

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Coaching

2.1.1.1 Pengertian Coaching

Secara umum *coaching* (pembinaan) diartikan sebagai usaha untuk memberikan pengarahan dan bimbingan guna mencapai suatu tujuan tertentu. Pembinaan merupakan hal yang umum yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, kecakapan di bidang pendidikan, ekonomi, sosial, kemasyarakatan, dan lainnya. Pembinaan menekankan pada pendekatan praktis, pengembangan sikap, kemampuan dan kecakapan. Berkenaan dengan hal tersebut, sesuai dengan Poerwadarminta (1987: 182) bahwa “Pembinaan adalah yang dilakukan secara sadar, terencana, teratur dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan subjek dengan tindakan pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan” (Prasetya dan Niken, 2014).

ICF (2012), *coaching is the act of partnering with clients in a process to inspire creative thinking so that an individual can maximize his personal and professional potential. Coaching* adalah tindakan bermitra dengan klien dalam proses untuk menginspirasi pemikiran kreatif sehingga seorang individu dapat memaksimalkan potensi pribadi dan profesionalnya. Joo (2005), *The use of coaching in organizations, whether it is business, leadership or executive training, has grown substantially into established practices in a number of organizations and continues to evolve.* Penggunaan *coaching* dalam organisasi, baik itu bisnis, kepemimpinan atau pelatihan eksekutif, telah berkembang secara substansial menjadi praktik yang mapan di sejumlah organisasi dan terus berkembang. Williams (2005), *It is used in organizational settings to improve the performance of employees, teams and organizations in a number of ways, including but not limited to: helping to streamline learning in organizations, planning success and career planning, for job satisfaction, flexibility, interpersonal relationships, and leadership and management skills.* Itu digunakan

dalam pengaturan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, tim, dan organisasi dalam sejumlah cara, termasuk tetapi tidak terbatas pada: membantu merampingkan pembelajaran dalam organisasi, merencanakan keberhasilan dan perencanaan karir, untuk kepuasan kerja, fleksibilitas, hubungan interpersonal, dan keterampilan kepemimpinan dan manajemen.

Menurut Gallaway (2011) *coaching* merupakan seni menciptakan lingkungan, melalui percakapan dan cara makhluk yang memfasilitasi proses dimana seseorang dapat bergerak menuju tujuan dengan cara yang memuaskan (Kalkavan et al., 2014). Menurut Whitmore (2003) *coaching* yaitu kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya (Sonesh et al., 2015) (Rochayah, 2012). *Coaching* lebih berfokus kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya (Hameed & Waheed, 2011). Grant (dalam Passmore, 2010) menyatakan bahwa *coaching* adalah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis dimana pembina memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri dan pertumbuhan pribadi (Rochayah, 2012).

Coaching merupakan proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas individu yang di dalamnya terdapat proses dari berbagai pengetahuan untuk mengembangkan perilaku dan diharapkan kepada organisasi yang mengadakan pengembangan *coaching* dapat meningkatkan perusahaanya (Hameed & Waheed, 2011). Menurut Allenbaugh (1983) *coaching* dianggap metode dan perilaku yang dapat mendorong kesadaran seorang individu dan tim untuk mencapai hasil yang memuaskan. Selain itu, *coaching* merupakan pengembangan model yang memungkinkan individu menemukan titik lemah dan lebihnya mereka, mereka dapat menemukan jati diri mereka dan membantu mereka menata diri (Kalkavan, Katr, & NI, 2014). Menurut Mathis & Jackson (2011) dalam *coaching* unsur keberhasilan *coaching* adalah hubungan yang terjalin dengan baik antara dua hal yaitu *coach* (pembina) serta *coachee* (peserta). (Fauziatunisa et al., 2018).

Noe (2010), menyatakan bahwa *Coaching is most likely to succeed if coaches are empathetic, supportive, parcial, and selfconfident but don't act*

infallible or try to tell others what to do. Coaching dipastikan akan sukses jika *coaches* berempati, mendukung, praktek dan percaya diri tetapi tidak menuntut kesempurnaan dan mencoba untuk memberitahu apa yang harus dilakukan. Agar *coaching* menguntungkan, maka karyawan harus membuka wawasan mereka dan tertarik akan proses tersebut. *Coaching* merupakan teknik pengembangan dalam bekerja, di mana pelatihan dan umpan balik diberikan kepada karyawan oleh atasannya langsung. *Coaching* meliputi sebuah proses yang berkesinambungan melalui belajar sambil bekerja, Maltis (2010) (Riana Dewi & Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Bangsa Banten, 2015).

Bacal (1999), *Coaching a process in which a person who is more knowledgeable on a particular issue works with an employee to help him or her develop knowledge and skills in order to improve performance*. Pendapat dari Bacal ini mengartikan *coaching* merupakan sebuah proses di mana seseorang yang memiliki pengetahuan lebih tentang bidang kerja membantu karyawan yang lain untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja (Riana Dewi & Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Bangsa Banten, 2015). Menurut Theeboom et al. (2013) *coaching* menunjukkan kesan yang positif terhadap prestasi, kemahiran, sikap, matlamat dan perkembangan pekerja. Di samping itu, Sonesh, et al., (2015) mendapati bahawa *coaching* memberi kesan yang lebih kuat berbanding program mentor dan mentee dalam mencapai matlamat pekerja. *Coaching* berkonsepkan satu sesi perbualan dan kaunseling yang beroperasi dalam satu ruang yang berasaskan sesi perbualan tidak rasmi oleh pembimbing yang berkelayakan, mempunyai pengalaman dan memahami sepenuhnya bidang kerja pekerja yang dibimbing. (Bluckert, 2014). Fungsi *coaching* tidak bertujuan untuk menyediakan penyelesaian kepada masalah, tetapi untuk menggalakkan dan memberi pencerahan kepada pekerja dalam mengenalpasti masalah dan pada masa yang sama mendorong pekerja mencari penyelesaian masalah sendiri (Matsuo, 2016). (Siti Noraqilah Hisham@Dalha & Wan Hanim Nadrah Wan Muda, 2018).

Kirkpatrick (2006) beranggapan bahawa *on the job coaching* merupakan hal yang diperlukan untuk menolong karyawan untuk meningkatkan performa

mereka. Hal ini selaras dengan Stone (2007: 11) yang beranggapan bahwa *coaching* adalah proses dimana seorang individu mendapatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengembangkan dirinya secara profesional (Maharani & Widiartanto, 2017). Tujuan dari *coaching* adalah untuk mengiringi atasan menjadi lebih efektif dalam melaksanakan beberapa perubahan seperti misalnya proses integrasi dalam merger maupun saat ada pengurangan karyawan, menandai permasalahan kinerja, atau pada saat mengembangkan kemampuan baru sebagai bagian dari program pengembangan kepemimpinan. *Coaching* berorientasi terhadap masa depan dan tindakan dibandingkan dengan fokus pada masa lalu. *Coaching* membantu karyawan memahami bagaimana perilaku mereka dapat memberikan kontribusi terhadap situasi yang sedang berjalan.

Dalam setiap organisasi diharapkan dapat mengadakan program pengembangan karyawan yang salah satunya berupa *coaching*. Bukti penelitian dari *The Chartered Institute of Personal Development* (CIPD) dan yang lain menunjukkan bahwa *coaching* telah menjadi suatu bentuk intervensi organisasi populer sejajar dengan program pengembangan kepemimpinan dan program-program keahlian manajemen (Passmore, 2010). *Coaching* disebut sebagai metode yang paling kuat untuk pengembangan karyawan Lee (2003). (Rochayah, 2012).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *coaching* adalah proses pembinaan dimana seseorang bertujuan untuk membantu memberdayakan orang lain dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi, dan perbaikan kinerja.

