

**PENGARUH PELATIHAN COACHING  
TERHADAP KEMAMPUAN PEMECAHAN MASALAH PADA SUPERVISOR**

**THE EFFECTIVENESS OF COACHING TRAINING ON PROBLEM SOLVING ABILITY  
AMONG SUPERVISORS**

**Dian Dwi Nur Rahmah  
Arief Fahmie**

*Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta  
e-mail: diandwinurrahmah@rocketmail.com*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effectiveness of coaching training in improving problem solving skills of PT.X supervisor in East Kalimantan. The hypothesis is that coaching training could enhance the ability of problem solving of supervisor. Coaching consists of four aspects, there are able to understand the problem, able to seek and assess alternative solutions, able to implement the solution, and able to carry out an evaluation of the solutions that have been implemented. The study involved 26 new supervisors with tenure 1-3 years. Measuring instrument was problem solving scale (Ellis and Hunt, 1993), which had 25 items. Data analysis using independent sample t-test showed a nonsignificance value of p value ( $p = 0.506 > 0.05$ ) in the post-test, the hypothesis stated are not accepted. Thus, there is no difference in the ability of solving problems in experimental and control groups. However, when the implementation of the follow-up showed a significance value p value ( $p = 0.030 > 0.05$ ), which indicates that there are differences in post-test to follow up of the experimental group.*

*Keywords: coaching training, problem solving ability*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan *coaching* terhadap kemampuan pemecahan masalah pada supervisor di PT.X Kalimantan Timur. Hipotesis yang diajukan adalah ada pengaruh pelatihan *coaching* terhadap kemampuan pemecahan masalah yang terdiri atas empat aspek, yaitu mampu memahami masalah, mampu mencari dan menilai alternatif solusi, mampu melaksanakan solusi, dan mampu melaksanakan evaluasi terhadap solusi yang telah dilaksanakan. Penelitian ini melibatkan 26 supervisor baru dengan masa kerja 1 – 3 tahun. Alat ukur yang digunakan adalah skala pemecahan masalah menurut Ellis dan Hunt (1993) yang berjumlah 25 butir. Analisis hipotesis menggunakan Independent Sample t-test menunjukkan nilai signifikansi *p value* ( $p = 0,506 > 0,05$ ). Pada pascates, maka hipotesis dinyatakan tidak diterima. Dengan demikian, tidak ada perbedaan kemampuan pemecahan masalah pada kelompok eksperimen dan kontrol. Walaupun demikian, saat pelaksanaan tindak lanjut nilai signifikansi *p value* menunjukkan ( $p = 0,030 > 0,05$ ) yang menandakan bahwa ada perbedaan dari pascates ke tindaklanjut pada kelompok eksperimen.

Kata Kunci : pelatihan *coaching*, kemampuan pemecahan masalah

Dalam beberapa tahun terakhir, industri batu bara mengalami kelesuan akibat adanya krisis yang terjadi di Eropa. Terjadinya perubahan-perubahan pesat baik dari segi ekonomi dan politik yang terjadi pada industri batu bara saat ini menyebabkan organisasi dituntut untuk mampu bertahan dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensinya. Cummings dan Worley (2005) menjelaskan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terbuka (*open system*) dimana komponen yang terkait dalam organisasi tersebut baik dari segi sumber daya manusia (SDM), material, dan teknologinya sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal. Dalam situasi yang tidak menentu tersebut, organisasi dituntut untuk lebih adaptif dengan melakukan perubahan-perubahan dan pendekatan dalam melakukan proses kerja yang lebih efektif dan efisien (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010).

Perusahaan tambang batu bara yaitu PT. X yang berada di Kalimantan Timur. PT. X merupakan perusahaan tambang batu bara yang memiliki kegiatan operasi bisnis sumber daya mineral salah satunya yang terbesar di dunia. Berdasarkan hasil asesmen awal, diketahui bahwa PT.X sedang mengalami kelesuan akibat adanya krisis yang terjadi di Eropa yang menyebabkan target produksi PT.X pun

menjadi turun pula. Namun demikian, pelaku usaha dunia masih merasa optimis bahwa kondisi yang terjadi pada industri batu bara hanya bersifat sementara.

PT.X mengatasi masalah ini dengan melakukan strategi salah satunya dengan pengembangan manajemen sumber daya manusia. Dengan adanya harga batu bara yang turun dan jumlah produksi yang menurun, maka PT.X perlu untuk menjaga *performance/kinerja* karyawannya sehingga tetap mampu bekerja dengan baik disertai perilaku dalam bekerja yang baik pula dan tidak terpengaruh dengan situasi dan kondisi yang terjadi.

Berdasarkan data lapangan yang ada, yaitu dari hasil FGD (*Forum Group Discussion*), wawancara, survei dan dari hasil *competency rating* dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh supervisor masih kurang khususnya pada kemampuan manajerial seperti kemampuan *problem solving* (pemecahan masalah) atas perilaku karyawan yang berada di bawahnya. Kartono dan Gulo (2000) menjelaskan bahwa *problem* atau masalah adalah situasi yang tidak pasti, meragukan dan sukar dipahami. Menurut Heppner dan Krauskropf (Heppner, Pretorius, Lee & Wang, 2002), pemecahan masalah dilakukan ketika individu

menghadapi masalah kompleks, perubahan secara cepat, dan tujuan yang berhubungan secara langsung dengan kognitif, afektif, dan tindakan yang dilakukan untuk menghadapi masalah baik dari internal maupun eksternal individu.

Salah satu strategi untuk dapat melakukan pemecahan masalah adalah dengan memaksimalkan kemampuan supervisi oleh supervisor kepada bawahannya, yaitu salah satunya dengan praktik *coaching*. Menurut Cummings dan Worley (2005), *coaching* adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan, meningkatkan hubungan interpersonal, menangani konflik ataupun menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu. *Coaching* juga merupakan intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja dan mengembangkan suatu kompetensi tertentu (Mosca, Fazzari, & Burza, 2010).

