

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia terus berubah dalam berbagai aspek. Perubahan yang terjadi diakibatkan oleh globalisasi dan kemajuan teknologi yang sangat cepat sehingga menimbulkan perubahan tidak terduga pada hampir semua aspek, termasuk di dalamnya aspek pertumbuhan ekonomi serta perkembangan sosial. Perubahan yang terjadi secara global belakangan ini memiliki beberapa karakteristik, yaitu tingkat perubahan yang sangat tinggi dan cepat (*volatility*), ketidakjelasan masa kini dan masa depan (*uncertainty*), pembuatan keputusan yang semakin dipengaruhi banyak faktor (*complexity*), dan kejelasan makna yang semakin kabur (*ambiguity*) (Mack, et al. 2016, 5).

Kondisi abad milenial yang digambarkan dengan nama *Volatile, Uncertainty, Complexity and Ambiguity* (VUCA) ini semakin menekankan faktor kompetitif dalam bisnis. Peter Drucker menyebut masa ini sebagai masa transisi menuju “*Next Society*”, yang penuh dengan ledakan perubahan pada tatanan masyarakat. Drucker menekankan bahwa organisasi yang ingin terus bertumbuh perlu sadar dan mempersiapkan diri menghadapi masa tersebut. (Drucker 2017, 18).

Secara khusus, pandemi Covid-19 yang mulai di awal tahun 2020 ini juga membuat disruptif semakin besar yang tidak mudah dihadapi oleh semua pihak di dalam organisasi. Anak buah mengalami kekuatiran dan kecemasan karena kondisi yang tidak pasti. Selain itu, pekerjaan yang dilakukan secara jarak jauh dengan rekan kerja juga mengurangi motivasi dan rasa kebersamaan dengan tim. Kondisi

ini membuat individu dan tim lebih sulit untuk tetap fokus dan produktif. Para pemimpin pun mengalami kesulitan. Selain kehilangan partisipasi dan semangat yang biasanya diberikan penuh oleh para karyawan, mereka juga memiliki beban yang mendadak lebih besar terkait pemikiran masa depan tim dan perusahaan.

Berubah adalah satu-satunya cara untuk bisa membawa perusahaan bertahan dan berkelanjutan dalam kondisi bisnis yang sangat kompleks saat ini (Hao and Yazdanifard 2015, 4). Namun menangani perubahan tidaklah mudah. Orang cenderung berat menerima perubahan karena menimbulkan rasa tidak nyaman, bahkan tidak sedikit yang menyangkal, melanjutkan seperti sediakala dan akhirnya tersingkir atau gagal. Dengan demikian, dibutuhkan alat dan kerangka kerja yang berbeda untuk menghadapi situasi masa depan. Tidak cukup lagi bagi organisasi untuk sekedar berpegang pada tradisi industrialisasi yang memandang organisasi hanya sebagai mesin teknis dan mengelola organisasi dengan pemikiran tersebut.

Masa-masa VUCA ini mengubah tidak hanya cara organisasi mengarahkan bisnisnya, namun juga cara pemimpin mengatur perusahaannya. Keterampilan dan kemampuan pemimpin yang selama ini cukup untuk mempertahankan organisasi, perlu ditinjau kembali. Dalam masa VUCA, pemimpin perlu mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan strategis, visioner, pengertian, kejelian, dan kesiapan terhadap perubahan. (Lawrence 2013, 12).

Kepemimpinan adalah salah satu faktor utama pembawa perubahan positif dalam organisasi. Tanpa kepemimpinan dalam organisasi maka organisasi tidak akan bisa mencapai perubahan yang diharapkan, bahkan bisa jadi membawa organisasi pada perubahan negatif. (Hao and Yazdanifard 2015, 1). Bahkan Atkinson and Mackenzie (2015, 42-47) mengatakan bahwa tanpa kepemimpinan

yang efektif, tidak mungkin ada perubahan. Hanya dengan kepemimpinan yang efektiflah perubahan itu mungkin ada dalam organisasi. Dalam bukunya berjudul *Leadership: All You Need To Know*, David Pendleton, dan Adrian Furnham mengatakan bahwa:

*“When times are hard, leadership makes the greatest difference.* (Pendleton and Furnham 2016).

