

Efektivitas *grow coaching training* & habituasi dalam peningkatan *coaching skill* pemimpin junior perusahaan

Muhammad Ghazali Bagus Ani Putra*

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya, Indonesia

E-mail: bagus.putra@untag-sby.ac.id

Published:
2023-02-17

Abstract

This study aims to examine the effectiveness of the GROW Coaching training and habituation program in improving the coaching skills of junior leaders of a company. This research with a training and habituation intervention design was attended by 36 participants at the superintendent level who directly led their work team. The pre-test is given to the superintendent's subordinates to assess the coaching abilities of their superiors. After training for participants, habituation is carried out in the form of intensive assignments for 1 month with direct feedback to participants. After that, a similar post-test was given to the participant's subordinates. Furthermore, the results of the comparison of pre-test and post-test values were given to participants as feedback. The effectiveness of this intervention was tested using Wilcoxon analysis with SPSS version 22 which produced a p value of 0.000 (p value <0.005), which means that there was a significant difference between the pre-test and post-test scores. Thus, it can be concluded that the GROW Coaching intervention and habituation program are stated to be very effective in improving the coaching ability of the company's junior leaders.

Keywords: Leadership, GROW coaching, habituation, coaching skill

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efektivitas pelatihan GROW Coaching dan program habituasi dalam peningkatan kemampuan coaching pada pemimpin junior suatu perusahaan. Penelitian dengan desain intervensi pelatihan dan habituasi ini diikuti oleh 36 partisipan setingkat superintendent yang memimpin langsung tim kerjanya. Pre test diberikan kepada bawahan superintendent untuk menilai kemampuan coaching atasannya. Setelah dilakukan pelatihan bagi partisipan maka dilakukan habituasi berupa penugasan intensif selama 1 bulan dengan umpan balik langsung kepada partisipan. Setelah itu diberikan post test yang serupa kepada bawahan partisipan. Selanjutnya hasil perbandingan nilai pre test dan post test diberikan kepada partisipan sebagai umpan balik. Efektivitas intervensi ini diuji menggunakan analisis Wilcoxon dengan SPSS versi 22 yang menghasilkan p value sebesar 0.000 (p value < 0.005) yang artinya ada perbedaan signifikan antara nilai pre test dengan post test. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa intervensi GROW Coaching dan program habituasi dinyatakan sangat efektif dalam peningkatan kemampuan coaching pemimpin junior perusahaan.

Kata kunci: kepemimpinan, GROW coaching, habituasi, coaching skill

Copyright © 2023. Muhammad Ghazali Bagus Ani Putra

Pendahuluan

Pemimpin adalah faktor utama dalam bergeraknya sistem kerja organisasi karena pemimpin sebagai implementator visi-misi organisasi (Gar, 2007). Salah satu fungsi kepemimpinan adalah pengembangan bawahan (*developing people*) dengan cara memetakan potensi bawahan dan memanfaatkan potensi tersebut untuk menunjang kinerja perusahaan (Ivancevich dkk., 2005). Proses pengembangan dan pemanfaatan potensi dan keterbatasan karyawan inilah yang disebut sebagai *coaching*. Galloway (2011) menyatakan bahwa coaching adalah cara yang efektif dengan cara memfasilitasi anggota organisasi untuk mencapai kinerja individu sehingga secara kolektif nantinya akan menunjang kinerja organisasi.

Karyawan adalah modal perusahaan yang utama untuk mencapai target-target perusahaan. Namun ketika karyawan tidak dibimbing untuk pencapaian kinerjanya maka akan terjadi ketidakefektifan dalam mencapai tujuan perusahaan (Collins, 2001). Sayangnya, dalam penelitian pendahuluan, peneliti menemukan adanya persepsi bawahan terhadap kemampuan coaching dari pemimpin junior (superintendent) suatu perusahaan yang masih kurang. Hal ini ditunjukkan dengan skor rerata pre test yang masih 41 dari skor total 60 atau skor rerata jawaban per item 2,73 dari skor total 4. Hal inilah yang mendasari penelitian ini dilakukan untuk menguji efektivitas intervensi GROW Coaching dan program habituasi untuk meningkatkan kemampuan *coaching* pemimpin junior perusahaan.

