagian dari pencapaian yang diharapkan organisasi (Rose, dalam Johnson, 2009). Graen & Uhl-Bien (dalam Johnson, 2009) menyatakan bahwa keuntungan dari teori *leader member exchange* ini adalah mampu memberikan paradigma kepemimpinan dalam hubungan yang *dyadic* dan mampu memberikan *insight* kepada para atasan atas dampak dari hubungan yang dilakukan dengan bawahan.

### **2.3.2 Definisi *Leader Member Exchange***

Schriesheim; Castro et al. (dalam Johnson, 2009) menyatakan bahwa konsep utama dari *leader member exchange* memfokuskan pada kualitas dari pertukaran hubungan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Graen (dalam Ping & Yue, 2010), yang mendefinisikan *leader member exchange* sebagai pertukaran hubungan interpersonal antara bawahan dan atasannya.

Sparrowe dan Liden (dalam Palacios Jr, 2010) menerangkan bahwa *leader member exchange* terdiri dari tiga komponen, yaitu: *leader* yang merupakan atasan (para penyelia), *member* yang merupakan bawahan dari para penyelia, dan

*exchange* yang menggambarkan banyaknya interaksi bersama diantara kedua belah pihak, seperti berbagi saran dan melakukan pertemanan, serta banyaknya frekuensi dan kualitas komunikasi diantara dua pihak tersebut.

### **2.3.3 Dimensi *Leader Member Exchange***

Dienesch dan Liden (dalam Carlos, 2010 dan Palacios Jr, 2010) menjelaskan empat dimensi yang dimiliki *Leader Member Exchange*, yaitu:

a. Afek

Afek didefinisikan sebagai afeksi timbal balik antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi interpersonal, bukan hanya interaksi yang berhubungan dengan pekerjaan atau nilai-nilai profesional. Afek terjadi apabila atasan dan bawahan menikmati kebersamaan mereka, yang kemudian dapat mengembangkan komitmen dan hubungan pertemanan.

b. Loyalitas

Loyalitas merujuk kepada tingkat dimana atasan dan bawahan loyal kepada satu sama lain dan secara formal didefinisikan sebagai tingkat dimana atasan dan bawahan mendukung tindakan dan karakter satu sama lain di hadapan umum.

c. Kontribusi

Kontribusi berhubungan dengan cara menyelesaikan pekerjaan dan seberapa besar usaha yang dilakukan oleh atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

d. Respek profesional

Respek profesional merujuk kepada persepsi atas derajat dimana masing-masing dari atasan dan bawahan membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi, menunjukkan keunggulannya dalam bekerja.

### **2.3.4 Kualitas *Leader Member Exchange***

Kualitas *leader member exchange* yang dimiliki seorang atasan dengan bawahannya dapat bervariasi. Janssen dan Yperen (2004) menjelaskan bahwa kualitas *leader-member exchange* yang tinggi dicirikan dengan adanya rasa saling percaya, saling menghargai, dan tanggung jawab yang menghasilkan pengaruh

antara karyawan dan atasannya. Riggio (2008) juga menjelaskan bahwa dalam *leader member exchange* yang tinggi, atasan memiliki pandangan yang positif mengenai bawahannya, dan bawahannya memiliki pandangan bahwa atasannya membantu dan mendukungnya. Terdapat komunikasi yang rutin antara atasan dan bawahannya.

Kualitas *leader member exchange* yang rendah dicirikan dengan interaksi yang formal, sehingga menghasilkan hubungan yang hirarki dan adanya jarak antara atasan dan bawahan (Janssen & Yperen, 2004). Selain itu, atasan memiliki citra yang negatif terhadap bawahannya, bawahannya juga tidak memiliki respek dan kepercayaan terhadap atasannya, komunikasi juga jarang dilakukan dan cenderung negatif (Riggio, 2008).

### **2.3.5 Faktor Penyebab (Anteseden) *Leader Member Exchange***

Tidak terdapat begitu banyak studi yang mempelajari anteseden *leader member exchange*. Beberapa menyatakan bahwa anteseden dari *leader member exchange* adalah kesamaan demografis (Bauer & Green; Green, Anderson, & Shivers, dalam Harris, 2004), persepsi akan kesamaan (Liden et al. dalam Harris, 2004), kinerja (Bauer & Green; Liden et al.; Wayne & Ferris, dalam Harris, 2004), *locus of control* (Kinicki & Vecchio; McClane; Phillips & Bedeian, dalam Harris, 2004), dan perasaan suka (Wayne & Ferris; Wayne et al., dalam Harris, 2004).

Persepsi akan kesamaan merupakan prediktor yang kuat untuk dimensi afek dari *leader member exchange*, namun tidak dengan dimensi yang lainnya. Selain itu, lama berhubungan juga prediktor untuk dimensi loyalitas ataupun respek profesional, namun tidak dengan dimensi-dimensi yang lain. Dimensi-dimensi inilah yang menyebabkan bervariasinya anteseden dari *leader member exchange*.

### **2.3.6 Dampak *Leader Member Exchange***

Penelitian mengenai *leader member exchange* menghasilkan penemuan bahwa *leader member exchange* mampu membawa hasil yang positif, baik bagi organisasi maupun individu yang terdapat di dalamnya (Harris, 2004). Hasil bagi



individu dapat dijelaskan seperti apa yang dikatakan Blau (dalam Carlos, 2010) bahwa pertukaran resiprokal dari atasan dan bawahan, baik materi maupun non materi berkontribusi pada kualitas hubungan *leader member exchange* (Liden, Sparrowe, & Wayne, dalam Carlos, 2010). Atasan memiliki banyak sumber, termasuk dalam bentuk materi ataupun non materi yang dapat di-*exchange* (tukar) dengan bawahan. Contohnya ketika atasan memilih untuk memberikan dukungan sosial dan memberikan pertimbangan ketika memberikan pekerjaan dan *deadline* kepada bawahannya (Graen, Novak, & Sommerkamp; Graen & Uhl Bien (dalam Carlos, 2010)

Sementara hasil dari *leader member exchange* terhadap organisasi dapat dilihat seperti kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, penilaian kinerja yang objektif, dan menurunnya intensi untuk keluar dari perusahaan (Gerstner & Day; Schriesheim et al, dalam Harris, 2004). Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan keuntungan dari kualitas *leader member exchange* yang tinggi.

### **2.3.7 Pengukuran *Leader Member Exchange***

Terdapat beberapa alat ukur yang dapat digunakan untuk mengetahui *leader member exchange*, diantaranya yaitu:

a. LMX -7

Alat ukur ini terdiri dari 7 *item* yang dikembangkan dan pernah digunakan oleh Liden & Graen; Scandura & Fraen; Wayne, Shore & Liden (dalam Janssen & Yperen, 2004)

b. Alat ukur *leader member exchange* yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn pada tahun 1998. Alat ukur ini terdiri dari 12 *item*, dimana setiap dimensi dari *leader member exchange* diwakili oleh 3 *item*.

Pada penelitian ini, yang alat ukur yang digunakan adalah alat ukur yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn. Alat ukur ini dipilih karena sudah pernah diadaptasikan ke dalam bahasa Indonesia serta memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi.

## 2.4 Intervensi Organisasi

### 2.4.1 Definisi Intervensi Organisasi

Cummings dan Worley (2005) mendefinisikan intervensi sebagai serangkaian tindakan yang direncanakan yang bertujuan untuk membantu organisasi meningkatkan efektivitasnya. Intervensi dihasilkan dari diagnosis mengenai organisasi dan dimaksudkan untuk memecahkan masalah yang spesifik dan meningkatkan area-area tertentu dari fungsi organisasi.

### 2.4.2 Bentuk Intervensi Organisasi

Beberapa bentuk intervensi yang dapat dilakukan organisasi, yaitu (Cummings & Worley, 2005):

#### a. *Human process interventions*

*Human process intervention* meliputi intervensi yang menggunakan pendekatan individual, interpersonal, kelompok serta organisasi. Intervensi ini merupakan intervensi yang paling populer. Intervensi ini merepresentasikan usaha untuk meningkatkan kinerja individual dan juga hubungan antara anggota organisasi. *Human process interventions* ini bertujuan membantu individu untuk meningkatkan keterampilannya dan membantu anggota organisasi untuk memahami interaksi yang terjadi diantara mereka, dan menemukan cara yang lebih efektif untuk melakukan pekerjaan. Pendekatan individual meliputi *coaching* dan pelatihan. Sementara pendekatan interpersonal dan kelompok meliputi *process consultation*, *third party intervention*, dan *team building*. Pendekatan organisasi meliputi *organization confrontation meeting*, *intergroup relations*, dan *large-group intervention*.

#### b. *Technostructural interventions*

*Technostructural interventions* meliputi restrukturisasi organisasi, intervensi dengan melibatkan karyawan, dan intervensi pada desain kerja. Restrukturisasi organisasi meliputi perubahan struktur organisasi dari yang semula tradisional menjadi lebih integratif dan fleksibel, *downsizing*, dan *reengineering*. Sementara pelibatan karyawan ke dalam organisasi bertujuan meningkatkan input dari anggota organisasi sebelum pembuatan keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan *well-being* anggota organisasi. Intervensi

pada desain kerja dilakukan dengan menciptakan pekerjaan atau kelompok kerja yang dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi.

c. *Human resources management interventions*

Intervensi ini meliputi intervensi pada manajemen kinerja, serta mengembangkan dan membantu anggota organisasi. Manajemen kinerja meliputi penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan sistem *reward* yang sejalan dengan strategi bisnis, keterlibatan karyawan, dan teknologi yang digunakan di tempat kerja. Intervensi yang dapat mengembangkan dan membantu anggota organisasi meliputi perencanaan karir, pengembangan karir, *work-life balance program*, dan *stress management program*.

d. *Strategic Intervention*

*Strategic intervention* meliputi pembuatan strategi yang kompetitif dan kolaboratif serta melakukan transformasi organisasi. Intervensi ini berfokus dalam membantu organisasi untuk memposisikan organisasi mereka secara strategis dalam lingkungan sosial dan ekonomi. Intervensi ini menggunakan strategi kompetitif dan strategi kolaboratif. Sementara transformasi organisasi dilakukan untuk merespon atau mengantisipasi perubahan besar yang ada pada lingkungan organisasi atau teknologi.

Dari keempat jenis intervensi tersebut, intervensi yang peneliti lakukan dalam penelitian ini dapat dimasukkan ke dalam *human process intervention* karena menggunakan pendekatan yang individual, seperti *coaching* dan pelatihan. Selain itu, intervensi yang diajukan peneliti juga bertujuan untuk membantu karyawan memahami interaksi yang terjadi diantara mereka, terutama interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan.

## 2.5 Pelatihan

### 2.5.1 Definisi Pelatihan

Noe (2005) mendefinisikan pelatihan sebagai usaha terencana yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam mempelajari kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Sementara Riggio (2008) menjelaskan pelatihan bagi karyawan sebagai suatu usaha terencana dan

dilakukan organisasi untuk membantu karyawan mempelajari pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakter-karakter lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan usaha terencana yang dilakukan perusahaan untuk membantu karyawan mempelajari pengetahuan, kemampuan, keterampilan, kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan, dan hal-hal lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan.

### **2.5.2 Tahap-tahap Pelatihan**

Riggio (2008) dan Laird (2003) menjelaskan tahap-tahap yang perlu dilakukan sebelum melaksanakan pelatihan. Tahap-tahap tersebut, yaitu:

#### **a. Melakukan analisis kebutuhan**

Program pelatihan yang sukses perlu dimulai dengan menganalisa pelatihan yang dibutuhkan. Dengan kata lain, perusahaan perlu mengetahui apa yang karyawannya butuhkan untuk dapat menampilkan kinerja mereka. Asesmen terhadap kebutuhan pelatihan ini dapat meliputi analisa terhadap beberapa level yang ada di perusahaan, seperti level organisasi (mengetahui kebutuhan dan tujuan dari organisasi), level tugas (untuk mengetahui persyaratan untuk dapat menampilkan kinerja yang optimal), level individu (untuk mengetahui keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan), dan level demografis (untuk mengetahui kebutuhan pelatihan untuk kelompok demografis tertentu).

Laird (2003) menyatakan bahwa kebutuhan pelatihan dapat digambarkan sebagai kesenjangan kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan dari sumber daya manusia, kinerja perusahaan, atau secara lebih khusus saat diperlukannya perubahan dari pengetahuan, keterampilan atau sikap individu yang dapat mengarah pada kinerja yang diharapkan.

#### **b. Menetapkan tujuan pelatihan**

Sebelum pelatihan dilakukan, penetapan tujuan merupakan hal yang sangat penting. Tujuan perlu spesifik dan dapat diukur. Tujuan pelatihan perlu menjelaskan apa yang peserta pelatihan perlu menjelaskan apa yang harus

didapat oleh peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Tujuan pelatihan sangat penting untuk menentukan desain program pelatihan dan teknik-teknik yang akan digunakan dalam pelatihan.

c. Menetapkan kriteria dan alat ukur keberhasilan

Kriteria keberhasilan dari sebuah program pelatihan dapat dilihat dari dua hal, yaitu perilaku yang ditunjukkan oleh peserta di akhir pelatihan maupun prestasi kerja peserta setelah mereka kembali ke pekerjaan mereka masing-masing. Untuk mengetahui perubahan perilaku peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan, fasilitator dapat memberikan *pretest* dan *post test*. *Pre test* bertujuan untuk mengetahui pengetahuan peserta mengenai materi yang akan dilatihkan, sementara *post test* bertujuan mengetahui pembelajaran yang didapat peserta setelah pelatihan.

d. Menetapkan metode pelatihan

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelatihan, yaitu

- Peserta mendengar dan memperhatikan  
Metode yang termasuk adalah ceramah, membaca, dan peragaan (melalui film atau video)
- Peserta mendengar, melihat, membaca, dan beraktivitas  
Contoh metode ini adalah bermain sandiwara, terjun langsung ke lapangan, dan *program instruction*.
- Peserta mendengar, membaca, beraktivitas, dan memberikan respon  
Metode yang termasuk adalah diskusi dan *behavior modelling*.
- Peserta terlibat aktif secara menyeluruh  
Metode yang termasuk adalah peragaan interaktif dan uji coba melakukan pekerjaan
- Peserta berpartisipasi tinggi dan membuat hasil atau keputusan  
Metode yang termasuk adalah curah pendapat, studi kasus, *jigsaw*, in basket, dan bermain peran.

e. Uji kelayakan dan revisi

Tahap selanjutnya adalah melakukan *try out* dengan tujuan untuk mengidentifikasi kelemahan yang masih ada dalam program pelatihan tersebut. Hal ini terkait dengan sasaran pelatihan, alat ukur yang digunakan, materi dan metode yang digunakan, serta keahlian fasilitator dalam menyampaikan materi.

f. Implementasi Pelatihan

Setelah mengujicoba, pelatihan sudah dapat untuk diimplementasikan. Ketika mengimplementasikan program, faktor-faktor seperti kesiapan peserta, harapan peserta, dan iklim yang tercipta saat pelatihan, perlu untuk dipertimbangkan. Sehingga penting bagi fasilitator untuk memberitahukan kepada peserta pelatihan mengenai tujuan dari pelatihan yang dilakukan.

g. Evaluasi Pelatihan

Model evaluasi pelatihan telah dikembangkan sejak 1950-an oleh Donald Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Model evaluasi pelatihan tersebut berfokus dalam mengukur empat tahap yang dapat dihasilkan dari sebuah pelatihan yang efektif. Keempat tahapan tersebut adalah:

Tahap 1: Reaksi

Tujuan utama dari melakukan evaluasi tahap ini adalah mengetahui reaksi peserta pelatihan. Evaluasi ini tidak hanya meliputi reaksi terhadap keseluruhan program pelatihan (misalnya mengukur apakah peserta menyukai program pelatihan yang diberikan), tetapi juga meliputi pengukuran mengenai reaksi atau sikap terhadap komponen spesifik dari program pelatihan, seperti fasilitator, topik yang diberikan, cara presentasi, jadwal pelatihan, alat bantu audio visual, dan lain sebagainya.

Tahap 2: Pembelajaran

Tahapan ini bertujuan mengetahui pembelajaran apa yang didapatkan peserta setelah mengikuti pelatihan. Pembelajaran ini meliputi perubahan pengetahuan, kemampuan, atau tingkah laku. Beberapa pelatihan menekankan pada perubahan pengetahuan, sebagian menekankan pada perubahan kemampuan,

sebagian menekankan pada perubahan perilaku, dan sebagian lainnya menekankan pada gabungan dari ketiga perubahan tersebut.

#### Tahap 3: Tingkah Laku

Evaluasi dalam tahap ini bertujuan untuk mencari tahu apakah pelatihan yang diberikan merubah perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Secara khusus, evaluasi tahap ini mengukur transfer pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang didapatkan ketika pelatihan untuk diterapkan di tempat kerja.

#### Tahap 4: Hasil

Pada tahap ini, tujuan yang ingin dicapai adalah mengetahui apakah pelatihan yang diberikan membawa kepada hasil akhir yaitu keuntungan perusahaan. Evaluasi pada tahap ini tidak terbatas kepada *return on training investment* (ROI), tapi juga meliputi hasil lain yang berkontribusi terhadap *well functioning* dari perusahaan, misalnya perubahan pada variabel yang memiliki pengaruh langsung terhadap faktor finansial perusahaan.

## **2.6 Coaching**

### **2.6.1 Pengertian Coaching**

Whitmore (dalam Passmore, 2010) mendefinisikan *coaching* sebagai proses untuk membantu karyawan menemukan potensinya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Sementara Cummings dan Worley (2005) menjelaskan *coaching* sebagai proses untuk membantu karyawan dalam memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan meningkatkan performa kerja karyawan. Wilson (2011) mendefinisikan *coaching* sebagai proses memberdayakan karyawan untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi.

Berdasarkan ketiga definisi di atas, *coaching* dapat disimpulkan sebagai proses untuk membantu karyawan dalam menemukan potensi, memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan menemukan solusi yang paling sesuai, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal.