2.1.1.2 Manfaat Coaching

Kegiatan *coaching* memiliki sejumlah manfaat baik dari segi organisasi, atasan, maupun bawahan. Adapun manfaat yang di dapat menurut (Rochayah, 2012) sebagai berikut :

1. Organisasi

Menurut Whitmore (2007) manfaat yang didapat dari *coaching* untuk organisasi yaitu:

- a) Meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. *Coaching* menghasilkan yang terbaik dari dalam diri individu dan tim, sesuatu yang bahkan tidak pernah dibayangkan oleh metode penginstruksian.
- b) Pengembangan karyawan. *Coaching* berarti membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri. Hal ini juga membantu perusahaan untuk menghemat biaya (Flemming, 2000)
- c) Meningkatkan relasi antar karyawan dengan atasan. Tindakan menanyakan sebuah pertanyaan sudah merupakan sikap menghargai bawahan. Tindakan tersebut juga dapat meningkatkan motivasi dan inisiatif karyawan karena adanya pengakuan dan penghargaan yang positif dari atasan. Dan karena atasan merupakan agen dari organisasi, maka karyawan akan merasa didukung oleh organisasi.
- d) Peningkatan kepuasan kerja
- e) Meningkatkan budaya *continuous learning*, dukungan organisasi, dan rasa kepemilikan (Flemming, 2000)
- f) Keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan

2. Atasan

- a) Membuat pekerjaan atasan lebih mudah
- b) Bawahan menjadi cepat pintar
- c) Memungkinkan untuk mendelegasikan tanggung jawab
- d) Atasan memiliki waktu untuk hal-hal lain yang lebih penting
- e) Dapat mengurangi stress
- f) Kepemimpinan lebih baik dimata bawahan
- g) Komunikasi dengan bawahan menjadi lebih baik
- h) Kinerja tim meningkat

3. Bawahan

Menurut Ryan (2008) manfaat yang diperoleh bawahan yaitu :

- a) Bawahan mengetahui potensinya

- b) Bawahan mengetahui apa, mengapa, dan bagaimana melakukan suatu pekerjaan
- c) Percaya diri meningkat dan siap untuk menerima pendelegasian tugas-tugas baru
- d) Berani bertindak, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab
- e) Motivasi dan komitmen meningkat
- f) Merasa dihargai dan didukung oleh atasan dan perusahaan atas apa yang telah dikerjakan
- g) Kinerja dan kreativitas meningkat
- h) Merasa memiliki tantangan dalam pekerjaan

2.1.1.3 Prinsip *Coaching*

Menurut Kirkpatrick dalam Wibowo (2011), jika menyelenggarakan *coaching*, terdapat tujuh dasar atau prinsip yang diperhatikan (Riana Dewi & Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Bangsa Banten, 2015) , yaitu:

- 1) *Stress personal motivators* (penekanan pada motivator pribadi), energi dan komitmen pekerja terhadap perbaikan kinerja didorong oleh tujuan, kepentingan, dan keinginan individu. *Coach* yang efektif mengajukan pertanyaan tentang ambisi, mimpi, dan pengalaman.
- 2) *Use visioning* (menggunakan wawasan ke depan), menyelaraskan gambaran pekerja tentang masa depan yang diinginkan dengan citra sukses organisasi. Hal tersebut menunjukkan kepada pekerja bagaimana masalah kinerja dalam skema yang lebih besar.
- 3) *Establish goals* (membangun tujuan), tujuan yang spesifik, terjangkau, relevan memberikan arah, jelas dan kerangka kerja dengan mengukur kemajuan.
- 4) *Create development plans* (menciptakan rencana pengembangan), rencana pengembangan berorientasi tindakan memberikan peluang kolaborasi untuk memaksimalkan kekuatan dan berkembang dalam bidang yang memerlukan perbaikan. Organisasi yang melakukan investasi dalam

pengembangan pekerja adalah dengan menarik dan memelihara bakat terbaik.

- 5) *Strive for excellence* (bekerja keras mencapai keunggulan), prinsip ini menekankan pada keunggulan dan memberikan standar untuk mengukur progress dan prestasi kerja.
- 6) *Provide necessary resources* (menyediakan sumber daya yang diperlukan), informasi, alat, dan sumber daya diperlukan untuk mendukung keberhasilan pekerja dalam mencapai prestasi atau tujuan pengembangan.
- 7) *Recognize accomplishments* (mengenal prestasi), pujian dan pengakuan atas kemenangan kecil dapat mendorong *self-esteem* dan memberi pekerja rasa percaya diri menjaga saluran dan tantangan kemampuan.

2.1.1.4 Perbedaan Coaching dan Metode Pengembangan yang Lain

Ada banyak metode pengembangan karyawan yang bisa digunakan. Dari semua pengembangan karyawan tersebut, *mentoring* dikatakan paling mirip dengan *coaching*. Menurut D'Abate, Ebby, dan Tannenbaum (2003) dalam (Rochayah, 2012) perbedaan *coaching* dan *mentoring* adalah:

Tabel 2.1

Perbedaan *Coaching* dan *Mentoring*

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Mengembangkan keterampilan yang spesifik	Mengembangkan karyawan secara umum
Pengembangan jangka pendek	Pengembangan jangka panjang
Secara umum, proses terfokus pada <i>goal setting</i> , pemberian aplikasi praktis, memberikan umpan balik, dan pengajaran.	Secara umum, proses terfokus pada <i>modeling</i> , konsultasi, dukungan, pengenalan dan perlindungan.

Sedangkan perbedaan antara *coaching* dan *counseling* menurut Lubis (1999) dan Copeland (2005) dalam (Rochayah, 2012) adalah :

Tabel 2.2

Perbedaan *Coaching* dan *Counseling*

<i>Coaching</i>	<i>Counseling</i>
Membantu karyawan mengatasi masalah kinerja karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan <i>Coaching</i> tentang peningkatan kinerja <i>Coaching</i> selalu fokus pada upaya mendorong <i>coachee</i> bergerak maju	Membantu karyawan agar mampu mengatasi masalah pribadi yang mengganggu kinerja <i>Counseling</i> tentang kemajuan seseorang terhadap permasalahan yang dihadapi <i>Counseling</i> terkadang melakukan hal ini, tetapi tidak sepanjang waktu karena <i>counseling</i> selalu berurusan dengan masa lalu.

2.1.1.5 Jenis-jenis *Coaching*

Manajer perlu menjadi *coach* (pembina), untuk mengamati dan mendokumentasikan kinerja secara akurat sehingga dapat memberikan feedback baik positif maupun negatif, dan memimpin *performance review meetings*. *Coaching* adalah proses terus menerus oleh manajer dalam memberikan arahan, motivasi dan rewards terhadap behavior karyawan. Jenis-jenis *Coaching Style* menurut *Coaching Guide Olympics* (Malik & Aziz, 2018) diantaranya :

- 1) *Driver*, beberapa manajer memilih untuk mendorong dan mengatakan apa yang karyawan harus lakukan.
- 2) *Persuader*, yang lainnya memilih untuk membujuk dan mencoba sendiri apa yang karyawan inginkan.

- 3) *Amiable*, yang lainnya menggunakan gaya yang ramah dengan mengutamakan perasaan dan mendesak karyawan melakukan apa yang dirasa benar atau apa yang karyawan rasa caranya benar.
- 4) *Analyzer*, ada manajer yang memilih untuk menganalisis dan cenderung mengikuti aturan dan prosedur bagaimana mewujudkannya.