Hal ini juga senada dengan Carey, Philippon and Cummings (2011, 53) yang mengatakan bahwa model kepemimpinan yang berkelanjutan sangat dibutuhkan secara fundamental dalam semua organisasi di berbagai sektor untuk berhasil berjalan secara efektif, kompetitif, dan terus bertumbuh, tidak hanya sekedar bertahan.

Dalam situasi krisis, pemimpin tidak hanya berfungsi untuk melakukan pekerjaan manajemen. Seorang pemimpin menyatukan dan mendorong tim untuk tetap aktif dan kreatif mencari solusi. Pemimpin yang berkualitas dalam situasi krisis percaya bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya saat individu di dalamnya telah mencapai tujuan mereka masing-masing.

Oleh sebab itu, mereka lebih memilih tidak menggunakan cara kerja dengan birokrasi dan mendorong pemikiran yang mandiri dan inovatif, serta pengembangan individu. Selain itu, mereka juga mengutamakan keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal, terlebih di masa krisis. (Fener and Cevik 2015, 698)

Pemimpin dapat mendorong orang untuk terus termotivasi, untuk mau berubah dan membuat perubahan, mau terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, memastikan organisasi terus berinovasi dan membuat perbaikan-perbaikan.

Pemimpin dapat membangun kepercayaan (*trust*) antara perusahaan dengan karyawan, bahkan dalam keadaan sulit, hingga *trust* menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi yang positif memberi sangat banyak manfaat bagi organisasi, antara lain mendorong organisasi untuk belajar, berkomunikasi, bekerjasama, membangun rasa memiliki, bahkan memunculkan ide-ide inovatif dapat muncul. Atau sebaliknya, menjadi organisasi yang terus menurun dan berkinerja rendah.

Menurut Nurhayat (2016, 90), seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan membedakan antara masalah yang bersifat teknis dan masalah yang berbentuk tantangan untuk menjadi adaptif. Kemampuan ini dapat membawa pemimpin memobilisasi orang banyak sesuai dengan tujuan organisasi. Masalah teknis adalah masalah yang dapat diselesaikan oleh seorang ahli, sedangkan tantangan adaptif membutuhkan perubahan perilaku, perubahan sikap, bahkan perubahan nilai orang-orang dalam sebuah organisasi.

Dalam rangka memahami kemampuan yang perlu dimiliki pemimpin, peneliti melakukan studi pustaka dari tujuh sumber utama, yaitu Buku *Principle-Centered Leadership* (Covey 1991), Buku *Transformational Leadership* (Bass and Riggio 2005), Buku *Servant Leadership (Development in Theory & Research)* (Dierendonck and Patterson 2015), Jurnal *Social Intelligence and the Biology of Leadership* (Goleman and Boyatzis 2008), Jurnal Model Kompetensi (SHRM 2012) Buku *Good to Great* (Collins 2001), dan jurnal-jurnal terkait kepemimpinan (Robert Walters n.d.; Filipkowski, Ruth and Heverin 2017) sehingga ditemukan 12 kemampuan penting untuk dimiliki oleh seorang leader, yaitu:

- 1) Visioner: Pribadi yang memiliki visi jangka panjang, juga paham akan visi dan misi organisasi, menciptakan tujuan-tujuan yang mengantar

pada visi tersebut dan berusaha sungguh-sungguh untuk memastikan visi tersebut tercapai

- 2) Memberdayakan (*Empowering*): Mengenali anak buah, melihat potensi pada anak buah, membuka peluang untuk pengembangan diri, bersedia mendidik dan melatih untuk mengembangkan diri anak buah serta memunculkan talentanya, mendorong anak buah untuk mampu membuat keputusan, hingga memberi otoritas untuk anak buah mencapai kesuksesan.
- 3) Menginspirasi: Mampu memberi inspirasi, membangkitkan optimisme dan antusiasme, menjadi katalisator komitmen akan visi, membangkitkan keinginan kuat untuk anak buah memunculkan kinerja yang lebih tinggi.
- 4) Inovatif dan kreatif: mampu mendorong kreativitas dan inovasi serta memberi ruang untuk anak buah muncul dengan ide baru
- 5) Terbuka: mendengar dengan penuh penerimaan, mau menerima kritik, mau belajar dari berbagai sudut pandang orang lain, Terbuka akan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki,
- 6) Cerdas emosi: mampu menguasai emosi, mudah didekati (*approachable*), memiliki pendirian yang kokoh, pemahaman yang jelas mengenai pikiran, perasaan, dan harapan orang lain.
- 7) Menghargai anggota tim: mendengar aspirasi anak buah, menghargai kesamaan hak,
- 8) Kolaboratif: peduli terhadap kebutuhan anggota tim, memahami perbedaan individu tiap anak buahnya, menekankan pada kepentingan

tim daripada individu, menyediakan dukungan interpersonal, terbuka akan kekurangan dan keterbatasannya, menganggap kesalahan sebagai sebuah proses belajar.