### 2.6.2 Manfaat *Coaching*

Passmore (2010) menyatakan bahwa *coaching* memiliki manfaat baik bagi individu, kelompok, maupun organisasi. Manfaat *coaching* bagi individu yaitu:

- a. Menimbulkan kesadaran dan refleksi diri yang lebih baik
- b. Meningkatkan kinerja individu
- c. Meningkatkan komitmen dan motivasi
- d. Keseimbangan kualitas kehidupan kerja dan diluar kerja lebih baik
- e. Perbaikan komunikasi dan hubungan antara atasan dan bawahan

Sedangkan, manfaat *coaching* untuk tingkat kelompok yaitu:

- a. Mengembangkan kinerja atau efisiensi kelompok
- b. Memberikan tujuan dan visi pengembangan yang lebih jelas
- c. Meningkatkan motivasi kelompok
- d. Mengembangkan semangat tim dan manajemen konflik
- e. Meningkatkan hubungan dan komunikasi yang lebih baik
- f. Menciptakan sinergi
- g. Mengembangkan potensi kelompok

*Coaching* juga bermanfaat untuk organisasi secara keseluruhan. Manfaat tersebut adalah:

- a. Mengembangkan kinerja organisasi
- b. Meningkatkan keuntungan atau pengembalian modal atau produktivitas
- c. Mengembangkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan
- d. Mengurangi tingkat absen karyawan
- e. Menjadi bagian dalam nilai dan perilaku organisasi
- f. Organisasi menjadi lebih fleksibel
- g. Komunikasi menjadi lebih efektif
- h. Budaya organisasi yang lebih terbuka dan produktif

### 2.6.3 Peran Atasan Sebagai *Coach*

Dalam melakukan *coaching*, pihak-pihak yang terlibat adalah atasan sebagai *Coach* dan bawahan sebagai *Coachee*. Passmore (2010) menerangkan mengenai tiga peran utama yang dimiliki atasan, yaitu:

- a. Sebagai pengatur waktu
- b. Memastikan *Coachee* menemukan tujuan, strategi, dan tindakan yang jelas



- c. Menjaga kepercayaan *Coachee*
- d. Menjaga *Coachee* untuk fokus pada tujuannya

Dalam proses *coaching*, *Coachee* tidak hanya bersifat pasif, namun ia perlu untuk terlibat secara aktif. Peran yang dimiliki *Coachee* adalah (Passmore, 2010):

- a. Memilih topik *coaching*
- b. Menciptakan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan
- c. Menentukan batasan waktu

#### 2.6.4 Metode *Coaching*

Salah satu metode *coaching* yang sering digunakan adalah metode GROW. GROW merupakan singkatan dari *Goal*, *Reality*, *Options*, dan *Wrap up*, yaitu (Passmore, 2010):

##### a. *Goal*

Atasan dan bawahan perlu menentukan tujuan dari topik *coaching* yang dilakukan. Jika topik tersebut terlalu besar, tujuan tersebut perlu dipecah menjadi tujuan yang lebih spesifik dan jelas. Tanpa tujuan yang jelas, setiap sesi *coaching* menjadi tidak berguna dan terkadang pembicaraan menjadi bertele-tele.

##### b. *Reality*

Pada tahap ini, atasan membantu bawahan memahami realitas yang dihadapi bawahan. Tujuan dari tahap ini adalah membantu bawahan menyelidiki, mengupas permasalahan, melihat masalah secara spesifik, mematahkan asumsi-asumsi dan opini, serta memberikan contoh-contoh tuntutan dunia nyata.

##### c. *Options*

Setelah bawahan mengetahui realita yang ada, peran atasan selanjutnya adalah membantu *Coachee* memunculkan beberapa pilihan dalam mengeksplorasi untuk melangkah ke depan. Pada tahap ini seorang *Coach* dapat mengajukan pertanyaan terbuka untuk membicarakan ide-ide baru atau menajamkan ide-ide sebelumnya.

d. *Wrap up*

Pada tahap ini, atasan membantu bawahan pada satu pilihan akhir yang siap dirincikan ke dalam langkah-langkah tindakan yang spesifik. Pada tahap ini *Coach* perlu memastikan bahwa tindakan-tindakan yang akan diambil *Coach* merupakan tindakan yang tepat dan jelas. *Coachee* mungkin masih memiliki beberapa pilihan pada tahap sebelumnya, untuk itu *Coach* perlu membantu *Coachee* untuk membatasi pilihan-pilihan tersebut.

## **2.7 Dinamika *Leader Member Exchange* dan Kepuasan Terhadap Atasan Melalui Program *Coaching***

Banyak literatur yang meneliti hubungan antara *leader member exchange* dan berbagai sikap kerja. Penelitian yang dilakukan Major, Kozlowski, Chao, dan Gardner (dalam Ping & Yue, 2010) menunjukkan bahwa *leader member exchange* sebagai prediktor yang kuat untuk komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hubungan yang terjalin di tempat kerja juga memiliki korelasi secara signifikan dengan stres yang berhubungan dengan pekerjaan, kinerja, dan kepuasan kerja. Hubungan yang buruk antara bawahan dan atasan dapat berakibat pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri terdiri dari banyak faset. Spector (1997) mengidentifikasi sembilan faset yang membentuk kepuasan kerja seseorang yaitu gaji, promosi, atasan, tunjangan, penghargaan non materi, kondisi operasional, dan rekan kerja. Kepuasan terhadap atasan sebagai salah satu faset dari kepuasan kerja, dibentuk kepuasannya yang didapatkan dari hubungan bawahan dengan atasan. Ping dan Yue (2010) menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki kualitas hubungan yang baik dengan atasannya, mereka menikmati keuntungan yang mereka dapatkan seperti kepercayaan, dukungan, komunikasi yang efektif, perhatian, penghargaan, dan hal ini menyebabkan mereka lebih puas dengan atasan mereka dan menyelesaikan tugas lebih banyak.

Riggio (2008) menyatakan bahwa untuk meningkatkan *leader member exchange*, salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan kepada atasan. Pelatihan kepemimpinan memiliki dua pendekatan. Pendekatan pertama mengajarkan atasan untuk mendiagnosa keterampilannya untuk mengenali situasi yang dihadapi dan menentukan tipe kepemimpinan yang

paling efektif. Pendekatan kedua mengajarkan atasan mengenai keterampilan spesifik atau tingkah laku yang dianggap masih perlu dikembangkan.

Riggio (2008) juga mencontohkan intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *leader member exchange* adalah dengan mengajarkan atasan agar lebih perhatian dan responsif terhadap bawahannya. Selain itu ia juga menyatakan bahwa program yang melatih atasan untuk mendengarkan dan mengungkapkan apa yang mereka harapkan dari bawahan, dapat meningkatkan 19% produktivitas kerja di dalam tim dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan bawahan.

Salah satu intervensi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan program *coaching* dari atasan ke bawahan. *Coaching* dipilih karena *coaching* merupakan proses dimana atasan membantu bawahan dalam hal memperbaiki pelaksanaan teknis pekerjaan. Agarval (dalam Mathieu & Pousa, 2001) menyatakan bahwa penerapan *coaching* di perusahaan dikarakteristikan dengan tingginya kualitas hubungan atasan dan bawahan. Hasil penelitian yang dilakukan Mathieu dan Pousa (2001) menunjukkan bahwa *coaching* yang dilakukan secara berkala dapat meningkatkan kualitas hubungan atasan dan bawahan, serta meningkatkan performa karyawan.

Passmore (2001) juga menerangkan mengenai manfaat *coaching* yang dilakukan atasan, diantaranya yaitu *coaching* dapat menimbulkan kesadaran dan refleksi diri pada diri bawahan, serta meningkatkan komunikasi dan hubungan atasan dan bawahan. Dalam *coaching* atasan juga dapat meningkatkan motivasi bawahan dengan cara memberi dukungan dan masukan atas kesulitan yang ia hadapi di pekerjaan. *Coaching* yang dilakukan atasan juga dapat membangun kepercayaan dari bawahannya karena proses *coaching* membutuhkan keterbukaan dari bawahannya untuk menceritakan permasalahan yang dihadapinya.

Semua manfaat *coaching* yang telah dipaparkan di atas, sejalan dengan kualitas *leader member exchange* yang tinggi. Riggio (2008) menyatakan bahwa komunikasi yang rutin yang dilakukan atasan dan bawahan, pandangan bawahan bahwa atasannya membantu dan mendukungnya, dan adanya respek dan kepercayaan dari bawahan terhadap atasannya merupakan ciri-ciri dari *leader member exchange* yang tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa *coaching* dapat menjadi cara untuk meningkatkan *leader member exchange*.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Kumar (2005) menerangkan bahwa di dalam penelitian dengan pendekatan kuantitatif, tujuan, desain, sampel penelitian, dan hal-hal yang akan ditanyakan kepada responden sudah ditentukan terlebih dahulu. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh berupa angka, yang akan dianalisis secara statistik (Seniati, Yulianto, & Setiadi, 2005). Pendekatan kuantitatif ini digunakan untuk mengukur variabel *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan secara lebih akurat, dan hubungan antara kedua variabel tersebut.

Sementara, penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk lebih fleksibel dalam segala aspek penelitian, dalam hal-hal seperti tujuan, sampel penelitian, dan hal-hal yang akan ditanyakan kepada responden penelitian (Kumar, 2005). Dalam penelitian yang memakai pendekatan kualitatif, data yang diperoleh tidak berupa angka, melainkan berupa hasil wawancara, catatan pribadi, ataupun peninggalan sejarah (Seniati et al., 2005). Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dari responden penelitian mengenai permasalahan yang ada diorganisasi, dan penggunaan *coaching* untuk meningkatkan *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan.

#### 3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian dalam penelitian ini adalah *action research*. *Action research* adalah tipe penelitian yang memfokuskan pada perubahan yang terencana. Peneliti melakukan pengumpulan data dan kemudian melakukan diagnosa untuk mengarahkan peneliti pada perencanaan tindakan yang selanjutnya. Hasil dari tindakan yang telah dilakukan akan dijadikan panduan dalam pelaksanaan tindakan yang berikutnya (Cummings & Worley, 2005).

### 3.3 Desain Penelitian

Berdasarkan frekuensi kontak dengan responden penelitian, desain penelitian ini adalah *before and after design*. Kegunaan utama dari desain ini adalah desain ini dapat mengukur perubahan pada situasi, fenomena, masalah, atau sikap (Kumar, 2005). Kumar (2005) lebih lanjut menerangkan bahwa perubahan pada situasi, fenomena, masalah, atau sikap diukur dengan membandingkan perbedaan sebelum dan sesudah intervensi diberikan. Desain ini dipilih karena merupakan desain yang paling tepat untuk mengukur dampak atau efektivitas dari suatu program.

### 3.4 Variabel Penelitian

Variabel merupakan sebuah konsep yang dapat diukur (Kumar, 2005). Christensen (dalam Seniati et al., 2005) menjelaskan variabel sebagai karakteristik atau fenomena yang dapat berbeda di antara organisme, situasi, atau lingkungan. Variabel bebas di dalam penelitian ini adalah *leader member exchange*, sementara variabel yang merupakan variabel terikat adalah kepuasan terhadap atasan.

#### 3.4.1 Variabel *Leader Member Exchange*

##### 3.4.1.1 Definisi Konseptual

Definisi dari *leader member exchange* yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Graen (dalam Ping & Yue, 2010). *Leader member exchange* didefinisikan sebagai pertukaran hubungan interpersonal antara bawahan dan atasannya.

##### 3.4.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dari *leader member exchange* dalam penelitian ini adalah skor total dari dimensi kontribusi, loyalitas, afeksi, dan respek yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden penelitian atas kuesioner *leader member exchange*.

### 3.4.2 Variabel Kepuasan Terhadap Atasan

#### 3.4.2.1 Definisi Konseptual

Variabel kepuasan terhadap atasan yang dipakai dalam penelitian ini merupakan salah satu faset dari kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector (1997). Definisi konseptual dari kepuasan terhadap atasan adalah kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap atasan langsungnya.

#### 3.4.2.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dari kepuasan terhadap atasan adalah skor total dari empat item yang mengukur kepuasan terhadap atasan yang diperoleh dari jawaban responden penelitian terhadap kuesioner kepuasan terhadap atasan.

### 3.5 Rumusan Masalah

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah terdapat hubungan antara *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan di PT. X?
- b. Intervensi apa yang dapat diberikan untuk meningkatkan *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan di PT. X?

### 3.6 Hipotesis Kerja

Hipotesis merupakan pernyataan mengenai dugaan hubungan antara dua atau lebih variabel (Kerlinger & Lee, dalam Seniati, 2005). Hipotesis dalam penelitian ini dipaparkan sebagai berikut.

- a. Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dari penelitian ini adalah:  
Terdapat hubungan yang signifikan antara *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan di PT. X
- b. Hipotesis null ( $H_o$ ) dari penelitian ini adalah:  
Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan di PT. X

### 3.7 Responden Penelitian

#### 3.7.1 Karakteristik Responden Penelitian

Responden penelitian ini dibagi kedalam dua kelompok, yaitu karyawan yang berada di *supervisory level* dan karyawan *non-supervisory level*. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah:

- a. Para penyelia dan bawahannya
- b. Merupakan karyawan tetap PT. X
- c. Pendidikan terakhir SMA atau setara

#### 3.7.2 Jumlah Responden Penelitian

Karyawan yang merupakan *supervisory level* berjumlah 7 orang. Bawahan (karyawan *non-supervisory level*) dari para *Supervisor* tersebut berjumlah 35 orang. Dari 35 orang karyawan *non-supervisory level* tersebut, mereka diminta untuk memberikan penilaian mengenai *leader member exchange* yang mereka rasakan dan kepuasan terhadap atasan mereka.

#### 3.7.3 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling*. Bentuk dari *non probability sampling* yang digunakan adalah *judgemental (purposive sampling)*. Kumar (2005) menyatakan bahwa teknik pengambilan sampel ini dilakukan apabila pengambilan sampel didasarkan pada penilaian peneliti akan responden mana yang mampu menyediakan informasi yang paling sesuai dengan tujuan penelitian.

### 3.8 Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan pengumpulan data, metode-metode yang digunakan peneliti adalah dengan melakukan wawancara dengan sumber-sumber terkait, melakukan observasi, dan menyebarkan *self report*.

### 3.8.1 Wawancara

Wawancara merupakan proses komunikasi interaksional yang terdiri dari kegiatan menanyakan dan menjawab pertanyaan, yang terjadi diantara dua pihak, dimana paling tidak salah satu pihak memiliki tujuan tertentu (Stewart dan Cash, 2006). Poerwandari (2005) mengelompokkan wawancara kedalam beberapa tipe, yaitu wawancara mendalam, wawancara terfokus, dan wawancara kelompok (*Focused Group Discussion/FGD*).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua tipe wawancara, yaitu wawancara mendalam dan FGD. Wawancara mendalam dilakukan untuk mengungkap data yang sensitif atau personal secara mendalam (Poerwandari, 2005). Peneliti melakukan wawancara dengan *HR & GA Supervisor* serta perwakilan *People Development* dari *Head Office* PT. X. Tujuan dari wawancara ini adalah menggali permasalahan-permasalahan yang ada di PT. X. Selain itu, peneliti juga melakukan FGD. FGD ini dilakukan dengan dua tahap. Tahapan pertama, peneliti melakukan FGD dengan karyawan *non-supervisory level*, sementara tahap selanjutnya peneliti melakukan FGD dengan karyawan *supervisory level*. Tujuan dilakukannya FGD ini adalah untuk mengetahui lebih dalam mengenai kepuasan terhadap atasan dan *leader member exchange* yang terjadi di PT. X

### 3.8.2 Observasi

Metode observasi merupakan kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek tersebut (Poerwandari, 2005). Poerwandari (2005) membagi observasi kedalam tipe-tipe dimana peneliti menjadi partisipan murni, pengamat sebagai partisipan, dan pengamat murni. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan sebagai data penunjang dari metode wawancara. Observasi yang dilakukan adalah pengamat sebagai partisipan. Pada tipe observasi ini, peneliti dapat melakukan pencatatan ketika informasi muncul dan hal penting dapat teramati (Poerwandari, 2005). Tipe observasi ini dilakukan ketika peneliti mewawancarai dan memimpin FGD dengan sumber-sumber terkait.



### 3.8.3 Self Report

*Self report* merupakan metode pengukuran yang didasarkan pada laporan partisipan penelitian mengenai tingkah laku atau sikap mereka (Riggio, 2008). Riggio (2008) menambahkan bahwa *self report* memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dalam jumlah yang besar dan relatif lebih murah. *Self report* yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu untuk mengukur *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan.

#### 3.8.3.1 Alat Ukur *Leader Member Exchange*

*Self report* yang digunakan untuk mengukur *leader member exchange* pada PT. X ini sudah diadaptasi oleh Radikun (2010) sesuai dengan alat ukur yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn pada tahun 1998. Alat ukur Liden dan Maslyn terdiri dari 12 *item* yang mengukur 4 aspek *leader member exchange* (afeksi, loyalitas, kontribusi, dan respek profesional). Penelitian yang dilakukan Radikun (2010) menghasilkan temuan bahwa dari 4 aspek *leader member exchange*, apabila dihitung dengan menggunakan *factor loading* akan menghasilkan 3 aspek *leader member exchange*. Hal ini disebabkan aspek afeksi dan respek profesional pada responden dengan karyawan Indonesia tidak dapat dibedakan dalam praktiknya. Sehingga akhirnya, jumlah *item* yang valid dan reliabel berjumlah 6 *item*, dimana 2 *item* mengukur loyalitas, 2 *item* mengukur kontribusi, dan 2 *item* mengukur afeksi/respek profesional. Uji reliabilitas yang dilakukan oleh Radikun (2010) dari keenam *item* tersebut menghasilkan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.87.

Alat ukur ini terdiri dari lima pilihan jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu, setuju, dan sangat setuju. Keseluruhan *item* ini merupakan *item* yang *favorable*, sehingga responden penelitian yang menjawab sangat tidak setuju akan mendapat skor 1, tidak setuju akan mendapat skor 2, ragu mendapat skor 3, setuju mendapat skor 4, dan sangat setuju mendapat skor 5.

Untuk mengetahui skor total dari alat ukur ini Radikun (2010) menerangkan cara perhitungannya adalah dengan menghitung nilai rata-rata setiap responden dengan menjumlahkan nilai setiap nomor *item* yang dipilih, lalu di bagi 6 (jumlah *item*). Kisaran nilai yang diperoleh ialah 1 sampai 5. Kemudian nilai

tersebut dikali bilangan 25 lalu dikurang bilangan 25, kisaran nilai yang diperoleh adalah 0 -100. Lalu pengkategorian alat ukur ini adalah sangat rendah (0-20), rendah (21-40), kurang (41-50), cukup (51-60), tinggi (61-80), dan sangat tinggi (81-100). Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya membagi *leader member exchange* ke dalam dua kategori yaitu tinggi dan rendah, dimana responden yang memiliki skor 0-50 dikategorikan rendah, dan responden yang memiliki skor 51-100 dikategorikan tinggi. Pembagian *leader member exchange* ke dalam dua kategori ini dilakukan dengan tujuan agar skor yang didapatkan responden penelitian persebarannya tidak terlalu luas.