Bagaimana pentingnya kepemimpinan bisa dilihat tentang fungsi manajemen yang meliputi Planning- Organizing- Leading- Controlling. *Leading* sudah sejak lama menjadi bahan pembicaraan apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin yang sukses, namun bagaimana ia mengerjakannya dan mengapa ia berhasil merupakan bahan kajian yang menarik. Salah satu jawabannya adalah bahwa ia memiliki kemampuan untuk memberikan dorongan, mengambil tindakan yang memperkuat perilaku serta memiliki rasa peka terhadap kebutuhan dan motif anak buah dan juga bisa memahami situasi yang dihadapi. Seorang pemimpin yang efektif mampu mencari keseimbangan antara perhatian terhadap kebutuhan dan motif anak buahnya dengan perhatiannya terhadap produktivitas unit kerjanya (Boyatzis dkk., 2005).

Kunci utama menuju kepemimpinan efektif terletak pada penguasaan ruang lingkup keterampilan yang luas. *Leading effectively* menunjukkan pada metode memanfaatkan setiap kesempatan untuk belajar memimpin. Dengan keterampilan kepemimpinan termasuk berkomunikasi, mempengaruhi orang lain, penggunaan wewenang, pendelegasian dan pengembangan tim, memanfaatkan waktu dan informasi, mengambil keputusan dan menjalankannya akan meyakinkan menjadi pemimpin yang efektif (Gar, 2007).

Banyak pengertian diberikan para ahli tentang kepemimpinan, namun pada umumnya merumuskan kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi anak buah atau orang lain Menurut Goleman (2002), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Collins (2001), kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan kelompok dan anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Dari beberapa pengertian tentang kepemimpinan tersebut, ada beberapa kata kunci yang menandai karakteristik leadership yakni: *influencing, mobilizing and directing* (mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan) orang lain atau kelompok, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Galloway (2011) menyatakan bahwa coaching adalah seni dan kemampuan pemimpin untuk mengembangkan potensi dan keterbatasan bawahan untuk mencapai kinerja terbaiknya. Kemampuan ini termasuk di dalamnya adalah: (1) kemampuan menganalisa

potensi dan keterbatasan karyawan; (2) memfasilitasi pengembangan potensi karyawan; (3) meminimalisasi keterbatasan karyawan; (4) meningkatkan kinerja individual karyawan; (5) mengakomodasi kinerja individu menjadi kinerja kelompok.

Sedangkan menurut Hameed & Waheed (2011), *coaching* merupakan proses pembinaan kapasitas karyawan, baik pengetahuan, sikap dan keahlian untuk menunjang kinerja pribadinya yang harapannya dapat menunjang kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk menjalin hubungan baik dan kepercayaan antara atasan sebagai *coach* dengan bawahan sebagai *coachee*.

Dari sisi organisasi maka *coaching* ini merupakan salah satu bentuk intervensi organisasi yang disejajarkan dengan program-program kepemimpinan dan kemampuan manajemen perusahaan karena *coaching* adalah metode yang efektif untuk pengembangan karyawan (Passmore, 2010).

Secara spesifik manfaat *coaching* bagi pengembangan organisasi adalah sebagai berikut (Whitmore, 2019): (1) Meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan; (2) Pengembangan potensi karyawan sehingga terjadi efisiensi terhadap biaya pengembangan karyawan; (3) Menjalinkan relasi emosional yang kuat antara atasan dengan bawahan; (4) Peningkatan kepuasan kerja; (4) Peningkatan budaya pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*); (5) Meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi; (6) Meningkatkan rasa kepemilikan perusahaan dari karyawan; (7) Menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dengan menggunakan *coaching* maka potensi karyawan dapat dikembangkan dan menunjang terhadap kinerja karyawan tersebut. Secara kolektif, apabila kinerja karyawan meningkat maka kinerja dan produktivitas perusahaan turut meningkat.

Model *GROW Coaching* sebagai salah satu pendekatan *coaching*, pertama kali dikenalkan oleh John Whitmore pada tahun 1992. Saat ini *GROW Coaching* adalah model yang banyak digunakan untuk melakukan *coaching* karena terbukti efektif memfasilitasi pengembangan potensi hingga kinerja karyawan. *GROW Coaching* adalah pendekatan dengan tahapan Goal (tujuan)- Reality (kondisi sebenarnya)- Options (alternatif solusi)- Will (komitmen).