- 9) Berpengaruh: mampu mempengaruhi tim dengan pemahaman akan perbedaan tiap individu, melibatkan karyawan dalam usaha mencapai tujuan organisasi, mendapatkan komitmen dengan memengaruhi anggota tim bahwa mereka semua berperan dalam keberhasilan organisasi.
- 10) Memiliki welas asih (*compassionate*): kerinduan akan pekerjaan yang bermakna
- 11) Memiliki standar tinggi: menentukan arah sebuah aksi sebagai rencana untuk mencapai tujuan tertentu dan memastikan ada kinerja baik yang tampak.
- 12) Pemecah masalah: mampu menangani konflik dan perdebatan secara efektif, fokus terhadap upaya penyelesaian masalah tanpa menyinggung ego.

Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan kimia yang terkemuka di Indonesia berusia 30 tahun bernama PT Chemindo Interbuana. Perusahaan ini memproduksi bahan kimia karet, hingga menyediakan alat uji karet, aditif plastik, sistem manajemen korosi serta menyediakan senyawa karet. Chemindo telah mengalami kemajuan pesat dengan pengelolaan secara kekeluargaan hingga sekarang.

Meski demikian, sebagaimana banyak perusahaan keluarga lainnya di masa sekarang, tantangan bisnis yang dihadapi Chemindo semakin berat. Hal ini

disebabkan oleh banyaknya perubahan arah bisnis secara global yang tidak terduga serta persaingan dengan kompetitor yang semakin ketat. Di satu sisi, perusahaan ingin terus bergerak maju, terbuka dengan ide baru, dan terus berkembang, namun di sisi lain perusahaan juga mengeluhkan kesulitan dalam mewujudkan harapan tersebut.

Melalui proses wawancara dengan manajer SDM dan Direktur Utama Chemindo, guna menentukan analisis kebutuhan pelatihan, disimpulkan bahwa salah satu kendala terberat untuk terus maju dan berkembang adalah ketidaksiapan karyawan level manajer dalam menyambut perubahan.

Pemetaan proses wawancara dilakukan berdasarkan empat fungsi manajer, yaitu manajemen diri, manajemen tugas, manajemen proses, dan manajemen orang lain. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa manajemen diri para karyawan level manajer sudah baik. Para manajer dapat menempatkan sikap dan perilaku positif terhadap diri dan perusahaan. Hal ini tampak dari keinginan para manajer untuk menghasilkan yang terbaik dalam tugas mereka. Dalam hal manajemen tugas, para manajer sudah melakukan pengelolaan pekerjaan agar sesuai dengan SOP dan dilakukan secara tepat waktu. Meski demikian, manajemen strategi bisnis dengan proses *Plan-Do-Check-Action* belum mampu dilakukan sebagaimana seharusnya. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa kelemahan utama yang masih perlu dikembangkan oleh para manajer adalah dalam hal manajemen proses dan manajemen orang lain. Hal ini dapat dipahami, karena kedua aspek tersebut menuntut kemampuan kepemimpinan yang juga baik, bukan sekedar kemampuan manajerial. Sebagai contoh, dalam hal manajemen proses, para manajer Chemindo hingga saat ini memberlakukan proses pemecahan masalah

(*Problem Solving*) dengan cara yang bersifat responsif, seperti pemadam kebakaran yang bergerak saat api sudah menyala. Para manajer baru memiliki kesadaran bahwa rangkaian proses saling terkait satu sama lain, namun belum sampai pemahaman cara yang tepat agar hal tersebut dapat diperbaiki. Terkait manajemen orang lain, kemampuan komunikasi manajer Chemindo masih perlu dikembangkan. Komunikasi berjalan tidak terbuka dan cenderung saling sungkan. Hubungan antara atasan dan bawahan hanya berfokus pada target, kurang keseimbangan dengan kebutuhan hubungan interpersonal yang hangat. Selain itu, kemampuan memberdayakan orang lain (*Empowering Others*) juga belum secara optimal dilakukan terutama terkait pengembangan keterampilan non-teknis (*soft skill*).