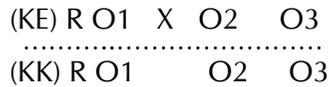
Penelitian ini peneliti ingin memberikan intervensi berupa pelatihan *coaching* model GROW (*Goal, Reality, Options, Wrap-up*) yang dikembangkan semenjak tahun 1980-an oleh Sir John Whitmore (Whitmore, 2009). Penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam membantu PT. X untuk mengatasi per-

masalahan yang dihadapi dengan memberikan pelatihan *coaching* sebagai salah satu alternatif solusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah. Berdasarkan pemaparan permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai bagaimana pengaruh pelatihan *coaching* terhadap kemampuan pemecahan masalah supervisor PT.X.

## METODE PENELITIAN

### *Desain Penelitian*

Penelitian ini menggunakan rancangan *pretest-posttest control group design*, yaitu desain yang dilakukan dengan memberikan pengukuran sebelum dan sesudah perlakuan pada kelompok yang mendapatkan perlakuan dan tidak (Latipun, 2006). Lebih lanjut, menurut Kumar (2005) mengatakan bahwa desain ini merupakan desain yang paling cocok untuk mengukur dampak atau efektifitas program. Kelompok yang mendapatkan intervensi atau perlakuan berupa pelatihan *coaching* disebut dengan kelompok eksperimen. Sedangkan kelompok yang tidak mendapatkan perlakuan disebut dengan kelompok kontrol. Berikut desain eksperimen yang digunakan :



Skema 1. Rancangan *the pretest-posttest control group design*

Sumber : Shadish, Cook & Campbell (2002)

Keterangan :

- KE = Kelompok eksperimen
- KK = Kelompok kontrol
- R = Random
- O1 = Pengukuran sebelum diberi perlakuan
- O2 = Pengukuran setelah diberi perlakuan
- O3 = Pengukuran setelah diberi perlakuan dengan *followup*
- X = Perlakuan

### **Subjek Penelitian**

Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah supervisor baru (Grade D) di PT.X Kalimantan Timur yang memiliki masa kerja rentang 1 – 3 tahun.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, kuesioner, dan studi dokumen. Dalam wawancara ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur baik itu secara formal dan informal dan dilakukan baik secara tatap muka secara langsung atau melalui bantuan teknologi seperti penggunaan telepon. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pemecahan masalah menurut Ellis

dan Hunt (1993) yang berjumlah 25 butir, menggunakan model Likert. Alat ukur ini memiliki 4 pilihan jawaban, yaitu STS (Sangat Tidak Sesuai), TS (Tidak Sesuai), S (Sesuai), SS (Sangat Sesuai). Alat ukur terdiri dari 32 butir yang masuk dalam 4 aspek. Analisis dokumen juga dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen yang ada.

### **Intervensi**

Intervensi yang diberikan dalam penelitian ini adalah pelatihan *coaching*. Pelatihan *Coaching* adalah suatu upaya yang terencana untuk membantu para supervisor dalam mengembangkan pengetahuan, kecakapan dan kemampuan yang berkaitan dengan *coaching*, yaitu

proses membantu perseorangan atau organisasi dalam meningkatkan kinerjanya dengan mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi kerja yang optimal.

Materi pelatihan yang diberikan kepada supervisor adalah mengenai definisi, tujuan, dan manfaat *coaching*, karakteristik *coach* yang efektif, tahapan/proses *coaching* serta simulasi/praktek *coaching* itu sendiri berdasarkan model *coaching* GROW yang dikembangkan oleh Whitmore (2009). Tujuan dari pelatihan *coaching* ini adalah untuk membantuk supervisor yang mampu mengamalkan *coaching* terhadap karyawan dibawahnya, termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam memecahan masalah dalam kehidupan sehari-harinya di perusahaan. Waktu pelatihan akan diadakan dalam satu hari dengan jam efektif adalah 450 menit atau 6,75 jam dengan adanya tiga kali waktu istirahat.

Prosedur penelitian ini dibagi menjadi beberapa tahapan, yaitu persiapan penelitian, pengukuran awal (*pretest*), pelaksanaan penelitian, *task assignment*, dan pengukuran pascates (*posttest*) dan pengukuran tindak lanjut (*follow up*)

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan statistik parametrik. Metode yang diguna-

kan untuk menguji signifikansi hipotesis komparatif dua sampel yang tidak berhubungan adalah dengan *Uji Independent Sample t-test*, yaitu untuk menguji ada tidaknya perbedaan tingkat kemampuan pemecahan masalah antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Selain itu juga digunakan uji *Anova* dan *Paired sample t-test* sebagai uji tambahan yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antara sebelum dan sesudah pemberian perlakuan pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Perhitungan selengkapnya menggunakan analisis data penelitian *SPSS 20 for windows*.

## **HASIL PENELITIAN**

Angket dibagikan kepada 80 orang supervisor baru di PT.X. Dari 80 angket yang disebarakan untuk uji coba, sebanyak 61 angket yang kembali ke peneliti. Dari 61 angket tersebut, 28 angket dijadikan sebagai data untuk prates dan dari 28 subjek tersebut dibagi menjadi 2 kelompok secara random, yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Jumlah supervisor pada kelompok eksperimen sebanyak 14 orang dan kelompok kontrol sebanyak 14 orang pula. Namun, pada perjalanannya, terdapat dua subjek yang gugur dikarenakan tidak dapat

mengisi lembar tindak lanjut karena tidak berada di tempat saat pengambilan data.

Uji validitas *item* skala pemecahan masalah menunjukkan bahwa dari 32 *item* yang diujicobakan, terdapat 7 *item* yang gugur, yaitu *item* dengan nomor 3, 5, 6, 16, 18, 22, dan 30. Oleh karena itu, 7 *item* tersebut dihilangkan untuk melihat koefisien validitasnya. *Item* yang dianggap valid adalah 25 *item* dengan koefisien bergerak antara 0,341 sampai dengan 0,700. Berdasarkan data yang diperoleh, dilakukan pula uji reliabilitas. Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran (Azwar, 2008).

Konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach Alpha* > 0,70, sedangkan jika nilai > 0,80 maka nilai tersebut dikatakan baik. Uji reliabilitas terhadap kuesioner pemecahan masalah menghasilkan koefisien reliabilitas alpha sebesar 0,908 yang memiliki arti  $0,908 > 0,80$  sehingga skala kemampuan pemecahan masalah dapat dikatakan reliabel sehingga memenuhi syarat untuk dipergunakan sebagai alat ukur pengambilan data penelitian. Berikut adalah deskripsi data penelitian pada tabel di bawah ini :

Tabel 1. Deskripsi data penelitian variabel kemampuan pemecahan masalah

Tahap	Kelompok	Min	Max	Mean	Standar Deviasi
Prates	Eksperimen	47	96	75.00	11.292
	Kontrol	67	89	79.31	6.339
Pascates	Eksperimen	66	97	77.23	8.918
	Kontrol	55	97	79.92	10.589
Tindak Lanjut	Eksperimen	71	97	80.77	8.691
	Kontrol	69	98	83.69	8.994

Dari hasil prates, pascates dan tindak lanjut, peneliti melakukan kategorisasi terhadap nilai atau skor kemampuan pemecahan masalah yang didapatkan masing-masing kelompok baik itu

pada kelompok eksperimen maupun kelompok kontrol pada tiap tahapan pengambilan angket. Perbandingan hasil ketiganya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Perbandingan Skor Prates, Pascates, dan Tindak Lanjut Kemampuan Pemecahan Masalah Kelompok Eksperimen

Skor	Kategorisasi	Kelompok Eksperimen					
		Prates		Pascates		Tindak Lanjut	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
$X < 40$	Sangat Rendah	1	8 %	0	0%	0	0 %
$40 \leq x \leq 55$	Rendah	0	0 %	0	0%	0	0 %
$55 \leq X \leq 70$	Sedang	2	15%	3	23%	0	0 %
$70 < X < 85$	Tinggi	8	62 %	8	62%	10	77 %
$X > 85$	Sangat Tinggi	2	15 %	2	15%	3	23 %
<b>Total</b>		13	100%	13	100%	13	100%

Secara keseluruhan, terdapat kenaikan perubahan persentase pada kelompok eksperimen dari sangat rendah

menjadi sedang, dan dari sedang menjadi tinggi atau sangat tinggi.

Tabel 3. Perbandingan Skor Prates, Pascates, dan Tindak Lanjut Kemampuan Pemecahan Masalah Kelompok Kontrol

Skor	Kategorisasi	Kelompok Kontrol					
		Prates		Pascates		Tindak Lanjut	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
$X < 40$	Sangat Rendah	0	0 %	0	0%	0	0 %
$40 \leq x \leq 55$	Rendah	0	0 %	1	8%	0	0 %
$55 \leq X \leq 70$	Sedang	2	15 %	2	15%	1	8 %
$70 < X < 85$	Tinggi	8	62 %	6	46%	7	38 %
$X > 85$	Sangat Tinggi	3	23 %	4	31%	5	54 %
<b>Total</b>		13	100%	13	100%	13	100%

Selanjutnya, pada akhir pelaksanaan pelatihan *coaching*, peserta pelatihan diminta untuk memberikan penilaian atau evaluasi terkait kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan apakah telah berjalan baik, tepat sasaran dan dapat meningkatkan pemahaman dan perilaku peserta pelatihan mengenai *coaching*.

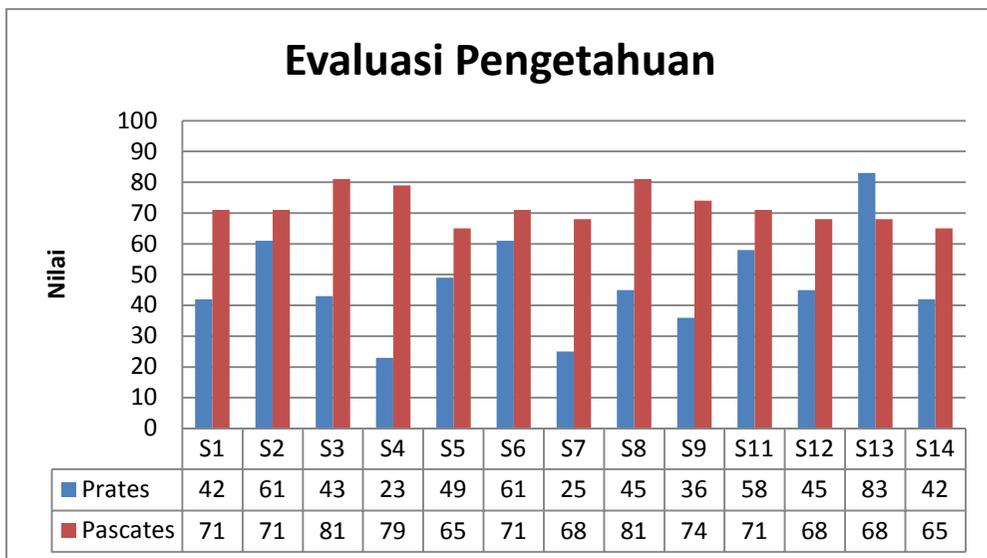
Sesuai dengan tahapan evaluasi pada kegiatan pelatihan oleh Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006), dilakukan evaluasi pada level 1 yaitu reaksi peserta, level 2 yaitu pemahaman atau pengetahuan peserta dan level 3 yaitu perilaku terhadap pelatihan ini. Berikut adalah deskripsi skor hasil evaluasi reaksi.

Tabel 4. Deskripsi Skor Hasil Evaluasi Reaksi

Skor	Kategorisasi	Peserta	
		Jumlah	%
$X < 10.006$	Sangat Tidak Puas	0	0 %
$10.006 \leq x \leq 20.002$	Tidak Puas	0	0 %
$20.002 \leq X \leq 29.998$	Cukup Puas	1	8 %
$29.998 \leq X \leq 39.994$	Puas	11	84 %
$X > 39.994$	Sangat Puas	1	8 %
<b>Total</b>		13	100%

Berdasarkan analisis terhadap evaluasi reaksi, diperoleh hasil bahwa kegiatan pelatihan *coaching* diasumsikan sesuai dengan kebutuhan para peserta pelatihan saat ini, dan semua peserta sudah menilai pelatihan *coaching* yang

diselenggarakan berjalan baik dan dirasa memuaskan bagi seluruh peserta yang mengikuti pelatihan. Selanjutnya adalah evaluasi level pengetahuan sebagai berikut :



