

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bidang ritel memiliki perkembangan yang sangat pesat, kebutuhan konsumen yang tinggi terus mendorong minat beli akan produk ritel, namun teknologi yang lebih baru, model bisnis yang lebih baru dan prediksi data secara analitik menunjukkan bahwa proses belanja berada di ambang lompatan kuantum ke ranah belanja yang tidak diketahui. Perlu diketahui lebih lanjut di area mana perusahaan ritel harus berinovasi untuk mengubah permainan (Grewal, Roggeveen, & Nordfalt, 2017). Dalam penelitian ini, peneliti lebih berfokus kepada bagaimana cara agar membuat pekerja lebih terlatih dalam pekerjaannya.

Bagian yang harus diawas secara intensif dalam perusahaan yang bergerak dalam bidang ritel yaitu menjaga kesegaran produk. Salah satu faktor pembeda yang dapat dilakukan oleh perusahaan ritel adalah produk buah-buahan dan makanan yang fresh (sangat rentan terhadap suhu panas, dan diperlukan suatu perawatan yang baik), dimana produk tersebut memerlukan perhatian yang intensif untuk menjaga makanan agar selalu segar. Peneliti yakin, jika produk yang dijual tersebut tidak segar atau basi, maka akan menurunkan tingkat kepercayaan konsumen pada produsen dengan sangat drastis. Sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang terlatih. Dalam melatih karyawan, terdapat beberapa metode umum yang sering dilakukan yaitu *coaching*, *mentoring*, pelatihan formal, *on the job training*, *off the job training*. Dalam penelitian ini, peneliti lebih membahas tentang *coaching*, karena

coaching tidak hanya menjadikan karyawan terlatih, namun juga dapat meningkatkan kinerja dari karyawan dengan organisasi itu sendiri.

Dalam sektor bisnis, beberapa negara di Eropa, Amerika, dan Asia telah menerapkan dan mengembangkan suatu program yang dapat menjadikan suatu pekerja menjadi terlatih, yaitu dengan program *coaching*. Grover & Furnham (2016) mengatakan bahwa kegunaan *coaching* dalam bisnis, kepemimpinan, maupun *employee coaching* sudah dipakai dan telah terstandarisasi di beberapa organisasi, dan terus berkembang. Selama bertahun-tahun, banyak riset yang menemukan dampak positif dari *coaching* (Chapman, 2005; Greene & Grant, 2003; Green, Oades & Grant, 2006; Ladyshevsky & Varey, 2005; Olivero, Bane & Kopelman, 1997). Program tersebut merupakan suatu kesempatan yang baik bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia agar dapat menjadikan para pekerja yang lebih terlatih dan mengerti.

Seorang pemimpin harus mulai berinisiatif untuk mengembangkan pengikut yang terlatih. Kenyataannya, banyak perusahaan tidak sepenuhnya mengerti *feedback* yang benar dari pekerja. Olivero, Bane & Kopelman (1997) menemukan bahwa *coaching* dapat meningkatkan produktivitas. Kenyataan ini diperkuat oleh Smither et al (2003) yang mengatakan bahwa, setelah mereka mendapati *feedback* yang banyak dari para staf dan pekerja, mereka mendapat gambaran akan *goals* yang lebih spesifik dan berbagai ide untuk meningkatkan kinerja, bahkan meningkatkan *rating* kinerja yang bagus, baik dalam ukuran formal, maupun catatan supervisor. Ini karena *feedback* dipercaya dapat memberi pengaruh pada pekerja. Di dalam teknik *coaching*, kita akan mengetahui lebih dalam tentang pekerja dan *feedback* dari mereka. Hasil

yang akan kita identifikasi merupakan hasil wawancara yang diperoleh, serta beberapa alat bantu yang digunakan untuk mengetahui perkembangan dari pekerja. Namun dalam perjalanannya, penelitian mengenai efektivitas *coaching* pada kinerja lebih banyak dilakukan secara kualitatif. Para peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian secara kuantitatif (Grover & Furnham, 2016; Sue-Chan & Latham, 2004; Heslin et al, 2006), maka dari itu peneliti terpenggil untuk melakukan riset tentang topik tersebut dengan metode yang berbeda dari yang sudah sering dilakukan.

Tentunya dalam penggunaan program *coaching*, terdapat hal-hal yang memang kita perlu pelajari lebih lanjut. Dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, mereka mengatakan bahwa agar perusahaan dapat dengan pasti memperoleh peningkatan efektivitas dan kinerja dari perusahaannya, dibutuhkan suatu *coach* yang sudah berpengalaman dalam bidangnya. Shannon et al (1998) berpendapat bahwa untuk seorang *coach* yang kurang berpengalaman akan sangat kesusahan untuk melakukan pola instruksi dan pertanyaan yang harus dilontarkan. Beitler & Djokic dalam Kent (2016) berpendapat bahwa di dalam globalized business ini pekerja yg lebih terlatih dapat mengembangkan performa bisnis dalam perusahaan. Selanjutnya Ling, Abdullah & Ali, (2016) mengatakan bahwa saat ini global labor sangat membutuhkan *semi skilled technician* dalam bidang *vocational*, lebih spesifiknya diploma yang bersertifikasi dalam bidang *coaching*.

