

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Peneliti menggunakan tinjauan pustaka sebagai referensi agar penelitian ini dapat terarah. Tinjauan pustaka adalah bagian yang sangat penting dari sebuah laporan penelitian.

2.1.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Bab ini, akan menjelaskan mengenai teori-teori yang relevan dalam penelitian, studi literatur dan dokumen atau arsip yang mendukung sebagai pedoman pelaksanaan penelitian. Tinjauan penelitian terdahulu merupakan referensi yang di ambil oleh peneliti. Melihat hasil karya ilmiah para peneliti terdahulu, yang mana pada dasarnya peneliti mengutip beberapa pendapat yang dibutuhkan oleh peneliti sebagai pendukung penelitian. Tentunya dengan melihat hasil karya ilmiah yang memiliki pembahasan serta tinjauan yang sejenis untuk merumuskan dan mengembangkan asumsi “Efektivitas Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap Motivasi Kerja Karyawan”. Berikut tabel penelitian terdahulu yang peneliti sajikan dihalaman selanjutnya.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Peneliti
1.	Efektivitas Humas PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Cirebon Melalui Kegiatan <i>Coaching</i> , <i>Mentoring</i> , <i>Counseling</i> (CMC) Terhadap Motivasi Kerja Karyawannya Sumber: Rio Universitas Komputer Indonesia, 2013)	Pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survey, dan menggunakan teknik penyeleksian data.	Penelitian ini memperlihatkan bahwa Efektivitas Humas PT. PLN (Persero) melalui kegiatan <i>Coaching</i> , <i>Mentoring</i> , <i>Counseling</i> adalah kuat, valid dan signifikan.	Saudara Rio mengukur sejauhmana Efektivitas Humas PT. PLN (Persero) melalui kegiatan <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , <i>counseling</i> terhadap motivasi kerja karyawan Sedangkan penelitian peneliti mengukur sejauhmana efektivitas program <i>coaching</i> terhadap motivasi kerja karyawan
2.	Pengaruh <i>Coaching</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Global Mobilindo Palembang Sumber : Achmad Fachrozi Universitas IBA Palembang (2013)	Pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan metode sampling jenuh dan teknik analisis deskriptif	Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh <i>coaching</i> terhadap motivasi kerja karyawan PT. Global Mobilindo Palembang terdapat pengaruh <i>coaching</i> terhadap motivasi kerja.	Penelitian saudara Achmad menggunakan teknik analisis deskriptif, sedangkan penelitian peneliti menggunakan teknik analisis korelasional. Peneliti terdahulu mengukur sejauhmana Pengaruh <i>Coaching</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Global Mobilindo Palembang Sedangkan penelitian peneliti mengukur sejauhmana efektivitas program <i>coaching</i> terhadap motivasi kerja karyawan
3.	Efektivitas Kegiatan Motivation Mountly	Pendekatan kuantitatif	Kegiatan Motivation	Saudara Insan menggunakan

	<p>Oleh Direktur Operasional PT. Andalan Utama Sukabumi (ATV) Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan</p> <p>Sumber : Insan Maulana Firdaus (Universitas Komputer Indonesia, 2016)</p>	<p>dengan teknik korelasional .</p>	<p>Mountly Oleh Direktur Operasional PT. Andalan Utama Sukabumi (ATV) efektif terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan, agar mengadakan kegiatan <i>Family Gathring</i> untuk karyawan kantor supaya memberikan suasana yang baru untuk karyawan</p>	<p>pendekatan koresional kuantitatif, sama dengan penelitian peneliti yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dan teknik analisis <i>korelational</i>. Selain itu, penelitian terdahulu mengukur sejauhmana efektivitas Kegiatan Motivation Mountly terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan Sedangkan penelitian peneliti mengukur sejauhmana efektivitas program coaching terhadap motivasi kerja karyawan</p>
--	--	-------------------------------------	--	---

(Sumber: Peneliti, 2020)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah peneliti rangkum dalam tabel dari ketiga penelitian yang telah dilakukan erat kaitannya dengan objek dan permasalahan penelitian yang akan peneliti lakukan saat ini mengenai program *coaching* untuk memudahkan karyawan menjadi sebuah pertimbangan dalam menentukan efektivitas atau tidak sebuah program, hal ini berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti mengenai “Efektivitas Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap Motivasi Kerja Karyawan”

Dengan adanya penelitian terdahulu, peneliti dapat memahami tata cara dan teknik menganalisa masalah yang akan diteliti pada penelitian ini dengan metode kuantitatif. Dan melalui penelitian terdahulu dapat

membantu peneliti dalam mencari referensi pustaka yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

Maka dari hasil penelitian terdahulu sangat bermanfaat bagi peneliti sebagai referensi namun tetap terdapat perbedaan yang menjadikan penelitian ini sebagai karya ilmiah yang orisinal.

2.1.2. Tinjauan tentang Komunikasi

Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu berhubungan dengan sesama, oleh karena itu komunikasi berperan penting dalam kehidupan manusia. Pada hakikatnya komunikasi adalah proses pernyataan antara manusia yang dinyatakan adalah pikiran dan perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya.