Gambar 1. Grafik Perbandingan Skor Jawaban Prates dan Pascates Peserta

Berdasarkan grafik di atas, dapat diketahui bahwa seluruh peserta pelatihan menunjukkan peningkatan pengetahu-

an yang signifikan. Pada perhitungan skor di awal pelatihan, skor yang diperoleh peserta berkisar antara 23 hingga 83

dengan mean 47,15. Kemudian setelah mengikuti pelatihan, skor peserta meningkat antara rentang 65 hingga 88

dengan mean sebesar 71,77. Selanjutnya adalah dengan menggunakan uji analisis *Paired Sample t-test*:

Tabel 5. Hasil Analisis *Paired Sample t-test* Level Pengetahuan

Pengukuran	Mean	SD	Mean Difference	Nilai - t	Sig.
Prates	47.15	15.989	-24.614	-4.836	0.000
Pascates	71.77	5.510			

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa *mean* pascates adalah sebesar 71,77 lebih tinggi dibandingkan *mean* prates 47,15. Selain itu apabila dilihat dari nilai t sebesar -4,836 dengan signifikansi 0.000 ( $p < 0.05$ ) maka menunjukkan bahwa terdapat perbedaan skor yang signifikan antara prates dan pascates. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa keseluruhan peserta mengalami proses pembelajaran dan peningkatan pemahaman/pengetahuan mengenai materi *coaching* tersebut.

Evaluasi perilaku juga peneliti lakukan walaupun tidak dapat dilakukan pada seluruh subjek. Terdapat 5 orang

yang melaksanakan tugas melakukan *coaching* kepada bawahannya. Hasil yang didapat adalah masih terdapat beberapa karyawan yang belum sepenuhnya memahami tata cara dalam mengisi *form coaching* yang telah diberikan, walaupun secara praktik para supervisor sudah mampu memahami alur dalam melakukan *coaching* yang baik dan benar. Supervisor masih perlu melakukan praktik terus menerus untuk dapat melatih kemampuan melakukan *coaching* yang baik dan benar. Untuk melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas yaitu sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas Sebaran Kemampuan Pemecahan Masalah

Pengukuran	Eksperimen		Kontrol		Keterangan
	K-St	P	K-St	P	
Prates	0.654	0.787	0.370	0.999	Normal
Pascates	0.634	0.816	0.594	0.873	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan *one sample kolmogrof-smirnov test* di atas, dapat terlihat bahwa nilai probabilitas kelompok eksperimen pada skala prates adalah 0,787 dan 0,816 untuk skala pascates. Hal ini dapat diartikan bahwa  $0.787 > 0.05$  dan  $0.816 > 0.05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data penelitian diambil dari populasi yang berdistribusi normal. Begitu pula nilai probabilitas kelompok kontrol pada skala prates adalah 0.999 dan pada pascates adalah 0,873. Hal ini dapat diartikan bahwa  $0,996 > 0,05$  dan  $0,873 > 0,05$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data

penelitian diambil dari populasi yang berdistribusi normal.

Hasil uji homogenitas untuk kemampuan pemecahan masalah menunjukkan nilai *Levene* statistik = 0,565 dan nilai  $p = 0,641$  dengan nilai  $p > 0,05$ . Berdasarkan hasil uji homogenitas tersebut maka dapat dikatakan kuesioner kemampuan pemecahan masalah adalah homogen.

Selanjutnya adalah uji hipotesis dengan analisis uji parametrik karena semua persyaratan memenuhi untuk dilakukannya uji parametrik. Hasil pengukuran Uji F Anova pada data penelitian pra-pascates dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Uji F – Anova Kemampuan Pemecahan Masalah

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	194.058	3	64.686	.667	.577
Within Groups	4656.000	48	97.000		
Total	4850.058	51			

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis di atas ( $p > 0.01$ ), maka dapat disimpulkan bahwa pemberian pelatihan *coaching* yang telah diselenggarakan ketika dilakukan pengukuran dua minggu setelahnya terbukti tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kemampuan pemecahan masalah.

Adapun pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Independent sample t-test*. Analisis *Independent sample t-test* digunakan untuk menguji signifikansi beda rata-rata dua kelompok dan digunakan untuk menetapkan apakah nilai variabel tertentu berbeda di antara dua kelompok. Analisis *Independent sample t-test* digunakan

untuk mengetahui perbedaan pengaruh pelatihan *coaching* terhadap kemampuan pemecahan masalah supervisor sebelum dan sesudah supervisor diberikan pelatihan. Berikut hasil uji hipotesis yang meng-

gunakan analisis *Independent sample t-test* pada dua kelompok yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol saat prates.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Skor Prates Kemampuan Pemecahan Masalah Kelompok Eksperimen dan Kontrol

<b>Kelompok</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviation</b>	<b>Mean Difference</b>	<b>Nilai -t</b>	<b>Sig.</b>
Eksperimen	75.00	11.740			
Kontrol	79.31	6.588	-4.308	-1.154	0.260

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh di atas, menunjukkan bahwa sebelum diberi perlakuan, nilai mean pada kelompok eksperimen adalah sebesar 75,00 dan kelompok kontrol sebesar 79,31 dengan perbedaan mean adalah -4,308. Adapun nilai *t*-hitung sebesar -1,154 dan nilai signifikansi *p*

value ( $0,260 > 0,05$ ). Hal ini berarti tidak ada perbedaan kemampuan pemecahan masalah yang signifikan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol sebelum diberi pelatihan.

Adapun hasil pascates pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Skor Kemampuan Pemecahan Masalah Pascates Kelompok Eksperimen dan Kontrol

<b>Kelompok</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviation</b>	<b>Mean Difference</b>	<b>Nilai -t</b>	<b>Sig.</b>
Eksperimen	77.23	9.239			
Kontrol	79.92	11.019	-2.692	-0.675	0.506

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh menunjukkan bahwa setelah diberi perlakuan, nilai rata-rata pada kelompok eksperimen adalah sebesar 77,23 dan kelompok kontrol

sebesar 79,92 dengan perbedaan rata-rata adalah 2,692. Adapun nilai *t*-hitung sebesar 0,675 dengan nilai signifikansi *p value* ( $p = 0,506 > 0,05$ ). Hal ini berarti tidak ada perbedaan skor pascates yang

signifikan antara kelompok eksperimen dan kontrol.