Setelah peneliti mengambil data *pretest*, peneliti menguji kembali validitas dan reliabilitas dari alat ukur *leader member exchange* ini. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah tes berhubungan dengan apa yang diukur oleh sebuah alat tes dan seberapa baik alat tes tersebut mengukurnya. Anastasi dan Urbina (1997) membagi validitas kedalam tiga bentuk, yaitu validitas isi, validitas kriteria, dan validitas konstruk. Validitas yang digunakan pada alat ukur *leader member exchange* ini adalah validitas konstruk. Validitas konstruk digunakan untuk mengetahui seberapa jauh suatu tes dapat mengukur teori atau konstruk yang digunakan (Anastasi & Urbina, 1997). Metode yang dipakai dalam validitas konstruk ini adalah *internal consistency*. Metode ini digunakan dengan mengkorelasikan setiap item dengan total skor.

Perhitungan validitas alat ukur *leader member exchange* dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Perhitungan Validitas Alat Ukur *Leader Member Exchange*

<b>Nomor Item</b>	<b><i>Corrected Item Total Correlation</i></b>	<b><i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i></b>
1	0.453	0.738
2	0.455	0.739
3	0.499	0.730
4	0.625	0.689
5	0.354	0.766
6	0.673	0.681

Dari tabel diatas diketahui bahwa alat ukur *leader member exchange* memiliki validitas konstruk berkisar dari 0.354 sampai 0.673. Nilai validitas yang dianggap valid adalah jika nilai validitas lebih besar dari 0.2 (Cronbach, 1960). Dengan demikian alat ukur *leader member exchange* ini dapat dikatakan valid.

Setelah mengetahui validitas alat ukur, peneliti juga melakukan penghitungan reliabilitas. Reliabilitas adalah konsistensi skor yang diperoleh oleh seseorang ketika ia dites/diukur lagi dengan menggunakan tes yang sama pada waktu yang berbeda atau oleh serangkaian tes yang serupa (Anastasi & Urbina, 1997). Metode yang dipakai dalam mengukur reliabilitas pada alat ukur ini adalah *single trial* dengan menggunakan *coefficient alpha*. Anastasi dan Urbina (1997) menyatakan bahwa koefisien reliabilitas sebaiknya mencapai 0.7. Hasil pengujian reliabilitas alat ukur *leader member exchange* ini adalah sebesar 0.76 (tabel penghitungan statistik terlampir). Dengan demikian, alat ukur ini dinyatakan reliabel.

### 3.8.3.2 Alat Ukur Kepuasan Terhadap Atasan

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan terhadap atasan pada PT. X ini sudah diadaptasi oleh Susilowati (2010) sesuai dengan alat ukur yang dikembangkan oleh Spector (1997). Peneliti menggunakan faset kepuasan terhadap atasan dari alat ukur tersebut dengan jumlah item sebanyak 4 *item*. Alat ukur ini terdiri dari 6 pilihan jawaban yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju, dan sangat setuju. Dua *item* dari alat ukur ini merupakan *item favorable* (*item 1* dan *item 4*) sementara dua *item* lainnya merupakan *item unfavorable* (*item 2* dan *item 3*).

Pada item-item *favorable*, ketika responden menjawab sangat tidak setuju ia akan mendapat skor 1, tidak setuju mendapat skor 2, agak tidak setuju mendapat skor 3, agak setuju mendapat skor 4, setuju mendapat skor 5, dan sangat setuju mendapat skor 6. Pada item-item *unfavorable* pemberian skor diberikan sebaliknya. Total skor minimum yang responden penelitian mungkin dapatkan adalah 4 dan skor maksimum yang mungkin didapatkan adalah 24. Responden yang mendapatkan skor 4 – 10 berada di kategori rendah, skor 11 – 17 berada di kategori sedang, dan skor 18- 24 berada di kategori tinggi. Dalam penelitian ini,

peneliti hanya membagi skor kepuasan terhadap atasan ke dalam dua kategori yaitu tinggi dan rendah, dimana responden yang memiliki skor 4-14 dikategorikan rendah, dan responden yang memiliki skor 15-24 dikategorikan tinggi.

Setelah peneliti mengambil data *pretest*, peneliti menguji kembali validitas dan reliabilitas dari alat ukur kepuasan terhadap atasan ini. Validitas yang digunakan pada alat ukur ini adalah validitas konstruk. Validitas konstruk dengan menggunakan metode *internal consistency* dengan mengkorelasikan setiap item dengan total skor. Perhitungan validitas alat ukur kepuasan terhadap atasan dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2 Perhitungan Validitas Alat Ukur Kepuasan Terhadap Atasan

Nomor Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
1	0.594	0.595
2	0.361	0.743
3	0.530	0.632
4	0.549	0.628

Dari tabel diatas diketahui bahwa alat ukur ini memiliki validitas konstruk berkisar dari 0.361 sampai 0.594. Nilai validitas yang dianggap valid adalah jika nilai validitas lebih besar dari 0.2 (Cronbach, 1960). Dengan demikian alat ukur kepuasan terhadap atasan ini dapat dikatakan valid.

Setelah mengetahui validitas alat ukur, peneliti juga melakukan penghitungan reliabilitas. Metode yang dipakai dalam mengukur reliabilitas pada alat ukur ini adalah *single trial* dengan menggunakan *coefficient alpha*. Anastasi dan Urbina (1997) menyatakan bahwa koefisien reliabilitas sebaiknya mencapai 0.7. Hasil pengujian reliabilitas alat ukur kepuasan terhadap atasan ini adalah sebesar 0.713 (tabel penghitungan statistik terlampir). Dengan demikian, alat ukur ini dinyatakan reliabel.

### 3.9 Metode Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini dapat dibagi ke dalam dua bagian, yaitu pengolahan data kualitatif dan kuantitatif. Pengolahan data kualitatif dilakukan untuk mengolah data-data awal, seperti permasalahan yang dihadapi

PT. X dan penajaman masalah *leader member exchange* yang terjadi di PT. X. Data-data tersebut diolah dengan melakukan pengelompokan terhadap tema-tema yang muncul.

Pengolahan data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan SPSS 17.0. Pengolahan data yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

a. Metode analisis deskriptif.

Data-data gambaran demografis responden yang peneliti dapatkan, seperti jenis kelamin, usia, masa bekerja, dan asal departemen peneliti olah dengan menggunakan analisis deskriptif. Analisa ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai frekuensi dan persentase. Sementara untuk data-data seperti gambaran skor *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan, peneliti menggunakan analisa deskriptif seperti *mean*, *minimum score*, *maximum score*, dan *standard deviation*.

b. Korelasi

Perhitungan korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan kepuasan terhadap atasan. Peneliti menggunakan perhitungan parametrik karena jumlah responden yang lebih dari 30 orang. Metode korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*.

### 3.10 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang dilakukan di PT. X dapat dibagi menjadi beberapa tahap, yaitu:

a. *Entering and contracting*

Pada tahap ini, peneliti mulai memasuki perusahaan yaitu pada awal Januari 2012. Peneliti juga melakukan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dialami organisasi. Peneliti melakukan wawancara awal dengan HR Supervisor mengenai masalah-masalah yang terjadi di PT. X

b. Diagnosa dan indentifikasi permasalahan

Pada tahap ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa karyawan PT. X. Peneliti juga mewawancarai HR & GA Supervisor untuk menggali data yang lebih mendalam mengenai permasalahan yang ada di PT. X.

c. Pengambilan data *pre test*

Setelah mengetahui masalah yang terjadi di PT. X, peneliti melakukan pengambilan data. Peneliti menyebarkan 50 *self report* kepada karyawan PT. X, namun *self report* yang kembali dan dapat diolah hanya berjumlah 35. Peneliti kemudian melakukan pengolahan data atas 35 *self report* tersebut. Dari pengolahan data, diketahui bahwa *leader member exchange* yang terjadi di PT. X belum optimal.

d. Intervensi

Untuk mengoptimalkan *leader member exchange*, sehingga dapat meningkatkan kepuasan terhadap atasan, peneliti menyusun rencana intervensi yang mungkin dilakukan di PT. X. Peneliti berkonsultasi terlebih dahulu dengan PT. X mengenai kemungkinan intervensi yang akan di berikan. Peneliti melakukan intervensi pada tanggal 6 Juni 2012. Intervensi yang diberikan peneliti adalah mengadakan sosialisasi program *coaching* ke manajemen PT. X.

e. Meminta tanggapan manajemen

Tanggapan manajemen diperlukan untuk mengetahui masukan manajemen mengenai program yang diajukan dan mengetahui kemungkinan dari program yang peneliti ajukan untuk diterapkan di PT. X.

## BAB 4

### HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

#### 4.1 Gambaran Responden Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Gambaran responden penelitian ini dibagi ke dalam kategori *career stage*. Kaur dan Shandu (2010) menyimpulkan bahwa secara umum, *career stage* dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu 20-34, 35-50, dan 51-65. Namun dalam kenyataannya, usia maksimum karyawan yang masih bekerja di PT. X adalah 55 tahun. Oleh karena itu, berdasarkan data yang diperoleh pada saat pengambilan data, gambaran usia responden penelitian dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
20-34 tahun	24	68.6%
35-50 tahun	10	28.6%
51-55 tahun	1	2.8%
Total	35	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat 24 responden (68.6%) yang berada pada tahap *early career stage*, dimana mereka yang berada pada tahap ini, berusaha mempelajari aturan dalam organisasi dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Sepuluh responden (28.6%) berada pada tahap *mid career stage*, dimana mereka melakukan penilaian ulang terhadap karir mereka dan berusaha untuk tetap produktif, dan 1 orang lainnya (2.8%) yang berada pada tahap *late career stage*, dimana karyawan yang berada pada tahap ini biasanya berusaha untuk tetap produktif dan melakukan persiapan untuk pensiun.

##### 4.1.2 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh pada saat pengambilan data, gambaran jenis kelamin responden penelitian dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	27	77.1%
Perempuan	8	22.9%
Total	35	100%

Data di atas menunjukkan bahwa terdapat 27 orang responden (77.1%) yang berjenis kelamin laki-laki dan 8 orang responden (22.9%) yang berjenis kelamin perempuan.

#### 4.1.3 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan data yang diperoleh pada saat pengambilan data, gambaran pendidikan responden penelitian dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA/SMK	10	28.6%
D3	14	40%
S1	11	31.4%
Total	35	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden penelitian paling banyak yang pendidikannya D3, yaitu sebanyak 14 orang (40%). Selain itu 11 orang (31.4%) pendidikannya S1 dan 10 orang responden (28.6%) pendidikannya SLTA atau SMK.

#### 4.1.4 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja di PT. X

Marrow dan McElroy serta Allen dan Mayer (dalam Kaur & Sandhu, 2010) membagi masa kerja ke dalam tiga kategori yaitu *establishment stage* (masa kerja hingga dua tahun), *advancement stage* (masa kerja tiga hingga sepuluh tahun), dan *maintenance stage* (masa kerja diatas sepuluh tahun). Berdasarkan data yang diperoleh pada saat pengambilan data, gambaran lama kerja responden penelitian di PT. X dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.



Tabel 4.4 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja di PT. X

<b>Lama Kerja di PT. X</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
0 - 2 tahun	15	42.9%
3 - 10 tahun	9	25.7%
> 10 tahun	11	31.4%
Total	35	100%

Data di atas menunjukkan bahwa terdapat 15 orang responden (42.9%) berada dalam tahap *establishment stage*, sementara 9 orang (25.7%) berada dalam tahap *advancement stage*, dan 11 orang lainnya (31.4%) berada dalam tahap *maintenance stage*. Dengan demikian dapat diketahui bahwa kebanyakan responden penelitian merupakan karyawan yang berada pada tahap *establishment stage* dimana karyawan yang ada pada tahap ini secara umum merasa tidak yakin dengan kemampuan dan potensinya. Mereka membutuhkan dukungan dari orang lain, terutama dari atasan dan rekan kerja yang lebih berpengalaman (Cummings & Worley, 2005).

#### 4.1.5 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja di Departemen Saat Ini

Berdasarkan data yang diperoleh pada saat pengambilan data, gambaran lama kerja responden penelitian di departemen saat ini dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Kerja di Departemen

<b>Lama Kerja di Departemen</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
0-2 tahun	19	54.3%
3-10 tahun	9	25.7%
>10 tahun	7	20%
Total	35	100%

Dari data di atas dapat diketahui bahwa di dalam departemennya masing-masing, terdapat 19 responden (54.3%) yang berada dalam *establishment stage*, 9 responden (25.7%) yang berada dalam *advancement stage*, dan 7 orang (20%) yang berada dalam *maintenance stage*. Dengan demikian dapat diketahui bahwa

kebanyakan responden penelitian merupakan karyawan yang secara umum merasa membutuhkan dukungan dari orang lain di dalam departemennya, terutama dari atasan dan rekan kerja yang lebih berpengalaman (Cummings & Worley, 2005).

#### 4.1.6 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Departemen

Berdasarkan data yang diperoleh pada saat pengambilan data, gambaran mengenai departemen tempat responden penelitian bekerja dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Departemen

Departemen	Frekuensi	Persentase
<i>Finance</i>	2	5.7%
<i>HR &amp; GA</i>	3	8.6%
<i>Parts Operation</i>	12	34.3%
<i>Product Support</i>	3	8.6%
<i>Service</i>	15	42.9%
Total	35	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden penelitian terdiri dari 2 orang (5.7%) dari Departemen *Finance*, 3 orang (8.6%) dari Departemen *HR & GA*, 12 orang (34.3%) berasal dari Departemen *Parts Operation*, 3 orang (8.6%) dari Departemen *Product Support*, dan 15 orang (42.9%) berasal dari Departemen *Service*.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Gambaran *Leader Member Exchange*

Penelitian ini menggunakan alat ukur *leader member exchange* yang dibuat oleh Liden dan Maslyn yang telah diadaptasi oleh Radikun. Alat ukur ini memungkinkan responden penelitian untuk memperoleh skor dari 0 sampai 100. Hasil perhitungan deskriptif skor *leader member exchange* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan Deskriptif Skor *Leader Member Exchange*

N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
35	25	87.5	54.76	15.75

Dari tabel 4.7, maka dapat dilihat bahwa dari 35 orang responden penelitian, skor total *leader member exchange* terendah yang didapatkan adalah 25, sementara skor total *leader member exchange* yang tertinggi adalah 87.5. Total skor yang didapat dari 35 orang responden, menghasilkan rata-rata sebesar 54.76 dengan standar deviasi sebesar 15.75

Skor *leader member exchange* yang didapatkan responden penelitian, kemudian dikelompokkan ke dalam enam kategori *leader member exchange*. Gambaran *leader member exchange* untuk setiap kategori adalah seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8 Gambaran Kategori *Leader Member Exchange* Responden Penelitian

Kategori	Frekuensi	Persentase
Rendah	15	42.9%
Tinggi	20	57.1%
Total	35	100%

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari keseluruhan responden penelitian, terdapat 15 orang (42.9%) yang *leader member exchange*nya rendah dan 20 orang (57.1%) responden yang memiliki *leader member exchange* yang tinggi.

#### 4.2.2 Gambaran Kepuasan Terhadap Atasan

Untuk mengetahui kepuasan terhadap atasan, peneliti menggunakan subtes kepuasan terhadap atasan dari Spector (1997). Alat ukur ini terdiri dari empat item dengan enam pilihan jawaban, sehingga skor total yang dapat dimiliki responden berkisar dari 4 sampai 24. Hasil perhitungan deskriptif skor kepuasan terhadap atasan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Deskriptif Skor Kepuasan Terhadap Atasan

N	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation
35	9	22	15.57	3.68

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa dari 35 orang responden penelitian, skor terendah kepuasan terhadap atasan yang didapatkan adalah 9, sementara skor total kepuasan terhadap atasan yang tertinggi adalah 22. Total skor yang didapat dari

35 orang responden, menghasilkan rata-rata sebesar 15.57 dengan standar deviasi sebesar 3.68. Berdasarkan data yang didapatkan dari responden penelitian, gambaran kepuasan terhadap atasan yang ada di PT. X adalah seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 4.10 Gambaran Kepuasan Terhadap Atasan Responden Penelitian

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Rendah	12	34.3%
Tinggi	23	65.7%
Total	35	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat 12 orang (34.3%) yang kepuasan terhadap atasannya rendah, dan 23 orang (65.7%) yang kepuasan terhadap atasannya tinggi.

#### **4.2.3 Hasil *Focus Group Discussion* Mengenai *Leader Member Exchange* dan Kepuasan Terhadap Atasan**

Berdasarkan FGD yang dilakukan peneliti, didapatkan hasil bahwa:

- a. Sebanyak 33% dari peserta FGD merasa bahwa atasannya kurang berani mengambil tindakan ke bawahan yang lain.

Ketika bawahan ada yang kurang disiplin dalam bekerja (misalnya tidak ada ditempat duduknya ketika waktu kerja, sementara berusaha untuk mengambil lembur di hari Jumat atau Sabtu). Padahal bawahan yang lain sudah meminta atasan untuk memperingatkan bawahan tersebut, namun sejauh ini belum ada tindakan dari atasan.

- b. Sebaiknya atasan dapat menjadi contoh bagi bawahannya yang lain (33% dari peserta FGD).

Ketika akan menegur bawahan, atasan juga sebaiknya memberikan contoh terlebih dahulu. Ketika ada bawahan yang tidak disiplin (seperti pada contoh di atas) atasan sebaiknya memberikan contoh yang baik kepada bawahannya.

- c. Sebanyak 100% dari peserta FGD mengungkapkan bahwa atasan perlu mempererat hubungan dengan bawahan.

Ketika atasan dan bawahan memiliki hubungan yang baik dan nyaman, bawahan juga akan merasa senang dalam bekerja.

- d. Sebanyak 66% dari peserta merasa bahwa atasan perlu menggalakkan *coaching*.

Selama ini sebenarnya sudah atasan sudah dijadwalkan untuk melakukan *coaching* dengan bawahan selama lima kali dalam setahun, namun pada pelaksanaannya, atasan jarang melakukan *coaching* kepada bawahannya. Kalaupun dilakukan, *coaching* belum dilakukan secara sungguh-sungguh.

- e. Terdapat 66 % peserta yang juga menginginkan atasannya agar tidak selalu berbicara masalah pekerjaan, tetapi juga menyentuh hal-hal personal, seperti menanyakan keadaan keluarga, dan hal-hal lain diluar pekerjaan.