Homan dan Miller (2008) membagi *coaching* ke dalam 4 kategori berdasarkan tujuan dari implementasi *coaching* pada organisasi yaitu:

- 1) *Coaching* untuk mendukung pembelajaran
- 2) *Coaching* untuk kinerja (*Coaching For Performance*)
- 3) *Coaching* untuk pengembangan kepemimpinan (*Executive Coaching*)
- 4) *Coaching* tim dan kelompok

2.1.1.6 Proses Coaching

Penerapan proses *coaching* dapat mengikuti sebuah alur/tahapan dari sebuah model *coaching* sederhana, dengan model ini *manager* akan terbantu untuk meng-*coach* anak buahnya dengan lebih baik. Pada tabel di bawah ini dipaparkan suatu proses *coaching* yang populer digunakan yaitu dengan menggunakan alur/tahapan THE COACH MODEL yang diciptakan oleh Keith E. Webb seorang pakar *coaching* Kurnia (2012) proses tersebut yaitu sebagai berikut (Munthe, 2015) :

Tabel 2.3
Proses *Coaching*

The Coach Model		
Pendekatan berfokus pada hasil		Contoh pertanyaan yang digunakan
Tahapan	Proses	
C : <i>Connect</i> Menjalin Hubungan	Tahap ini adalah untuk menjalin hubungan dengan <i>coachee</i> dan membangun kepercayaan.	“Apa kabar, bagaimana keadaan Anda saat ini?”

	<p>Bagian percakapan ini memberikan sedikit informasi mengenai apa yang terjadi dalam kehidupan <i>coachee</i>. Seorang <i>Manager</i> juga akan menggunakan kesempatan ini untuk <i>Follow-Up</i> percakapan <i>Coaching</i> sebelumnya.</p>	<p>“Hal-hal apa saja yang Anda dapatkan sejak pertemuan <i>coaching</i> terakhir kita?”</p>
<p>O : <i>Outcome</i></p> <p>Sasaran Percakapan</p>	<p>Mencari tahu hal yang menjadi topik penting bagi <i>coachee</i> dan menetapkan agenda <i>coachee</i> untuk percakapan yang akan dilakukan.</p> <p>Hal ini mungkin berarti meneruskan topik sebelumnya atau merupakan topik baru.</p>	<p>“Hal apakah yang akan paling menolong Anda untuk kita bicarakan sekarang?”</p>
<p>A : <i>Awareness</i></p> <p>Membangkitkan Kesadaran</p>	<p><i>Manager</i> akan mengajukan pertanyaan dan akan mendengar secara aktif. Mendengar apa yang tidak terucap, menggali penemuan, pemikiran, komitmen, dan tindakan melalui sebuah percakapan.</p>	<p>“Menurutmu faktor-faktor apa saja yang memengaruhi situasi-situasi tersebut?”</p>
<p>C : <i>Course</i></p> <p>Langkah-langkah Tinndakan</p>	<p>Tahap ini mencoba untuk menangkap pemahaman dan pemikiran lalu menerjemahkannya sebagai tindakan-tindakan yang akan</p>	<p>“Tindakan-tindakan apa yang paling efektif untuk mencapai tujuan-tujuan Anda?”</p>

	<p>dilakukan.</p> <p><i>Manager</i> sebagai <i>coach</i> dan <i>talent</i> generasi Y sebagai <i>coachee</i> akan memutuskan bersama 2-3 tindakan yang sanggup dilakukan <i>coachee</i> sebelum percakapan <i>coaching</i> selanjutnya.</p>	
<p>H : <i>Highlights</i></p> <p>Menelaah Kembali Pembelajaran</p>	<p>Pada tahap ini <i>Manager</i> sebagai <i>coach</i> akan meminta <i>coachee</i> untuk mengulas kembali apa yang telah ia pelajari, pemahaman yang didapat, dan hal yang berguna. Ulasan ini akan membantu <i>coachee</i> untuk memperdalam apa yang telah ia pelajari, dan membantu <i>coach</i> untuk mengetahui apa yang dianggap penting oleh <i>coachee</i>.</p>	<p>“Dapatkah Anda menceritakan kembali langkah-langkah tindakan yang akan Anda lakukan?”</p>

Menurut Kinlaw (1996) (Fitriany, 2019) Elemen-elemen yang harus ada dalam proses *Coaching* adalah :

1) *Key Values* (Nilai-nilai Utama)

Proses *coaching* adalah manajer dan pemimpin yang berbagi keyakinan tentang:

- a. Kompetensi manusia.
- b. Superior *performance*/kinerja.
- c. Nilai-nilai *coaching*/pembinaan.

Keyakinan ini menumbuhkan pengetahuan yang mengarahkan mereka untuk percaya pembinaan unggul menjadi salah satu fungsi yang paling penting dari manajer dan pemimpin.

2) *Essential Characteristics* (Karakteristik Penting)

Hasil positif dari interaksi *coaching*/pembinaan tergantung pada hal berikut:

- a. Supervisor menciptakan kondisi penting yang mendukung pembinaan.
- b. Supervisor menggunakan keterampilan yang penting untuk pembinaan.
- c. Supervisor cukup disiplin untuk menciptakan struktur dari inti yang mendasari pembinaan.
- d. Supervisor mampu menerapkan keterampilan dan percakapan inti untuk peluang khusus untuk perbaikan kinerja secara terus-menerus.

3) *Critical Skills* (Keterampilan Kritis)

Untuk bertindak atas nilai-nilai mereka, supervisor harus menerjemahkan pemahaman mereka tentang pembinaan ke dalam perilaku. Supervisor memiliki keterampilan berikut untuk berinteraksi dengan orang lain:

- a. Kehadiran
- b. *Inquiry*.
- c. Merefleksikan.
- d. Menegaskan.
- e. Menegakkan disiplin.

4) *Core Conversation* (Inti Percakapan)

Salah satu aspek dari menjadi disiplin yang kita inginkan namun belum dikembangkan adalah penggunaan disiplin dari pembicaraan inti. Menjadi disiplin berarti melakukan Model *Coaching* dalam setiap interaksi pembinaan. *Coaching* merupakan salah satu bentuk pembinaan. Salah satu aspek mayor dari kedisiplinan adalah kemampuan untuk menciptakan bentuk inti pembicaraan. Dengan kata lain pembicaraan yang dilakukan focus kepada sasaran apa yang akan dikembangkan.

5) *Performance Application* (Aplikasi Kinerja)

Setiap aplikasi kinerja menggambarkan bagaimana inti pembicaraan terlihat dan ide-ide apa yang bisa diterapkan. Hal-hal yang ada didalam aplikasi *coaching* :

- a. Jalan keluar masalah
- b. Belajar
- c. Dukungan terhadap kinerja
- d. Penyesuaian

2.1.1.7 *Ciri-ciri Coach yang Efektif*

Berikut adalah ciri-ciri yang diharapkan dapat dimiliki oleh seorang *coach* agar dapat menjalankan perannya dengan baik pada saat *coaching* (Thorne, 2005) menurut (Rochayah, 2012):

- a. Dipercaya dan dihargai
- b. Nilai-nilai hidup dan perilaku mereka menjadi panutan
- c. Mempunyai pengalaman yang relevan dengan berbagai nilai tambah
- d. Mempunyai keterampilan berkomunikasi yang baik (mampu bertanya, mengembangkan pertanyaan, klarifikasi, dan meringkas)
- e. Memberikan dukungan dan semangat
- f. Menyediakan waktu untuk mendengarkan
- g. Mempersilahkan setiap orang untuk menjadi dirinya sendiri
- h. Bekerja secara bermitra
- i. Rasa percaya diri kuat dan dapat meningkatkannya semaksimal mungkin
- j. Memfokuskan pada tujuan akhir
- k. Mengambil tanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat

2.1.1.8 *Peran Coach dalam Kegiatan Coaching*

Thorne (2005) juga menguraikan peran-peran yang sepatutnya dapat

dijalankan oleh seorang *coach* dalam kegiatan *coaching* dengan *coachee* menurut (Rochayah, 2012) yaitu:

- a. Mengembangkan lingkungan kerja yang positif
- b. Mengajukan pertanyaan untuk keperluan analisis
- c. Menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih dalam
- d. Memfokuskan pada kebutuhan setiap individu
- e. Memberikan saran-saran agar wawasan dari para *coachee* lebih terbuka
- f. Menjadi pendengar yang baik
- g. Menawarkan ide dan mengembangkannya bersama
- h. Memberikan umpan balik
- i. Menyetujui rencana aksi untuk pengembangan
- j. Memantau kinerja
- k. Terus-menerus memberikan dukungan
- l. Memfokuskan pada perbaikan kinerja pekerjaan saat ini
- m. Membantu upaya peningkatan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan
- n. Menekankan pada saat ini

2.1.1.9 Tahapan Pelaksanaan Coaching

Thorne (2005) telah mengidentifikasi beberapa hal pokok yang harus dilalui oleh seorang *coach* menurut (Rochayah, 2012) yaitu:

- a. Menciptakan iklim atau suasana *coaching* yang kondusif

Tahapan ini tidak hanya berkaitan dengan pertemuan awal, tetapi juga untuk pertemuan-pertemuan berikutnya. Sering saat *coachee* dibina untuk pertama kalinya, mereka tidak yakin dengan apa yang diharapkan dalam kegiatan *coaching* yang berlangsung. Seorang *coach* yang baru pun terkadang juga akan mengalami hal sama, namun seiring bertambahnya pengalaman, seorang *coach* dapat menciptakan suasana penuh keakraban. Hal terpenting adalah perhatian terhadap individu dan aplikasi dari perilaku yang diharapkan dalam *coaching*. Seorang *coach* harus dapat

mengkontekstualisasikan pembelajaran, yaitu membantu pembelajar mengembangkan keterampilan yang tepat dan dalam konteks yang tepat.

b. Membangun hubungan

Kemampuan untuk membangun hubungan adalah inti untuk menjadi seorang *coach* yang baik. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan untuk menembangkan kecerdasan emosi adalah hal kritis dalam mengembangkan peran sebagai *coach*. *Coach* harus dapat mentransfer pengetahuan sambil memahami gaya belajar *coachee* agar ia dapat memperoleh pengalaman pembelajaran dengan lebih efektif. *Coach* juga harus peka akan perasaan *coachee* dan dapat memberikan inspirasi dalam menyatakan suatu hal yang benar atau dalam mengambil tindakan yang benar dalam rangka meningkatkan kepercayaan diri *coachee*.

c. Keterbukaan terhadap pengalaman

Setiap individu memiliki harapan, mimpi, dan aspirasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, penting bagi *coach* untuk tidak membuat asumsi berdasarkan pengalamannya sendiri, tetapi tetap berpandangan terbuka atau tanpa prasangka dan mendengarkan ide atau gagasan *coachee*. Apabila pengalaman yang *coachee* miliki saat ini telah menghasilkan harga diri yang rendah, *coach* harus dapat membantu *coachee* untuk menantang asumsinya sendiridan membantunya untuk menghindari *coachee* meramalkan kegagalannya sendiri.

d. Mitra solusi

Coach tidak perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional yang sama dengan *coachee*, namun mereka perlu tahu bagaimana membina dan membantu *coachee* bekerja untuk menemukan solusi. Oleh karena itu, *coach* penting untuk melakukan percakapan yang matang agar dapat merekomendasikan saran-saran yang bermanfaat dan membantu *coachee* menemukan berbagai alternatif solusi. Selain itu, *coach* juga diharapkan dapat membantu *coachee* dalam mengelola resiko secara memadai dengan melakukan penilaian resiko yang akurat. Peran *coach* adalah membantu *coachee* untuk melangkah maju dan mendukung *coachee* jika mereka mundur.

e. Kolaboratif

Idealnya, seorang *coach* yang baik dapat membantu *coachee* untuk membangun jaringan dan memberi saran dengan dukungan serta membantu *coachee* untuk menjalin hubungan dengan orang lain dalam rangka pengembangan diri dan wawasannya. Seorang *coach* yang baik dapat menghubungkan orang, baik secara individu atau dalam tim untuk berbagi informasi dan melakukan praktik yang terbaik.

f. Memutuskan/memelihara hubungan yang tepat

Ini merupakan tahapan penting karena terkait dengan kemampuan *coach* untuk mengetahui bagaimana ia dapat menyelesaikan percakapan. Pengaturan waktu merupakan hal utama dalam kegiatan *coaching*. Penting untuk memahami poin dimana harus menunda atau menghentikan dan mendorong *coachee* untuk mempraktikkan pikiran dan penemuan mereka dari hasil *coaching*. Tahapan ini menuntut *coach* untuk dapat mendorong *coachee* bergerak maju dengan dukungan pembinaan yang berkurang dari *coach*. Oleh karena itu, mengidentifikasi tahapan ini dan menanganinya secara tepat adalah penting.

2.1.2 *Teamwork*

2.1.2.1 *Pengertian Teamwork*

Tennant & Langford (2006), *Teams are viewed as an essential feature of modern management theory and practice*. Tim dipandang sebagai fitur penting dari teori dan praktik manajemen modern. Greenberg & Baron (2003) dan Hoegel dan Gemuende (2001), menyatakan bahwa *Teamwork is defined as a collection of a small number of individuals with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable which may engender social interactions between team members*. Kerja tim didefinisikan sebagai kumpulan sejumlah kecil individu dengan keterampilan pelengkap yang berkomitmen untuk tujuan bersama, tujuan kinerja, dan pendekatan yang mereka pertahankan saling bertanggung jawab yang dapat menimbulkan interaksi sosial antara anggota tim. Tiga aspek penting dari definisi tersebut : interaksi antar individu, upaya kelompok, dan saling

ketergantungan. Kerja tim menghasilkan individu yang bekerja bersama dalam lingkungan yang mendukung untuk mencapai kesamaan tujuan tim melalui berbagi pengetahuan dan keterampilan. (Dhurup et al., 2016)

Luca dan Tarricone (2002), *opine that successful teamwork relies on the synergy between team members in creating an environment, where all members contribute and participate in order to promote and develop a positive effective team outcome*. Berpendapat bahwa kerja tim yang sukses bergantung pada sinergi antara anggota tim dalam menciptakan lingkungan, di mana semuanya anggota berkontribusi dan berpartisipasi untuk mempromosikan dan mengembangkan hasil tim yang efektif dan positif. (Dhurup et al., 2016)

Harris and Harris (1996), *Teamwork is viewed as work group with a common purpose for the achievement of goals/tasks. It implies that individuals work in a co-operative environment in the interest of a common goal by sharing knowledge, skills and being flexible enough to serve multiple roles*. Harris and Harris (1989), *Hence, emerging work culture features more autonomy and control by workers for greater involvement in the enterprise*. Kerja tim dipandang sebagai kelompok kerja dengan tujuan bersama untuk pencapaian tujuan / tugas. Ini menyiratkan bahwa individu bekerja dalam lingkungan koperasi untuk kepentingan tujuan bersama dengan berbagi pengetahuan, keterampilan, dan cukup fleksibel untuk melayani berbagai peran. Oleh karena itu, budaya kerja yang muncul memiliki lebih banyak otonomi dan kontrol oleh pekerja untuk keterlibatan yang lebih besar dalam perusahaan.