Berdasarkan hasil analisis data prates dan pascates pada kelompok eksperimen dan kontrol yang diperoleh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan pemecahan masalah supervisor antara sebelum dan sesu-

dah diberikan pelatihan *coaching*. Hasil analisis data ini menunjukkan bahwa hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti tidak diterima. Selanjutnya peneliti melakukan analisis terhadap data skala pengukuran tindak lanjut, untuk melihat sejauhmana konsistensi perubahan yang terjadi.

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Skor Tindak Lanjut Kemampuan Pemecahan Masalah Kelompok Eksperimen dan Kontrol

<b>Kelompok</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviation</b>	<b>Mean Difference</b>	<b>Nilai -t</b>	<b>Sig.</b>
Eksperimen	80.77	8.691			
Kontrol	83.69	8.994	-2.923	-0.843	0.408

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh saat tindak lanjut, menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada kelompok eksperimen adalah sebesar 80,77 dan kelompok kontrol sebesar 83,69 dengan perbedaan rata-rata adalah 2,923. Adapun nilai t-hitung sebesar 0,843 dengan nilai signifikansi *p value* ( $p = 0,408 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan skor tindak lanjut yang signifikan antara kelompok eksperimen dan kontrol.

Peneliti kemudian melakukan uji analisis tambahan terhadap data pene-

litian sehingga hasil dari pembuktian analisis hipotesis yang telah dilakukan lebih komprehensif. Analisis uji beda tambahan yang dilakukan adalah dengan menggunakan analisis *paired sample t - test*. Analisis *Paired sample t - test* dilakukan untuk mengetahui perbedaan antara skor prates dan pascates yang diperoleh masing-masing kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Analisis ini dilakukan untuk melihat sejauh mana sumbangan skor prates dan pascates dari masing-masing kelompok sebagai data tambahan pendukung hipotesis.

Tabel 11. Hasil Uji *Paired Sample t-test* Kelompok Eksperimen dan Kontrol

Kelompok	Mean Prates	Mean Pascates	Mean Difference	Nilai -t	Sig.
Eksperimen	75.00	77.23	-2.231	-0.797	0.441
Kontrol	79.31	79.92	-0.615	-0.272	0.790

Berdasarkan hasil analisis data melalui *paired sample test*, menunjukkan bahwa terdapat peningkatan rata-rata prates pada kelompok eksperimen. Sebelum diberikan perlakuan, nilai rata-rata prates pada kelompok eksperimen sebesar 75 sedangkan setelah diberikan perlakuan pelatihan *coaching*, nilai rata-rata pascates meningkat menjadi 79,31 dengan perbedaan selisih nilai rata-rata antara skor prates dan pascates sebesar 2,231. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan skor kemampuan pemecahan masalah pada subjek setelah diberikan perlakuan berupa pelatihan *coaching*. Namun, walaupun nilai mean mengalami peningkatan, tetapi nilai signifikansi menunjukkan nilai yang lebih besar dari *level of significant* ( $p = 0,441 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan skor kemampuan pemecahan masalah yang cukup signifikan antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan pada kelompok eksperimen.

Sementara hasil analisis dari data prates dan pascates pada kelompok

kontrol menunjukkan bahwa nilai rata-rata prates kelompok kontrol terhadap kemampuan pemecahan masalah yang awalnya sebesar 79,31 saat pascates juga mengalami peningkatan menjadi 79,92. Hal ini menunjukkan peningkatan mean skor sebesar 0,615. Namun demikian, peningkatan nilai rata-rata pada kelompok eksperimen lebih besar jika dibandingkan dengan kelompok kontrol yaitu sebesar 2,231. Selain itu nilai signifikansi kelompok kontrol antara prates dan pascates adalah 0,790 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan kemampuan pemecahan masalah antara prates dan pascates pada kelompok kontrol.

Analisis *Paired sample t – test* selanjutnya dilakukan untuk mengetahui perbedaan antara skor pascates dengan tindak lanjut yang diperoleh masing-masing kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Analisis ini dilakukan untuk melihat sejauh mana sumbangan skor pascates dan tindak lanjut dari masing-masing kelompok.

Tabel 12. Hasil Uji *Paired Sample t-test* Kelompok Eksperimen dan Kontrol

Kelompok	Mean Pascates	Mean Tindak Lanjut	Mean Difference	Nilai -t	Sig.
Eksperimen	77.23	80.77	-3.538	-2.458	0.030
Kontrol	79.92	83.69	-3.769	-2.264	0.043

Berdasarkan hasil analisis data melalui *paired sample test* menunjukkan bahwa terdapat peningkatan rata-rata saat tindak lanjut pada kelompok eksperimen. Sebelum diberikan perlakuan, nilai rata-rata pascates pada kelompok eksperimen sebesar 77,23 sedangkan setelah diberikan pengukuran tindak lanjut, nilai rata-rata meningkat menjadi 79,92 dengan perbedaan selisih nilai rata-rata antara skor pascates dengan tindak lanjut sebesar 3,538. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan skor kemampuan pemecahan masalah pada subjek setelah 2 minggu pascates diberikan. Selain itu nilai signifikansi juga menunjukkan nilai yang lebih kecil dari *level of significant* ( $p = 0,030 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan ada perbedaan skor kemampuan pemecahan masalah yang cukup signifikan antara saat pascates dengan tindak lanjut pada kelompok eksperimen.

Dari grafik tersebut di atas, rata-rata terdapat kenaikan skor kemampuan pe-

mecahan masalah pada supervisor yaitu dari skor pascates ke tindak lanjut sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kemampuan pemecahan masalah supervisor antara pascates dengan tindak lanjut.

Sementara hasil analisis dari data pascates dan tindak lanjut pada kelompok kontrol juga menunjukkan peningkatan yaitu yang awalnya nilai rata-rata sebesar 79,92 saat pascates mengalami peningkatan menjadi 83,69. Hal ini menunjukkan peningkatan mean skor sebesar 3,769. Selain itu nilai signifikansi kelompok kontrol antara pascates dan pascates adalah 0,043 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan ada perbedaan yang signifikan kemampuan pemecahan masalah antara pascates dan tindak lanjut pada kelompok kontrol.