#### **4.2.4 Hubungan Antara *Leader Member Exchange* Terhadap Kepuasan Pada Atasan**

Untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai hubungan antara *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan, maka peneliti melakukan perhitungan statistik dengan menggunakan korelasi Pearson. Besaran korelasi yang didapatkan dari perhitungan statistik adalah sebesar 0.522 dengan signifikansi sebesar 0.001 ( $p < 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *leader member exchange* dengan kepuasan terhadap atasan di PT. X. Selain itu, hubungan antara kedua variabel positif, artinya semakin tinggi *leader member exchange* yang terjadi, semakin tinggi pula kepuasan terhadap atasannya, dan begitu pula sebaliknya. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis null pertama dalam penelitian ini ditolak dan hipotesis alternatif pertama diterima, yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan.

#### **4.3 Program Intervensi**

Intervensi yang dilakukan untuk meningkatkan *leader member exchange* pada karyawan PT. X adalah melalui program *coaching*. Dengan adanya program *coaching* yang dilakukan dari atasan ke bawahan diharapkan *leader member exchange* yang ada dapat meningkat sehingga dapat meningkatkan kepuasan yang dirasakan bawahan terhadap atasannya.

Whitemore (2009) menyatakan bahwa banyak sekali jenis-jenis *coaching* yang berkembang di masyarakat, diantaranya yaitu *life coaching*, *business coaching*, *executive coaching*, *career coaching*, *personal coaching*, *corporate coaching*, *sport coaching*, dan lain sebagainya. *Coaching* yang digunakan sebagai intervensi dalam penelitian ini adalah *employee coaching*, dimana atasan berperan sebagai *Coach*, sementara bawahan sebagai *Coachee*.

*Coaching* merupakan proses yang interaktif yang membantu individu dan organisasi untuk berkembang secara cepat dan menghasilkan hasil yang lebih memuaskan (LeForce, 2008). *Coaching* merupakan wadah yang dapat dijadikan untuk memenuhi berbagai kebutuhan perusahaan. Goldsmith (dalam Heslin, Vandewalle, & Latham, 2006) menyatakan bahwa *coaching* merupakan sarana yang dapat dijadikan untuk memfasilitasi proses pembelajaran hingga promosi karyawan. Penggunaan *coaching* sendiri tergantung dari kebutuhan serta situasi dan kondisi perusahaan. Case dan Kleiner (1993) juga menjelaskan bahwa *coaching* dapat digunakan untuk membicarakan berbagai tema, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan, penegakan disiplin, meningkatkan motivasi, sebagai bentuk *reward* kepada karyawan, dan lain sebagainya.

*Coaching* yang dilakukan atasan ke bawahan dipilih menjadi intervensi yang dapat menaikkan *leader member exchange* karena *coaching* dapat membuka saluran-saluran komunikasi (Heslin, Vandewalle, & Latham, 2006). Komunikasi yang lancar merupakan salah satu ciri dari *leader member exchange* yang tinggi (Riggio, 2008). LeForce (2008) juga menyatakan bahwa ketika *coaching* digunakan secara tepat, *coaching* dapat:

- a. menciptakan hubungan yang kuat antara atasan dan bawahan
- a. memberdayakan karyawan
- b. mengidentifikasi kekuatan karyawan
- c. mengidentifikasi nilai-nilai yang dimiliki karyawan
- d. membuat tujuan yang menantang dan realistis
- e. meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan
- f. menimbulkan kreativitas karyawan
- g. meningkatkan daya juang karyawan
- h. menyediakan arah bagi pengembangan karyawan

Whitemore (2009) menyatakan bahwa pada tahun 2004, Manchester Consulting yang berada di Amerika Serikat melakukan review terhadap 100 *Coachee* dan mendapatkan hasil bahwa *coaching* dapat meningkatkan hubungan antara dengan atasan langsung (77%), meningkatkan kerjasama tim (67%), meningkatkan hubungan dengan rekan kerja (63%), meningkatkan kepuasan kerja (61%), meningkatkan produktivitas (53%), dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan (48%). Oleh sebab itu, *coaching* peneliti anggap sebagai intervensi yang tepat untuk meningkatkan *exchange* antara atasan dan bawahan.

*Coaching* yang akan dilakukan atasan kepada bawahan memungkinkan atasan untuk dapat mengenali dan memotivasi karyawan (LeForce, 2008). Peneliti menganggap atasan adalah orang yang paling tepat untuk memberikan *coaching* kepada bawahannya karena atasan adalah orang yang paling mengetahui tidak saja kelemahan dan kekuatan bawahannya, tetapi juga kinerjanya. LeForce (2008) lebih lanjut menyatakan bahwa tugas seorang *Coach* dalam proses *coaching* adalah mendukung *Coachee* untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki, sumber daya yang ada, dan kreativitas yang sudah ada pada diri *Coachee*. *Coach* bertindak sebagai pemberi pandangan akan tujuan yang ingin dicapai *Coachee*, sementara *Coachee* bertanggung jawab untuk mengambil atau membuat langkah-langkah yang dapat membawanya pada hasil yang ia inginkan. Pandangan yang diberikan atasan akan sangat dapat berguna bagi bawahan karena atasan merupakan perwakilan manajemen yang dapat mengukur kemungkinan tercapainya tujuan bawahan untuk dapat dilakukan di perusahaan.

Sebelum kegiatan *coaching* dilakukan oleh atasan, langkah-langkah kegiatan yang diajukan peneliti adalah memberikan pelatihan dasar mengenai *coaching* dan memberikan buku panduan pelaksanaan *coaching*. Pemaparan lebih lanjut mengenai pelatihan dan buku panduan dasar *coaching* ini akan dibahas pada penjelasan berikut.

### **4.3.1 Pelatihan Dasar *Coaching***

#### **4.3.1.1 Waktu Pelaksanaan Pelatihan**

Kegiatan pelatihan dasar *coaching* ini direncanakan dilakukan pada tanggal 1 Juni 2012. Pelatihan ini akan berlangsung selama setengah hari, dimulai

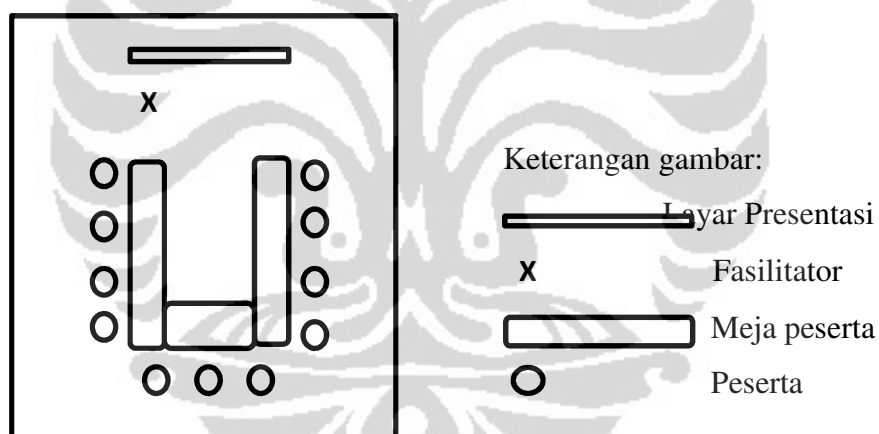
pada pukul 8.00 dan selesai pada pukul 12.00. Pelatihan ini memang dirancang selama 4 jam, karena peneliti sulit untuk meminta izin dari pihak perusahaan mengingat *load* pekerjaan para Penyelia yang sangat banyak.

#### 4.3.1.2. Tempat Pelaksanaan Pelatihan

Pelatihan ini akan dilakukan pada ruangan tertutup (*indoor*). Pelatihan dapat dilakukan pada Ruang Yudhistira ataupun Ruang Workodoro yang terdapat di PT. X. Ruangan ini dirasa sesuai karena ruangan-ruangan tersebut memiliki area yang cukup luas untuk dilakukannya pelatihan. Selain itu, ruangan ini juga dilengkapi dengan peralatan presentasi seperti papan tulis dan lcd proyektor.

Pengaturan ruangan yang dibutuhkan dalam pelatihan ini dapat berbentuk U, seperti pada gambar berikut.

Gambar 4.1 Pengaturan Ruangan Pelatihan



Pengaturan ruangan seperti ini dirasa peneliti merupakan pengaturan yang paling sesuai dengan pelatihan yang akan dilakukan peneliti. Pengaturan seperti ini memungkinkan peserta pelatihan untuk berinteraksi *face to face* tanpa harus berpindah duduk terlebih dahulu. Hal ini dapat berguna ketika terdapat sesi diskusi dalam pelatihan. Selain itu, pengaturan seperti ini juga memudahkan fasilitator dalam membagikan materi atau modul pelatihan (Silberman, 2006).

#### 4.3.1.3 Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan ini adalah para Penyelia yang belum pernah mengikuti pelatihan *coaching*. Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan peneliti, para



Penyelia yang belum pernah mengikuti pelatihan berjumlah tujuh orang. Hal yang mendasari peneliti untuk menjadi peserta pelatihan adalah karena para atasan inilah yang berperan penting pada peningkatan *leader member exchange*. Riggio (2008) menyatakan bahwa untuk meningkatkan *leader member exchange*, salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan kepada atasan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas *leader member exchange* adalah dengan memberikan pelatihan.

#### **4.3.1.4. Prosedur Pelatihan**

Prosedur pelatihan ini menggunakan tahapan-tahapan pelatihan yang dikemukakan oleh Riggio (2008), yaitu:

##### **a. Melakukan Analisa Kebutuhan Pelatihan**

Laird (2003) menyatakan bahwa kebutuhan pelatihan dapat digambarkan sebagai kesenjangan kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan dari sumber daya manusia, kinerja perusahaan, atau secara lebih khusus saat diperlukannya perubahan dari pengetahuan, keterampilan atau sikap individu yang dapat mengarah pada kinerja yang diharapkan. Untuk itu, peneliti melakukan wawancara dan memberikan kuesioner kepada karyawan dan atasan yang ada di PT. X. Dari pengumpulan data tersebut didapatkan hasil bahwa *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan yang ada di PT. X masih perlu dikembangkan. Untuk itu peneliti merasa perlu untuk memberikan pelatihan *coaching* kepada atasan.

##### **b. Menetapkan Tujuan Pelatihan**

Mager (dalam Laird, 2003) menyatakan bahwa pelatihan yang efektif membutuhkan tujuan yang jelas untuk dapat mendapatkan hasil yang diinginkan. Pelatihan dasar *coaching* ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman dasar kepada atasan mengenai *coaching*.

### c. Menetapkan Kriteria dan Alat Ukur Keberhasilan

Kriteria dan alat ukur keberhasilan yang peneliti tetapkan dari pelatihan ini menggunakan dua tahap. Tahap pertama adalah reaksi yang diberikan peserta dari pelatihan yang diikutinya, yang meliputi reaksi terhadap keseluruhan program pelatihan (misalnya mengukur apakah peserta menyukai program pelatihan yang diberikan) dan reaksi atau sikap terhadap komponen spesifik dari program pelatihan, seperti fasilitator, topik yang diberikan, cara presentasi, jadwal pelatihan, alat bantu audio visual, dan lain sebagainya (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Pada tahap dua, tujuan yang ingin dicapai adalah mengetahui pembelajaran apa yang didapatkan peserta setelah mengikuti pelatihan. Pembelajaran ini meliputi perubahan pengetahuan mengenai *coaching*, sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.

### d. Menetapkan Metode Pelatihan

Pelatihan ini menggunakan beberapa macam metode pelatihan, yaitu ceramah, peragaan (video), diskusi, dan bermain peran. Metode-metode ini dipilih agar peserta merasakan secara langsung (mendapatkan pengalaman) dari setiap sesi yang diberikan.

### e. Pelaksanaan Pelatihan

Pelatihan ini terdiri dari lima sesi. Penjabaran mengenai pelaksanaan pelatihan dari awal hingga selesai adalah sebagai berikut (*rundown* keseluruhan pelaksanaan pelatihan terlampir).

#### 1. Pembukaan

Sesi pembukaan ini terbagi menjadi beberapa aktivitas yang lebih kecil lagi, yaitu:

- Registrasi Peserta

Tujuan : Mendokumentasikan jumlah dan data peserta pelatihan.

Peralatan : - Lembar daftar hadir  
- Label nama

- Pulpen

Deskripsi kegiatan : Sebelum memulai pelatihan, peserta terlebih dahulu mengisi formulir daftar hadir peserta. Formulir tersebut terdiri dari nama dan asal departemen (terlampir). Ketika peserta mengisi daftar hadir, fasilitator menuliskan nama peserta ke dalam label nama dan meminta mereka untuk memasang label nama tersebut.

▪ *Pre Test*

Tujuan : Mengetahui sejauh mana pemahaman yang dimiliki peserta mengenai *coaching* sebelum mengikuti pelatihan.

Durasi : 15 menit

Peralatan : Lembar *pre test*

Deskripsi kegiatan : Sambil menunggu kedatangan peserta pelatihan yang lain, fasilitator memberikan selembar kertas yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai *coaching*.

▪ Perkenalan dan Penjelasan Tujuan Pelatihan

Tujuan : - Fasilitator dan peserta pelatihan dapat saling mengenal satu sama lain.  
- Memberikan gambaran tentang tujuan dan aktivitas yang akan dilakukan dalam pelatihan.

Durasi : 15 menit

Peralatan : -

Deskripsi kegiatan : Fasilitator membuka pelatihan dengan berdiri di depan kelas. Kemudian fasilitator memperkenalkan diri kepada peserta. Kemudian peserta diminta untuk memperkenalkan diri secara bergantian, dengan menyebutkan nama dan asal departemen. Setelah itu peneliti menerangkan tujuan pelatihan ini dan gambaran aktivitas yang akan dilakukan.

## 2. Sesi 1. *What Is Coaching?*

Dalam sesi ini terdapat beberapa aktivitas yang lebih kecil lagi, yaitu:

### ▪ Penayangan Video

Tujuan : Memberikan *insight* kepada peserta pelatihan mengenai video yang ditayangkan.

Durasi : - Penayangan video 5 menit  
- Penggalan *insight* 10 menit

Peralatan : - *Laptop*  
- Proyektor  
- *Speaker*

Deskripsi kegiatan : Fasilitator menayangkan video “*How Coaching Works*” dan meminta peserta untuk memperhatikan video tersebut dengan seksama. Setelah video selesai ditayangkan, fasilitator mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memancing jawaban peserta.

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digunakan untuk menggali *insight*:

- Video tadi menceritakan tentang apa?
- Apa yang dilakukan oleh orang yang pertama muncul di video?
- Apa yang dilakukan oleh orang yang kedua?
- Jadi apa definisi *coaching* menurut Anda?

### ▪ Pemberian Materi

Tujuan : Memberikan pemahaman mengenai pengertian *coaching* dan manfaat dari *coaching*.

Durasi : 20 menit

Peralatan : - *Laptop*  
- Proyektor

Deskripsi kegiatan : Fasilitator memaparkan materi mengenai berbagai definisi *coaching* serta manfaatnya bagi individu, kelompok, serta organisasi (materi terlampir).

### 3. Sesi 2. *Coaching Methods*

- Tujuan : Memberikan pemahaman kepada para peserta mengenai metode-metode yang digunakan dalam *coaching*
- Durasi : 50 menit
- Peralatan : - *Laptop*  
- Proyektor
- Deskripsi kegiatan : Fasilitator memberikan materi mengenai metode GROW yang dapat digunakan dalam *coaching* (materi terlampir).

### 4. Sesi 3. *How To Be A Good Coach*

Rincian aktivitas yang terdapat dalam sesi ini adalah sebagai berikut:

#### ▪ Penayangan Video

- Tujuan : Memberikan *insight* kepada peserta pelatihan mengenai video yang ditayangkan.
- Durasi : - Penayangan video 3 menit  
- Penggalian *insight* 12 menit
- Peralatan : - *Laptop*  
- Proyektor  
- *Speaker*
- Deskripsi kegiatan : Fasilitator menayangkan video “*Bad Coach vs Good Coach*” dan meminta peserta untuk memperhatikan video tersebut dengan seksama. Setelah video selesai ditayangkan, fasilitator mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memancing jawaban peserta. Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digunakan untuk menggali *insight*:
- Video tadi menceritakan tentang apa?
  - Apa yang dilakukan oleh *Coach* pertama?
  - Apa yang dilakukan oleh *Coach* kedua?
  - Apa perbedaan yang tampak dari kedua *Coach*

tersebut?

- *Coach* mana yang merupakan *Good Coach*? Apa alasannya?

- *Coach* mana yang merupakan *Bad Coach*? Apa alasannya?

#### ▪ Pemberian Materi

Tujuan : Memberikan pemahaman mengenai bagaimana menjadi *Coach* yang efektif

Durasi : 45 menit

Peralatan : - *Laptop*  
- *Proyektor*

Deskripsi kegiatan : Fasilitator memberikan materi mengenai cara-cara menjadi *Coach* yang efektif (materi terlampir).

#### ▪ Bermain Peran

Tujuan : Mengaplikasikan pemahaman peserta atas materi menjadi *Coach* yang efektif dan menyadarkan peserta mengenai hal-hal yang masih perlu ia tingkatkan untuk menjadi *Coach* yang efektif.

Durasi : 30 menit

Peralatan : - *Kartu peran*

Deskripsi kegiatan : Fasilitator membagi peserta ke dalam tiga kelompok, yaitu atasan, bawahan, dan observer. Kelompok atasan akan bermain peran sebagai *Coach*, kelompok bawahan akan bermain peran sebagai *Coachee*, dan observer bertugas mengamati proses *coaching* tersebut. Fasilitator akan membagikan kartu peran kepada kelompok bawahan dan meminta bawahan untuk berperan seperti apa yang tertulis dalam kartu tersebut.

Setelah bermain peran selesai, fasilitator akan

menanyakan kepada peserta mengenai proses bermain peran yang baru dilakukan. Fasilitator akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada observer:

- Apa yang Anda lihat pada proses *coaching* tadi?
- Apa kelebihan *Coach*?
- Apa kekurangan *Coach*?

Sementara pertanyaan yang diajukan kepada *Coach*:

- Bagaimana perasaan Anda memerankan *Coach*?
- Apa kesulitan yang Anda alami?
- Apa kemudahan yang Anda rasakan?

## 5. Penutupan

Dalam sesi penutupan, rincian kegiatan yang dilakukan yaitu:

### ▪ Merangkum Materi Pelatihan

Tujuan : Memberikan kesimpulan mengenai materi yang diberikan dimulai dari awal hingga akhir.

Durasi : 10 menit

Peralatan : - *Laptop*  
- Proyektor

Deskripsi kegiatan : Fasilitator meminta keterlibatan peserta terlebih dahulu untuk menyampaikan pendapatnya mengenai apa saja yang telah dipelajari selama pelatihan. Setelah itu, fasilitator menyimpulkan pendapat peserta secara singkat.