Cohen and Bailey (1999), *An employee team is a collection of individuals who are interdependent in the task and who share responsibility for the outcomes*. Jones et al (2007), *The team enables people to cooperate, enhance individual skills and provide constructive feedback without any conflict between individuals*. Pfaff and Huddleston (2003), *One research work concluded that teamwork is necessary for all types of organization, including non-profit organizations*. Froebel and Marchington (2005), *Team members enhance the skills, knowledge and abilities while working in teams*. Tim karyawan adalah kumpulan dari individu yang saling tergantung dalam tugas dan yang berbagi tanggung jawab

untuk hasil. Tim ini memungkinkan orang untuk bekerja sama, meningkatkan keterampilan individu dan menyediakan umpan balik yang konstruktif tanpa konflik di antara individu. Satu karya penelitian menyimpulkan bahwa kerja tim diperlukan untuk semua jenis organisasi, termasuk organisasi nirlaba. Anggota tim meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan saat bekerja dalam tim. *Teamwork* digambarkan sebagai faktor penting untuk kelancaran fungsi suatu organisasi. Oleh karena itu, *teamwork* adalah fokus utama dari banyak organisasi.

Teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Teamwork* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya *teamwork* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan Irawati (2007). Kerja tim sebagai proses kerja dinyatakan Buchholz (2000), *teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization*. Kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, focus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi (Sriyono, 2013).

Menurut Dishon and O'Leary (1994) bahwa *team work adalah group of two five students who are tied together by a common purpose to complete a task and to include every group members*. Kerja tim adalah kelompok yang terdiri dari dua lima siswa yang diikat dengan tujuan bersama untuk menyelesaikan tugas dan untuk memasukkan setiap anggota kelompok. Dalam konteks ini Bene and Seats (1991) menegaskan bahwa premis mayor dalam suatu tim adalah bahwa setiap orang dalam tim kerja harus berfungsi sebagai pemain yang kooperatif dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan. Dengan sangat menekankan pentingnya kohesivitas. Duijn, Jorn, DeBower dan Jonhson (1994) mendefinisikan bahwa "*Collaboratotion*" sebagai suatu proses dimana dua orang atau lebih mengimplementasikan dan mengevaluasi kegiatan bersama. *Teamwork*

juga bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. *Teamwork* akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat. Dapat di sintesiskan, bahwa *teamwork* adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi. (Marpaung, 2014)

2.1.2.2 Dimensi-dimensi *Teamwork*

Huszczco (1990) memberikan daftar karakteristik yang lebih luas dan memiliki penjelasan yang lebih kritis mengenai atribut-atribut *teamwork* dari sebuah tim yang produktif, (Hardiyati, 2017) yaitu :

a. Tujuan

Tujuan dan arah yang ditentukan harus jelas dan berhubungan dengan organisasi. Hal ini juga harus menjadi komitmen dari para anggota.

b. Bakat, keterampilan dan kemampuan

Tim harus memiliki bakat, keterampilan dan kemampuan yang melengkapinya dalam pelaksanaan tugas. Bakat, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu sesuai dengan pekerjaan yang diambil. Hal ini harus menjadi dorongan bagi anggota untuk perkembangan selanjutnya.

c. Tugas

Para anggota harus mengerti tugas mereka dalam keikutsertaan untuk kesuksesan tim. Mereka harus memiliki komitmen terhadap tugas-tugas tersebut dan kejelasan tentang kontribusi individu.

d. Pelaksanaan

Menjalankan pelaksanaan yang efektif dan berguna harus ada di dalam tim. Pertemuan dan perencanaan harus efektif, dan para anggota harus

mengetahui bagaimana membuat keputusan, mengatasi masalah, dan membagi serta menerima informasi sebagai sebuah tim.

e. Hubungan Interpersonal

Para anggota tim perlu untuk berhubungan baik dengan satu dengan yang lain, komunikasi dan memecahkan konflik. Mereka harus saling mendukung satu sama lain. Mereka harus menunjukkan perhatian sehingga level keterampilan semakin tinggi.

f. Penguatan

Sistem penguatan yang efektif dibutuhkan untuk peningkatan *teamwork*. Pada level personal, apresiasi harus tegas, dan ini sangat penting untuk pembentukan perilaku tim. Organisasi juga bertanggung jawab untuk penguatan ini.

g. Hubungan eksternal

Pembentukan hubungan eksternal dengan lingkungan *eksternal* harus ada, dan ini harus juga harus menjadi hubungan yang sehat dengan unit lain dalam organisasi itu sendiri. Tim juga perlu untuk meninjau lingkungan tersebut untuk mengenali yang menyangkut ancaman dan kesempatan.

Selain itu, West (2002) mengungkapkan bahwa *teamwork* memiliki 3 dimensi (Hardiyati, 2017) yaitu :

a. Kebersamaan

Kebersamaan yang terjalin baik di antara anggota kelompok akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Telah banyak riset membuktikan bahwa rasa kebersamaan dalam bekerja secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik.

Indikator-indikator kebersamaan antara lain :

1. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
2. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.

3. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

b. Kepercayaan

Kepercayaan lahir dari sikap yang dimunculkannya ketika berinteraksi dengan orang lain, misalnya pemimpin dengan bawahan, bawahan dengan pemimpin atau antar karyawan di sebuah perusahaan. Kepercayaan adalah bentuk perlakuan diri kita kepada orang lain secara tulus. Kepemimpinan akan sukses bila dilandasi adanya kepercayaan satu sama lain.

Indikator-indikator kepercayaan, yaitu:

1. Kejujuran, yaitu dengan adanya kejujuran anggota tim akan menciptakan rasa saling percaya.
2. Pemberian tugas, yaitu dengan pemberian tugas pada anggota tim berarti telah memberikan kepercayaan bahwa anggota tim mampu melaksanakannya.
3. Integritas, yaitu setiap anggota dianggap memiliki integritas atau bersikap sebenarnya (*truthfulness*) dalam bekerja.

c. Kekompakan

Kekompakan adalah bekerja sama secara teratur dan rapi, bersatu padu dalam menghadapi suatu pekerjaan yang biasanya ditandai adanya saling ketergantungan.

Indikator-indikator kekompakan sebagai berikut :

1. Saling ketergantungan tugas, yaitu saling ketergantungan pada tugas menciptakan kekompakan.
2. Saling ketergantungan hasil, yaitu anggota tim merasa hasil yang dicapai bukanlah hasil secara individu, tetapi hasil kekompakan bersama dalam bekerja.
3. Komitmen yang tinggi, yaitu anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai oleh tim.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Huszczo (1990) mengemukakan dimensi-dimensi *teamwork* antara lain : tujuan, bakat,

keterampilan dan kemampuan, tugas, pelaksanaan, hubungan interpersonal, penguatan, dan hubungan eksternal. Sementara West (2002) mengungkapkan bahwa dimensi-dimensi *teamwork* terdiri dari : kebersamaan dengan indikator tanggung jawab bersama, saling berkontribusi, dan pengerahan kemampuan secara maksimal; kepercayaan dengan indikator kejujuran, pemberian tugas, dan integritas; dan kekompakan dengan indikator saling ketergantungan tugas, saling ketergantungan hasil, serta komitmen yang tinggi. Dari teori yang dikemukakan oleh Huszczo (1990) dan West (2002) memiliki beberapa kesamaan dalam hal dimensi dan indikator sehingga teori mereka mendukung satu sama lain dalam hal mengungkap dimensi-dimensi *teamwork*.

