

COACHING PROGRAM DALAM MENINGKATKAN PENGEMBANGAN KARYAWAN PT HUTAMA KARYA INFRASTRUKTUR

Sudirja¹, Ratih Setyo Rini²

Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta
sudirja.sdj@bsi.ac.id

Submitted: 05th Nov 2021/ **Edited:** 20th Dec 2021/ **Issued:** 01st Jan 2022
Cited on: Sudirja, S., & Rini, R. S. (2022). COACHING PROGRAM DALAM
MENINGKATKAN PENGEMBANGAN KARYAWAN PT HUTAMA KARYA
INFRASTRUKTUR. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic,
Accounting, Management and Business*, 5(1), 114-122.

ABSTRACT

Human resource development must be carried out seriously and consistently, one of which is through coaching activities. Coaching is an HR development activity through internal qualitative actions, namely helping employees to identify their potential, goals in their careers, identify potential problems, and find ways to solve them, to get optimal performance. This research was conducted on employees of PT. Hutama Karya Infrastruktur with a qualitative method. In collecting data, field observations were carried out through coaching activities. The analysis technique was carried out descriptively, namely explaining the actual conditions during the Coaching activity. The results of the activities carried out indicate that, employees of PT. Hutama Karya Infrastruktur gains self-reinforcement regarding its existence in the company, namely realizing career needs, occupying positions, and getting opportunities for self-development as well as increasing income / awards.

Keywords: Coaching, HR Development, Career, Leadership

PENDAHULUAN

Menjalani karier dalam sebuah bidang pekerjaan dapat terasa sangat monoton. Bukan hanya dari sisi pekerjaan yang dilakukan sehari-hari, tetapi juga dari sisi pengembangan diri. Tidak sedikit karyawan yang merasa hanya berjalan di tempat dan tidak mendapatkan perbekalan diri apapun (Renton, 2009). Padahal, ada banyak potensi yang dapat digali untuk mengarahkan karyawan tersebut dalam mencapai tujuan yang diinginkan dalam kariernya (Moody, 2019). Ada beberapa cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk membantu pengembangan diri karyawannya, salah satunya adalah dengan *mentoring* (Connor & Pokora, 2017).

Salah satu perusahaan yang memilih mentoring sebagai bagian pengembangan karyawannya adalah PT Hutama Karya Infrastruktur (HKI), yaitu salah satu anak

perusahaan dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu PT Utama Karya (Persero) (HK). Secara khusus, PT HKI berkiprah di bidang usaha jasa konstruksi. Walau baru didirikan pada 2015, tetapi kiprahnya sudah lama sejak masih menjadi spin off Divisi Jalan dan Jembatan milik HK dan telah memiliki pengalaman mentereng di bidang jalan, jalan, jembatan, serta pekerjaan konstruksi semacamnya.

Selama ini *mentoring* juga menjadi pilihan utama HKI untuk pengembangan diri di lingkungan profesional melalui HKI Learning Center. Namun dalam perjalanannya, HKI menilai *mentoring* hanya menawarkan *knowledge transfer* tetapi kurang bisa memberdayakan potensi yang berada dalam diri setiap karyawan. Padahal suatu perusahaan akan tumbuh dan berkembang apabila personil personil yang berada dalam perusahaan tersebut bukan hanya dapat mengaplikasikan skill dan knowledge yang dimiliki saja akan tetapi memberikan ruang/ide-ide perubahan kepada perusahaan sesuai tujuan organisasi tersebut, Untuk mencari tahu ide-ide atau potensi yang tersembunyi dalam personil tersebut, HKI melalui Learning Center percaya bahwa Coaching Program adalah salah satu jalan yang lebih diperlukan.