2.1.2.1. Definisi Komunikasi

Pengertian komunikasi menurut **Edward Depari** dalam buku Ilmu Komunikasi Pengantar Studi karya **Widjaja**, yang mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan ditunjukkan kepada penerima pesan. (Depari 2000 : 13)

Sedangkan menurut **Laswell** dalam buku yang berjudul Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek karya **Effendy**, bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. (Laswell, 1984 : 10)

Dari berbagai pengertian komunikasi diatas menurut para pakar dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi dari satu orang kepada orang lain dengan maksdu dan tujuan tertentu untuk mendapatkan efek tertentu. Komunikasi dapat terjadi apabila ada dua pihak yang saling berkomunikasi dan menyampaikan pesan.

2.1.2.2. Tujuan Komunikasi

Secara umum tujuan komunikasi adalah agar lawan bicara mengerti dan memahami maksud pesan yang disampaikan, dan diharapkan adanya perubahan dari apa yang telah disampaikan. Menurut **Onong Uchjana Effendy** dalam buku yang berjudul Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik, menyebutkan ada beberapa tujuan dalam berkomunikasi yaitu:

- a. Perubahan Sikap (*attitude change*)
- b. Perubahan pendapat (*opinion change*)
- c. Perubahan perilaku (*behavior change*)
- d. Perubahan sosial (*social change*)

2.1.2.3. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah hal yang sangat sering terjadi dalam organisasi karena ada tingkatan tinggi dan rendah dalam suatu struktur organisasi atau perusahaan.

Komunikasi antara pimpinan ke bawahan maupun bawahan ke pimpinan perlu dalam suatu organisasi. Jika

komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan bawahan hanya satu arah saja roda organisasi tidak dapat berjalan dengan baik dan tidak mencapai tujuan yang sama.

Menurut **Yulianita** dalam bukunya yang berjudul Dasar-Dasar Public Relations komunikasi vertikal secara formal melalui alur-alur komunikasi sebagai berikut: “Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*)”. (Yulianita, 2007 : 93)

a. Komunikasi dari Atas ke Bawah (*downward communication*) adalah komunikasi yang dilaksanakan dari atasan kepada bawahan, dalam artiannya komunikasi mengalir dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah kemudian ke manajemen yang paling rendah dan akhirnya sampai pada karyawan operasional. (Yulianita, 2012 : 100)

b. Komunikasi dari Bawah ke Atas (*upward communication*) **Himstreet dan Baty** berpendapat yang sesuai dengan pendapat Yulianita dalam bukunya Dasar-Dasar Public Relations sebagai berikut: komunikasi dari bawah ke atas adalah mengutamakan feedback dari bawahan berkaitan dengan permohonan dan tindakan atau perilaku pimpinan, umumnya pernyataan seorang bawahan adalah berkaitan dengan apa yang difikirkan dan yang di inginkan

atasannya untuk selalu di dengarkan bawahan walaupun pesan dari atasan tersebut sering kali bertentangan dengan kenyataan yang di observasi atau di persepsi bawahan. Komunikasi dari bawahan ke atasan sebagai dasar kepercayaan seseorang atasan atau pimpinan, komunikasi dari bawahan kepada atasan sering kali menjadi ancaman bagi seorang bawahan, inilah yang mungkin seringkali suara bawahan yang ditunjukkan bagi atasan sedikit tersendat. (2003: 100)

2.1.3. Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

Pada suatu perusahaan pasti terjadi proses komunikasi yang saling bergantung satu sama lainnya. Dimana komunikasi organisasi merupakan jaringan komunikasi antara manusia dalam konteks organisasi. Berikut adalah pembahasan lebih jelas mengenai komunikasi organisasi.

2.1.3.1. Definisi Komunikasi Organisasi

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang terdiri atas organ-organ yang memiliki pembagian kerja namun saling berhubungan dan berkaitan satu sama lain.

Goldhaber (1986) dalam buku Komunikasi Organisasi yang ditulis oleh **Arni Muhammad** (2009) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain

untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Arni Muhammad, 2009 : 67)

Komunikasi mencakup kegiatan komunikasi dalam suatu organisasi baik internal mau pun external perusahaan. **R. Wayne Pace dan Don F. Faules** yang dialih bahasakan oleh Mulyana dalam buku Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar, mengemukakan bahwa:

“Definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikas yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi, dengan demikian terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan”. (2001 : 31-32)

Sedangkan pengertian komunikasi organisasi menurut

Burhan Bungin dalam bukunya Sosiologi Komunikasi adalah:

“Komunikasi antarmanusia (human communication) yang terjadi dalam kontek organisasi dimana terjadi jaringan-jaringan pesan satu sama lain yang saling bergantung satu sama lain”. (Bungin, 2008 : 274)

Terjalannya komunikasi organisasi antara pihak-pihak yang berada di dalam organisasi dilakukan untuk menyampaikan informasi antar bagian di dalam organisasi atau informasi yang ingin disampaikan keluar organisasi yang diwakili oleh divisi yang ditugaskan perusahaan.