2.1.2.3 Indikator Teamwork

Indikator – indikator untuk mengukur variabel *teamwork* menurut (Dwi, 2007) adalah : mau bekerjasama (*cooperative*), mengungkapkan harapan yang positif, menghargai masukan, memberikan dorongan, membangun semangat kelompok. (Sriyono, 2013)

West (2002) menetapkan indikator-indikator kerja sama sebagai alat ukurnya sebagai berikut :

1. Tanggung jawab bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan tanggung jawab dapat tercipta kerja samayang baik.
2. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
3. Pengarahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Teamwork

Hackman (1987) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor sebagai kebutuhan untuk mengembangkan *teamwork* (Hardiyati, 2017) , antara lain:

- a. Tujuan dan arah yang jelas

Tim butuh tujuan untuk memusatkan untuk memusatkan tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.

b. Pimpinan yang baik

Pemimpin dibutuhkan untuk mengatur hubungan internal dan eksternal dari tim dan untuk menghadapkan tim ke tujuan mereka.

c. Tugas yang sesuai dengan *teamwork*

Tugas harus kompleks, penting, dan menantang sehingga anggota tim memerlukan usaha dan tidak sanggup bekerja individu.

d. Catatan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan

Sumber penghasilan bahwa tim butuh memasukkan kedua sumber alat dan pelatihan dan sumber penghasilan personal.

e. Lingkungan organisasi yang mendukung

Organisasi harus cukup bertenaga dan berwibawa untuk mengizinkan anggota tim untuk membuat dan melaksanakan keputusan mereka.

Selain itu Robbins (2002) mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi *teamwork*, antara lain :

a. Rasa saling percaya

Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individual yang dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya saling percaya antar setiap anggota dan menyadari bahwa mereka semua sebagai satu kesatuan, maka kerjasama kelompok akan menjadi baik dan berkembang.

b. Keterbukaan

Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang, di mana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan atau sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, juga diperlukan sikap positif dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan dari setiap orang dalam berinteraksi.

c. Realisasi diri

Realisasi diri merupakan suatu bentuk kebutuhan setiap orang dan merupakan kebutuhan yang paling dicari. Dengan adanya realisasi diri

diharapkan keberadaan dirinya dapat dirasakan dan diakui dalam lingkungannya. Karena pada kebutuhan ini setiap individu mempunyai peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, keterampilan dan sebagainya.

d. Saling ketergantungan

Saling ketergantungan dipengaruhi antara lain oleh adanya ikatan antar individu. Supaya saling ketergantungan ini dapat terjalin dengan baik, maka diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis, kondusif dan lebih matang. Karena saling ketergantungan dalam kelompok perlu adanya upaya untuk menerima perbedaan pendapat antar anggota kelompok.

Dari penjelasan di atas dari teori yang diungkapkan Robbins (2002) dapat disimpulkan faktor-faktor untuk mengungkap *teamwork*, antara lain : rasa saling percaya, keterbukaan, realisasi diri, dan saling ketergantungan.

West (2002) merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu:

1. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil.
2. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok
3. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji.
4. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap.

2.1.2.5 Manfaat *Teamwork*

Amirullah (2015: 164) menyatakan manfaat tim bagi individu dan tim bagi organisasi, yaitu (Karyawan & Premium, 2016):

1. Manfaat tim bagi individu
 - a. Pekerjaan lebih bervariasi
 - b. Lebih banyak kebebasan untuk membuat dan menindaklanjuti keputusan yang benar

- c. Meningkatkan kesempatan untuk mempelajari keahlian baru
2. Manfaat tim bagi organisasi
- a. Meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang diambil
 - b. Meningkatkan produktivitas tim kerja
 - c. Lebih fleksibel dalam operasional kerja
 - d. Meningkatkan rasa tanggung jawab

2.1.3 Produktivitas Kerja

2.1.3.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *product: result, outcome* yang berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability to make or create: creative*. Dari kata *productivity* tersebut digunakan dalam bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu (Sriyono, 2013). Menurut Siagian (2002:130) mengemukakan bahwa produktivitas merupakan suatu wilayah kegiatan organisasi yang selalu tampak sebagai salah satu sasaran jangka panjang. Artinya, suatu perusahaan yang ingin tumbuh dan berkembang selalu berupaya meningkatkan produktivitas kerja sebagai sistem dalam organisasi tersebut, termasuk sistem manajemen, sistem fungsional dan sistem operasional (Legawati & Ruzikna, 2014).

Produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini. Filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.

Menurut Schuler (1986:455) yang menyatakan bahwa : "*productivity is defined as neasuresor indicators of output of an individual, group or organization in relationship to (divided by) inputs or resources, used by the individual, group or organization for the creation of the outputs*". Produktivitas didefinisikan sebagai indikator atau indikator output dari individu, grup atau organisasi dalam

hubungannya dengan (dibagi dengan) input atau sumber daya, digunakan oleh individu, grup, atau organisasi untuk penciptaan output (Sriyono, 2013).

Sedarmayanti (2001:57) menyatakan produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu, produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu. Menurut Encyclopedia Britania, Sedarmayanti (2001), Produktivitas berarti rasio dari hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu (Purnama, 2008).

Sinungan (2003) mengelompokkan pengertian produktivitas menjadi tiga, yaitu sebagai berikut (Purnama, 2008):

- 1) Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah *ratio* daripada apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
- 2) Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- 3) Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja.

Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa, “Produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan.” Dengan demikian dapat dikatakan bahwa produktivitas berkaitan dengan efisiensi penggunaan input untuk memproduksi barang atau jasa sebagai konsep pemenuhan kebutuhan manusia atau sering juga disebut sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini Sutrisno (2012). Menurut Sedarmayanti (2009) bahwa karakteristik individu yang produktif terbagi menjadi empat, yaitu rasa tanggung jawab, rasa cinta terhadap

pekerjaan, kerja sama, keinginan meningkatkan diri dan mengembangkan potensinya (Sutanto, 2014).

Sedangkan J. Ravianto (1998:12) mengemukakan bahwa produktivitas adalah ukuran efisiensi dengan mana modal, material, peralatan atau teknologi, manajemen SDM, informasi dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Sehingga ia mengambil simpulan bahwa dalam suatu proses produksi, produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila:

1. Dengan menggunakan sumber daya lebih sedikit diperoleh jumlah produksi yang sama.
2. Dengan menggunakan sumber daya lebih sedikit diperoleh jumlah produksi yang lebih banyak.
3. Dengan menggunakan sumber daya yang sama diperoleh jumlah produksi yang lebih banyak.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang dibutuhkan untuk memproduksi *output* tersebut. (Purnama, 2008)

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2015) ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu :

1. Pelatihan. Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan. Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi sebab keadaan fisik dan mental mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap karyawan, sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

Menurut Tohari (2002:452), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain adalah (Jurusan et al., 2015) :

1. Pendidikan dan latihan, pada umumnya orang yang pendidikan akan mempunyai wawasan pula terutama penghayatan akan pentingnya arti produktivitas. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.
2. Keterampilan, pada aspek tertentu apabila karyawan semakin terampil, maka karyawan akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan dan pengalaman yang cukup.
3. Displin kerja, dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi karyawan memiliki sikap mental yang baik dan mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang maksimal.
4. Budaya dan etika kerja, dalam sebuah perusahaan harus memiliki budaya dan etika kerja yang baik karena budaya organisasi merupakan dasar dari terbentuknya perusahaan.
5. Manajemen, disini dapat berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staff atau bawahannya.
6. Tingkat penghasilan, apabila tingkat penghasilan memadai dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
7. Kesempatan berprestasi, karyawan yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karier atau pengembangan potensial pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi

dirinya maupun organisasi. Apabila terbuka kesempatan berprestasi maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitasnya.