### ▪ *Post test*

Tujuan : - Mengetahui pendapat peserta mengenai pelatihan yang diberikan.  
- Mengetahui sejauh mana pemahaman peserta mengenai materi *coaching* yang diberikan

Durasi : 25 menit

Peralatan : - Lembar evaluasi pelatihan

- Lembar *post test*

Deskripsi kegiatan : Fasilitator memberikan kuesioner evaluasi pelatihan dan lembar *post test*. Setelah peserta menerima kuesioner dan lembar evaluasi tersebut, fasilitator mempersilahkan peserta untuk mengerjakan.

### **4.3.2 Pemberian Buku Panduan *Coaching***

Buku panduan *coaching* yang peneliti buat merupakan buku yang berisikan dasar-dasar pengetahuan yang perlu diketahui atasan sebelum melakukan *coaching* ke bawahannya. Di dalam buku tersebut, peneliti memasukkan juga langkah-langkah yang dapat dilakukan atasan dalam melakukan *coaching* dan panduan pertanyaan dari setiap fase-fase yang ada di dalam *coaching* (buku panduan *coaching* terlampir). Buku tersebut dibuat semenarik dan sepraktis mungkin, dicetak pada kertas berwarna (kertas *concorde*) dan tinta berwarna. Penjabaran lebih lanjut mengenai buku panduan ini akan dijelaskan sebagai berikut.

#### **4.3.2.1 Tujuan**

Tujuan dari pembuatan buku panduan ini adalah

- a. Memberikan pemahaman mengenai dasar-dasar *coaching* kepada pembacanya.
- b. Memberikan panduan yang singkat dan praktis dalam melakukan *coaching*

#### **4.3.2.2 Sasaran Pembaca**

Dalam penelitian ini, sasaran pembaca buku ini adalah para Penyelia di PT. X. Namun untuk selanjutnya, buku ini juga dapat diberikan kepada level penyelia ke atas.

#### **4.3.2.3 Langkah-langkah Penyusunan**

Langkah-langkah yang peneliti lakukan dalam menyusun buku panduan *coaching* ini adalah:

- a. Mencari materi mengenai *coaching*
- b. Membuat tampilan yang menarik dan mudah dibaca



c. Mencetak dan memperbanyak buku panduan *coaching*

#### **4.3.2.4 Materi Buku Panduan**

Secara umum, materi dari buku panduan *coaching* ini tidak jauh berbeda dengan materi yang peneliti sampaikan pada saat pelatihan. Namun ada beberapa materi yang peneliti tambahkan di dalam buku panduan ini, seperti langkah-langkah melakukan *coaching* kepada bawahan (terlampir).

#### **4.3.3 Sosialisasi Program *Coaching***

Berdasarkan hasil pembicaraan dengan HR Supervisor PT. X, pelatihan dasar mengenai *coaching* akan dilakukan pada tanggal 29 Mei 2011, namun karena ada pembatalan dari PT. X, pelatihan dasar tersebut dijadwalkan kembali pada tanggal 1 Juni 2012. Karena satu dan lain hal PT. X kembali memundurkan jadwal pelatihan menjadi tanggal 5 Juni 2012. Namun karena pada tanggal 5 Juni 2012 pihak PT. X kembali memundurkan jadwal pelatihan, akhirnya peneliti hanya hanya memberikan buku panduan *coaching* kepada atasan dan melakukan sosialisasi mengenai pelatihan dasar *coaching* kepada manajemen PT. X.

##### **4.3.3.1 Waktu dan Tempat Pelaksanaan**

Kegiatan sosialisasi *coaching* kepada manajemen PT. X dilakukan pada hari Rabu, 6 Juni 2012, berlangsung dari pukul 15.30-16.15. Sosialisasi ini dilakukan di Ruang Yudhistira yang dilengkapi perlengkapan presentasi seperti proyektor, papan tulis, dan spidol.

##### **4.3.3.2 Peserta**

Dalam kegiatan sosialisasi ini, peserta yang hadir sebagai perwakilan manajemen PT. X berjumlah 4 orang. Mereka adalah *People Development Head Office*, *HR Java Area*, *HR Manager West Java*, dan *HR Supervisor West Java*.

#### 4.3.3.3 Pelaksanaan Sosialisasi

Dalam melakukan sosialisasi kepada manajemen, peneliti memaparkan mengenai program *coaching* yang peneliti ajukan. Dalam memaparkan program *coaching* tersebut, hal-hal yang peneliti bahas adalah:

##### a. Latar belakang pemilihan *coaching* sebagai intervensi

Untuk menjelaskan latar belakang pemilihan *coaching* sebagai intervensi, hal-hal yang peneliti paparkan adalah:

- Memaparkan kepada peserta sosialisasi bahwa peneliti mengambil tema *leadership* untuk diteliti di PT. X.
- Menjelaskan siapa saja yang menjadi responden penelitian.
- Menampilkan hasil perhitungan statistik bahwa berdasarkan data yang didapatkan dari responden penelitian, terdapat 42,8% responden yang *leader member exchange*-nya berada pada kategori rendah dan kurang.
- Memaparkan bagaimana *coaching* dapat menjadi sarana untuk meningkatkan *leader member exchange*.

##### b. Materi pelatihan dasar *coaching*

Dalam menjelaskan materi pelatihan dasar *coaching*, hal-hal yang dijelaskan peneliti kepada peserta sosialisasi adalah:

- Tujuan pelatihan
- Waktu pelaksanaan pelatihan
- Tempat pelatihan
- *Rundown* pelatihan
- Metode-metode yang digunakan dalam pelatihan
- Materi yang akan diberikan kepada peserta

##### c. Materi buku panduan dasar *coaching*

Dalam sosialisasi ini, peneliti juga membagikan buku panduan dasar *coaching* yang telah peneliti rancang. Peneliti menjelaskan tujuan dibuatnya buku tersebut dan manfaat penggunaannya.

Pelaksanaan sosialisasi ini berjalan dengan lancar. Peneliti melakukan presentasi selama 1 jam, dimana pada 30 menit pertama, peneliti memaparkan program yang peneliti ajukan, sementara 30 menit selanjutnya adalah sesi tanya

jawab. Pada sesi tanya jawab tersebut, peserta sosialisasi menanyakan hal-hal yang mereka anggap kurang jelas dan peneliti pun menanyakan tanggapan mereka terkait program yang diusulkan.

#### 4.4. Evaluasi Intervensi

Evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini berupa meminta tanggapan dari manajemen PT. X mengenai program *coaching* yang peneliti ajukan. Secara umum, pihak manajemen menanggapi diajukannya program *coaching* sebagai sesuatu yang positif. Adapun tanggapan-tanggapan yang diberikan pihak manajemen PT. X adalah sebagai berikut:

- a. Mereka mengatakan bahwa di PT. X *coaching* memang menjadi salah satu tugas seorang atasan. *Coaching* merupakan salah satu pengukuran *performance competency* yang diberikan kepada atasan. PT. X memiliki *Performance Management and Development* (PMD) yang dimiliki setiap karyawan. PMD tersebut terdiri dari empat lembar yang berisi data diri pemegang jabatan (lembar pertama), penilaian kinerja terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan (lembar kedua), *coaching* yang diberikan atasan (lembar ketiga), dan penilaian *competency coverage* (lembar keempat).

Seorang atasan (level Penyelia ke atas) diminta untuk melakukan *coaching* kepada bawahannya sebanyak lima kali dalam satu tahun. Namun fakta yang terjadi adalah ada beberapa atasan yang belum melakukan *coaching* secara efektif dan ada pula beberapa atasan yang memang belum melakukan *coaching*. Mungkin hal tersebut disebabkan atasan belum terbiasa melakukan *coaching* dan memang ada beberapa atasan yang belum pernah mendapatkan pelatihan *coaching*.

- b. Metode *coaching* yang diajukan peneliti memakai metode GROW. Metode itu adalah metode yang sama dengan metode yang digunakan di PT. X. Mereka menanyakan apa sasaran dari pelatihan tersebut, apakah *knowledge*, *skill*, atau *attitude*. Jika ingin menyasar hingga ke *attitude* tentu pelatihan dan buku panduan *coaching* tidak cukup untuk dapat merubah *attitude* para atasan yang enggan melakukan *coaching*. Diperlukan waktu yang panjang untuk dapat merubah *attitude* seseorang.

- c. *Coaching* sebenarnya dapat dilakukan oleh *Coach* internal yaitu atasan, dan dapat juga dilakukan oleh *Coach* eksternal, yaitu konsultan dan lain sebagainya. Di PT. X sendiri selama ini, *coaching* memang dilakukan oleh atasan. *Coaching* sendiri sebenarnya merupakan sesuatu yang umum dilakukan di dalam sebuah perusahaan. Namun yang sering menjadi kendala adalah bagaimana membuat *coaching* itu menjadi efektif. Sering kali atasan dan bawahan sudah menyepakati hal-hal yang akan dilakukan oleh bawahan. Namun pada kenyataannya hal tersebut juga tidak dilakukan. Hal ini bisa disebabkan, misalnya tidak adanya dukungan dari atasan atau perusahaan bagi si bawahan untuk melakukan *action* yang telah direncanakan.
- d. Di PT. X sendiri *coaching* memang dilakukan oleh atasan. Namun sebenarnya ada beberapa langkah dalam melakukan *coaching*. Pertama, *coaching* memang menjadi salah satu hal yang perlu dilakukan atasan langsung. Atasan langsung di PT. X memang memegang sekian persen fungsi *human resource* seperti dalam hal *development bawahan*, dalam hal *finance*, dan lain sebagainya. Namun ketika atasan langsung sudah tidak mampu menangani bawahan yang ada di bawahnya, atasan dapat meminta pihak HR untuk melakukan *coaching* kepada bawahannya tersebut.
- e. Buku panduan  
Dalam menanggapi buku panduan tersebut, mereka menanggapi secara positif. Di PT. X memang belum memiliki buku panduan mengenai *coaching*. Sehingga walaupun materi buku tersebut masih dasar dan umum, namun bisa memberikan gambaran kepada atasan mengenai pelaksanaan *coaching* tersebut.

## BAB 5

### DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

#### 5.1 Diskusi

Penelitian ini memiliki dua permasalahan utama, yaitu mengenai hubungan *leader member exchange* dengan kepuasan terhadap atasan dan intervensi apa yang dapat meningkatkan *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan. Pertama-tama peneliti akan membahas permasalahan yang pertama. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 35 orang responden PT. X, didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kepuasan terhadap atasan. Hasil penelitian ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Mardanov, Sterrett, dan Baker (2007) bahwa 6 dari 12 orang yang diukur *leader member exchange*-nya secara signifikan menentukan kepuasan terhadap atasannya. Liden dan Maslyn (dalam Mardanov, Sterrett, & Baker, 2007) menggunakan kepuasan terhadap atasan sebagai hasil atas *leader member exchange*. Hasilnya menunjukkan bahwa *leader member exchange* memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan terhadap atasan.

Berdasarkan data yang didapatkan peneliti, responden penelitian memiliki kepuasan terhadap atasan yang rendah sebesar 17.1%. Sementara hasil *leader member exchange* mereka sebanyak 42.8% berada pada kategori rendah dan kurang. Hal ini dapat disebabkan bahwa terdapat beberapa faktor lain yang menyebabkan kepuasan terhadap atasan. Berdasarkan data yang didapatkan dari *mapping* kompetensi atasan dan hasil wawancara dengan beberapa bawahan, didapatkan hasil bahwa sebagian besar atasan memang lebih mampu dalam mengelola tugas-tugasnya dibanding mengelola bawahan-bawahannya. Sehingga terdapat kemungkinan bahwa responden yang kepuasan terhadap atasannya tinggi (31.4%) lebih menfokuskan pada pengelolaan tugas yang dilakukan atasan, dibandingkan pengelolaan bawahannya.

Intervensi yang digunakan untuk meningkatkan *leader member exchange* di PT. X adalah dengan program *coaching* yang dilakukan atasan kepada bawahan. Program *coaching* dipilih karena menurut Passmore (2010) ketika

atasan melakukan *coaching* kepada bawahannya, maka dapat meningkatkan hubungan atasan dan bawahan. Selain itu, atasan dipilih sebagai orang yang melakukan *coaching* kepada bawahan. Hal ini dipilih karena atasan merupakan orang yang mengetahui kinerja bawahan, selain itu ia juga mengetahui apa saja kelebihan dan kelemahan yang dimiliki bawahannya dalam bekerja. Selain itu, dengan melakukan proses *coaching* kepada bawahannya berarti terdapat komunikasi yang lebih intens dari atasan kepada atasan. Hal ini dapat menjadi sarana berkomunikasi antara atasan bawahan, sehingga dapat tercipta *exchange* yang lebih besar diantara atasan dan bawahan.

Manajemen PT. X memiliki tanggapan yang positif terhadap program *coaching* yang diajukan peneliti. Hal tersebut disebabkan adanya kesesuaian dengan situasi yang terjadi di PT. X dimana para atasan banyak yang belum menggunakan *coaching* sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Mereka mengatakan bahwa sebenarnya program *coaching* sudah dicanangkan oleh perusahaan, namun banyak dari atasan yang belum melakukannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Heslin, Vandewalle, dan Latham (2006) bahwa walaupun *coaching* yang dilakukan atasan kepada bawahan merupakan aktivitas manajerial yang penting, namun kesediaan atasan untuk melakukan *coaching* kepada bawahannya dapat bervariasi.

Heslin, Vandewalle, dan Latham (2006) juga menambahkan bahwa sesungguhnya pada sejak tahun 1964, permasalahan yang timbul mengenai *coaching* adalah walaupun *coaching* merupakan sesuatu yang mendasar dalam aktivitas manajerial, namun kebanyakan organisasi memiliki kesulitan dalam membuat atasannya menjadi *Coach* yang efektif. Hal ini juga terjadi di PT. X. Bagi atasan yang telah menjalankan proses *coaching*, proses *coaching* dirasakan belum berjalan secara efektif. Terkadang atasan tidak memberikan *follow up* dari kegiatan *coaching* tersebut sehingga *coaching* tersebut kurang dirasakan manfaatnya.

Selain itu, mereka juga menyarankan agar peneliti dapat lebih memperdalam materi *coaching* yang diberikan. Namun peneliti mengatakan kepada manajemen bahwa pelatihan ini merupakan pelatihan awal dan memerlukan pelatihan-pelatihan lanjutan. Selain itu, dengan waktu yang terbatas

yang diberikan perusahaan (4 jam), sulit rasanya bagi peneliti untuk membuat pelatihan *coaching* yang komprehensif. Dalam penelitian ini, pelatihan yang diberikan bertujuan merubah *knowledge* yang dimiliki peserta pelatihan. Dalam waktu 4 jam yang diberikan sulit rasanya bagi peneliti untuk merubah *skill* dan *attitude* peserta pelatihan.

Mengenai buku panduan yang diberikan, mereka menanggapi secara positif. Walaupun materi yang terdapat di dalam buku tersebut masih sangat umum, namun buku tersebut dapat membantu atasan dalam melakukan *coaching* kepada bawahannya nantinya. Selain itu, menurut mereka buku tersebut juga dikemas cukup menarik dan mudah dibaca.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam pelaksanaannya. Pertama, *leader member exchange* merupakan teori kepemimpinan yang menekankan adanya hubungan yang *dyadic* antara atasan dan bawahan. Idealnya, pengambilan data kuantitatif yang dilakukan, mengukur *leader member exchange* dari perspektif atasan dan bawahan. Namun di dalam penelitian ini, *leader member exchange* yang diukur secara kuantitatif hanya menggunakan perspektif bawahan saja. Hal ini disebabkan sulitnya peneliti menemukan alat ukur yang mengukur *leader member exchange* dari perspektif atasan.

Kedua, peneliti tidak memberikan pelatihan dasar *coaching* kepada para atasan. Hal ini disebabkan karena adanya kesulitan dari pihak perusahaan untuk mencocokkan waktu pelatihan. Semula peneliti telah mempersiapkan pelaksanaan pelatihan dasar *coaching* untuk pada atasan, namun karena pelaksanaan pelatihan tersebut mengalami penundaan sebanyak tiga kali dan waktu penelitian yang tidak panjang, membuat peneliti hanya memberikan sosialisasi kepada manajemen dan memberikan buku panduan kepada atasan.

Ketiga, peneliti tidak melakukan ujicoba proses *coaching* dari atasan ke bawahan. Hal ini disebabkan para atasan yang menjadi responden penelitian belum pernah mengikuti pelatihan *coaching* sebelumnya. Hal tersebut membuat peneliti berasumsi bahwa mereka belum dapat melakukan proses *coaching* dengan benar. Sehingga apabila ujicoba *coaching* tetap dilaksanakan, maka hal tersebut tidak akan membawa dampak kepada *leader member exchange*.

## 5.2 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan kesimpulan bahwa:

- a. Hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, hal ini berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kepuasan terhadap atasan di PT. X
- b. Intervensi yang dapat diberikan untuk meningkatkan *leader member exchange* pada PT. X adalah memberikan pelatihan dasar *coaching* kepada Penyelia di PT. X.

## 5.3 Saran

Saran dalam penelitian ini dibagi kedalam saran metodologis dan saran praktis. Saran metodologis yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya adalah:

- a. Dalam penelitian selanjutnya dapat dilakukan pengukuran *leader member exchange* yang berasal dari perspektif atasan dan bawahan, sehingga dapat terlihat hubungan *dyadic* antara atasan dan bawahannya.
- b. Penelitian selanjutnya dapat meneliti faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan terhadap atasan.
- c. Dalam penelitian selanjutnya, dapat dilakukan pengukuran tingkat *leader member exchange* dan kepuasan terhadap atasan setelah dilakukannya program *coaching*.