Gambar 1. GROW Coaching Model (Whitmore, 2019)

Salah satu metode yang efektif digunakan untuk adalah GROW Coaching Model agar sesi coaching yang dilakukan lebih berdayaguna saat mengembangkan karyawan, khususnya yang perlu ditingkatkan kinerjanya. Tahapan yang dilakukan GROW Coaching adalah: (1) **Goal setting**: menyepakati topik yg akan dibahas; menyepakati sasaran sesi ini; menyepakati sasaran jangka panjang; (2) **Reality**: membantu coachee menilai situasi saat ini; mendorong melakukan evaluasi diri; memberikan contoh jika ada serta menghindari asumsi; (3) **Options**: menggali semua alternatif solusi; mendorong coachee untuk melihat kebutuhan perubahan; memberikan pendapat secara hati-hati; membantu coachee untuk mendefinisikan pilihan; (4) **Will**: meniptakan komitmen dari solusi yang diambil; mendiskusikan kemungkinan hambatan; memastikan langkah-langkah sudah spesifik dan dalam batasan waktu; menyepakati dukungan bersama coachee.

Dalam tahapan *Goal* dan *Will* maka *coach* cenderung mengarahkan tujuan dan konsekuensi jika tujuan tidak tercapai. Namun dalam tahapan *Reality* dan *Options* maka *coach* hanya berfungsi sebagai fasilitator untuk menggali pendapat dari *coachee*.

Habituasi adalah pembiasaan perilaku dan kemampuan yang akan diubah dengan penugasan intensif setelah pelatihan (Rankin dkk., 2009). Dia menyatakan bahwa habituasi adalah perilaku yang dilakukan oleh individu untuk membiasakan apa yang telah dipelajari. Ketika manusia telah membiasakan hasil belajarnya maka ia cenderung lebih bisa meningkatkan potensinya dibandingkan ketika ia tidak membiasakan perilaku dari hasil belajarnya.

Masih menurut Rankin dkk., (2009) bahwa habituasi mempunyai 10 karakteristik sebagai berikut: (1) Pengurangan stimulus untuk melakukan pembiasaan akan terjadi sehingga menjadi perilaku yang otomatis atau telah terinternalisasi. Misalnya, kita belajar mengendarai mobil dan membiasakan hasil belajar tersebut setiap hari maka stimulus yang kita lakukan untuk mengendarai mobil semakin berkurang. Ketika telah mahir mengendarai mobil maka kita akan mempunyai perilaku otomatis; (2) Perilaku otomatis/ spontan akan meningkat ketika habituasi dilakukan untuk membiasakan hasil pembelajaran; (3) Habituasi akan mempercepat hasil pembelajaran terinternalisasi; (4) Semakin banyak melakukan habituasi maka semakin banyak perilaku otomatis yang kita dapatkan; (5) Habituasi yang semakin banyak dan jelas akan menambah keberhasilan pembelajaran bagi individu yang lemah; (6) Pembiasaan yang terus dilakukan tetap akan memberikan dampak positif terhadap keberhasilan pembelajaran, misalnya meningkatkan kepekaan terhadap hal yang telah dipelajari; (7) Habituasi dilakukan hanya pada satu pembelajaran yang spesifik; (8) Jika kita melakukan habituasi pada hal yang hampir sama maka perilaku otomatis pada habituasi awal tetap akan muncul; (9) Jika kita melakukan beberapa habituasi maka habituasi yang paling kuat yang akan muncul sebagai perilaku otomatis; (10) Habituasi bisa bertahan lama ketika intensitas habituasi juga relatif lama.

Dalam kesimpulannya, Rankin dkk. (2009) menyatakan bahwa habituasi dapat dilakukan untuk menginternalisasi hasil pembelajaran karena mempunyai ketahanan yang lama sebagai perilaku otomatis. Oleh karena itu, habituasi dengan penugasan intensif dilakukan setelah pelatihan untuk mewujudkan perilaku atau kemampuan yang diharapkan dalam pelatihan. Berdasarkan landasan teori tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₀ : Tidak ada perbedaan antara nilai pre test dengan post test setelah dilakukan intervensi pelatihan GROW Coaching dan program habituasi

H_a : Ada perbedaan signifikan antara nilai pre test dengan post test setelah dilakukan intervensi pelatihan GROW Coaching dan program habituasi

Metode

Jenis penelitian ini menggunakan eksperimen dengan intervensi pelatihan dan program habituasi. Sejumlah 36 orang pemimpin junior (superintendent) suatu perusahaan BUMN menjadi partisipan dalam penelitian ini. Pre test dan post test menggunakan 15 item penilaian bawahan terhadap kemampuan GROW Coaching partisipan sebagai atasan.