LANDASAN TEORI

Coaching merupakan salah satu pendekatan dalam usaha meningkatkan sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi (Gould, et, al., 2013). Hal ini sesuai dengan pendapat Noe (Kaswan, 2012:3), bahwa terdapat 4 (empat) pendekatan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, yaitu pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja dan hubungan interpersonal. Coaching sendiri berada dalam salah satu pendekatan hubungan interpersonal. Kaswan mendefinisikan Coaching sebagai transisi kognitif, emosi dan perilaku yang menyediakan perolehan sasaran dan peningkatan kinerja seseorang atau kehidupan pribadinya (Kaswan, 2012). Coaching adalah suatu rangkaian kegiatan dengan tujuan membantu karyawan untuk dapat mengidentifikasi potensi dirinya, tujuan dalam karirnya, mengidentifikasi potensi masalah, serta mencari cara penyelesaiannya, untuk mendapatkan kinerja optimal (Passmore, 2010).

Manfaat Coaching

Bresser dan Wilson menyebutkan bahwa coaching dapat membuka potensi yang dimiliki seseorang agar dapat memaksimalkan kinerja, membantu seseorang untuk

belajar daripada mengajarnya (Kaswan, 2012). Hasil penelitian terbaru pada 2021 oleh Bonar Napitupulu (Naoitupulu, 2021) menyebutkan bahwa berdasarkan pandangan penilaian kinerja, coaching dapat membantu membuat identifikasi dan mengembangkan karyawan. Rekomendasi dari penelitian pada industry manufaktur ini, sebuah perusahaan seharusnya membuat budaya coaching dan menciptakan sebuah system yang mendukung kegiatan coaching, terutama keberpihakan manajemen terhadap coaching (Landsberg, 2015). Menurut studi ini, pengembangan perusahaan dapat dilakukan melalui coaching.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Komang Diah Laxmy Prabadewi pada tahun 2017 (Prabadewi, 2017). Penelitian ditujukan untuk elihat efektivitas pelatihan teknik coaching dalam upaya peningkatan performa karyawan di sebuah perusahaan di Surabaya. Hasil riset menunjukkan bahwa secara umum, pelatihan coaching efektif dalam meningkatkan pengetahuan dan juga keterampilan, khususnya pada kinerja manajer di perusahaan tersebut. Deloit Millenial Survey pada 2016 menyebutkan bahwa millennial yang telah mendapatkan coaching selama dua kali, lebih berpeluang untuk bertahan dalam sebuah organisasi/kantor lebih dari 5 (lima) tahun. (Delloitte: 2016; O'Connor & Lages, 2009)

Tahapan Coaching

Seorang anggota Forbes Council (Forbes: 2017), menyebutkan 4 (empat) tingkatan pelaksanaan coaching, yaitu awareness, clarity, choice, dan action.

1. Pada tahap awal, Awareness dilakukan untuk mengajak cara pikir seseorang dalam mengajukan pertanyaan secara sadar dan tidak sadar serta berhubungan dalam dunia tanpa ego.
2. Pada tahap Clarity, melalui coaching, seseorang diharap dapat membuat identifikasi permasalahan yang nyata dengan fokus di sebuah bagian di satu waktu, dan dapat melepaskan perasaannya.
3. Pada Tahap Choice, seseorang diharapkan untuk menahan keyakinannya dan menggali kemungkinan untuk dapat merubah diri. Melalui coaching, akan tercipta hubungan saraf baru yang menaikkan cara piker dan juga cara berperilaku yang baru
4. Pada tahap terakhir, yaitu Acction, akan menghasilkan komitmen seseorang terhadap rencana atau latihan untuk membenahi cara pikirdan perilakunya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan secara terukur dan sistematis, meliputi kegiatan:

1. Penelitian dikembangkan berdasarkan konsep kualitatif
2. Analisis dan pembahasan menggunakan teknik deskriptif
3. Pengumpulan data melalui kegiatan observasi dan wawancara mendalam
4. Penelitian dilakukan di PT Utama Karya Infrastruktur yang beralamat di Jl. Biru Laut X No.10, RT.12/RW.11, Cipinang Cempedak, Kecamatan Jatinegara, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13340.
5. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Utama Karya Infrastruktur yang mendapatkan Coaching dari PPM Manajemen, baik secara daring maupun luring selama tahun 2021.
6. Jumlah koresponden merupakan peserta Coaching yang berjumlah 28 orang terdiri dari karyawan kantor pusat dan proyek.
7. Kegiatan Coaching terdiri dari tiga tahapan, yakni tahap program brief, tahap interactive inclass training, dan tahap action learning.