Berdasarkan hasil studi pustaka dan studi lapangan melalui wawancara, serta mempertimbangkan keterbatasan waktu yang tersedia, penelitian difokuskan untuk mengembangkan tiga kemampuan utama terkait manajemen proses dan manajemen orang lain, yaitu kemampuan memberdayakan orang lain, kemampuan berkomunikasi efektif, serta kemampuan menyelesaikan masalah.

Proses pengembangan ketiga kemampuan tersebut banyak bergantung dengan cara yang dipilih untuk mengembangkannya. Cara pelatihan merupakan cara yang efektif untuk mengembangkan kemampuan manajer. Pelatihan yang diberikan pun perlu didasari dengan prinsip belajar fasilitatif. Dalam prinsip ini belajar tidak hanya dipandang sebagai proses menyampaikan konten pengetahuan, melainkan proses yang sarat teknik untuk mendukung pengembangan diri dan performa kerja. Metode belajar aktif yang difasilitasi dapat membuat proses belajar menjadi lebih mendalam dan berfokus pada peningkatan keterampilan, bukan sebatas pengetahuan.



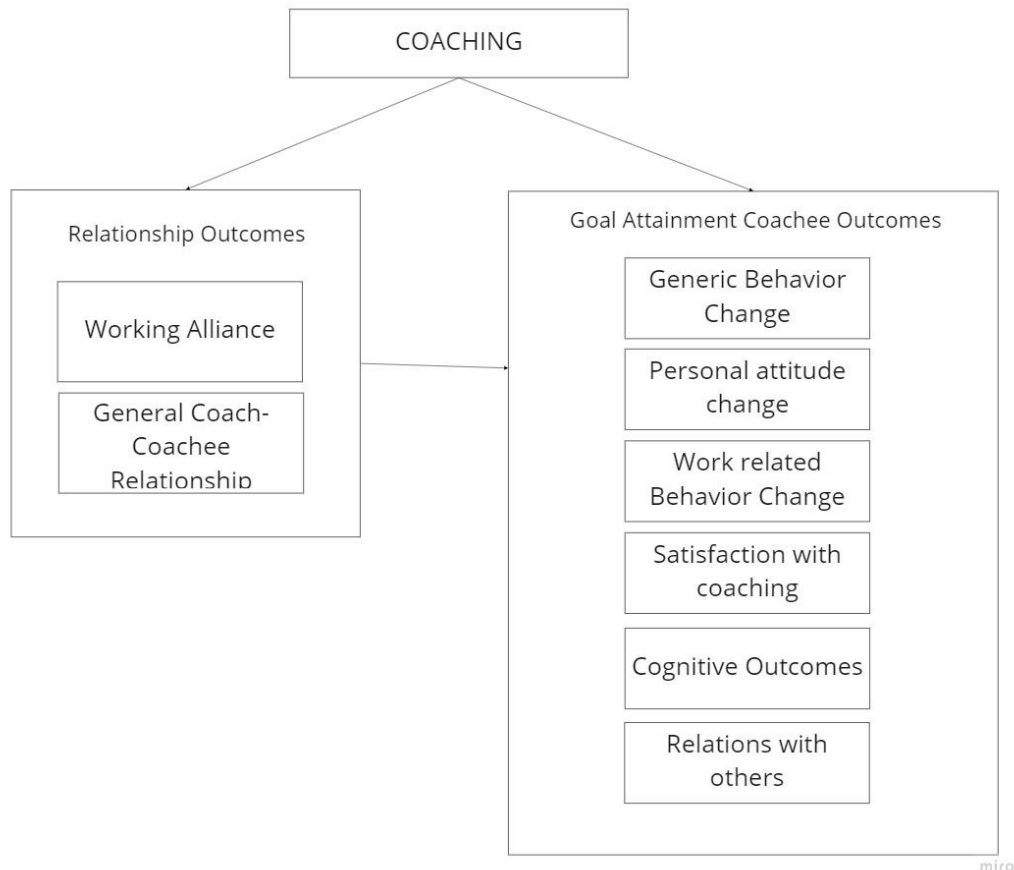
Teknik-teknik pelatihan yang fasilitatif penting diterapkan karena peserta pelatihan adalah orang dewasa dengan latar belakang sosial, pengalaman, pengetahuan, dan lingkungan yang berbeda-beda (Kapur 2018, 3), dapat memunculkan potensi dari latar belakang yang beragam tersebut menjadi kompetensi yang bermanfaat bagi diri sendiri dan organisasi dan mengurangi konflik, kecemasan, dan rasa tidak percaya diri yang mungkin muncul selama proses belajar (Kapur 2018, 1). Dengan demikian, proses pelatihan yang fasilitatif menjadi ajang berbagi ilmu dan mengkonstruksi pengetahuan baru dengan menyenangkan baik bagi peserta dan bagi pengajar itu sendiri.