## PEMBAHASAN

Permasalahan utama yang diteliti dalam penelitian ini adalah apakah pelatihan *coaching* dapat meningkatkan kemampuan pemecahan masalah pada supervisor. Hipotesis dalam penelitian adalah ada pengaruh positif pelatihan *coaching* terhadap tingkat kemampuan pemecahan masalah. Dari hasil uji beda yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel kemampuan pemecahan masalah pada kelompok eksperimen dan kontrol pada saat pelaksanaan pretes dan pascates diperoleh nilai skor F sebesar 0,677 dengan  $p = 0,577$  ( $p > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara skor kemampuan pemecahan masalah pada kelompok eksperimen setelah diberikan pelatihan *coaching* dengan kelompok kontrol yang tidak diberikan pelatihan *coaching*. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis awal yang berbunyi ada pengaruh positif pelatihan *coaching* terhadap tingkat kemampuan pemecahan masalah pada supervisor tidak terbukti atau tidak diterima.

Salah satu pendekatan yang dilakukan peneliti guna meningkatkan kemampuan pemecahan masalah adalah dengan memberikan pelatihan *coaching* kepada supervisor. Tujuan dari diada-

kannya pelatihan *coaching* tersebut adalah melatih seorang supervisor mampu melakukan identifikasi masalah, pencarian informasi yang baik dalam proses *coaching* dengan kemampuan bertanya dan melakukan *feedback* yang baik, komunikasi yang efektif, serta peningkatan keahlian, kompetensi dalam melakukan *coaching*, serta kepercayaan diri dan motivasi. Dengan memahami bagaimana melakukan *coaching* dengan baik, maka diharapkan supervisor dapat meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dengan baik pula.

Menurut Whitmore (2009) menjelaskan bahwa situasi-situasi di mana dalam situasi tersebut membutuhkan *coaching* adalah yaitu sebagai pemecahan masalah atau pemecahan masalah pada karyawan. *Coaching*, menurut Wilson (2011), adalah metode untuk membantu perseorangan atau organisasi dalam meningkatkan kinerjanya dengan mengatasi hambatan dan tantangan yang ada. Adapun seorang supervisor merupakan pihak yang memiliki peran sebagai *coach* dan karyawan yang berada dibawahnya berperan sebagai *coachee*.

Terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melakukan *coaching*. Salah satu model *coaching* yaitu GROW yang dikembangkan oleh Whitmore (2009) dijelaskan 4 langkah dalam melaku-

kukan *coaching*, yaitu *Goal* (tujuan), *Reality* (realitas), *Options* (pilihan), dan *Warm-up* (ringkasan). Langkah pertama adalah menetapkan tujuan (*goal*). Seorang *coach* harus dapat membantu *coachee* mengidentifikasi tujuan atas permasalahan yang dihadapi atau tujuan yang ingin diraih dari *coachee* dan fokus pada solusi dari masalah tersebut. *Coachee* akan diminta untuk menceritakan masalah atau kendala yang dialami terlebih dahulu, kemudian *coach* diharapkan akan menggiring pada penetapan tujuan. Oleh karena itu, tahapan awal ini menuntut seorang *coach* dalam hal ini supervisor untuk dapat melakukan identifikasi masalah *coachee* dengan baik sehingga proses penggiringan tujuan pun dapat berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Adapun identifikasi masalah yang baik yang dilakukan supervisor akan mempengaruhi kemampuan pemecahan masalah, karena menurut Stein dan Book (2004), pemahaman masalah/perumusan masalah hingga masalah dapat teridentifikasi dengan baik merupakan langkah pertama yang harus dilakukan dalam melakukan pemecahan masalah.

Menurut D'Zurilla, Nezu dan Maydeu-Olivares (2004), bahwa salah satu aspek dalam pemecahan masalah adalah mampu mendefinisikan masalah/perumusan.

Dalam definisi masalah dan perumusan, individu mencoba untuk menjelaskan dan memahami masalah dengan mengumpulkan sebanyak mungkin fakta-fakta spesifik dan konkrit tentang masalah, mengidentifikasi tuntutan dan hambatan, dan mengatur tujuan pemecahan masalah yang realistis (misalnya, mengubah situasi untuk lebih baik, menerima situasi dan meminimalkan gangguan emosi). Dalam hal ini, seorang supervisor harus memiliki kemampuan bertanya yang baik untuk mengumpulkan fakta-fakta yang spesifik dan mengatur tujuan yang realistis nantinya. Adapun peran *coach*, menurut Thorne (2005), dalam kegiatan *coaching* adalah seperti mengajukan pertanyaan untuk keperluan analisis, menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih dalam, dapat memberikan saran-saran agar wawasan dari pada *coachee* lebih terbuka, menawarkan ide dan mengembangkannya bersama serta dapat memberikan umpan balik.

Apa yang terjadi di lapangan berdasarkan hasil pengamatan peneliti mengenai pelaksanaan *coaching* adalah supervisor yang melakukan praktik *coaching* belum mampu sepenuhnya melakukan identifikasi pada tahap *goal* dengan baik. Adanya asumsi permasalahan yang terlalu cepat dari supervisor

dapat menyebabkan ketidaksepemahaman antara supervisor dan bawahan yang *dicoaching*. Hal ini nampak pula pada pengisian kolom tujuan di lembar kerja *coaching* oleh supervisor yang menunjukkan supervisor belum sepenuhnya memahami bagaimana melakukan identifikasi masalah pada tahap tujuan.

Aspek selanjutnya adalah pemecahan masalah. Ellis dan Hunt (2004) menjelaskan bahwa pemecahan masalah terdiri atas mampu memahami masalah, mampu mencari dan menilai alternatif solusi, mampu melaksanakan solusi, mampu melaksanakan evaluasi terhadap solusi yang telah di laksanakan. Berdasarkan hasil analisis data angket yang dilakukan oleh penelitian, nilai rata-rata paling rendah yang dimiliki oleh supervisor adalah pada aspek pelaksanaan evaluasi terhadap pemecahan masalah. Hal ini dapat terjadi karena praktik *coaching* yang dilakukan kurang efektif dan waktu untuk melakukan evaluasi juga tidak banyak. Hal ini pun dapat mempengaruhi kemampuan pemecahan masalah secara keseluruhan.