HASIL PENELITIAN

Program *coaching* di lingkungan HKI hadir dengan nama *Coach for Coach* dan ditujukan bagi level jabatan Kepala Departemen dan *Project Manager*. Program *Coach for Coach* bertujuan untuk melatih karyawan agar mampu:

1. Mengelola *internal stakeholders* khususnya anggota timnya untuk memberdayakan potensi dan kinerja yang maksimal.
2. Menemu-kenali kebutuhan pengembangan yang tepat bagi anggota timnya
3. Menerapkan teknik *coaching* yang tepat dalam pengembangan anggota tim

Tahapan dan Metode Coach for Coach

Program *Coach for Coach* ini memiliki rancangan alur yang terdiri dari 3 tahapan, yaitu:

1. Tahap *Program Brief*.
2. Tahap *Interactive Inclass Training*,
3. Tahap *Action Learning*.

Pelaksanaan kegiatan ketiga tahap tersebut dapat dilihat pada table di bawah ini

Tabel 1. Pelaksanaan Kegiatan Coach For Coah

No	Kegiatan	Peserta	Tanggal	Lokasi
1.	Program Brief	28 orang	10 Juni 2021	Virtual meeting
2.	Interactive Inclass Training	28 orang	16 -17 Juni 2021	Hotel Aston Sentul, Bogor.
3.	Action Learning	28 orang	23–24 Juli 2021 13-14 Agustus 2021. 10–11 September 2021	Virtual meeting Virtual meeting Virtual meeting

Sumber: HKI, 2021

Keseluruhan kegiatan Program Coach for Coach PT HKI dilakukan dengan fasilitator yang berasal dari PPM Manajemen. Program *Coach for Coach* diawali dengan Kegiatan *Program Brief*, yang ikuti oleh 28 orang yang merupakan karyawan dari kantor pusat dan proyek. Pada kegiatan *Program Brief* ini disampaikan tujuan, manfaat dan output kegiatan yang diharapkan dari program serta timeline pelaksanaan program. Sebagai permulaan kegiatan, Program Brief dilaksanakan melalui virtual meeting. Tahapan berikutnya adalah *Interactive Inclass Training*. Pada tahap ini, pelaksanaan pembekalan materi utama dilakukan secara tatap muka dengan mengutamakan protokol kesehatan yang ketat. Materi utama dari Inclass Training adalah pembekalan untuk peserta terkait materi Managing Internal Stakeholders dan Coaching Technique yang setara dengan 16 jam pelajaran. Kegiatan selama 2 (dua) hari di Hotel Aston. Sentul, Bogor. Tahapan berikutnya dari program *Coach for Coach* adalah *Action Learning*. Pada tahapan ini Departemen HC&GA mempersiapkan daftar *coachee* yang diambil dari kelompok karyawan dengan kategori performa kerja “Star”n yaitu karyawan dengan kompetensi kinerja tinggi. Berikut hasil pemetaan menggunakan teori Hav Mapping yang di hunakan PT HKI.



Gambar 1. Hav Mapping PT HKI

Berdasarkan hasil pemetaan menggunakan Hav Mapping, diperoleh diperoleh 28 karyawan dari berbagai unit kerja di kantor pusat dan proyek yang siap menjadi *coachee*. Para *coach* kemudian dipasangkan dengan *coachee* secara *cross function* dengan garis *job family* yang *similar*, yaitu berdasarkan kategori teknik dan non teknik. Hal ini dilakukan supaya para *coach* dapat mengoptimalkan kemampuan melakukan *coaching* tanpa ada bias terhadap hubungan struktural jabatan pekerjaan (Bennell, et, al., 2017).