Penerapan upaya pengembangan ketiga kemampuan tersebut diterapkan melalui proses *coaching* untuk menjawab kebutuhan adaptasi organisasi di situasi krisis. Kondisi ini membuat kemampuan tim dan individu untuk belajar lebih dibutuhkan daripada keterampilan teknis yang sebelumnya lebih diandalkan. Untuk itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang mengedepankan pengembangan diri, kebebasan berinovasi, dan inisiatif anggotanya (Fener & Cevik, 2015). Dalam situasi *coaching*, seorang pemimpin lebih memiliki ruang untuk mengenali potensi dan kesulitan yang dimiliki karyawannya. Selain itu, metode *coaching* membuat karyawan merasa lebih terfasilitasi dan bebas berkembang serta berinovasi.

Johnson (2010) menyebutkan bahwa para manajer dalam sebuah organisasi perlu memiliki pengetahuan yang menyeluruh mengenai proses kerja di organisasi dan nyaman menggunakan berbagai cara untuk melakukan sebuah tugas. Dengan kemampuan tersebut, para manajer mampu melakukan supervisi dan memberikan instruksi yang relevan dengan cara kerja anak buahnya. *Coaching* adalah hubungan percaya antara kedua belah pihak sehingga mendorong pertumbuhan diri dan

memaksimalkan potensi baik secara pribadi maupun profesional (Haynor 1994, 32; ICF, diakses 2 November 2020; Price 2009, 136).

S. C. Sonesh, et al. (2015, 15) menemukan bahwa *coaching* lebih mempunyai pengaruh kuat terhadap hubungan antara *coach* dengan *coachee*.



Gambar 1.1 Predictive Outcome of Coaching

Seperti tampak pada bagan, *coaching* membawa dampak secara langsung baik pada hubungan harmonis dan pada kemampuan *coachee* mencapai kinerja yang memuaskan. Selain itu, dua aspek dalam hubungan, yaitu kerja sama dan hubungan baik secara umum turut berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan terkait upaya mencapai tujuan. Dengan demikian, peneliti tertarik melakukan pelatihan metode *coaching*, karena *coaching* dipercaya dapat menjadi cara untuk mengembangkan kemampuan terkait hubungan antara *coach* dan

*coachee*, seperti memberdayakan orang lain, komunikasi efektif, dan pemecahan masalah atau konflik.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka ada beberapa rumusan masalah, yaitu:

- 1) Apakah terdapat perbedaan kemampuan memberdayakan orang lain (*Empowering Others*) sebelum dan sesudah pelatihan metode *coaching* pada para manajer di PT Chemindo Interbuana?
- 2) Apakah terdapat perbedaan kemampuan berkomunikasi efektif (*Effective Communication*) sebelum dan sesudah pelatihan metode *coaching* pada para manajer di PT Chemindo Interbuana?
- 3) Apakah terdapat perbedaan kemampuan menyelesaikan masalah (*Problem Solving*) sebelum dan sesudah pelatihan metode *coaching* pada para manajer di PT Chemindo Interbuana?
- 4) Bagaimana efektivitas proses pelatihan metode *coaching* sebagai pembelajaran orang dewasa (andragogi)?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan empat rumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisa ada atau tidaknya perbedaan kemampuan memberdayakan orang lain (*Empowering Others*) sebelum dan sesudah pelatihan metode *coaching* pada para manajer di PT Chemindo Interbuana.

