


Training 'leader as coach' for direct supervisors in hospitals

Andi Indahwaty AS[✉], Nur Arifah, Muhammad Rachmat, Ummu Kalsum

Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia

[✉] idhsidin@unhas.ac.id

 <https://doi.org/10.31603/ce.9441>

Abstract

Coaching is a process to assist employees in clarifying career goals, dealing with potential problems at work and improving employee performance. The performance of the Batara Siang Hospital in Pangkep Regency was low. It was reflected from the number of Outpatient and Inpatient visits during 2017-2020 has been decreased. In 2019, the data revealed that 4 (four) service elements were low from the community. As one of the efforts to improve hospital performance through improving human resources (HR) performance. The performance of HR is determined how their leader manage the staff. A new approach to management is needed in which leaders function as a coach for their subordinates. Therefore, the aims of this community service program are to conduct training for all level of managers regarding how to be a coach at Batara Siang Hospital, Pangkep Regency. The training participants were 35 managers. The method used is the provision of education in the form of lectures, discussions, and simulations. The evaluation results showed that there were differences in participants' knowledge between before and after participating in the training. It is hoped that the training participants will be able to provide guidance to their subordinates in the hospital so that it can have an impact on improving hospital performance.

Keywords: *Coaching; Leaders; Hospital; Employee performance*

Pelatihan 'leader as a coach' bagi atasan langsung di rumah sakit

Abstrak

Coaching adalah proses untuk membantu karyawan dalam memperjelas tujuan karier, menangani potensi masalah di tempat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja Rumah Sakit Batara Siang Kabupaten Pangkep menunjukkan kinerja yang rendah. Hal itu tercermin dari jumlah kunjungan Rawat Jalan dan Rawat Inap selama tahun 2017-2020 mengalami penurunan. Pada tahun 2019, data menunjukkan bahwa terdapat 4 (empat) unsur pelayanan yang rendah dari masyarakat. Sebagai salah satu upaya peningkatan kinerja rumah sakit melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Kinerja SDM ditentukan bagaimana pemimpin mereka mengelola staf, diperlukan pendekatan baru untuk manajemen di mana para pemimpin berfungsi sebagai pelatih bagi bawahan mereka. Oleh karena itu, program pengabdian bertujuan untuk melakukan pelatihan pada semua level manajer tentang bagaimana menjadi *coach* di Rumah Sakit Batara Siang Kabupaten Pangkep. Peserta pelatihan adalah 35 (tiga puluh lima) manajer. Metode yang digunakan adalah pemberian edukasi berupa ceramah, diskusi dan simulasi. Hasil evaluasi menunjukkan adanya perbedaan pengetahuan peserta antara sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Diharapkan para peserta pelatihan mampu memberikan pembinaan kepada bawahannya di rumah sakit sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja rumah sakit.

Kata Kunci: *Coaching; Pemimpin; Rumah sakit; Kinerja karyawan*

1. Pendahuluan

Industri perumaha-sakit terus berkembang dan semakin kompetitif. Salah satu hal yang perlu terus diperhatikan adalah kualitas pelayanan rumah sakit. Hal tersebut disebabkan karena rumah sakit sebagai industri jasa yang sangat memperhatikan faktor pelayanan kepada konsumen. Dalam menunjang kualitas pelayanan, kinerja sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan penting dalam memberikan pelayanan itu sendiri (Sembiring & Winarto, 2020).

Sebagai salah satu upaya dalam peningkatan kinerja SDM di rumah sakit, maka rumah sakit menempatkan diri sebagai organisasi pembelajar (*organizational learning*). Hal ini membutuhkan pendekatan baru untuk manajemen di mana para pemimpin berfungsi sebagai pelatih bagi staf yang berada dalam tanggung jawab mereka. Dalam pendekatan baru ini, manajer mengajukan pertanyaan alih-alih memberikan jawaban, mendukung karyawan alih-alih menilai mereka dan memfasilitasi pengembangan mereka alih-alih mendikte apa yang harus dilakukan (Ibarra & Scoular, 2019).

Atasan bertindak sebagai *coach* untuk mendorong pengembangan bawahan yang dinilai memiliki potensi besar untuk dapat berkembang dan mencapai hasil terbaik. Hal ini akan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan sesuai porsi mereka masing-masing, sehingga diharapkan dalam kapasitasnya, staf dapat menjadi lebih mandiri dan mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin sebagai *coach* ini merupakan gaya kepemimpinan yang paling ideal dan sesuai dengan tren organisasi modern saat ini (Mujiasih, 2022).

Coaching merupakan suatu proses untuk membantu karyawan dalam memperjelas tujuan karier, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan meningkatkan kinerja karyawan (Cummings & Worley, 2009). Terdapat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh pendekatan *coaching* terhadap manajemen dan kepemimpinan yang berhubungan dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja (Ibarra & Scoular, 2019). Oleh karena itu, rumah sakit sebagai organisasi pembelajar yang terus memperbaiki diri untuk menjawab tantangan industri perumaha-sakit perlu menggunakan pendekatan *coaching* yang dilakukan oleh atasan langsung yang pada gilirannya dapat mengoptimalkan kinerja staf dan kinerja rumah sakit.

Rumah Sakit Umum Daerah Batara Siang merupakan rumah sakit kelas C yang berada di Kabupaten Pangkep dan berstatus sebagai BLUD sejak tahun 2016. Sebagai rumah sakit milik pemerintah daerah maka RSUD Batara Siang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan kesehatan individu secara paripurna di wilayah Kabupaten Pangkep. Sehingga penting untuk menyediakan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Salah satu strategi dalam rangka meningkatkan pelayanan kesehatan yakni dengan meningkatkan kinerja SDM di Rumah sakit melalui pengelolaan kinerja SDM yang efektif.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari rumah sakit diketahui bahwa data survei kepuasan masyarakat masih rendah di RSUD Batara Siang pada tahun 2019 terdapat 4 unsur pelayanan yang dinilai masih rendah oleh masyarakat yakni unsur prosedur, waktu pelayanan, biaya/tarif dan penanganan pengaduan. Kemudian pada tahun 2020 terdapat 1 unsur pelayanan yang masih rendah yakni unsur biaya/tarif. Selain itu, kinerja RSUD Batara Siang masih rendah. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan data jumlah kunjungan rawat jalan dan rawat inap dari tahun 2017-2020 terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

Berdasarkan beberapa masalah tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu upaya prioritas dalam meningkatkan kinerja RSUD Batara Siang maka perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang terbaik yang melampaui harapan agar pasien tetap menggunakan jasa pelayanan kesehatan yang disediakan oleh rumah sakit. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan *coaching* pegawai bagi atasan langsung (*leaders as coach*) di RSUD Batara Siang. Hal tersebut menjadi upaya untuk peningkatan kinerja SDM sebagai pemberi pelayanan di rumah sakit sehingga nantinya akan berdampak terhadap peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pasien. Dalam rangka itu, diperlukan pelatihan tentang *coaching* pegawai kepada direktur, wakil direktur, kepala bidang, kepala bagian dan kepala instalasi/unit dalam menjalankan sebagai atasan langsung di rumah sakit. Tujuan dari pelatihan ini adalah meningkatkan pengetahuan dan pemahaman peserta pelatihan mengenai proses dan teknik dasar *coaching* di rumah sakit.

2. Metode

Kegiatan pengabdian masyarakat ini merupakan program pengabdian masyarakat Universitas Hasanuddin skema kemitraan Dies-Natalis Universitas Hasanuddin yang ke-67 yang bermitra dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. Pelaksanaan kegiatan ini diikuti 35 pegawai di RSUD Batara Siang. Adapun kriteria jabatan peserta pelatihan yakni terdiri dari direktur, kepala bidang, kepala seksi, kepala bagian, kepala sub bagian dan kepala instalasi/unit. Peserta diberikan materi dalam bentuk ceramah, diskusi dan tim pengabdian juga mendampingi peserta pelatihan dalam melakukan *role play* simulasi *coaching*.

Persiapan kegiatan pelatihan dilakukan oleh tim pengabdian dengan penyusunan modul pelatihan dan membuat kuesioner untuk *pre-post test* peserta. Selanjutnya kegiatan pelatihan dilaksanakan pada tanggal 09 Juni 2023 di Aula dr. Muasriyani RSUD Batara Siang. Metode evaluasi yang digunakan dalam pengabdian ini yaitu menggunakan kuesioner *pre-post test* yang dibagikan kepada peserta sebelum dan sesudah dilakukan pelatihan untuk mengukur capaian keberhasilan dari pelaksanaan pengabdian. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner yang berisi 10 pertanyaan tertutup. Pengukuran pengetahuan responden menggunakan skala ukur 0-10. Data yang telah dikumpulkan dari hasil *pre-post test* dianalisis menggunakan bantuan SPSS menggunakan uji wilcoxon. Indikator keberhasilan dari pengabdian ini yaitu meningkatnya pengetahuan peserta pelatihan mengenai proses dan teknik dasar *coaching* di rumah sakit.

3. Hasil dan Pembahasan

Pelatihan dilaksanakan pada pegawai RSUD Batara Siang merupakan pelatihan terkait dengan bagaimana atasan pegawai rumah sakit dapat melakukan *coaching* bagi bawahannya sebagai upaya untuk meningkatkan capaian kinerja pegawai di RSUD Batara Siang. Pelatihan ini dilaksanakan dengan melalui metode ceramah, diskusi dan simulasi. Kegiatan pelatihan diawali dengan pemaparan materi melalui metode ceramah mengenai "*Coaching: What and Why*, proses dan teknik dasar *coaching*, teknik dasar *Coaching*: mendengarkan aktif dan memberi umpan balik dan teknik dasar *coaching* (*Action Learning*) seperti pada [Gambar 1](#).



Gambar 1. Prosesi pelatihan *leader as a coach*

Proses *coaching* sangat penting untuk membujuk karyawan agar mengikuti instruksi karena dianggap sebagai proses yang menumbuhkan kreativitas dan kesadaran dari dalam diri. Pelatih membantu peserta mengeksplorasi kesadaran diri dan menumbuhkan kreativitas dengan menstimulasi pikiran melalui proses mengajukan pertanyaan sehingga peserta pelatihan dapat menemukan solusi mereka sendiri dan pada akhirnya motivasi muncul dari dalam diri mereka (Sulastiana et al., 2017). *Coaching* mendukung kontribusi terhadap kemajuan karier dan juga bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan sikap pribadi (Bozer et al., 2015). Hal ini dilakukan agar *coaching* dapat memenuhi perubahan dan kemajuan dalam tanggung jawab organisasi serta membantu kesuksesan organisasi dan kinerja pegawai (Utrilla et al., 2015).

Sebelum memulai materi maka terlebih dahulu peserta pelatihan mengisi kuesioner *pre-test*. Kegiatan selanjutnya adalah sesi tanya jawab setiap akhir sesi materi. Selanjutnya dilakukan *role play* simulasi *coaching* saat sesi materi teknik dasar *coaching* (*action learning*) kemudian dilanjutkan dengan sesi diskusi terkait hasil simulasi *coaching* dan memberikan rekomendasi sebagai rencana tindak lanjut seperti pada Gambar 2. Sebelum pelatihan diakhiri peserta kembali mengisi kuesioner *post-test* yang berisikan pertanyaan yang sama dengan *pre-test* yang sebelumnya telah diberikan di awal.



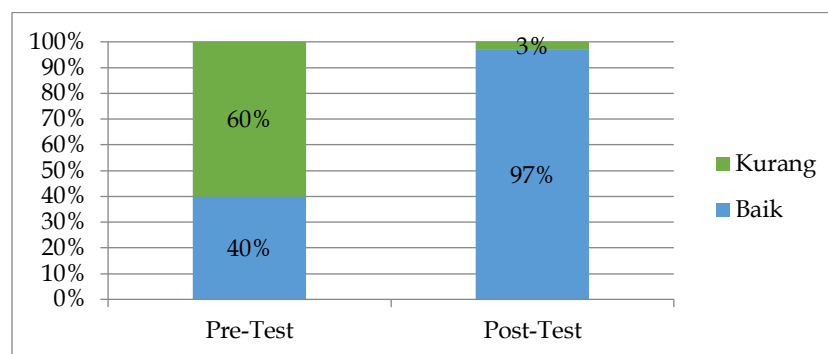
Gambar 2. *Role play* simulasi *coaching* dan diskusi hasil simulasi *coaching*

Lebih lanjut, Tabel 1 menunjukkan bahwa peserta kegiatan pelatihan paling banyak adalah peserta berjenis kelamin perempuan (94,3%), kelompok usia responden paling banyak yang berusia 35-40 tahun (48,6%) dan memiliki lama kerja >15 tahun (74,3%). Selain itu, pada Gambar 3 menunjukkan grafik hasil *pre-test* dan *post-test* dari 35 peserta. Tingkat pengetahuan peserta sebelum pelatihan adalah yang memiliki pengetahuan baik sebanyak 14 orang (40%) dan 21 lainnya memiliki pengetahuan kurang (60%).

Kemudian setelah pelatihan, peserta yang memiliki pengetahuan baik meningkat menjadi 34 orang (97%) dan 1 orang (3%) memiliki pengetahuan kurang.

Tabel 1. Karakteristik peserta pelatihan

Karakteristik	n	%
Jenis kelamin		
Laki-laki	2	5,7
perempuan	33	94,3
Usia		
35-40 Tahun	17	48,6
41-45 Tahun	9	25,7
>45 Tahun	9	25,7
Lama Bekerja		
5-10 Tahun	2	5,7
11-15 Tahun	7	20,0
>15 Tahun	26	74,3



Gambar 3. Hasil pre-test dan post-test

Kemudian, Tabel 2 menunjukkan hasil uji statistik menggunakan Uji Wilcoxon didapatkan nilai *p value* sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ada peningkatan pengetahuan yang signifikan sebelum dan sesudah pelatihan. Hal tersebut berarti bahwa pemahaman yang berkaitan dengan proses dan teknik dasar *coaching* di rumah sakit dapat dipahami. Pelatihan ini dapat meningkatkan kompetensi atau kemampuan pegawai rumah sakit dalam melakukan *coaching* bagi bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di rumah sakit yang pada gilirannya akan berkontribusi dalam peningkatan kinerja rumah sakit.

Tabel 2. Hasil uji statistik

Skor Pengetahuan	N	P-Value
Sebelum (<i>Pre-test</i>)	35	0,001
Sesudah (<i>Post-test</i>)	35	

4. Kesimpulan

Berdasarkan kegiatan yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan pengetahuan setelah dilakukan pelatihan *coaching* pegawai bagi atasan langsung dan peserta pelatihan telah mampu melakukan *coaching* bagi pegawai di rumah sakit berdasarkan hasil simulasi. Hal ini berarti pelatihan *coaching* pegawai bagi

atasan langsung (*leader as a coach*) pada pegawai RSUD Batara Siang dinilai memenuhi indikator keberhasilan yang ditetapkan sebelumnya. Diharapkan pelatihan ini dapat mendorong pegawai untuk melakukan *coaching* bagi bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di rumah sakit yang pada gilirannya akan berkontribusi dalam peningkatan kinerja rumah sakit.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah mendanai kegiatan pengabdian ini pada Hibah Internal Universitas Hasanuddin Program pengabdian kepada masyarakat Skema Kemitraan-Dies Natalis. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih atas kerja sama oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dan RSUD Batara Siang atas partisipasinya dalam kegiatan pengabdian ini.

Daftar Pustaka

- Bozer, G., Joo, B. K., & Santora, J. C. (2015). Executive coaching: Does coach-coachee matching based on similarity really matter? *Consulting Psychology Journal*, 67(3), 218–233. <https://doi.org/10.1037/cpb0000044>
- Cummings, T. G., & Worley, C. . (2009). *Organization Development & Change*. 9th Edition. South Western Cengage Learning.
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The Leader as coach. *Harvard Business Review*, 30(6), 548–552. <https://doi.org/10.1016/j.jjapan.2015.08.008>
- Mujiasih, E. (2022). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Coaching Dengan Work Engagement Karyawan Generasi Milenial Di PT. Karya Satria Jawa Tengah. *Jurnal Empati*, 11, 351–358.
- Sembiring, R., & Winarto. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 6(1), 21–30. <https://doi.org/10.46880/methonomi.Vol6No1.pp21-30>
- Sulastiana, M., Sulistiobudi, R. A., & Hami, A. El. (2017). Employee coaching and counseling program metode alternatif untuk optimalisasi human capital pada pegawai aparatur sipil negara (ASN). *Jurnal Psikologi : Jurnal Kajian Psikologi Pendidikan Dan Bimbingan Konseling*, 3(1), 61. <https://doi.org/10.26858/jpkk.v0i0.2970>
- Utrilla, P. N. C., Grande, F. A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), 166–189. <https://doi.org/10.3926/ic.586>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution Non-Commercial 4.0 International License