Para *coach* dan *coachee* akan melalui tiga sesi *coaching* yang dilakukan secara berkesinambungan. Sesi *coaching* pertama telah dilakukan pada tanggal 23 – 24 Juli 2021 dengan tugas utama melakukan identifikasi *coachee* dan kebutuhan pengembangan *coachee*. Sesi *coaching* berlangsung selama 60 menit dengan kemudian ditambah 30 menit lainnya untuk sesi *feedback* dari *observer* kepada para *coach*. Pada sesi *coaching* pertama ini, para *coach* dan *coachee* bertemu secara virtual dengan observasi dan penilaian dari para *Expert Coach* PPM Manajemen.

Berlanjut pada sesi *coaching* ke dua, spesial pada sesi ini Direksi PT Hutama Karya Infrastruktur hadir sebagai *Internal Coach* yang akan mengobservasi dan menilai perfoma dan kemampuan *coaching* para *coach* secara langsung melalui *virtual meeting*. Capaian yang diharapkan dari sesi *coaching* kedua ini adalah para *coach* diharapkan mampu menggali rencana pengembangan *coachee* berdasarkan teknik GROW (*Goal, Realty, Option Obstacles, Will Way Forward*) dan rencana aksi yang akan dilakukan *coachee* selama kurun waktu 6 bulan ke depan. Sesi *coaching* kedua ini telah terlaksana pada 13 – 14 Agustus 2021.

Selanjutnya, sesi *coaching* ketiga dilaksanakan pada tanggal 10 – 11 September 2021 melalui *virtual meeting* dengan observasi dan penilaian kembali dilakukan oleh *Expert Coach* PPM Manajemen. Fokus capaian pada sesi *coaching* ketiga ini adalah para *coach* melakukan analisa lanjutan terhadap aktivitas pengembangan yang dipilih *coachee*, persoalan potensial yang mungkin dihadapi *coachee* dan langkah penanggulangan apa saja yang diperlukan oleh *coachee* agar dapat mencapai pengembangan diri yang diharapkan (Linley, et, al., 2009).

Sehubungan dengan pandemi, saat ini semua prosesnya berlangsung secara daring dari tempat masing-masing, dengan harapan, pada kegiatan berikutnya semua proses

akan dapat dilaksanakan secara offline, agar interaksi antara coach dan coachee menjadi lebih nyata

Realisasi Kegiatan

Setiap tahunnya, HKI Learning Center melakukan pemetaan terhadap kompetensi perusahaan dan kompetensi karyawan untuk mengetahui *gap* yang ada. Selama ini realisasi lebih banyak dari pihak atas ke bawah, padahal ada banyak ide dari anggota tim yang potensial, akan tetapi terhambat faktor komunikasi. Melalui proses *coaching*, para *coach* bertugas memberdayakan anggota timnya dan menggali ide-ide yang dimiliki para *coachee* untuk dapat diterapkan dalam perusahaan.

Tidak hanya hadir, para *coach* harus dapat mendengarkan *coachee* secara aktif, mengajukan pertanyaan yang bersifat terbuka, serta memberi umpan balik dengan mengikuti GROW (*Goal, Reality, Options, Way*) Model sebagai acuan. Tak jarang, *coach* harus menggali beberapa pertanyaan pribadi yang sekiranya memengaruhi kinerja dari *coachee*, yang masih berkaitan dengan masalah pekerjaan.

Tidak hanya *coachee* yang akan merasakan manfaat dari *coaching* ini. Para *coach* pun akan terbantu jika memiliki tim yang cemerlang dan punya komitmen untuk merealisasikan ide inovatifnya. *Coach* dinilai sukses jika ia dapat mempersiapkan anggota timnya menjadi *leader*, atau dengan kata lain mengkaderisasi dan menyiapkan *coachee* untuk dapat memenuhi posisi yang ditinggalkan, jika sewaktu-waktu harus menggantikan sang atasan. Tolok ukur lain kesuksesan sebagai *coach* adalah jika *coachee* dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri.