2.1.3.2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Fungsi komunikasi organisasi menurut **Sendjaja** (2002) yang dikutip oleh Burhan Bungin dalam buku Sosiologi Komunikasi (2008: 247-248), fungsi komunikasi organisasi diantaranya:

1. Fungsi Informatif Organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi yang mana seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi lebih banyak, dan tepat waktu. Hal ini bertujuan agar anggota melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.
2. Fungsi Regulatif berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Atasan atau orang yang berada di tataran manajemen memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan.
3. Fungsi Persuasif dihadapkan pada kenyataan banyak pimpinan yang lebih memilih mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah.
4. Fungsi integratif setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

2.1.4. Tinjauan Tentang Komunikasi Kelompok

Komunikasi dalam suatu kelompok selalu dilakukan, karena tanpa adanya komunikasi akan berdampak buruk bagi kelangsungan suatu program.

2.1.4.1. Definisi Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok terjadi antara beberapa orang yang memiliki maksud tertentu. Menurut **Michael Burgoon** (dalam **Wiryanto**, 2005:46) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yang mana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat.

Sedangkan kelompok adalah sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama akan hal yang ingin dilakukannya. Kelompok ini misalnya adalah keluarga, kelompok diskusi, kelompok pemecahan masalah, atau suatu komite yang tengah berapat untuk mengambil suatu keputusan.

2.1.4.2. Klasifikasi Kelompok

Ada empat klasifikasi kelompok berdasarkan buku Pengantar Ilmu Komunikasi (*welcome to the world of communications*), yaitu :

1. Kelompok Primer dan Kelompok Sekunder.

Menurut **Charles Horton Cooley** pada tahun 1909 (dalam **Jalaludin Rakhmat**, 1994 : 88) mengatakan bahwa kelompok primer adalah suatu kelompok yang anggota-anggotanya berhubungan akrab, personal, dan menyentuh hati dalam asosiasi dan kerja sama. Sedangkan kelompok sekunder adalah kelompok yang anggota-anggotanya

berhubungan tidak akrab, tidak personal, dan tidak menyentuh hati kita.

2. Ingroup dan Outgroup

Ingroup adalah kelompok kita, dan outgroup adalah kelompok mereka. Ingroup dapat berupa kelompok primer maupun sekunder. Untuk membedakan ingroup dan outgroup, kita membuat batas yang menentukan siapa masuk orang dalam, dan siapa orang luar.

3. Kelompok keanggotaan dan kelompok rujukan

Kelompok keanggotaan adalah kelompok yang anggota-anggotanya secara administratif dan fisik menjadi anggota kelompok itu. Sedangkan kelompok rujukan adalah kelompok yang digunakan sebagai alat ukur (*standard*) untuk menilai diri sendiri atau untuk membentuk sikap.

4. Kelompok deskriptif dan preskriptif

Kategori Deskriptif menunjukkan klasifikasi kelompok dengan melihat proses pembentukannya secara alamiah. Untuk kategori deskriptif, kita dapat “mengelompokan” kelompok berdasarkan tujuannya. Beberapa model kelompok deskriptif yakni, kelompok tugas, kelompok pertemuan, dan kelompok penyandar.

2.1.5. Tinjauan Komunikasi Antarpribadi (Interpersonal Communication)

Tinjauan Komunikasi Antarpribadi yang dikutip pada penelitian ini karena dalam proses penyampaian pesan program *Sharing Night* tidak terlepas dari keterlibatan komponen dan peristiwa komunikasi Antarpribadi dalam proses perubahan sikap peserta yang ingin dicapai.

2.1.5.1. Definisi Komunikasi Antarpribadi

Definisi Komunikasi Antarpribadi menurut R. Wayne Pace yang dikutip oleh Hafied Cangara, dalam bukunya Pengantar ilmu Komunikasi, bahwa :

“Interpersonal Communication is communication involving two or more people in a face to face setting.

komunikasi Antarpribadi ialah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka.”
(Cangara, 2018:66)

Menurut sifatnya Komunikasi Antarpribadi dapat dibedakan menjadi 2 macam :

1. Komunikasi Diadik (*Dyadic Communication*)

Komunikasi diadik ialah komunikasi yang berlangsung antara dua orang dalam situasi tatap muka. Dapat dilakukan dalam ti bentuk, yakni percakapan, dialog, dan wawancara

2. Komunikasi Kelompok Kecil (*Small Group Communication*)

Komunikasi kelompok kecil ialah proses komunikasi yang berlangsung antara tiga orang atau lebih secara tatap muka, di mana anggotannya saling berinteraksi satu sama lainnya.
(Cangara, 2018: 66-67)

2.1.5.2. Fungsi Komunikasi Antarpribadi

Terdapat 2 fungsi komunikasi antarpribadi :

1. Fungsi Sosial

- Untuk kebutuhan biologis dan psikologis
- