

Kajian Pengaruh *Coaching* Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan *Manufacturing* di Provinsi Banten

Santi Riana Dewi¹, Nafiuddin²

¹Jurusan manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Serang Raya

²Jurusan manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Serang Raya
Jl. Raya Serang – Cilegon Km. 05 (Taman Drangong), Serang – Banten
E-mail: santirianadewi@yahoo.co.id¹; nafiuddin08@gmail.com²)

ABSTRACT

The objective of this causal study is to find out the effect of coaching on job satisfaction at employee of the manufacturing company in Banten. The samples of this research are employee with minimum one year working experience in the manufacturing company. The method applied is survey with causal approach. The result of the analysis is there is positively direct effect of coaching on the job satisfaction. That mean coaching is one of the factor which is contribute to increase the job satisfaction. Manufacturing company can choose coaching as the solusion to improve employee job satisfaction. Base on the finding of this research can contribute as the reference in decision making at human resources department who has a strategic role and as the policy in improving employee job satisfaction at manufacturing company in Banten.

Keyword: Coaching, Effect, Job Satisfaction.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia pada saat ini telah menjadi anggota Masyarakat Ekonomi ASEAN. Artinya Indonesia harus memiliki sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan masyarakat ASEAN sekaligus mampu bekerja sama dengan mereka untuk memenangkan pasar dunia secara global. Masuknya Indonesia ke dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN merupakan sebuah tantangan dan harapan tersendiri untuk perkembangan dunia industri di tanah air.

Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan unggul akan memegang peran penting dalam kesuksesan perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Perusahaan yang bergerak di bidang industri tak terkecuali perusahaan *manufacturing* sangat memerlukan sumber daya manusia yang unggul. Adapun sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan pada level terendah hingga tertinggi.

Saat ini kepuasan kerja karyawan di perusahaan *manufacturing* masih perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya berbagai bentuk ketidakpuasan yang disampaikan secara aktif melalui unjuk rasa karyawan pada saat ini. Selain itu masih tingginya angka *turn over* karyawan, kinerja yang belum optimal, dan tingginya minat karyawan yang ingin bekerja ke luar negeri.

Di Banten terdapat perusahaan *manufacturing* yang memiliki peran penting terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Sumber daya manusia yang dimiliki yaitu karyawan-karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut masih perlu ditingkatkan kinerjanya agar bisa mendukung tercapainya target perusahaan yang secara langsung akan

mempengaruhi peningkatan ekonomi daerah. Diharapkan dengan meningkatnya kepuasan karyawan melalui *coaching* akan mampu memberikan dampak pada menurunnya bentuk-bentuk ketidakpuasan kerja dan lingkungan kerja, sehingga diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan di waktu yang akan datang.

Pada saat peringkat Indonesia jika dilihat dari indek sumber daya manusia, berada di posisi ke-5 berdasarkan data dari Indeks Pembangunan Manusia ASEAN 2014, berada di bawah Singapura, Brunei Darusalam, Malaysia, dan Thailand. (sumber data; <http://.undp.org/en/countries>).

Tabel 1.1 INDEK PEMBANGUNAN MANUSIA ASEAN 2014

Negara	Human Development Index (HDI)	Ranking	Harapan Hidup (tahun)	HP per 100 penduduk
Singapura	0.912	11	83	158.1
Brunai Darussalam	0.850	31	78.8	110.1
Malaysia	0.779	62	74.7	148.8
Thailand	0.726	93	74.4	144.4
Indonesia	0.684	110	68.9	126.2
Filipina	0.668	115	68.2	111.2
Vietnam	0.666	116	75.8	147.1
Laos	0.575	141	66.2	67
Kamboja	0.555	143	68.4	155.1
Myanmar	0.536	148	65.9	49.5

Adapun berdasarkan *Global Human Capital Index* tahun 2017, Indonesia berada di urutan ke-7 setelah Singapura, Malaysia, Thailand, Filipina, Brunai, dan Vietnam.

Tabel 1.2 GLOBAL HUMAN CAPITAL INDEX 2017

Negara	Human Development Indek (HDI)
Singapura	73.28
Malaysia	68.29
Thailand	66.15
Philipina	64.36
Brunai Darussalam	62.82
Vietnam	62.19
Indonesia	62.19
Myanmar	57.67
Cambodia	57.28

Berdasarkan data-data tersebut di atas dapat diartikan bahwa perlu kerja keras dan fokus untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sedangkan menurut data dari *Competitive Industrial Performance (CIP)* tahun 2013. *CIP* ranking dan indek dunia, Indonesia berada di urutan ke-42. Singapura di urutan ke-7, Malaysia berada di urutan ke-24 dan Thailand berada di urutan ke-26.

1.3 COMPETITIVE INDUSTRIAL PERFORMANCE 2017

Negara	Human Development Indek (HDI)
Singapura (7)	0.341
Malaysia (24)	0.176
Thailand (26)	0.167
Indonesia (42)	0.087
Vietnam (50)	0.071
Philipina (53)	0.067
Brunai Darussalam (91)	0.019

Data tersebut diharapkan mampu menjadi acuan agar perusahaan memberikan dorongan pada peningkatan kepuasan kerja karyawan sehingga dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi sehingga akan mampu memberikan kinerja terbaiknya.

Karyawan yang bekerja dengan emosional positif yaitu dengan perasaan senang, puas, dan penuh harapan akan memberikan kontribusi yang maksimal di dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan adanya kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Dengan demikian, perusahaan pun akan mendapatkan keuntungan maksimal. Selain itu, perusahaan juga akan mempunyai *value* yang tinggi.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memiliki sikap kerja yang baik terhadap pekerjaan, sedangkan karyawan yang tidak puas akan memiliki sikap kerja yang buruk terhadap pekerjaan. Kepuasan pada karyawan tersebut dapat dilihat dari tanggung jawab, motivasi, kecermatan, kesungguhan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan dengan hasil yang memuaskan.

Tidak adanya kepuasan dalam pekerjaan akan memberikan dampak buruk terhadap hasil kerja karyawan dan nantinya akan merugikan perusahaan karena *output* dan *outcome* yang dihasilkan jauh dari harapan. Pada suatu keadaan kepuasan kerja dapat tercapai jika pemimpin dalam mendelegasikan tugas-tugas pada karyawan sesuai dengan kemampuan dan harapan yang diberikan. Dan pada akhirnya kepuasan kerja yang tercapai akan memperlancar tercapainya visi dan misi perusahaan.

Terdapat berbagai upaya untuk tercapai kinerja karyawan yang unggul maka pemimpin harus memperhatikan kinerja karyawan yang masih di bawah harapan dengan salah satunya memberikan *coaching*, pelatihan, penetapan tujuan, penyusunan ulang penugasan kerja, dan memberikan umpan balik kinerja. Pada perusahaan di mana pemimpin dengan kepemimpinannya memberikan peranan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga kinerja organisasi melalui kebijakan dan keputusan yang ditetapkan oleh seorang pemimpin.

Adapun *coaching* sangat diperlukan agar di masa yang akan datang dapat dipersiapkan tenaga kerja yang berkualitas, tangguh, dan unggul. Dengan karyawan yang berkualitas maka perusahaan akan mempunyai *value* yang tinggi. Kegunaan *coaching* yang mendasar agar dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kinerja karyawan.

Dari uraian di atas maka diketahui pentingnya perusahaan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki kepuasan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Terdapat beberapa variabel yang diidentifikasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan *coaching*. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah untuk menemukan seberapa besar pengaruh *coaching* peningkatan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan *manufacturing* di Banten.

Metode yang akan digunakan adalah *survey* dengan pendekatan kausal, dan akan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Analisis regresi yang telah dikembangkan merupakan analisis jalur, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Sebagaimana diketahui analisis jalur digunakan untuk menggambarkan dan menguji model pengaruh antar variabel yang berbentuk sebab akibat.

Analisis jalur adalah sarana yang dapat membantu penelitian, yang menggunakan data kuantitatif dan bersifat korelasional untuk menjelaskan proses bersifat kausal. Analisis jalur juga memperkirakan besarnya pengaruh antarvariabel yang satu terhadap variabel yang lain dalam hipotesa kausal.

Dalam penelitian ini akan dianalisis pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang akan dikaji adalah *coaching* dan kepuasan kerja.

Coaching sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Penerapan analisis jalur, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan sebagai pedoman. Langkah pertama, instrumen penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel. Kualitas instrumen, yang digunakan dalam penelitian merupakan hal yang amat penting karena kesimpulan yang akan diambil berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan instrumen tersebut. Kedua, uji normalitas galat, uji signifikansi, dan linieritas. Ketiga, uji tersebut harus dilakukan sebagai persyaratan uji statistik sebelum analisis jalur diimplementasikan.

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Instrumen adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Selain itu penelitian ini mengumpulkan data yang berhubungan dengan *coaching*, dan kepuasan kerja. Pengisian kuesioner langsung dilakukan responden di tempat mereka bekerja, dengan cara mengirimkan langsung kuesioner yang berupa pernyataan yang sifatnya tertutup dan dijamin kerahasiaannya. Dengan cara tersebut responden dapat mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya sesuai dengan keadaan di lapangan.

Pengembangan instrumen untuk setiap variabel akan disajikan mulai dari definisi konseptual, definisi operasional, kisi – kisi instrumen, pengujian validitas instrumen dan perhitungan reliabilitas. Pengembangan instrumen tersebut akan disajikan sebagai berikut.

1.2 Referensi

Coaching adalah membantu seseorang dengan cara yang dikehendakinya dan membantunya menuju arah yang hendak dicapainya. *coaching* mendukung seseorang pada setiap level untuk menjadi apa yang mereka inginkan dan menjadi yang terbaik yang mereka mampu. (O'connor, dan Lages, 2004). Terdapat tujuh prinsip *coaching* yaitu tanggung jawab, percaya diri, tidak menyalahkan, fokus pada solusi, tantangan, tindakan dan kesadaran. (Carol Wilson, 2011).

Menurut Kirkpatrick dalam Wibowo, jika menyelenggarakan *coaching*, terdapat tujuh dasar atau prinsip yang diperhatikan, yaitu:

(1) *Stress personal motivators* (penekanan pada motivator pribadi), energi dan komitmen pekerja terhadap perbaikan kinerja didorong oleh tujuan, kepentingan, dan keinginan individu. Seorang *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. Adapun 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. (Kirkpatrick, 2011).

Pendapat lain menyatakan, Laurie J. Mullin menyatakan sebagai berikut.

Coaching is a process that uses deductive, or 'drawing-out', techniques to increase an individual's ability in a structured manner. The coach does not have an expert in the subject. Mentoring is a process that uses a mixture of inductive (pushing-it-in or telling) and deductive ('drawing -it-out' or coaching) techniques to increase an individual's ability (and sometimes willingness) in a specific subject. Ideally a structured programme is used. The mentor must be expert in the subject. Coaching: use deductive techniques, the coach does not have to be an expert in subject. A little knowledge can often help but it can sometimes be a hindrance, the prime beneficiary is the individual but the organization also benefit, a coaching session is measured in minutes, can be an off-the-cut session, usually informal, but can be formal, respect for the coach is usual, rapport between coach and coachee helps. Mentoring: uses mixture of inductive and deductive techniques, the mentor must be an expert in the subject, the prime beneficiary is organizational but the individual also benefit, a mentoring programme is measured in months, the mentor must be available almost on demand but least on a regular basis, more formal but can include informality, respect for the mentor's knowledge of the subject is essential, rapport between mentor and mentee is essential. (Kirkpatrick, 2011).

Hal penting yang perlu diperhatikan bahwa *coaching* mempunyai sifat sebagai berikut. (1) Menggunakan teknik deduktif. (2) *Coach*, tidak harus orang yang ahli dalam persoalan. Adanya sedikit

pengetahuan sering bisa membantu, tetapi kadang bisa mengganggu. (3) Penerima keuntungan dari proses tersebut adalah karyawan secara individu dan perusahaan. (4) Sesi *coaching* dapat diukur waktunya. (5) *Coaching* dapat dilakukan tanpa persiapan. (6) Kadang – kadang tidak resmi, tetapi dapat juga resmi. (7) Menghargai *coach* merupakan suatu keharusan. Saling menghargai dan saling pengertian antara *coach* dan *coachee* akan sangat membantu.

Sedangkan mentoring menggunakan teknik gabungan antara deduktif dan induktif, seorang mentor haruslah ahli dalam bidang yang menjadi pokok bahasan, keuntungan dapat dirasakan oleh organisasi dan karyawan, program mentoring diukur setiap bulan, bersifat lebih formal walaupun kadang tidak formal, penghargaan terhadap mentor merupakan keharusan, kesesuaian antara mentor dan *mentee* merupakan suatu keharusan.

Pendapat lain tentang *coaching*, bahwa *coaching* terkait dengan pembelajaran karena *coaching* adalah pembelajaran. *coaching* juga terkait dengan pelatihan karena *coaching* merupakan langkah berikutnya dari kontinum pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya *coaching* merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia, dan tidak dapat dipisahkan dengan manajemen kinerja karena *coaching* merupakan kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. (Kaswan, 2012).

Aktivitas proses *coaching* terletak pada kolaborasi dan berdasarkan pada tiga komponen yaitu bantuan teknis, dukungan pribadi, dan tantangan individu, yang diikat bersama oleh emosi, antara manajer sebagai *coach* dan bawahan sebagai *coachee*. *coaching* merupakan pengalaman antarmanusia. Ikatan seperti tersebut harus ada jika menginginkan *coaching* berhasil. (Wibowo, 2011).

Definisi Konseptual

Selain itu *coaching* merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh *coaches* untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan melakukan penekanan pada motivator pribadi, memberikan wawasan ke depan, membangun tujuan, menciptakan rencana pengembangan, serta mengenalkan prestasi yang dimiliki oleh karyawan. Di dalam pelaksanaannya *coaching* dilakukan orang perorang atau kelompok sesuai dengan keperluan masing-masing. *Coaching* i dapat dilakukan secara tidak resmi atau secara resmi, dilakukan langsung di tempat kerja atau pada waktu khusus, dengan indikator yang berhubungan dengan motivator pribadi, wawasan ke depan, tujuan, rencana pengembangan, dan prestasi.

b. Definisi Operasional

Coaching merupakan penilaian karyawan terhadap pencapaian pelaksanaan *coaching* dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adapun Penilaian diperoleh dari respon karyawan terhadap angket yang diberikan secara langsung kepada karyawan. Diharapkan *coaching* mampu

memberikan penekanan pada motivator pribadi, wawasan kedepan, membangun tujuan, menciptakan rencana pengembangan, dan pengenalan prestasi. Pengukuran *coaching* dalam penelitian ini menggunakan *skala likert*.

Sebagai variabel dependen kepuasan kerja mencerminkan sikap, bukan perilaku. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. (Grenberg & Baron, 2012). Kepuasan kerja adalah perasaan senang yang ditunjukkan atau dirasakan oleh seseorang yang disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya keadilan, keadaan kerja, kesesuaian antara input dan imbalan, pencapaian, pemenuhan kebutuhan, lingkungan, pengakuan, dan pencapaian harapan.

Menurut Laurie J. Mullin, mengenai kepuasan kerja.

Job satisfaction is a complex and multifaceted concept, which can mean different things to different people. Job satisfaction is usually linked with motivation, but the nature of this relationship is not clear. Satisfaction is not the same as motivation. Job satisfaction is more of an attitude, an internal state. It could, for example, be associated with personal feeling of achievement, either quantitative or qualitative. (Laurie J. Mullin, 2005).

Pendapat lain mengatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi: *personality* (genetik), *values-extrinsic and intrinsic*, *work situation*, *social influence*, and *life satisfactions*. Pada sisi lainnya komitmen organisasi, kesejahteraan karyawan, dan *eustress* adalah konsekuensi dari kepuasan kerja; ketidakhadiran, *turn over intentions* serta stres kerja adalah yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. (Adnan Rajak, 2011).

Dari berbagai konsep yang telah diuraikan dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang ditunjukkan atau dirasakan oleh seseorang yang disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya kemampuan memenuhi kebutuhan, adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan, terpenuhinya nilai kerja, adanya keadilan dan keadaan lingkungan kerja dalam kurun waktu tertentu, dengan indikator yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan, harapan dan kenyataan, pemenuhan nilai kerja, rasa keadilan, dan keadaan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja adalah sebuah konsep yang kompleks dan dalam berbagai bentuk, di mana setiap orang dapat memberikan arti yang berbeda satu sama lain. Untuk meningkatkan kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan motivasi, tetapi pada kenyataannya hubungan ini sebenarnya belum begitu jelas. Kepuasan tidak sama dengan motivasi. Pada intinya kepuasan kerja lebih mengarah pada perilaku, internal masing – masing. Berikut ini sebagai contoh,

misalnya perasaan seseorang tentang prestasi yang telah tercapai, secara kuantitatif maupun kualitatif.

Sabagaimana telah dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menyenangkan, dihasilkan dari pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Dengan kata lain kepuasan kerja mewakili perasaan tentang pekerjaan dan apa yang dipikirkan tentang pekerjaan seseorang. (Colquit, 2009).

It its most basic sense, job satisfaction is a positive emotional state resulting from evaluating one's job experiences. Job dissatisfaction occurs when one's expectations are not met. Dimentions of job satisfaction frequently mentioned include workers relationships, pay and benefits, performance recognition, and communications with managers and executives.(Robet L. Maltis, 2010)

Selain itu kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang menyenangkan dan positif dari hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaannya sendiri atau pengalaman pekerjaan. (Luthan, 2000).

Definisi Konseptual dari kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang yang ditunjukkan atau dirasakan oleh seseorang yang disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya kemampuan memenuhi kebutuhan, adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan, terpenuhinya nilai kerja, adanya keadilan dan keadaan lingkungan kerja dalam kurun waktu tertentu, dengan indikator yang berhubungan dengan pemenuhi kebutuhan, harapan dan kenyataan, pemenuhan nilai kerja, rasa keadilan, dan keadaan lingkungan kerja.

Adapun definisi Operasional, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan yang diperoleh dari jawaban karyawan akibat terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya sebagai karyawan dalam kurun waktu tertentu. Sehingga mampu untuk memenuhi kebutuhan karyawan, adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan, pemenuhan nilai kerja, rasa keadilan, dan lingkungan kerja yang memadai.

1.3 Tujuan

Tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut .

- a) Secara praktis: dapat dijadikan pedoman dan acuan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan untuk peningkatan kepuasan kerja karyawan di perusahaan *manufacturing*.
- b) Secara teoretis: pengembangan teori dan metode dalam menyusun program peningkatan kepuasan kerja karyawan di perusahaan *manufacturing*.
- c) Bagi dunia akademisi: referensi penelitian, menambah kepustakaan, bahan ajar matakuliah konsentrasi manajemen sumber daya manusia, dan mendukung capaian peta jalan penelitian.

2. PEMBAHASAN

Model persamaan yang diuji adalah $X_2 = \beta_{21} X_1 + e$

Hipotesis : Terdapat pengaruh langsung positif *coaching* terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis statistiknya sebagai berikut.

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien β_{21} adalah sebesar 0.292. Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi koefisien jalur, dari hasil uji diperoleh $t_{hitung} = 4.203 > t_{tabel} = 1.96$ dan 2.57 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung positif *coaching* terhadap kepuasan kerja artinya terjadinya perubahan peningkatan *coaching* maka akan menyebabkan peningkatan pada kepuasan kerja.

Adapun berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *coaching* mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Adanya pengaruh langsung *coaching* terhadap kepuasan kerja dapat diartikan bahwa *coaching* merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan *coaching* sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini terdapat kesesuaian dengan kajian teoritik bahwa *coaching* sangat menunjang kepuasan kerja karyawan. Kesesuaian dari pendapat dari Kirkpatrick mengemukakan bahwa penyelenggaraan *coaching* berprinsip mengenalkan prestasi, pujian, dan pengakuan atas kemenangan kecil dapat mendorong *self-esteem* dan memberikan pekerja rasa percaya diri menjaga jalur dan tantangan kemampuan. (Kirkpatrick, 2011). Pengakuan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang telah dicapai akan memberikan keyakinan dan rasa senang atau bangga bagi karyawan. Oleh sebab itu, peran dari para *coaches* untuk membangun rasa percaya diri pada karyawan akan memberikan pengaruh positif bagi karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan memberikan korelasi yang signifikan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan.

Sehingga dapat diartikan kepuasan kerja mencerminkan sikap, bukan perilaku. Dan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. (Grendberg & Baron, 2012).

Terdapat juga kesesuaian bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. (Kirkpatrick, 2011). Darsono menyatakan kepuasan kerja juga diartikan sebagai seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan berdasarkan imbalan material dan imbalan psikologis (nonmaterial). (Darsono & Tjatjuk Siswandono, 2011).

Para pimpinan yang merupakan seorang *coach* diharapkan dalam perilakunya mampu mempengaruhi kepuasan kerja, para manajer secara

potensial dan optimal dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai macam usaha untuk meningkatkan rasa kepuasan dalam bekerja bagi karyawan perusahaan. Adanya keterlibatan karyawan melalui *coaching* dapat mendorong adanya kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan oleh Krietner dan Kinicki dalam Wibowo sebagai berikut. Adanya pelibatan kerja menunjukkan kenyataan di mana individu secara pribadi dalam hal ini adalah karyawan dilibatkan dengan peran kerjanya. Untuk itu, para manajer dan pimpinan yang juga merupakan para *coaches* didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk mendorong keterlibatan kerja pekerja. (Krietner dan Kinicki, 2011).

Secara konseptual *coaching* merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh *coaches* yang terdiri dari para pemimpin atau manajer, atau seorang *coach* untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan melakukan penekanan pada motivator pribadi, memberikan wawasan ke depan, membangun tujuan, menciptakan rencana pengembangan, serta mengenalkan prestasi yang dimiliki oleh karyawan.

Coaching dapat dilakukan orang perorang atau kelompok sesuai dengan keperluan masing-masing. Selain itu *coaching* juga dapat dilakukan secara tidak resmi atau secara resmi, dilakukan langsung di tempat kerja atau pada waktu khusus, dengan indikator yang berhubungan dengan motivator pribadi, wawasan ke depan, tujuan, rencana pengembangan, dan prestasi.

Apun kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang yang ditunjukkan atau dirasakan oleh seseorang yang disebabkan oleh berbagai faktor, di antaranya kemampuan memenuhi kebutuhan, adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan, terpenuhinya nilai kerja, adanya keadilan dan keadaan lingkungan kerja dalam kurun waktu tertentu, dengan indikator yang berhubungan dengan pemenuh kebutuhan, harapan dan kenyataan, pemenuhan nilai kerja, rasa keadilan, dan keadaan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dengan demikian dapat disintesis bahwa *coaching* yang optimal dan rutin dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

3. KESIMPULAN DAN SARAN

Terdapat pengaruh langsung positif *coaching* terhadap kepuasan kerja. Artinya terdapat pengaruh langsung positif bahwa jika terjadi perubahan peningkatan pada kualitas *coaching* akan mengakibatkan peningkatan pada kepuasan kerja.

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat diimplikasi yaitu kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh *coaching*. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan, memperbanyak kegiatan *coaching*,

Peningkatan kepuasan kerja karyawan perusahaan *manufacturing* di Banten dapat tercapai dengan adanya peningkatan *coaching*. Dengan adanya peningkatan frekuensi *coaching*, maka karyawan akan memiliki banyak kesempatan untuk berkomunikasi dengan pimpinan dalam upaya meningkatkan kemampuan kerja dan menemukan solusi permasalahan yang terjadi sehingga mampu memberikan kinerja yang sesuai yang diharapkan.

Selain itu *coaching* berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan *manufacturing* di provinsi Banten. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan perbaikan kualitas pemimpin sebagai *coache* melalui kemampuan pemimpin untuk lebih berhasil mengenalkan kepada karyawan atas nilai dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga mampu menyelesaikan permasalahan yang ada pada karyawan.

Dapat diambil beberapa pengaruh logis dari kesimpulan yang telah diuraikan di atas. Implikasi yang dapat disampaikan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Perubahan peningkatan pada kualitas kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan pada kinerja karyawan. Di waktu yang akan datang peningkatan kinerja karyawan dapat ditingkatkan juga dengan cara meningkatkan kualitas kepuasan kerja yaitu kemampuan memenuhi kebutuhan, kesesuaian antara harapan dan kenyataan, penentuan nilai kerja, memperoleh rasa keadilan, dan kesesuaian lingkungan kerja.

Adapun saran yang dapat diberikan kepada perusahaan *manufacturing* berkaitan dengan adanya pengaruh *coaching* terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan, adalah sebagai berikut. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan perbaikan kualitas pemimpin sebagai *coache* melalui kemampuan pemimpin untuk lebih berhasil mengenalkan kepada karyawan atas nilai dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga menyelesaikan permasalahan dengan mandiri, cepat, dan tepat, serta menumbuhkan perasaan dihargai atas ide dan hasil kerja yang telah dicapai karyawan.

PUSTAKA

- Adnan Rajak. 2011. Faktor-faktor Penyebab dan Konsekuensi Kepuasan Kerja, *Jurnal Human Capital*, Vol 1 (1).
- Baron Robert A, & J Greenberg. 2005. *Behavior in Organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Colquit, Lepine, Wesson. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Darsono, Tjatjuk siswando. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*, Jakarta: Nusantara Consulting.
- Global Human Capital Index 2017.
- Kaswan. 2012. *Coaching Mentoring*. Bandung: Alfabeta.

- Kickpatrick. 2011. *Manajemen Kinerja*. Terjemahan oleh Wibowo, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kinichki Angelo, & Robert Kreitner. 2009. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Luthan, Frets. 2007. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Maltis, Robert L., John H Jackson. 2010. *Human Resources Management*. USA: South-Western Cengage.
- Mullin, Laurie J. 2005. *Management and Organizational Behavior*. London: Pretice Hall.
- O'cornor & Lages. 2011. *Performance Coaching*. Jakarta. PPM.
- United Nations Industrial Development Organization. 2016. *Industrial Development Report The role of Technologi and Innovation in Inclusiv and Sustainable Industrial Development*. USA. United Nations.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wilson, Carol. 2011. *Performance Coaching*. Jakarta: PPM.