Setelah dilakukan pre test maka partisipan mendapatkan pelatihan Kepemimpinan dan GROW Coaching selama 1 hari. Dalam penugasan tersebut, partisipan diberikan umpan balik atas hasil pre test (penilaian bawahan). Setelah pelatihan maka partisipan diberikan penugasan intensif berupa penerapan GROW Coaching sebagai media habituasi selama 1 bulan dengan setiap minggu dilakukan umpan balik atas kemampuan implementasi GROW Coaching secara individual dan klasikal.

Ketika program habituasi selesai maka dilanjutkan post test (penilaian bawahan) dengan alat ukur yang sama. Hasil perbandingan pre test dan post test serta masukan dari bawahan menjadi umpan balik bagi partisipan secara individual. Hasil secara keseluruhan, baik individual maupun klasikal, dipresentasikan kepada Manajemen perusahaan tersebut sebagai evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan tersebut. Untuk memahami alur penelitian maka disajikan gambar 2 berikut ini;



Gambar 2. Alur Penelitian

Sedangkan analisis terhadap perbandingan pre test dan post test untuk menguji efektivitas pelatihan dan program habituasi adalah menggunakan analisis Wilcoxon dengan media SPSS for windows versi 22.

Hasil

Dari data pre test dan post test 36 partisipan maka peneliti menguji normalitas data dengan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dengan hasil sebagai berikut:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pre Test	.333	36	.000	.724	36	.000
Post Test	.232	36	.000	.827	36	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Hasil signifikansi Kolmogorov-Smirnov adalah 0.000. Sesuai kaidah statistik jika nilai signifikansi < 0.005 maka distribusi data tersebut tidak normal. Oleh karena data penelitian ini tidak normal maka data ini dianalisis menggunakan statistik non parametrik, yaitu analisis Wilcoxon.

Setelah diuji dengan analisis Wilcoxon maka hasilnya sebagai berikut;

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Post Test - Pre Test	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	36 ^b	18.50	666.00
	Ties	0 ^c		
	Total	36		

- a. Post Test < Pre Test
- b. Post Test > Pre Test
- c. Post Test = Pre Test

Test Statistics^a

	Post Test - Pre Test
Z	-5.236 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on negative ranks.

Interpretasi dari tabel pertama atas analisis Wilcoxon adalah; (1) Negative Ranks = 0, artinya tidak ada partisipan yang nilai pre test nya lebih tinggi dibandingkan dengan post test; (2) Positive Ranks = 36, artinya seluruh partisipan (36 orang) mempunyai nilai post test lebih tinggi dibandingkan dengan pre test. Dengan rerata selisih 18,50; (3) Ties = 0, artinya tidak ada partisipan yang mempunyai nilai yang sama antara pre test dengan post test; (4) Asymp. Sig. (2-tailed) atau p value = 0.000. Sesuai kaidah statistik jika p value < 0.005 maka Hipotesis Nihil ditolak dan Hipotesis Alternatif diterima atau ada perbedaan sangat signifikan antara skor pre test dan post test. Dengan demikian, pelatihan dan program habituasi sebagai intervensi ini sangat efektif meningkatkan kemampuan *coaching* partisipan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian tersebut telah terbukti bahwa program pelatihan GROW Coaching yang disertai dengan program habituasi mempunyai keefektifan untuk meningkatkan kemampuan coaching bagi partisipan. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Whitmore (2019) bahwa GROW Coaching merupakan pendekatan yang efektif untuk pembinaan karyawan. Terlebih jika ditambahkan dengan program habituasi maka perilaku otomatis dapat ditingkatkan ketika hasil pelatihan atau pembelajaran dapat diimplementasikan (Rankin dkk., 2009).

Sedangkan karakteristik yang muncul dari program habituasi dalam penelitian ini, menurut Rankin dkk (2009) adalah: (1) Stimulus untuk melakukan pembiasaan berkurang. Dengan adanya habituasi ini maka upaya perilaku untuk melakukan coaching secara efektif akan berkurang dan berganti menjadi perilaku otomatis atau spontan ketika menghadapi suatu kasus kinerja untuk dilakukan coaching; (2) Habituasi yang dilakukan secara intensif selama 1 bulan dapat memperbanyak perilaku otomatis yang didapatkan partisipan; (3) Habituasi akan mempercepat hasil pembelajaran yang terinternalisasi; (4) Meskipun partisipan telah memperoleh pelatihan coaching dengan pendekatan yang lain (selain GROW coaching) namun tidak diikuti dengan program habituasi maka diprediksikan pelatihan GROW Coaching yang disertai dengan program habituasi akan memunculkan perilaku otomatis yang lebih kuat ketika menghadapi kasus yang akan dilakukan coaching.