Perusahaan seringkali tidak mengerti cara penggunaan *coaching* yang baik dan benar. London & Smither (2002) mengatakan bahwa *coaching* tidak bisa dilakukan hanya sekali ataupun jangka pendek, melainkan jangka panjang / berkesinambungan. Melihat peranan dari *coaching* sendiri yaitu meningkatkan *skill*,

meningkatkan kinerja, kesempatan untuk berkembang, dan menyelesaikan masalah bisnis dari waktu ke waktu (Kilburg, 1996; Witherspoon & White, 1997). *Coaching* bukan hanya menganalisis *feedback*, namun *coaching* memberikan dorongan, menyediakan informasi berupa harapan yang dapat dijadikan sebagai tujuan, menunjukkan praktek akan bagaimana suatu penugasan dilakukan dengan benar, kesempatan untuk melatih perilaku yang baru, dan mengejar kesuksesan sepanjang jalan dalam peningkatan kinerja. Goodstone & Diamante (1998) mengatakan bahwa *coaching* sebagai pemecahan masalah yang kolaboratif, yang mana mereka hadir dan bertanya kepada *coachee*, berkomunikasi dan memperlihatkan rasa hormat kepada *coachee*, memperlihatkan apresiasi terhadap *coachee*, menunjukkan empati, memperlihatkan wawasan tentang kinerja, kekuatan, potensi, dan kelemahan, serta menyediakan bantuan yang dapat diandalkan dari *coachee*. Lebih dalamnya lagi, *coaching* memiliki manfaat yang tidak dimiliki program lain, yaitu membuka hal yang jarang dibicarakan, yang mungkin dapat menjadi jawaban tentang keefektifan organisasi. Smither et al (2003) menjelaskan bahwa perubahan perilaku dari *coachee* hanya akan terjadi dengan pemantauan dan kegiatan konsolidasi yang terus berlanjut walaupun pelatihan sudah selesai.

Dalam melakukan *coaching*, PT X mengetahui dengan betul bahwa *coaching* tidak bisa dilakukan hanya dalam jangka waktu yang pendek. Dalam prakteknya, pelatihan *coaching* dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Dalam melakukan pelatihan tersebut, karyawan akan dengan rutin mengikuti pelatihan *coaching* yang diadakan seminggu sekali. Pelatihan *coaching* tersebut dilaksanakan di pusat pelatihan karyawan PT X. Dilihat dari penjelasan di atas, *coaching* lebih baik

dilakukan dalam jangka panjang. Dalam membina *coachee*, dibutuhkan strategi yang menstimulus *coachee* agar dapat membicarakan hal yang ia tidak bicarakan dengan orang lain, yang mungkin akan menjadi *feedback* yang baik bagi organisasi. PT X merupakan salah satu perusahaan yang memakai program *coaching*. Perusahaan tersebut percaya bahwa program *coaching* memiliki manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan melalui *feedback* yang baik dari karyawan dan meningkatkan kinerja dari karyawan secara bersamaan. telah memahami betul tentang penggunaan program *coaching* yang baik dan benar. Perusahaan tersebut menggunakan *coach* yang bersertifikasi dan berpengalaman. Rata-rata *coach* yang direkrut memiliki pengalaman tiga tahun dalam *coaching*. Mereka bekerja di perusahaan tersebut, dan dikhususkan untuk menjadi *coach* tanpa merangkap pekerjaan. Hal tersebut membuat program *coaching* menjadi lebih terawasi dan terfokus.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan fenomena penelitian pada bagian sebelumnya, maka identifikasi masalah riset ini adalah:

Apakah *coaching* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif dari *coaching* terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dari pihak- pihak berikut:

1. Bagi akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk melihat pengaruh dari *coaching* pada kinerja karyawan, karena dengan diketahuinya pengaruh tersebut, akan menjadi ukuran pasti bagi akademisi untuk memahaminya. Mengingat fenomena yang kerap terjadi dalam kegiatan *coaching*, yaitu *coaching* tidak bisa dilakukan dalam jangka pendek, maka dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan para akademisi dapat memahami *coaching* dengan lebih baik.

2. Bagi organisasi

Penelitian ini dapat menjadi program yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya riset empiris ini, organisasi akan mengetahui bagaimana strategi dan tata cara *coaching* dilakukan. Mengingat fenomena yang juga kerap terjadi di beberapa organisasi, yaitu *coaching* tidak akan bisa dilakukan dengan baik, jika tidak ada hubungan baik terlebih dahulu antara *coach* dengan *coachee*. Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan organisasi dapat memahami kegiatan *coaching* dengan lebih baik.