Faktor yang mempengaruhi kemampuan pemecahan masalah lainnya adalah keahlian, kemampuan yang diasah, kompetensi, serta pengalaman. Seseorang yang ahli dianggap lebih mampu menyelesaikan masalah di

bidangnya dibandingkan dengan para pemula (Sternberg, 2008). Adapun untuk menjadi ahli, dibutuhkan adanya latihan atau kemampuan yang terus diasah sehingga dapat meningkatkan kompetensi. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa latihan akan menjadikan seseorang menjadi sempurna (Stenberg, 2008). Praktik dianggap penting untuk membangun basis bagi pengetahuan dan keahlian.

Para subjek penelitian yang berada pada kelompok eksperimen belum sepenuhnya mampu mengaplikasikan *coaching* di tempat kerja sehingga pengetahuan tentang *coaching* hanya sekedar mengetahui saja, namun tidak sampai pada praktik di lapangan. Selain itu, supervisor yang sudah melakukan praktik tidak semuanya dapat melakukan *coaching* dengan baik dan sesuai dengan aturan yang ada pada tiap tahapannya. Oleh karena itu, pelatihan *coaching* belum menginternalisasi secara sempurna ke dalam diri subjek. Hal ini dapat menyebabkan hasil pengukuran menjadi tidak signifikan.

Penelitian ini dilakukan dengan dua macam validitas, yaitu validitas yang berhubungan dengan efek yang ditimbulkan (*internal validity*) dan validitas yang berhubungan dengan penerapan hasil eksperimen (*eksternal validity*).

Shadish, Cook, dan Campbell (2002) menjelaskan ada beberapa faktor yang mengancam validitas internal penelitian yang apabila tidak dikendalikan dapat menimbulkan invaliditas suatu eksperimen. Gangguan validitas tersebut dapat berupa, (a) historis, yaitu kejadian-kejadian di lingkungan penelitian di luar perlakuan yang muncul selama penelitian berlangsung, (b) maturasi, proses yang terjadi pada subjek sehingga menimbulkan perubahan, (c) *testing*, kenaikan skor pascates karena subjek pernah mengerjakan prates sebelumnya, (d) instrumentasi, cara pengukuran dilakukan, (e) regresi statistik, yaitu kecenderungan hasil pengukuran variabel terikat untuk bergeser ke arah pusat (ke arah *mean*), (f) bias dalam seleksi, yaitu sejumlah perbedaan sistematis yang terjadi pada perbandingan antar kelompok sebelum pemberian perlakuan, (g) subjek keluar, yaitu kehilangan subjek selama penelitian berlangsung, (h) difusi atau imitasi perlakuan, terjadi ketika adanya interaksi antara kelompok kontrol dengan eksperimen, (i) demoralisasi, terjadi ketika kelompok kontrol mempelajari atau menuntut perlakuan yang sama.

Untuk menjaga validitas internal pada penelitian ini dilakukan beberapa usaha, di antaranya dengan pengelompokan unit eksperimen secara objektif

sehingga mengurangi bias dalam seleksi. Kelompok eksperimen maupun kelompok kontrol juga mampu mewakili populasi penelitian secara luas. Uji normalitas yang dilakukan menunjukkan bahwa kelompok penelitian tergolong representatif atau dapat mewakili populasi yang ada. Pembentukan kelompok kontrol juga dilakukan untuk mengendalikan faktor historis, maturasi, testing dan instrumentasi. Kelompok eksperimen dan kelompok kontrol berada pada wilayah, latar belakang keadaan, dan kebijakan institusi yang sama. Kelompok kontrol dijadikan sebagai pembanding pada penelitian ini sebab segala kemungkinan perubahan berupa perubahan situasi, lingkungan serta perubahan lainnya yang dialami kelompok eksperimen juga berdampak pada kelompok kontrol. Faktor instrument juga dikontrol dengan memberikan instrument yang valid dan reliabel serta dilakukan prosedur yang tepat. Namun, validitas internal pada penelitian ini dapat terganggu dikarenakan subjek yang mengisi angket tidak secara bersamaan dalam mengisi angket, dimana peneliti menggunakan dua metode dalam memberikan angket yaitu langsung menemui subjek dan juga melalui email kepada subjek dan adakalanya harus menunggu dengan meninggalkan angket tersebut kepada

subjek penelitian karena kesibukan karyawan, sehingga tidak dapat langsung segera diisi.

Selain validitas internal yang memengaruhi penelitian eksperimen ini, terdapat pula faktor lain, seperti validitas eksternal. Validitas eksternal berhubungan dengan penerapan hasil eksperimen. Ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi subjek dan tidak dapat dikontrol oleh peneliti sehingga dapat mempengaruhi hasil penelitian. Faktor tersebut antara lain tipe kepribadian dan lingkungan sosial.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti terhadap subjek penelitian, tampak bahwa pada kelompok eksperimen dan kontrol sama-sama memiliki kemauan belajar yang tinggi. Adanya situasi bahwa supervisor baru adalah supervisor yang sama-sama sedang berada pada masa pengembangan (*Management Development Program/MDP*) dan masih dalam penilaian penuh oleh *section Learning and Development*, menyebabkan adanya perasaan atas kewajiban dalam menaikkan nilai kompetensi yang terbukti dengan hasil angket pada kedua kelompok sama-sama naik. Oleh karena itu, pada hasil uji hipotesis, nampak bahwa baik kelompok kontrol dan eksperimen sama-sama menunjukkan kenaikan skor sehingga

ketika diukur saat pascates menunjukkan hasil yang kurang signifikan. Agar pengukuran dapat lebih objektif, maka dapat direkomendasikan menggunakan pengukuran dari atasan sehingga pengukuran bisa lebih objektif, dibandingkan dengan pengukuran yang dilakukan langsung oleh supervisor (*self assessment*). Hal ini dapat menjadi perhatian dan pertimbangan pada penelitian selanjutnya yang ingin mengambil topik yang sama seperti penelitian penulis.

Kemampuan pemecahan masalah juga tidak serta merta dapat diukur hanya dalam hitungan minggu. Oleh karena itu, walau saat pascates tidak terdapat perbedaan yang signifikan namun saat tindak lanjut terdapat perbedaan yang cukup signifikan dari pascates ke tindak lanjut pada kelompok eksperimen. Hal ini menunjukkan bahwa subjek membutuhkan adaptasi dengan adanya waktu yang lebih untuk dapat menerapkan *coaching* secara terus menerus sehingga pengetahuan yang didapat dapat diterapkan dan nantinya akan berpengaruh pada kemampuan pemecahan masalah.