8. Beban pekerjaan, beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat mempermudah karyawan menyelesaikan pekerjaan sehingga produktivitas dapat meningkat.
9. Lingkungan kerja, lingkungan yang baik akan mendorong karyawan agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan produktivitas.
10. Teknologi, dengan teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju maka akan dapat mendukung peningkatan produktivitas.

Sedangkan menurut Muchdarsyah (dalam Yuli Tri Cahyono dan Lestiyana Indira M, 2007: 227) menyebutkan bahwa yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut (Jurusan et al., 2015) :

1. Tenaga kerja, kenaikan sumbangan tenaga kerja pada produktivitas adalah karena adanya tenaga kerja yang lebih sehat, lebih terdidik dan lebih giat. Produktivitas dapat meningkat karena hari kerja yang lebih pendek. Imbalan dari pengawas dapat mendorong karyawan lebih giat dalam mencapai prestasi. Dengan demikian jelas bahwa tenaga kerja berperan penting dalam produktivitas.
2. Seni serta ilmu manajemen adalah faktor produksi dan sumber daya ekonomi, sedangkan seni adalah pengetahuan manajemen yang memberikan kemungkinan peningkatan produktivitas. Manajemen termasuk perbaikan melalui penerapan teknologi dan pemanfaatan pengetahuan yang memerlukan pendidikan dan penelitian.

3. Modal merupakan landasan gerak suatu usaha perusahaan, karena dengan modal perusahaan dapat menyediakan peralatan bagi manusia yaitu untuk membantu melakukan pekerjaan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Fasilitas yang memadai akan membuat semangat kerja bertambah secara tidak langsung produktivitas kerja dapat meningkat.

2.1.3.3 Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja

Peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Mengatasi hal itu perlu pemahaman yang tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Sutrisno (2015) adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan terus menerus. Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus.
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan. Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia. Bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu memberdayakan SDM merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh eselon manajemen dalam hierarki organisasi.

2.1.3.4 Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan

terlaksana secara efisien dan efektif sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut Sutrisno (2015) :

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hasil sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari masa lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang signifikan bagi karyawan.

Sari (2015) mengungkapkan bahwa terdapat indikator produktivitas kerja yaitu; 1) Bekerja sesuai dengan kemampuan, 2) Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai, 3) Bersemangat dalam bekerja, 4) Mengerjakan tugas dengan teliti, baik dan benar, 5) Mengutamakan efisiensi sesuai rencana, 6) Meningkatkan mutu yang dihasilkan, 7) Memperdalam pengetahuan

Sementara Sinungan (2009) menjelaskan secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda, yakni:

- a. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
- b. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
- c. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada saran/tujuan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti Terdahulu		
	Nama	Judul	Hasil
1.	Harefa dan Sinambela (2012)	Pengaruh Pembinaan Terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil	Pada pengujian hipotesis satu, pengaruh positif dari pembinaan terhadap produktivitas kerja tidak dapat diterima pada taraf signifikansi 0,05. Secara umum, hal ini menjelaskan bahwa pembinaan tidak signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hal ini berarti pada kondisi disiplin kerja, karier, dan etika profesi, tidak berakibat langsung pada naiknya produktivitas kerja. Dengan demikian, hipotesis satu tentang adanya pengaruh pembinaan terhadap produktivitas kerja ini tidak dapat diterima.

2.	Maharani dan Widiartanto (2017)	Pengaruh <i>Self-Efficacy, Coaching</i> dan <i>Empowerment</i> Terhadap Kinerja Karyawan CV. Laxita Paramitha Semarang	Berdasarkan hasil penelitian <i>coaching</i> mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Laxita Paramitha. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi yang menghasilkan koefisien positif sebesar 0,302 dan berpengaruh secara signifikan dengan hasil uji signifikansi t-hitung (2,025) > t-tabel (2,0195). <i>Coaching</i> memiliki sumbangan atau kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 68% dilihat dari hasil uji determinasi.
3.	Aziz dan Mayowan (2018)	Pengaruh <i>Outbond Management Training (OMT)</i> dan <i>Coaching</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas	Hasil penelitian membuktikan bahwa OMT dan <i>Coaching</i> secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Agar mendapatkan hasil maksimal dari kedua bentuk pelatihan tersebut,

		Brawijaya Malang)	perusahaan harus dapat membuat agenda rutin dalam kurun waktu tertentu untuk melaksanakan OMT dan atasan juga harus selalu memberikan <i>Coaching</i> dengan materi yang beragam secara berkelanjutan. Perpaduan kedua bentuk pelatihan karyawan tersebut jika dapat dilaksanakan dengan baik tentunya akan dapat membuat kinerja karyawan semakin meningkat.
4.	Pousa dan Mathieu (2014)	<i>The Influence of Coaching on Employee Performance</i>	<i>As hypothesized, coaching positively affects performance (b = .280, p < .05 for sample 1, and b = .200, p < .05 for sample 2) in support of our main hypothesis. The percentage of variance explained of the dependent variable once the effect of the control variables was eliminated was small but significant</i>

		<p><i>for both samples ($\Delta r_{adj} 2 = .062$ for sample 1 and $\Delta r_{adj} 2 = .029$ for sample 2) thus, suggesting that the use of coaching by the manager can have a significant positive effect on salesperson performance.</i></p> <p>Seperti yang dihipotesiskan, pembinaan secara positif mempengaruhi kinerja ($b = .280$, $p < .05$ untuk sampel 1, dan $b = .200$, $p < .05$ untuk sampel 2) untuk mendukung hipotesis utama kami. Persentase varian menjelaskan variabel dependen setelah pengaruh variabel kontrol dihilangkan kecil tetapi signifikan untuk kedua sampel ($\Delta r_{adj} 2 = 0,062$ untuk sampel 1 dan $\Delta r_{adj} 2 = 0,029$ untuk sampel 2) dengan demikian, menunjukkan</p>
--	--	---

			bahwa penggunaan <i>coaching</i> oleh manajer dapat memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pramuniaga.
5.	Marpaung (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Team Work</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta	Pengujian hipotesis statistik dilakukan dengan uji t dan diperoleh signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$, maka secara parsial <i>teamwork</i> berpengaruh signifikan terhadap performans Pegawai Koperasi di Sekjen Kemdidbud Senayan Jakarta.
6.	Sriyono dan Lestari (2013)	Pengaruh <i>Teamwork</i> , Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa	<i>Teamwork</i> , kepuasan kerja dan loyalitas berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas. Besarnya kontribusi dapat dilihat pada besarnya koefisien pada SEM, total kontribusi variabel yang terlibat terhadap variabel produktivitas (Y) sebesar 69,31 %. Hal ini dapat dimaknai bahwa masih

			terdapat 30,69 % variabel lain yang belum mampu dijelaskan oleh variabel yang terlibat terhadap variabel produktivitas (Y).
7.	Devina (2018)	Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Federal International Finance Cabang Surabaya 2	Berdasarkan hasil yang diperoleh pada uji regresi linear sederhana menunjukkan nilai signifikan variabel <i>teamwork</i> terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,002. Hal tersebut membuktikan bahwa <i>teamwork</i> mampu mempengaruhi kepuasan kerja karena nilai signifikan dibawah 0,05.
8.	Ifeyinwa (2014)	<i>The Effect of Teamwork on Employee's Performance : A Study of Selected Firms in Anambra State Nigeria</i>	<i>The t value is 10.485 which is significant at 0.000 because significant level is less than $P \leq 0.05$. It implies that the alternative hypothesis of teamwork, having a significant relationship with employee performance was accepted.</i>