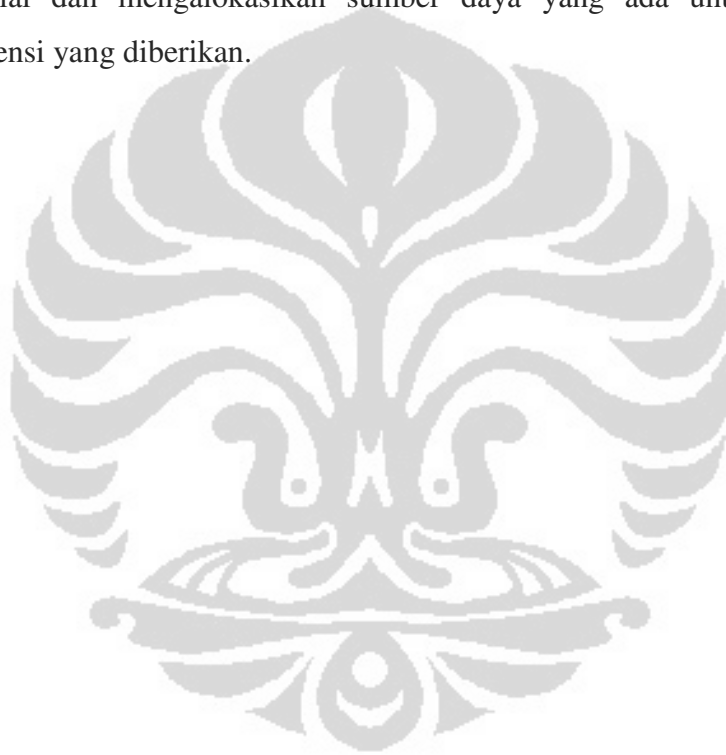
Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi PT. X, oleh karena itu, saran praktis yang dapat diterapkan adalah:

- a. Program pelatihan *coaching* ini merupakan program awal yang dapat diberikan kepada atasan. PT. X dapat mengembangkan pelatihan *coaching* lanjutan yang tidak hanya menasar pada *knowledge*, tetapi juga kepada *skill*, dan kemudian kepada *attitude*.
- b. Dalam penelitian ini, sasaran pelatihan *coaching* dan buku panduan *coaching* terbatas pada level Penyelia. Untuk kedepannya, PT. X dapat memberikan



pelatihan *coaching* dan buku panduan *coaching* kepada para atasan, tidak hanya terbatas pada level Penyelia saja.

- c. Perusahaan perlu melakukan *follow up* dengan melakukan *monitoring* yang sungguh-sungguh kepada para atasan agar mereka benar-benar melaksanakan *coaching* kepada bawahannya.
- d. Untuk meningkatkan *leader member exchange* PT. X dapat memberikan pelatihan-pelatihan seperti pelatihan kepemimpinan, membangun hubungan interpersonal, komunikasi, dan lain sebagainya kepada para atasan.
- e. Komitmen dan dukungan dari *top management* sangat diperlukan dalam memulai dan mengalokasikan sumber daya yang ada untuk menerapkan intervensi yang diberikan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Budiharjo, A. (2002). *Peran strategi sdm dalam menghadapi persaingan global*. Paper presented at Konferensi I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi, Surabaya.
- Carlos, J. (2010). *The relationship of job satisfaction, organizational commitment, and leader member exchange in predicting turnover intentions of front line retail managers in the auto parts industry*. Disertasi pada Argosy University. Diambil dari ProQuest database.
- Case, T., & Kleiner, B. H. (1993). Effective coaching of organizational employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 42 (3), 7–10.
- Cronbach, L. J. (1960). *Essentials of Psychological Testing* (2<sup>nd</sup> ed). London: Harper International Students Reprints.
- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. Ohio: Thomson.
- Dierendonck, D. V., Le Blanc, P., & Breukelen W. V. (2002). Supervisory behavior, reciprocity and subordinate absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (1/2), 84-92.
- Harris, K. (2004). *An examination of multiple predictors and outcomes from different dimensions of LMX relationship quality*. Tesis pada The Florida state University. Diambil dari <http://diginole.lib.fsu.edu/etd/4247>.
- Heslin, P., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59 (4), 871–902.
- Janssen, O., & Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368–384.
- Johnson, J. O. (2009). *The empirical relationship between the level of job satisfaction and the quality of leader member exchange in engineers and*

- scientists at a government aerospace facility*. Disertasi pada University of Alabama. Diambil dari ProQuest database.
- Kumar, R. (2005). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (2<sup>nd</sup> ed). London: Sage Publication.
- Kirkpatrick, D. L. dan Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing The four levels. A practical guide for effective evaluation of training programs*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Laird, D. (2003). *Approches to training and development* (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Perseus Book.
- LeForce, N. (2008). *Coaching in the workplace: A pocket guide of strategies and tools for powerful change*. New Hampshire. GOAL/QPC.
- Mardanov, I., Sterrett, J., & Baker, J. (2007). Satisfaction with supervision and member satisfaction in leader member exchange: An empirical study in the restaurant industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12 (3), 37-56.
- Munandar, A. S. (2004). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Noe, R. A. (2005). *Employee Training and Development* (3<sup>rd</sup> ed). McGraw-Hill International Edition.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4<sup>th</sup> ed). California: Sage.
- Okediji, A. A., Etuk, A. S., & Anthony, O. U. (2011). Influence of perceived coworker involvement and supervisory support on job satisfaction. *IFE Psychologia*, 19 (1), 543 – 557.
- Palacios Jr, J. A. (2010). *Job role ambiguity as a mediator between workplace communication and positive work outcome*. Tesis pada California State University. Diambil dari ProQuest database.
- Passmore, Jonathan. (2010). *Excellence in coaching*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *J Bus Ethics*, 107, 331–348

- Phelps, Mike G., Kamarudeen, S., Mills, K., Wild, R. (2010). Total public service output, inputs and productivity. *Economic & Labour Market Review*, 4 (10), 89-112.
- Ping, F. S., & Yue, H. K. (2010). *The mediating effects of leader-member exchange (lmx) and team-member exchange (tmx) on the relationship between emotional intelligence, job satisfaction and job performance of employees*. Skripsi pada Hong Kong Baptist University. Diambil dari ProQuest database.
- Poerwandari, K. (2005). *Penelitian kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Depok: LPSP3 Universitas Indonesia
- Poole, M. & Van de Ven. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovations*. New York: Oxford University Press Inc.
- Radikun, T.B.S. (2010). *The development and first validation of the Indonesian quality of work life questionnaire*. Part of the PhD Project (unpublished). Netherlands: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/ organizational psychology* (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Seniati, L., Yulianto, A., & Seniati, B. N. (2005). *Psikologi eksperimen*. Jakarta: Indeks Gramedia.
- Silberman, M. L. (2006). *Active training: A handbook of techniques, designs, case examples, and tips*. California: Pfeiffer.
- Sims, R. (2000). *Challenge of front-line management: Flattened the new economy*. West Port: Greenwood Publishing Group.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California: Sage Publication.
- Stewart, C. J., & Cash, W. B. (2006). *Interviewing principles and practices* (11<sup>th</sup> ed). New York: McGraw Hill.
- Susilowati, M. (2010). *Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian dengan intensi untuk keluar dari pekerjaan pada pilot senior di PT.X*. Tesis pada Universitas Indonesia.

Whitemore (2009). *Coaching for performance: growing human potential and purpose* (4<sup>th</sup> ed). London: Nicholas Brealey Publishing.

Wilson, C. (2011). *Performance coaching*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo





## Lampiran 1 - Profil PT. X

PT. X didirikan pada 23 Desember 1970. PT. X berkeinginan untuk menjadi “*The Customer Services Company.*” Untuk mencapai tujuan tersebut, PT. X senantiasa bekerja keras untuk menjadi mitra terpercaya yang mampu memberikan manfaat nyata bagi usaha pelanggannya. Tujuan utama PT. X adalah untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas usaha yang konsisten. Untuk itu PT. X berupaya mewujudkannya dengan meningkatkan kemitraan berkelanjutan dengan para pemasok, memanfaatkan kemajuan teknologi, dan menjadi warga komunitas dunia usaha yang baik.

### A. Visi dan Misi Perusahaan

Perusahaan ini memiliki visi yaitu menjadi penyedia jasa peralatan X dengan kualitas kelas dunia. Sementara misi perusahaan adalah membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia, dengan mengusung nilai-nilai berikut:

- Pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan
- Mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual, dan citra perusahaan yang konsisten serta melakukan investasi kembali ke dalam bisnis yang dijalankan
- Mempertahankan standar kode etik yang tinggi dalam aktivitas bisnis

### B. Nilai Utama Perusahaan

PT. X memiliki beberapa nilai utama yang menjadi landasannya. Nilai-nilai utama tersebut yaitu:

- Berpegang pada etika  
Selalu berpegang teguh pada standar etika bisnis yang tinggi dalam setiap aktivitas.
- Berataraf internasional  
Konsisten dalam mencapai standar kelas dunia, serta memperkenalkan dan membawa standar praktek dan talenta internasional terbaik ke Indonesia

## Lampiran 1 - Profil PT. X (lanjutan)

- **Gigih**  
Terus-menerus menerapkan standar internal yang tinggi dalam setiap aktivitas usaha sehingga memotivasi karyawan untuk berupaya keras dalam memberikan kepuasan kepada *stakeholder* utama.
- **Proaktif**  
Senantiasan mengupayakan peningkatan operasional sesempurna mungkin melalui penerapan filosofi dan metodologi 6Sigma.
- **Saling menghormati**  
Membangun hubungan berdasarkan prinsip saling menghormati diantara sesama rekan kerja, pelanggan, prinsipal, dan masyarakat industri.
- **Pengembangan karyawan**  
Senantiasan mencari peluang bagi peningkatan keterampilan dan kemajuan karir karyawan.

### C. Produk

Produk-produk yang ditawarkan PT. X meliputi:

- **Mesin**  
PT. X menawarkan alat berat yang didisain untuk memenuhi kebutuhan industri pertambangan, kehutanan, konstruksi, kelautan, serta minyak dan gas.
- **Engine**  
*Engine X* dikenal tangguh, baik untuk kendaraan darat dan laut, alat konstruksi dan pertambangan, mesin industri, maupun pembangkit listrik.
- **Penyewaan alat berat**  
PT. X menyediakan berbagai peralatan X dan non X sehingga pelanggan dapat memperoleh peralatan yang tepat pada saat yang dibutuhkan
- **Parts**  
PT. X menyediakan rangkaian lengkap suku cadang asli untuk setiap produk yang ada.
- **Berbagai produk primer maupun suku cadang dari non-X dari produsen terkemuka di dunia**



## Lampiran 1 - Profil PT. X (lanjutan)

### D. Jasa

Jasa yang ditawarkan PT. X meliputi:

- Program pemeliharaan

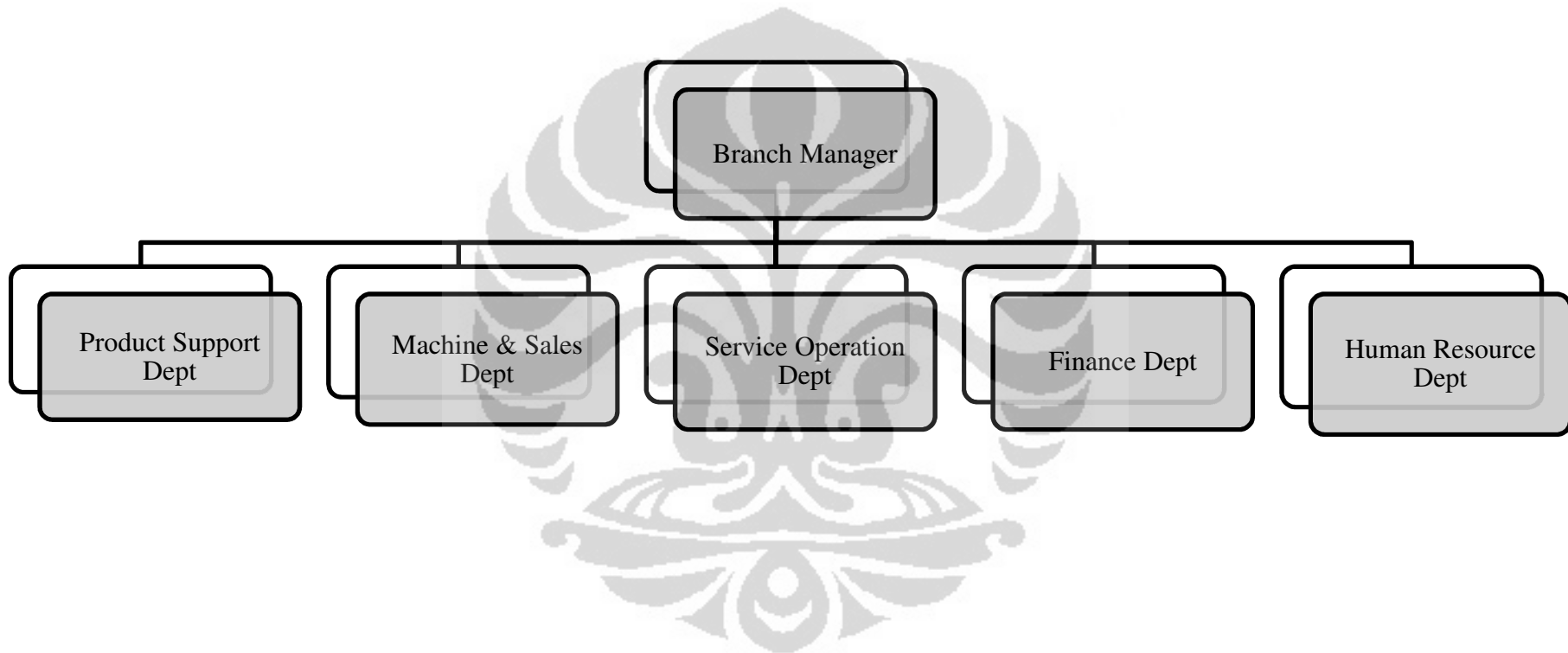
PT. X menawarkan rangkaian lengkap program pemeliharaan dan pemeriksaan teknis yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing pelanggan.

- SOS fluid analysis

Program S.O.S fluid analysis memeriksa minyak pelumas dan cairan pendingin terhadap degradasi maupun kontaminasi yang dapat menunjukkan indikasi adanya suatu masalah, sehingga dapat dilakukan langkah-langkah pencegahannya



Lampiran 2 - Struktur Organisasi PT. X

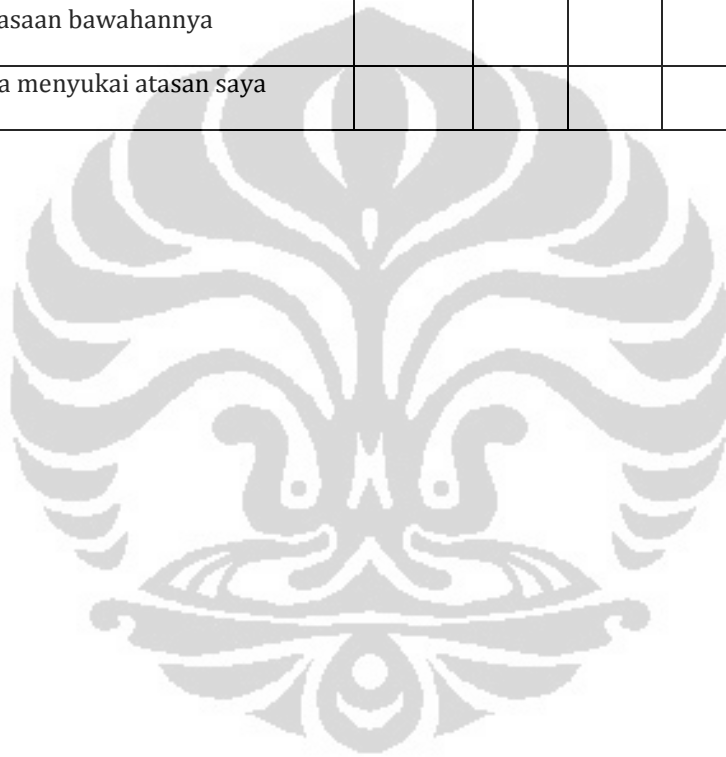


### Lampiran 3 – Alat Ukur *Leader Member Exchange*

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	Atasan saya membela saya di hadapan pimpinan, walau tidak tahu sepenuhnya tentang tindakan saya.					
2	Atasan saya akan membela saya jika saya dipojokkan oleh seseorang.					
3	Saya menaruh hormat pada pengetahuan dan keahlian atasan saya					
4	Saya rela bekerja lebih dari yang secara normal diwajibkan atasan atau perusahaan demi kepentingan unit kerja saya.					
5	Saya rela bekerja untuk atasan saya melebihi tuntutan yang tertulis dalam uraian jabatan.					
6	Saya kagum dengan ketrampilan kerja atasan saya.					

#### Lampiran 4 – Alat Ukur Kepuasan Terhadap Atasan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya						
2.	Atasan saya sangat tidak adil dengan saya						
3.	Atasan saya menunjukkan perhatian yang sedikit terhadap perasaan bawahannya						
4.	Saya menyukai atasan saya						



## Lampiran 5 – Realibilitas Dan Validitas Alat Ukur *Leader Member Exchange*

### A. Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.760	6

### B. Hasil Uji Validitas Item

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX1	16.43	10.840	.453	.738
LMX2	16.17	10.440	.455	.739
LMX3	15.51	11.316	.499	.730
LMX4	15.46	9.079	.625	.689
LMX5	16.37	10.946	.354	.766
LMX6	15.77	9.829	.673	.681

**Lampiran 6 – Realibilitas Dan Validitas Alat Ukur Kepuasan Terhadap Atasan**

**A. Hasil Uji Reliabilitas**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	4

**B. Hasil Uji Validitas Item**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JSAtas1	11.77	7.240	.594	.595
JSAtas2Recode	12.00	7.765	.361	.743
JSAtas3Recode	12.57	7.076	.530	.632
JSAtas4	11.91	7.845	.549	.628

## Lampiran 7 - Hasil Stataistik Deskriptif

### Kategori Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	68.6	68.6	68.6
	2	10	28.6	28.6	97.2
	3	1	2.8	2.8	100
	Total	35	100.0	100.0	

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	27	77.1	77.1	77.1
	P	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA/SMK	10	28.6	28.6	28.6
	S1	11	31.4	31.4	60.0
	D3	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

### Lama Kerja di PT. X

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	42.9	42.9	42.9
	2	9	25.7	25.7	68.6
	3	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

## Lampiran 7 - Hasil Stataistik Deskriptif (lanjutan)

**Lama Kerja Di Departemen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	54.3	54.3	54.3
	2	9	25.7	25.7	80.0
	3	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Departemen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Finance	2	5.7	5.7	5.7
	HR GA	3	8.6	8.6	14.3
	Parts Operation	12	34.3	34.3	48.6
	Product support	3	8.6	8.6	57.1
	Service	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

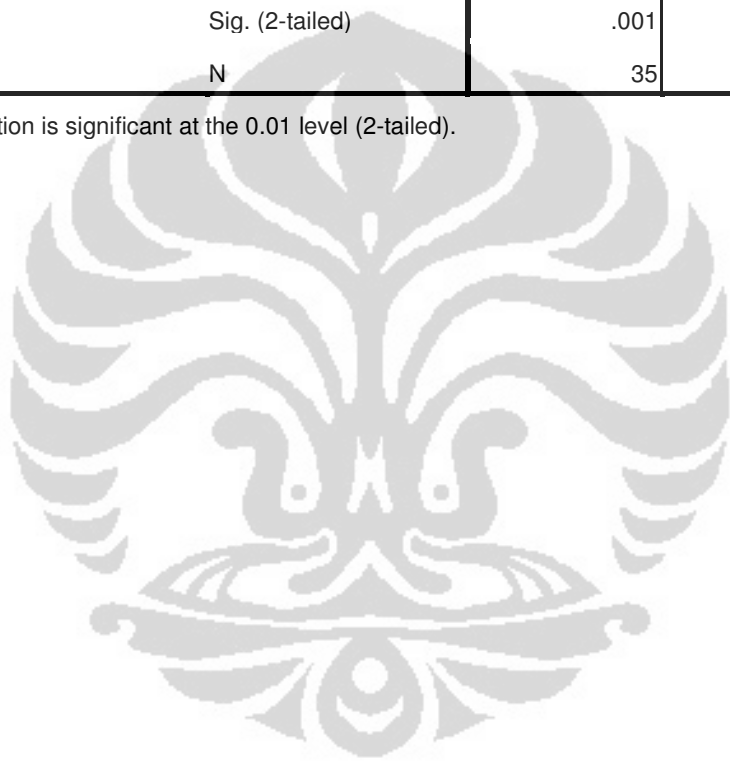


**Lampiran 8 - Hasil Korelasi *Leader Member Exchange* dan Kepuasan Terhadap Atasan**

**Correlations**

		Leader Member Exchange	Kepuasan Terhadap Atasan
Leader Member Exchange	Pearson Correlation	1	.522**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	35	35
Kepuasan Terhadap Atasan	Pearson Correlation	.522**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Lampiran 9 – Panduan Pertanyaan FGD

1. Bagaimana komunikasi Anda dengan atasan ?
2. Kesulitan apa yang Anda alami saat berkoordinasi dengan atasan?
3. Pendekatan apa yang atasan Anda lakukan dalam mengatasi konflik yang terjadi dalam tim kerja Anda?
4. Ketika Anda merasa kesulitan dengan pekerjaan, apa yang atasan Anda lakukan? Sejauh mana atasan Anda membantu?
5. Hal apa saja yang masih perlu ditingkatkan dari atasan Anda?
6. Sampai sejauh mana atasan Anda memberikan *feedback* terhadap kinerja Anda?
7. Apakah atasan Anda sudah memberikan bimbingan atau pendampingan sesuai dengan kebutuhan Anda?
8. Bagaimana respon atasan Anda ketika performa kerja Anda menurun? Bagaimana ketika performa kerja Anda meningkat?