- 2) Menganalisa ada atau tidaknya perbedaan kemampuan berkomunikasi efektif (*Effective Communication*) sebelum dan sesudah pelatihan metode *coaching* pada para manajer di PT Chemindo Interbuana.
- 3) Menganalisa ada atau tidaknya perbedaan kemampuan menyelesaikan masalah (*Problem Solving*) sebelum dan sesudah pelatihan metode *coaching* pada para manajer di PT Chemindo Interbuana.
- 4) Menganalisa efektivitas proses pelatihan metode *coaching* sebagai pembelajaran orang dewasa (andragogi).

#### **1.4 Manfaat Hasil Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis bagi dunia pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia adalah: 1) sebagai bukti empiris efektifitas pelatihan metode *coaching* dalam pengembangan tiga kemampuan pemimpin; 2) memberi sumbangan pengetahuan secara teoritis mengenai kemampuan memberdayakan orang lain, kemampuan komunikasi efektif dan kemampuan penyelesaian masalah; 3) sebagai bahan acuan bagi peneliti berikutnya yang mengembangkan program pelatihan metode *coaching*.

Manfaat praktis bagi semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) menjadi masukan bagi bagian *human resources* dan para pemimpin puncak di Chemindo untuk lebih lagi meningkatkan kemampuan para pemimpin serta menjadi bagian dari sistem penjaminan mutu internal PT Chemindo Interbuana; 2) media belajar bagi para pemimpin (peserta pelatihan) untuk mengembangkan kemampuan memberdayakan orang lain, kemampuan berkomunikasi efektif dan kemampuan penyelesaian masalah; 3) memberikan

wawasan pengetahuan dan masukan bagi peneliti sebagai evaluasi dan perbaikan proses pelatihan metode *coaching* agar selanjutnya menjadi lebih efektif.

## **1.5 Sistematika Penelitian**

Laporan penulisan ini terbagi dalam lima bab, yaitu: Bab I Pendahuluan, Bab II Landasan Teori, Bab III Metodologi Penelitian, Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan dan Saran

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab I adalah bagian pendahuluan penelitian yang menggambarkan latar belakang penelitian ini perlu dilakukan. Berdasarkan studi pustaka dan lapangan, ditemukan bahwa ada kebutuhan peningkatan kemampuan memberdayakan orang lain, berkomunikasi efektif, dan menyelesaikan masalah pada manajer PT Chemindo Interbuana. Oleh sebab itu dilakukan proses belajar orang dewasa (*adult learning*) melalui pelatihan metode *coaching* yang fokus menyorot pada ketiga kemampuan tersebut. Kemudian dirumuskan tiga masalah penelitian, yaitu untuk (1) mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kemampuan memberdayakan orang lain sebelum dan sesudah pelatihan, (2) mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kemampuan berkomunikasi efektif sebelum dan sesudah pelatihan, (3) mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kemampuan memecahkan masalah sebelum dan sesudah pelatihan, serta (4) memahami proses pelatihan metode *coaching* dijalankan.

### **BAB II: LANDASAN TEORI**

Bab ini mencakup penjabaran landasan teori dan kajian literatur yang menjelaskan setiap variabel yang diteliti. Hasil penjabaran tersebut menjadi sebuah konsep yang mendukung kekuatan penelitian ini.

### BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang cara yang digunakan untuk merencanakan penelitian, mengambil data, dan menganalisis data. Bagian ini dari metode, prosedur, populasi, instrument, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data

### BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian hasil penelitian dan pembahasannya. Jawaban dari rumusan masalah masing-masing diuraikan berdasarkan data-data yang telah diperoleh, yaitu mencakup penjabaran dari pencapaian dari setiap indikator dalam masing-masing variabel (tiga kemampuan), serta penjabaran dan pencapaian per variabel (tiga kemampuan) yang diteliti. Setiap temuan yang didapatkan dibahas berdasarkan konsep dan teori yang relevan.

### BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang menyajikan kesimpulan yang merupakan jawaban atas rumusan masalah dalam penelitian. Peneliti juga menuliskan keterbatasan dalam penelitian ini beserta saran yang bermanfaat untuk diterapkan pada penelitian sejenis lainnya di masa mendatang, terutama terkait dengan pelatihan metode *coaching*.