Untuk memahami justifikasi terbentuknya efektivitas pelatihan GROW Coaching dan program habituasi dapat difahami dengan gambar berikut ini;



Gambar 3. Justifikasi Efektivitas Pelatihan GROW Coaching & Program Habituasi

Justifikasi lain atas efektivitas pelatihan dan habituasi ini karena GROW coaching dilakukan dengan pendekatan yang berorientasi terhadap *coachee* (*human oriented*). Terbukti pendekatan GROW Coaching ini memberi kesempatan kepada *coachee* untuk mengungkapkan pemikiran, perasaan, pengalaman dan solusinya untuk mengatasi permasalahan kinerjanya (Whitmore, 2019).

Dukungan perusahaan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan program ini (Ivancevich dkk., 2005). Hal ini terbukti dengan fasilitasi perusahaan kepada karyawannya untuk mengikuti program ini hingga selesai. Bahkan perusahaan memberikan kesempatan untuk tidak melakukan pekerjaan lain saat mengikuti pelatihan dan habituasi GROW Coaching hingga selesai. Dukungan perusahaan ini yang merupakan bentuk kesadaran perusahaan untuk mengembangkan karyawan karena dengan coaching yang efektif maka perusahaan mendapatkan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Whitmore, 2019). Selain itu, perusahaan juga mendapatkan kepuasan kerja karyawan sehingga komitmen dan rasa kepemilikan perusahaan dari karyawan akan meningkat. Pengembangan karyawan melalui program coaching ini juga akan meningkatkan budaya pengembangan berkelanjutan pada perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan akan mendapatkan pola kerja karyawan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam kaitan antara kepemimpinan dan coaching maka GROW coaching akan lebih meningkatkan karakteristik kepemimpinan yang efektif di perusahaan, yaitu mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan untuk mencapai target-target perusahaan (Collins, 2001). Dengan demikian, kemampuan GROW Coaching ini juga turut meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasional untuk menggerakkan bawahan mencapai visi-misi perusahaan. Inilah alasannya Passmore (2010) menyebut bahwa coaching adalah metode yang efektif untuk pengembangan karyawan dan disejajarkan dengan program kepemimpinan dan manajerial.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan GROW Coaching disertai dengan program habituasi sangat efektif untuk meningkatkan kemampuan Coaching bagi pemimpin junior di perusahaan. Dengan catatan, kedua program tersebut (pelatihan dan habituasi) dilakukan bersama sebagai rangkaian intervensi untuk meningkatkan kemampuan coaching pemimpin.

Disisi lain, penelitian ini mempunyai keterbatasan, yaitu program habituasi yang dilakukan hanyalah 1 bulan. Waktu yang disediakan untuk habituasi ini dirasa masih kurang memadai untuk menguatkan perilaku otomatis coaching untuk meningkatkan kemampuan coaching pemimpin. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar program habituasi dilakukan minimal 3 bulan sehingga penguatan internalisasi hasil pelatihan GROW Coaching.

Referensi

- Boyatzis, Richard, and McKee, Annie. 2005. *Resonant Leadership*. Ebook: Harvard.
- Collins, Jim. 2001. *Good to Great*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Gar, Yulk. 2007. *Leadership in Organization*. Chicago: Prentice - Hall.
- Goleman, Daniel. 2002. *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business Press.
- Ivancevich, Robert Konopaske, and Tmastes. 2005. *Organization Behavior and Management*. McGraw Hill. New York.
- Nightingale, Deborah. 2005. *Transformational Leadership*. Boston: MIT Press.
- Rankin, C. H., Abrams, T., Barry, R. J., Bhatnagar, S., Clayton, D. F., Colombo, J., & Thompson, R. F. (2009). Habituation revisited: an updated and revised description of the behavioral characteristics of habituation. *Neurobiology of learning and memory*, 92(2), 135-138.
- Whitmore, Sir J. 2019. *Coaching for Performance*. London: Brealey.
- Wilson, C. 2020. *Performance Coaching: Complete Guide to Best Practice Coaching*. London: Kogan Page.