### KESIMPULAN

1. Menurut Anda, bagaimana persepsi Anda mengenai atasan Anda?
2. Apa saja yang masih perlu dikembangkan dari atasan Anda?



**Lampiran 10 - Rundown Pelatihan Dasar Coaching**

<b>Waktu</b>	<b>Sesi</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Metode</b>	<b>Peralatan</b>	<b>Pelaksana</b>
08.00	Pembukaan	Mendokumentasikan jumlah dan data peserta pelatihan	Registrasi peserta	-	- Daftar hadir - Label nama - Pulpen	Asisten Fasilitator
08.00 – 08.15 (15')		Mengetahui sejauh mana pemahaman yang dimiliki peserta mengenai <i>coaching</i> sebelum mengikuti pelatihan.	<i>Pre test</i>	<i>Paper &amp; pencil</i>	Lembar <i>pre test</i>	- Fasilitator - Asisten Fasilitator
08.15-08.30 (15')		- Fasilitator dan peserta pelatihan dapat saling mengenal satu sama lain. - Memberikan gambaran tentang tujuan dan aktivitas yang akan dilakukan dalam pelatihan.	Perkenalan dan penjelasan tujuan pelatihan		- Laptop - Proyektor	Fasilitator
08.30-08.45 (15')	<i>What is coaching?</i>	Memberikan <i>insight</i> kepada peserta pelatihan mengenai video yang ditayangkan.	Penayangan video	Peragaan	- <i>Laptop</i> - Proyektor - <i>Speaker</i>	Fasilitator

**Lampiran 10 - Rundown Pelatihan Dasar Coaching (lanjutan)**

<b>Waktu</b>	<b>Sesi</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Metode</b>	<b>Peralatan</b>	<b>Pelaksana</b>
08.45-09.05 (20')		Memberikan pemahaman mengenai <i>coaching</i> dan manfaat dari <i>coaching</i> .	Pemberian materi	- Ceramah - Diskusi	- <i>Laptop</i> - Proyektor	Fasilitator
09.05-09.55 (50')	<i>Coaching Methods</i>	Memberikan pemahaman kepada para peserta mengenai metode-metode yang digunakan dalam <i>coaching</i>	Pemberian materi	- Ceramah - Diskusi	- <i>Laptop</i> - Proyektor	Fasilitator
09.55-10.10 (15')	<i>How To Be A Good Coach</i>	Memberikan <i>insight</i> kepada peserta pelatihan mengenai video yang ditayangkan.	Penayangan video	Peragaan	- <i>Laptop</i> - Proyektor - <i>Speaker</i>	Fasilitator
10.10-10.55 (45')		Memberikan pemahaman mengenai bagaimana menjadi <i>Coach</i> yang efektif	Pemberian materi	- Ceramah - Diskusi	- <i>Laptop</i> - Proyektor	Fasilitator
10.55-11.25 (30')		Mengaplikasikan pemahaman peserta atas materi menjadi <i>Coach</i> yang efektif dan memberikan kesadaran kepada peserta mengenai	Bermain peran	- Bermain peran - Diskusi	- Kartu peran	- Fasilitator - Asisten Fasilitator

Lampiran 10 - *Rundown Pelatihan Dasar Coaching (lanjutan)*

Waktu	Sesi	Tujuan	Kegiatan	Metode	Peralatan	Pelaksana
		hal-hal yang masih perlu ia tingkatkan untuk menjadi <i>Coach</i> yang efektif.				
11.25-11.35 (10')	<b><i>Penutupan</i></b>	Memberikan kesimpulan mengenai materi yang diberikan dimulai dari awal hingga akhir.	Merangkum materi pelatihan		- <i>Laptop</i> - <i>Proyektor</i>	Fasilitator
11.35-12.00 (25')		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengetahui pendapat peserta mengenai pelatihan yang diberikan.</li> <li>- Mengetahui sejauh mana pemahaman peserta mengenai materi <i>coaching</i> yang diberikan</li> </ul>	<i>Post test</i>	<i>Paper &amp; pencil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lembar eveluasi pelatihan</li> <li>- Lembar <i>post test</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitator</li> <li>- Asisten Fasilitator</li> </ul>

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching*

Nama kegiatan	:	Pelatihan <i>Basic Coaching for Supervisor</i>
Peserta	:	8 orang Supervisor PT. X
Tanggal pelaksanaan	:	1 Juni 2012
Waktu pelaksanaan	:	08.00 – 12.00 WIB
Tempat pelaksanaan	:	Ruang Yudhistira / Ruang Workodoro
Tujuan kegiatan	:	Memberitahukan pengetahuan dan pemahaman dasar kepada atasan mengenai <i>coaching</i>
Metode kegiatan	:	- Ceramah - Peragaan (video) - Diskusi - Bermain peran
Pelaksana	:	- 1 orang fasilitator utama, yang bertanggung jawab dari awal hingga akhir dalam setiap sesi pelatihan. - 2 orang asisten fasilitator yang bertugas membantu kelancaran pelaksanaan pelatihan

### **RINCIAN KEGIATAN DAN MATERI PELATIHAN**

#### **1. Pembukaan**

##### ▪ Registrasi Peserta

##### Rincian kegiatan:

Ketika peserta memasuki ruangan pelatihan, Asisten Fasilitator meminta peserta untuk mengisi daftar hadir peserta. Ketika peserta mengisi daftar hadir, Asisten Fasilitator menuliskan nama peserta ke dalam label nama dan meminta mereka untuk memasang label nama tersebut.

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

- *Pre Test*

- Rincian kegiatan:

- Sambil menunggu kedatangan peserta pelatihan yang lain, Asisten Fasilitator memberikan lembar *pretest* dan meminta peserta untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan yang ada di tempat yang telah disediakan.

- Perkenalan dan Penjelasan Tujuan Pelatihan

- Rincian kegiatan:

- Fasilitator utama membuka pelatihan dengan berdiri di depan kelas. Kemudian fasilitator memperkenalkan diri kepada peserta. Kemudian peserta diminta untuk memperkenalkan diri secara bergantian, dengan menyebutkan nama dan asal departemen. Setelah itu fasilitator utama meminta partisipasi dari peserta dengan menanyakan apa yang mereka harapkan dari pelatihan ini. Kemudian, setelah beberapa peserta mengutarakan pendapatnya, fasilitator utama menerangkan tujuan yang sebenarnya ingin dicapai dari pelatihan ini. Setelah itu fasilitator utama juga memberikan gambaran aktivitas yang akan dilakukan pada pelatihan yang akan dilakukan.

## 2. Sesi 1. *What Is Coaching?*

- Penayangan Video

- Materi video:

- Video yang ditayangkan berjudul “*How Coaching Works*”. Video ini merupakan video yang berbentuk kartun yang bercerita tentang seseorang yang mendatangi Coach. Lalu seseorang itu menceritakan masalah yang ia hadapi kepada Coach. Masalah yang ia hadapi adalah ia menemukan hambatan untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Kemudian Coach membantu orang tersebut untuk membuat visi ke depan, yang dimulai dengan membuat rencana. Setelah mendiskusikan dan mendapatkan persetujuan dari Coach, saatnya orang tersebut menjalankan rencana yang telah dijalankan. Ketika rencana tersebut dijalankan, ternyata tidak berjalan mulus. Dalam video ini Coach selalu ada mendampingi orang tersebut. Ketika rencana yang semula dijalankan



## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

gagal, ia membantu orang tersebut untuk kembali bangkit dan menyusun rencana yang lebih kecil dan detail, sehingga akhirnya orang yang memiliki masalah tersebut dapat sukses dan berhasil.

### Rincian kegiatan:

Fasilitator utama menayangkan video “*How Coaching Works*” dan meminta peserta untuk memperhatikan video tersebut dengan seksama. Setelah video selesai ditayangkan, fasilitator mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memancing jawaban peserta.

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digunakan untuk menggali *insight*:

- Video tadi menceritakan tentang apa?
- Apa yang dilakukan oleh orang yang pertama muncul di video?
- Apa yang dilakukan oleh orang yang kedua?
- Jadi apa definisi *coaching* menurut Anda?

Setelah peserta menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, baru fasilitator utama kemudian menyampaikan maksud dari video yang ditayangkan tadi.

### ▪ Pemberian Materi Definisi dan Manfaat *Coaching*

#### Rincian kegiatan:

Fasilitator memaparkan materi mengenai berbagai definisi yang ada mengenai *coaching* serta manfaatnya di bagi individu, kelompok, serta organisasi. Ketika menjelaskan mengenai definisi, fasilitator dapat menghubungkan definisi *coaching* dengan video yang telah ditayangkan sebelumnya. Pada sesi ini fasilitator dapat meminta keterlibatan peserta dengan menanyakan apa yang mereka ketahui dengan *coaching* dan apa saja manfaat dari *coaching* yang dilakukan atasan ke bawahan.

#### Materi:

*Coaching* memiliki beberapa definisi. Whitemore (2003) menjelaskan *coaching* sebagai proses untuk membantu karyawan menemukan potensinya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Cummings dan Worley (2005) mendefinisikan *coaching* sebagai proses untuk membantu karyawan dalam

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan meningkatkan performa kerja karyawan. Sementara Wilson (2009) menyatakan bahwa *coaching* adalah proses memberdayakan karyawan untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi.

Passmore (2010) menyatakan bahwa *coaching* memiliki manfaat baik bagi individu, kelompok, maupun organisasi. Manfaat *coaching* bagi individu yaitu:

- a. Menimbulkan kesadaran dan refleksi diri yang lebih baik
- b. Meningkatkan kinerja individu
- c. Meningkatkan komitmen dan motivasi
- d. Keseimbangan kualitas kehidupan kerja dan diluar kerja lebih baik
- e. Perbaikan komunikasi dan hubungan antara atasan dan bawahan

Sedangkan, manfaat *coaching* untuk tingkat kelompok yaitu:

- a. Mengembangkan kinerja atau efisiensi kelompok
- b. Memberikan tujuan dan visi pengembangan yang lebih jelas
- c. Meningkatkan motivasi kelompok
- d. Mengembangkan semangat tim dan manajemen konflik
- e. Meningkatkan hubungan dan komunikasi yang lebih baik
- f. Menciptakan sinergi
- g. Mengembangkan potensi kelompok

*Coaching* juga bermanfaat untuk organisasi secara keseluruhan. Manfaat tersebut adalah:

- a. Mengembangkan kinerja organisasi
- b. Meningkatkan keuntungan atau pengembalian modal atau produktivitas
- c. Mengembangkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan
- d. Mengurangi tingkat absen karyawan
- e. Menjadi bagian dalam nilai dan perilaku organisasi
- f. Organisasi menjadi lebih fleksibel
- g. Komunikasi menjadi lebih efektif
- h. Budaya organisasi yang lebih terbuka dan produktif

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

### 3. Sesi 2. *Coaching Methods*

#### Rincian kegiatan:

Pertama-tama, fasilitator utama akan melemparkan pertanyaan kepada peserta apakah para peserta ada yang mengetahui metode yang digunakan dalam melakukan coaching. Setelah peserta mengemukakan metode yang mereka ketahui, fasilitator utama kemudian memaparkan mengenai metode coaching yang dapat digunakan.

#### Materi:

Salah satu metode *coaching* yang sering digunakan adalah metode GROW. GROW merupakan singkatan dari *Grow*, *Reality*, *Options*, dan *Wrap up*, yaitu (Passmore, 2010):

#### a. *Grow*

Atasan dan bawahan perlu menentukan tujuan dari topik *coaching* yang dilakukan. Jika topik tersebut terlalu besar, tujuan tersebut perlu dipecah menjadi tujuan yang lebih spesifik dan jelas. Tanpa tujuan yang jelas, setiap sesi *coaching* menjadi tidak berguna dan terkadang pembicaraan menjadi bertele-tele.

#### b. *Reality*

Pada tahap ini, atasan membantu bawahan memahami realitas yang dihadapi bawahan. Tujuan dari tahap ini adalah membantu bawahan menyelidiki, mengupas permasalahan, melihat masalah secara spesifik, mematahkan asumsi-asumsi dan opini, serta memberikan contoh-contoh tuntutan dunia nyata.

#### c. *Options*

Setelah bawahan mengetahui realita yang ada, peran atasan selanjutnya adalah membantu *Coachee* memunculkan beberapa pilihan dalam mengeksplorasi untuk melangkah ke depan. Pada tahap ini seorang *Coach* dapat mengajukan pertanyaan terbuka untuk membicarakan ide-ide baru atau menajamkan ide-ide sebelumnya.

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

### d. *Wrap up*

Pada tahap ini, atasan membantu bawahan pada satu pilihan akhir yang siap dirincikan ke dalam langkah-langkah tindakan yang spesifik. Pada tahap ini *Coach* perlu memastikan bahwa tindakan-tindakan yang akan diambil *Coach* merupakan tindakan yang tepat dan jelas. *Coachee* mungkin masih memiliki beberapa pilihan pada tahap sebelumnya, untuk itu *Coach* perlu membantu *Coachee* untuk membatasi pilihan-pilihan tersebut.

### 4. Sesi 3. *How To Be A Good Coach*

#### ▪ Penayangan Video

##### Materi video:

Video yang berjudul “Bad Coach vs Good Coach” menceritakan tentang dua orang coach yang sedang melakukan proses coaching. Coach yang pertama tampil adalah contoh dari bad coach. Ia memberikan contoh melakukan coaching yang kurang baik, dimana ia lebih mendominasi jalannya proses coaching, dan terkesan memarahi *Coachee*. Sementara Coach yang kedua merupakan contoh dari good coach, dimana ia dapat mendorong *Coachee* untuk mengutarakan permasalahan yang dihadapi. Ia juga tidak terkesan menghakimi *Coachee*.

##### Rincian kegiatan:

Fasilitator menayangkan video dan meminta peserta untuk memperhatikan video tersebut dengan seksama. Setelah video selesai ditayangkan, fasilitator mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memancing jawaban peserta.

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digunakan untuk menggali *insight*:

- Video tadi menceritakan tentang apa?
- Apa yang dilakukan oleh *Coach* pertama?
- Apa yang dilakukan oleh *Coach* kedua?
- Apa perbedaan yang tampak dari kedua *Coach* tersebut?
- *Coach* mana yang merupakan *Good Coach*? Apa alasannya?
- *Coach* mana yang merupakan *Bad Coach*? Apa alasannya?

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

Setelah penggalian insight dilakukan, fasilitator utama merangkum insight yang dapat diambil dari video tersebut.

### ▪ Pemberian Materi How To Be A Good Coach

#### Rincian kegiatan:

Fasilitator memberikan materi mengenai cara-cara menjadi Coach yang efektif. Dalam memberikan materi, fasilitator utama dapat menghubungkan materi dengan contoh-contoh tingkah laku yang terdapat pada video “Bad Coach vs Good Coach”.

#### Materi:

Dalam melakukan *coaching*, pihak-pihak yang terlibat adalah atasan sebagai *Coach* dan bawahan sebagai *Coachee*. Passmore (2010) menerangkan mengenai tiga peran utama yang dimiliki atasan, yaitu:

- a. Sebagai pengatur waktu
- b. Memastikan *Coachee* menemukan tujuan, strategi, dan tindakan yang jelas
- c. Menjaga kepercayaan *Coachee*
- d. Menjaga *Coachee* untuk fokus pada tujuannya

Dalam proses *coaching*, *Coachee* tidak hanya bersifat pasif, namun ia perlu untuk terlibat secara aktif. Peran yang dimiliki *Coachee* adalah (Passmore, 2010):

- a. Memilih topik *coaching*
- b. Menciptakan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan
- c. Menentukan batasan waktu

Ciri-ciri Coach yang efektif adalah:

- a. Dapat dipercaya dan dihargai oleh bawahannya
- b. Nilai-nilai hidup dan perilaku Coach menjadi panutan
- c. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
- d. Mampu memberikan dukungan dan semangat
- e. Menyediakan waktu untuk mendengarkan orang lain
- f. Mempersilakan orang lain untuk menjadi dirinya sendiri
- g. Bekerja secara bermitra

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

- h. Memiliki rasa percaya diri yang kuat
- i. Memfokuskan pada tujuan akhir

Agar proses coaching berjalan dengan lancar, Coach perlu memiliki keterampilan mendengarkan, mengajukan pertanyaan, mengklarifikasi, meringkas, dan merefleksi.