Faktor lain yang dapat memengaruhi hipotesis tidak diterima adalah fakta bahwa nilai prates pada subjek di dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen dan kontrol rata-rata memiliki kategorisasi tinggi. Hal ini menyebabkan peng-

ukuran setelahnya tidak terlalu nampak perbedaannya, seharusnya peneliti dapat melakukan randomisasi pada subjek yang memiliki kategorisasi rendah agar dapat dengan mudah dipantau saat pascates.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis tidak diterima, namun jalannya penelitian tetap memiliki manfaat terhadap subjek penelitian. Pelatihan yang dilakukan mampu memberikan pengetahuan kepada subjek mengenai materi *coaching* yang selama ini belum sepenuhnya dimengerti oleh supervisor. Hal ini bisa terlihat dari hasil evaluasi pengetahuan berupa tes kognitif yang dilakukan sebelum dan sesudah pelatihan. Hasil skor tes kognitif meningkat. Selain itu, dengan adanya pelatihan *coaching* ini, para supervisor menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan ide-ide dan masukannya, lebih baik dalam berkomunikasi dan paham bagaimana mengidentifikasi permasalahan bawahan. Hal ini diketahui dari hasil wawancara penelitian dengan beberapa orang setelah dua minggu pelatihan berakhir.

## SIMPULAN DAN SARAN

### **Simpulan**

Penelitian ini belum mampu membuktikan bahwa ada pengaruh pelatihan *coaching* terhadap kemampuan pemecahan masalah.

Pelatihan *coaching* yang diberikan kepada kelompok eksperimen disusun dengan mengacu pada *Coaching Model GROW* (Whitmore, 2009).

Belum terbuktinya pelatihan *coaching* dalam meningkatkan kemampuan pemecahan masalah disebabkan beberapa hal, yaitu belum mampunya subjek eksperimen secara keseluruhan dalam menerapkan *coaching* kepada bawahannya. Adanya kewajiban dalam meningkatkan nilai kompetensi pada kelompok kontrol juga turut memberikan pengaruh (program MDP), sehingga nilai awal (prates) pada kedua kelompok sudah cukup tinggi. Di samping itu, kurangnya pengontrolan terhadap faktor-faktor validitas internal dan validitas eksternal juga turut menyebabkan kurang mampunya pelatihan *coaching* dapat memengaruhi kemampuan pemecahan masalah. Kelompok eksperimen membutuhkan waktu lebih lama untuk beradaptasi dan melaksanakan *coaching*. Pada sisi lain, dengan adanya pelatihan *coaching* ini, para supervisor merasa menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan ide-ide dan masukannya, lebih baik dalam berkomunikasi, dan paham bagaimana mengidentifikasi permasalahan bawahan.

### **Saran**

Saran kepada penelitian selanjutnya adalah dapat melakukan pengukuran dengan periode yang relatif lebih panjang. Hal ini disebabkan ada beberapa individu yang membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dapat menginternalisasikan habit atau perilaku yang didapatkan ketika pelatihan. Untuk pelatihan selanjutnya, peneliti menyarankan agar dapat dilaksanakan lebih lama dari peneliti sebelumnya, yaitu dapat dibagi dalam dua hari, sehingga wawasan dan simulasi yang diberikan dapat sepenuhnya dimengerti dan dipahami oleh supervisor. Pengukuran angket sebaiknya tidak menggunakan *self assessment* oleh subjek, melainkan dapat dilakukan oleh atasan atau bawahan subjek agar jawaban bisa lebih objektif. Selain itu, peneliti diharapkan lebih ketat dalam mengontrol faktor-faktor yang dapat mempengaruhi validitas internal dan eksternal, sehingga efektivitas penelitian dapat terjaga.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Azwar, S.S (2008). *Penyusunan skala psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning
- D’Zurilla, T.J., Nezu, A.M, & Maydeu-Olivares, A. (2004). *What is social problem solving? Meaning, models, and measures*. In E.C. Chang, T.J. D’Zurilla & L. Sanna, (Eds.) *Social Problem Solving: Theory, research, and training* (pp. 11-27), Washington, DC: American Psychological Association.
- Ellis, H.C & Hunt, R.R. (1993). *Fundamentals of cognitive psychology*. 5<sup>th</sup> Edition. Iowa: WCB Brown & Benchmark
- Heppner, P. P., Pretorius, T. B., Wei, M., Lee, D.-G., & Wang, Y. W. (2002). Examining the generalizability of problem solving appraisal in black South Africans. *Journal of Counseling Psychology*, 49, 484–498.
- Kartono, K., & Gulo, D. (2002). *Kamus psikologi*. Bandung: Pionir Jaya
- Kirkpatrick, D. L (2006). *Evaluating training programs*. (2<sup>nd</sup> ed). San Fransisco:Berrett-Kohler Publishers, Inc

- Kumar, R. (2005). *Research methodology second edition: A step by step guide for beginners*. London: Sage Publications Ltd
- Latipun. (2006). *Psikologi eksperimen*. Malang: PT.UMM Press
- Mosca, J.B., Ferrari, A., & Buzzza, J. (2010). Coaching to win: A systemic approach to achieving productivity through coaching. *Journal of Business & Economic Research*, 8(5), 115-130
- Schermerhorn, J.R., Hunt, G.J., Osborn, R.N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organization behavior*. 11<sup>th</sup> edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Shadish, W.R., Cook, T.D, & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental design for generalized causal inference*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Stein, S.J, & Book, H.E. (2004). *Ledakan EQ: 15 prinsip dasar kecerdasan emosional meraih sukses*. Bandung: Kaifa
- Sternberg, R. J. (2008). *Psikologi kognitif*. (Yudi Santoso, Penerjemah). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Thorne, K. (2005). *Coaching for change: Peran pelatih dalam perubahan manusia dan organisasi*. (Fiyanti Osman, Penerjemah). Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance* 4<sup>th</sup> ed. London: Nicholas Brealey
- Wilson, C. (2011). *Performance coaching, Metode baru mendongkrak kinerja karyawan*. Jakarta: PPM Manajemen.