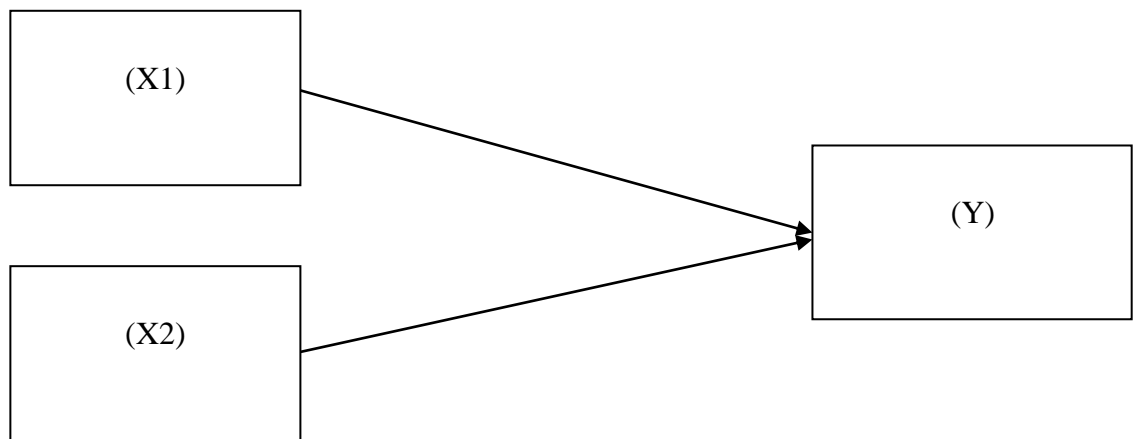
			<p>Nilai t adalah 10,485 yang signifikan pada 0,000 karena tingkat signifikan kurang dari $P \leq 0.05$. Ini menyiratkan bahwa hipotesis alternatif kerja tim, memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan diterima.</p>
9.	Purnama (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung	<p>Berdasarkan analisis data korelasi dan regresi linier sederhana yang telah dihitung oleh peneliti dengan menggunakan aplikasi <i>software</i> SPSS 11, maka diperoleh simpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Bagian produksi CV. Epsilon Bandung.</p>
10.	Adiwinata dan Sutanto (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	<p>Berdasarkan uraian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja

	<p>Karyawan CV. Intaf Lumajang</p>	<p>memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang. Oleh karena itu, CV. Intaf Lumajang perlu menjaga kepuasan kerja agar produktivitas kerja karyawan tinggi.</p> <p>2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang. Oleh karena itu, CV. Intaf Lumajang perlu menjaga motivasi kerja agar produktivitas kerja karyawan tinggi.</p> <p>3. Kepuasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang. Oleh karena itu, CV. Intaf Lumajang perlu menjaga kepuasan kerja dan motivasi kerja agar produktivitas kerja</p>
--	------------------------------------	---

			karyawan tinggi.
11.	Legawati (2014)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pabrik (Kasus Karyawan Bagian Produksi PT. Pelita Agung Agrindustri di Duri)	Pengawasan yang dilakukan oleh atasan berpengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pabrik pada PT. Pelita Agung Agrindustri Duri, hal ini terbukti dari hasil perhitungan koefisien regresi bahwa $t_{hitung} > t_{tabel} = 5,757 > 2,013$ yang berarti H_0 diterima.
12.	Ghen, Abu, Sazali, Belkhamza (2019)	<i>The Effect of Empowerment and Teamwork on Employee Productivity</i>	<i>The results of regression analysis shows that the hypothesis is accepted at t-value = 6.925, p < 0.000. Therefore, this infers that teamwork will result in productivity. An increase in teamwork will cause an increase in productivity.</i> Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa hipotesis diterima pada nilai-t = 6,925, p <0,000. Oleh karena itu, ini menyimpulkan bahwa

			kerja tim akan menghasilkan produktivitas. Peningkatan kerja tim akan menyebabkan peningkatan produktivitas.
--	--	--	--

2.3 Model Konseptual Penelitian



Gambar 2.1 Model Konseptual Penelitian

2.4 Pengembangan Konseptual Penelitian

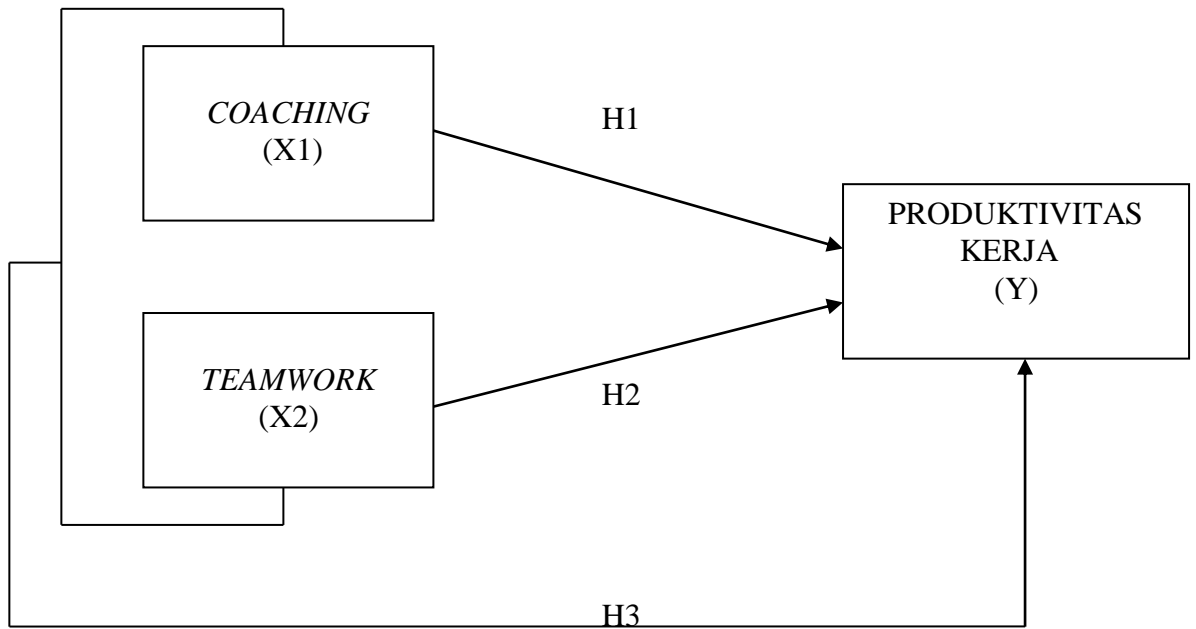
2.4.1 Pengaruh *Outbond Management Training* (OMT) dan *Coaching* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Bank X BUMN Tbk. Cabang Universitas Brawijaya Malang)

Didukung dengan hasil penelitian dari Aziz dan Mayowan (2018) menunjukkan bahwa *coaching* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa

Didukung dengan hasil penelitian dari Suryono dan Lestari (2013) menunjukkan bahwa *teamwork* berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

2.5 Model Hipotesis



Gambar 2.2 Model Hipotesis

2.6 Pengembangan Hipotesis

- H1 : Ada pengaruh *coaching* terhadap produktivitas kerja.
- H2 : Ada pengaruh *teamwork* terhadap produktivitas kerja.
- H3 : Ada pengaruh secara simultan antara *coaching* dan *teamwork* terhadap produktivitas kerja.