Coachee sendiri adalah karyawan “*star*” atau mereka yang dianggap memiliki kompetensi dan kinerja bagus, yang berjumlah kurang lebih 44 orang. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa pada program selanjutnya, karyawan lain juga dapat menjadi *coachee*. Program ini juga dilakukan secara *cross department* sesuai dengan kategori teknik atau non teknik. Hal ini bertujuan agar para peserta dapat membaur. Apalagi dalam *coaching*, pengalaman bukan menjadi hal yang mutlak. Kepemimpinan, tujuan, dan komitmen terhadap tujuan itulah yang harus terus digali dan dibangun.

Dalam membentuk dan memberdayakan *coachee*, para *coach* diharapkan dapat membentuk *behavior* di saat bersamaan. *Coach* diharapkan untuk dapat pandai melihat dan menilai situasi, serta menemukan cara-cara baru untuk memberdayakan bawahan.

Karena dalam praktiknya, ada kalanya *leadership* dapat diterapkan secara langsung (*direct*) maupun secara tidak langsung (*indirect*).

Untuk proses evaluasi dalam tahap *action learning*, para *coach* dan *coachee* harus mengisi lembar kerja. Evaluasi akan dilakukan setelah enam bulan dengan evaluasi tingkat tiga, yaitu bagaimana *coach* membentuk *behavior* terhadap peserta. Dengan begitu, diyakini, siapapun yang menjadi pemimpinnya, kecepatan kerja seorang *leader* akan bertambah karena ia yakin dengan integritas dari bawahannya sendiri.

KESIMPULAN

Hasil *coaching* juga sangat berhubungan dengan karier pesertanya. Dengan *coaching*, seorang *leader* bisa menciptakan *leader* lainnya. *Coachee* juga dapat menciptakan lebih banyak kesempatan untuk merealisasikan tujuan yang diinginkannya.

Tantangan untuk HKI ke depannya sangatlah besar. HKI harus mempersiapkan diri untuk mendapatkan proyek di luar Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) dalam rangka ekspansi bisnis. Walau baru berdiri selama 6 tahun, HKI diharapkan mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dan mengakselerasinya. Dengan lebih banyaknya karyawan *millennials* dan kurangnya *leader* yang ada saat ini, pola pembinaan harus diubah. Di sini *coaching* berperan untuk membantu peserta mengakselerasi kemampuan dan dengan begitu meningkatkan kesempatan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bennell, K. L., Campbell, P. K., Egerton, T., Metcalf, B., Kasza, J., Forbes, A., ... & Hinman, R. S. (2017). Telephone coaching to enhance a home-based physical activity program for knee osteoarthritis: a randomized clinical trial. *Arthritis Care & Research*, 69(1), 84-94.
- Connor, M., & Pokora, J. (2017). *EBOOK: Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice: Developing Effective Practice*. McGraw-Hill Education (UK).
- Gould, D., Voelker, D. K., & Griffes, K. (2013). Best coaching practices for developing team captains. *The Sport Psychologist*, 27(1), 13-26.
- Kaswan. 2012. *Coaching dan Mentoring: Untuk Peningkatan SDM Dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Landsberg, M. (2015). *The Tao of coaching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you*. Profile Books.

- Linley, P. A., Woolston, L., & Biswas-Diener, R. (2009). Strengths coaching with leaders. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 37-48.
- Moody, M. S. (2019). If instructional coaching really works, why isn't it working. *Educational Leadership*, 77(3), 30-35.
- Napitupulu, B. B. J. (2021). COACHING DAN KINERJA INDIVIDU: ANALISIS MEDIASI KOMITMEN KERJA PADA KARYAWAN INDUSTRI MANUFAKTUR. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 16(2), 40-53.
- O'Connor, J., & Lages, A. (2009). *How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching*. A&C Black.
- Prabadewi, K. D. L. (2017). Efektivitas Pelatihan Teknik Coaching Untuk Meningkatkan Kinerja dan Penyusunan Rancangan Sistem Coaching. *CALYPTRA*, 6(1), 1477-1488.
- Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring: What They are and how to Make the Most of Them* (Vol. 21). John Wiley & Sons.