### a. Keterampilan Mendengarkan

Seorang Coach menggunakan sebagian besar sesi coaching untuk mendengar Coachee. Keterampilan mendengar aktif sangat dibutuhkan disini. Keterampilan mendengarkan dapat dibagi ke dalam 5 tingkatan, yaitu:

- Pendengar sibuk memikirkan apa yang akan ia ucapkan kepada lawan bicara.
- Pendengar memberikan jawaban yang memfokuskan pada dirinya sendiri.
- Memberikan nasihat, namun lebih fokus kepada dirinya.
- Mendengar dan mengajak lawan bicara untuk terus berbicara dan memberikan penjelasan.
- Mendengarkan makna di balik kata-kata yang disampaikan.

### b. Keterampilan Bertanya

Pertanyaan merupakan salah satu alat yang digunakan Coach untuk melakukan coaching. Pertanyaan yang diajukan dapat berupa pertanyaan terbuka maupun pertanyaan tertutup.

### c. Keterampilan Mengklarifikasi

Mengklarifikasi meliputi mengulang kembali perkataan Coachee dalam bentuk yang berbeda. Hal ini dapat meyakinkan Coach dan Coachee mengenai apa yang telah dikatakan sebelumnya oleh Coachee.

### d. Keterampilan Meringkas

Ketika Coachee tidak berhenti menceritakan peristiwa atau masalahnya secara rinci, meringkas apa yang Coachee bicarakan dapat menjadi cara yang sopan untuk menghentikan cerita Coachee dan mengajaknya pindah ke topik yang lain.

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

### e. Keterampilan Merefleksi

Merefleksikan kembali kata-kata yang telah disampaikan Coachee bermanfaat untuk menegaskan kepada Coachee bahwa ia didengarkan dengan baik oleh Coach dan apa yang telah ia katakan merupakan sesuatu yang berharga untuk didengarkan. Bawahan akan dapat merasakan sebuah dorongan ketika ia mendengar perkataannya disampaikan lagi oleh atasannya

### ▪ Bermain Peran

#### Rincian kegiatan:

Fasilitator utama meminta kesediaan satu orang peserta untuk menjadi atasan dan satu orang untuk menjadi bawahan. Sementara peserta yang lain menjadi observer. Kelompok atasan akan bermain peran sebagai *Coach*, kelompok bawahan akan bermain peran sebagai *Coachee*, dan observer bertugas mengamati proses *coaching* tersebut. Asisten Fasilitator akan membagikan kartu peran kepada kelompok bawahan dan meminta bawahan untuk berperan seperti apa yang tertulis dalam kartu tersebut.

Setelah bermain peran selesai, fasilitator akan menanyakan kepada peserta mengenai proses bermain peran yang baru dilakukan. Fasilitator akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada observer:

- Apa yang Anda lihat pada proses *coaching* tadi?
- Apa kelebihan *Coach*?
- Apa kekurangan *Coach*?

Sementara pertanyaan yang diajukan kepada *Coach*:

- Bagaimana perasaan Anda memerankan *Coach*?
- Apa kesulitan yang Anda alami?
- Apa kemudahan yang Anda rasakan?

## Lampiran 11 – Modul Pelatihan Dasar *Coaching* (lanjutan)

### Kartu peran:

#### Kartu atasan:

Anda adalah seorang atasan dari Bapak/Ibu Y. Bawahan Anda sering tidak masuk “mendadak” atau terlambat datang pada akhir bulan. Untuk itu, Anda akan melakukan coaching kepada Bapak/Ibu Y tersebut.

#### Kartu bawahan:

Anda adalah seorang bawahan dari Bapak/Ibu X. Anda sering tidak masuk “mendadak” atau terlambat datang pada akhir bulan karena Anda menghindari untuk memberi laporan kepada Bapak/Ibu X. Ketika Anda dipanggil oleh Bapak/Ibu X ke ruangannya, Anda berusaha untuk menutupi hal tersebut dan kurang bertidak kooperatif.

## 5. Penutupan

- Merangkum Materi Pelatihan

### Rincian kegiatan:

Fasilitator utama meminta keterlibatan peserta terlebih dahulu untuk menyampaikan pendapatnya mengenai apa saja yang telah dipelajari selama pelatihan. Setelah itu, fasilitator utama menyimpulkan pendapat peserta secara singkat

- *Post test*

Fasilitator utama meminta peserta untuk mengisi lembar evaluasi pelatihan. Kemudian Asisten Fasilitator membagikan evaluasi pelatihan dan lembar *post test*. Setelah peserta menerima kuesioner dan lembar evaluasi tersebut, fasilitator utama mempersilahkan peserta untuk mengerjakan lembaran yang dibagikan. Setelah selesai mengerjakan fasilitator utama dan asisten fasilitator mengumpulkan lembar evaluasi dan post test tersebut. Kemudian menyampaikan bahwa pelatihan ini telah selesai dan mengucapkan terima kasih.



Lampiran 12 - Daftar Hadir Peserta Pelatihan

**DAFTAR HADIR PESERTA**  
**PELATIHAN BASIC COACHING FOR SUPERVISOR**  
**Jakarta, 5 Juni 2012**

No	Nama	Departemen	TTD

## Lampiran 13 –Evaluasi Pelatihan

### EVALUASI PROGRAM PELATIHAN

Untuk dapat mengukur keefektifitasan program ini, kami membutuhkan masukan dan saran dari Bapak/Ibu. Di bawah ini terdapat pertanyaan yang menggambarkan pendapat Bapak/Ibu atas program pelatihan yang diberikan.

Terdapat 6 pilihan jawaban, yaitu STS (sangat tidak setuju) TS (tidak setuju), ATS (agak tidak setuju), AS (agak setuju), S (setuju), dan SS (sangat setuju). Bapak/Ibu kami minta untuk memlingkari salah satu kolom yang dirasa paling sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan.

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Materi yang diberikan di dalam program, relevan dengan pekerjaan saya.						
2	Materi dipresentasikan dengan cara yang menarik.						
3	Instruktur dapat berkomunikasi dengan efektif.						
4	Instruktur sudah menyiapkan materi dengan matang.						
5	Alat bantu audiovisual dapat digunakan secara efektif.						
6	Handout yang diberikan dapat bermanfaat untuk saya.						
7	Banyak materi yang dapat saya aplikasikan kedalam pekerjaan saya.						
8	Fasilitas yang digunakan sesuai.						
9	Materi berjalan sesuai dengan jadwal.						
10	Ada keseimbangan yang baik antara presentasi dan keterlibatan kelompok.						
11	Saya merasa program ini dapat membantu saya bekerja dengan lebih baik.						

## Lampiran 14 – *Pre Test* dan *Post Test*

Nama :

Departemen :

---

### Isilah Pertanyaan Berikut ini

1. Sebutkan 5 manfaat melakukan coaching!

2. Jelaskan metode coaching yang Anda ketahui?

3. Apa peran coach dalam proses coaching?

4. Apa peran coachee dalam proses coaching?

5. Sebutkan 4 keterampilan yang perlu dimiliki Coach dalam melakukan coaching?

## Lampiran 15 – Cuplikan Buku Panduan Dasar *Coaching*

### DAFTAR ISI

Pengertian Coaching .....	1
Manfaat Coaching .....	2
Peran Atasan Sebagai Coach .....	3
Keterampilan dalam Coaching .....	5
Metode Coaching .....	7
Bagaimana Melakukan Coaching .....	11



# BASIC COACHING FOR SUPERVISOR

## Lampiran 15 - Buku Panduan Dasar *Coaching* (Lanjutan)

### Pengertian Coaching

- Coaching adalah proses untuk membantu karyawan menemukan potensinya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal (Whitmore, 2003).
- Proses untuk membantu karyawan dalam memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan meningkatkan performa kerja karyawan (Cummings & Worley, 2005).
- Proses memberdayakan karyawan untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi (Wilson, 2009).

Dari pengertian di atas, coaching adalah : proses untuk membantu karyawan dalam menemukan potensi, memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan menemukan solusi yang paling sesuai, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal.

### Manfaat Coaching

Coaching dapat bermanfaat, baik untuk individu, kelompok, maupun organisasi.

Manfaat coaching untuk tingkat individu (Coachee) adalah:

- f. Menimbulkan kesadaran dan refleksi diri yang lebih baik
- g. Meningkatkan kinerja individu
- h. Meningkatkan komitmen dan motivasi
- i. Keseimbangan kualitas kehidupan kerja dan diluar kerja lebih baik
- j. Perbaikan komunikasi dan hubungan atasan - bawahan

Manfaat coaching untuk tingkat kelompok:

- h. Mengembangkan kinerja atau efisiensi kelompok
- i. Memberikan tujuan dan visi pengembangan yang lebih jelas
- j. Meningkatkan motivasi kelompok
- k. Mengembangkan semangat tim dan manajemen konflik
- l. Meningkatkan hubungan dan komunikasi yang lebih baik
- m. Menciptakan sinergi
- n. Mengembangkan potensi kelompok

## Lampiran 15 - Buku Panduan Dasar *Coaching* (Lanjutan)

Manfaat coaching untuk tingkat organisasi:

- i. Mengembangkan kinerja organisasi
- j. Meningkatkan keuntungan atau pengembalian modal atau produktivitas
- k. Mengembangkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan
- l. Mengurangi tingkat absen karyawan
- m. Menjadi bagian dalam nilai dan perilaku organisasi
- n. Organisasi menjadi lebih fleksibel
- o. Komunikasi menjadi lebih efektif
- p. Budaya organisasi yang lebih terbuka dan produktif

### Peran Atasan Sebagai Coach

Coaching bukanlah suatu kegiatan pasif. Hubungan Coach (Atasan) dan Coachee (Bawahan) yang paling efektif didasarkan pada tindakan yang proaktif. Hal yang paling penting adalah kemampuan untuk membantu Coachee mewujudkan tujuan mereka.

#### Peran Coach

Sebagai pengatur waktu

Memastikan Coachee menemukan tujuan, strategi, & tindakan yang jelas

Menjaga kepercayaan Coachee

Menjaga Coachee untuk fokus pada jalur dan tujuannya

#### Peran Coachee

Memilih topik coaching

Menciptakan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan

Menentukan batasan waktu

Ciri-ciri Coach yang efektif adalah:

- j. Dapat dipercaya dan dihargai oleh bawahannya
- k. Nilai-nilai hidup dan perilaku Coach menjadi panutan
- l. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
- m. Mampu memberikan dukungan dan semangat
- n. Menyediakan waktu untuk mendengarkan orang lain
- o. Mempersilakan orang lain untuk menjadi dirinya sendiri
- p. Bekerja secara bermitra
- q. Memiliki rasa percaya diri yang kuat
- r. Memfokuskan pada tujuan akhir

## Lampiran 15 - Buku Panduan Dasar *Coaching* (Lanjutan)

### Keterampilan dalam Coaching

Agar proses coaching berjalan dengan lancar, Coach perlu memiliki keterampilan mendengarkan, mengajukan pertanyaan, mengklarifikasi, meringkas, dan merefleksi.

#### # Keterampilan Mendengarkan

Seorang Coach menggunakan sebagian besar sesi coaching untuk mendengar Coachee. Keterampilan mendengar aktif sangat dibutuhkan disini.

Keterampilan mendengarkan dapat dibagi ke dalam 5 tingkatan, yaitu:

- Pendengar sibuk memikirkan apa yang akan ia ucapkan kepada lawan bicara.
- Pendengar memberikan jawaban yang memfokuskan pada dirinya sendiri.
- Memberikan nasihat, namun lebih fokus kepada dirinya.
- Mendengar dan mengajak lawan bicara untuk terus berbicara dan memberikan penjelasan.
- Mendengarkan makna di balik kata-kata yang disampaikan.

#### # Keterampilan Bertanya

Pertanyaan merupakan salah satu alat yang digunakan Coach untuk melakukan coaching. Pertanyaan yang diajukan dapat berupa pertanyaan terbuka maupun pertanyaan tertutup.

#### # Keterampilan Mengklarifikasi

Mengklarifikasi meliputi mengulang kembali perkataan Coachee dalam bentuk yang berbeda. Hal ini dapat meyakinkan Coach dan Coachee mengenai apa yang telah dikatakan sebelumnya oleh Coachee.

#### # Keterampilan Meringkas

Ketika Coachee tidak berhenti menceritakan peristiwa atau masalahnya secara rinci, meringkas apa yang Coachee bicarakan dapat menjadi cara yang sopan untuk menghentikan cerita Coachee dan mengajaknya pindah ke topik yang lain.

#### # Keterampilan Merefleksi

Merefleksikan kembali kata-kata yang telah disampaikan Coachee bermanfaat untuk menegaskan kepada Coachee bahwa ia didengarkan dengan baik oleh Coach dan apa yang telah ia katakan merupakan sesuatu yang berharga untuk didengarkan. Bawahan akan dapat merasakan sebuah dorongan ketika ia mendengar perkataannya disampaikan lagi oleh Atasannya.

## Lampiran 15 - Buku Panduan Dasar *Coaching* (Lanjutan)

### Metode Coaching

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk melakukan coaching adalah dengan model GROW.

G	• Goal : Tujuan yang ingin dicapai oleh bawahan
R	• Reality : Situasi yang ada saat ini & masalah-masalah yang ada
O	• Options : alternatif solusi-solusi yang ada
W	• Wrap-up : langkah konkrit yang dilakukan untuk mencapai tujuan

#### 1. Goal

Atasan dan bawahan perlu menentukan tujuan dari topik coaching yang dilakukan. Jika topik tersebut terlalu besar, tujuan tersebut perlu dipecah menjadi tujuan yang lebih spesifik dan jelas.

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat menggali Goal:

- Apa yang menjadi tujuan Anda dalam pekerjaan?
- Apa sesungguhnya yang ingin Anda lakukan dalam bekerja?
- Situasi kerja seperti apa yang menurut Anda ideal?
- Apa yang harus Anda lakukan agar Anda dapat sukses dalam bekerja?
- Apa yang ingin Anda capai dengan bekerja di perusahaan ini? Bagaimana cara Anda untuk mencapai hal tersebut?
- Dari beberapa target yang ingin dicapai, mana yang menjadi prioritas Anda?
- Bagaimana target ini bisa sejalan dengan tujuan perusahaan?
- Menurut anda, bagaimana pencapaian kerja Anda di tahun ini? Apakah Anda sudah puas?

#### 2. Reality

Pada tahap ini, atasan membantu bawahan memahami realitas yang dihadapi bawahan. Tujuan dari tahap ini adalah membantu bawahan menyelidiki, mengupas permasalahan, melihat masalah secara spesifik, mematahkan asumsi-asumsi dan opini, serta memberikan contoh-contoh tuntutan dunia nyata.



## Lampiran 15 - Buku Panduan Dasar *Coaching* (Lanjutan)

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat menggali Reality:

- Apakah Anda sudah berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan Anda dalam bekerja?
- Apa yang telah anda dapatkan dengan bekerja di perusahaan ini?
- Apakah yang Anda dapatkan saat ini sudah sesuai dengan keinginan Anda?
- Peningkatan pengetahuan apa yang Anda dapatkan dari pekerjaan?
- Apakah ada hal-hal yang dapat Anda lakukan secara berbeda dari pekerjaan sekarang?
- Apakah Anda senang diberikan tugas-tugas yang menantang? Bagaimana dengan tugas Anda saat ini?
- Apakah menurut Anda pekerjaan yang telah Anda lakukan semester ini sudah sesuai dengan target pribadi Anda?
- Apa yang menghambat Anda mencapai performa kerja yang maksimal?
- Hal apa saja yang menjadi tantangan dalam pencapaian target karir Anda?
- Apa saja yang ingin Anda gali dari pekerjaan Anda?

### Langkah 3. Options

Setelah bawahan mengetahui realita yangb ada, peran atasan selanjutnya adalah membantu coachee memunculkan beberapa pilihan dalam mengeksplorasi untuk melangkah ke depan.

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat menggali Options:

- Langkah apa yang dapat Anda tempuh dalam mencapai tujuan dalam bekerja?
- Apakah ada hal lain yang dapat anda lakukan selain apa yang Anda kerjakan sekarang?
- Apakah langkah yang Anda jalani sekarang sudah tepat?
- Bagaimana seharusnya Anda menjalaninya?
- Menurut Anda kemampuan apa yang perlu ditingkatkan dari hasil kerja Anda selama ini?
- Apa/siapa yang Anda anggap dapat membantu Anda?
- Dari perencanaan yang Anda buat, mana yang ingin dilakukan lebih dahulu?

### Langkah 4. Wrap-up

Pada tahap ini, atasan membantu bawahan pada satu pilihan akhir yang siap dirincikan ke dalam langkah-langkah tindakan yang spesifik.

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat menggali Wrap-up:

- Apa yang ingin anda lakukan untuk mencapai keinginan Anda?
- Apa tindakan yang harus Anda ambil untuk mencapai keinginan Anda?
- Apa yang harus Anda lakukan agar lebih berkomitmen?
- Apa yang akan Anda lakukan untuk dapat berbuat lebih bagi perusahaan?

## Lampiran 15 - Buku Panduan Dasar *Coaching* (Lanjutan)

- Bagaimana cara Anda agar dapat meningkatkan kinerja Anda?
  - Menurut Anda, apa hal-hal yang perlu diperbaiki di perusahaan?
  - Hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki di bagian tempat Anda bekerja?
  - Bentuk dukungan seperti apa yang Anda butuhkan?
5. Membuat rencana pencapaian target
  6. Implementasi rencana yang telah disusun
  7. Mengevaluasi hasil implementasi.

### Bagaimana Melakukan Coaching

Langkah-langkah yang perlu dilakukan Atasan dalam melakukan coaching:

1. Menjelaskan proses coaching yang akan dilakukan
  - Memastikan karyawan merasa nyaman sebelum proses coaching
  - Menjelaskan proses coaching dan tujuannya
2. Menentukan topik coaching

Atasan menanyakan atau mengusulkan kepada bawahan mengenai topik yang akan dibicarakan dalam coaching
3. Menggali aspirasi bawahan mengenai pekerjaan yang dilakukan
  - Menggali Goal yang ingin dicapai
  - Menggali Reality yang ada
  - Menggali Option yang ada di perusahaan
  - Membuat Wrap-up
4. Membuat kesimpulan dari hasil coaching

### REFERENSI

- Cummings, T. G., Worley. C. G. (2005). *Organization Development and Change*. Ohio: Thomson.
- Passmore, Jonathan. (2010). *Excellence in Coaching*. Jakarta: Penerbit PPM.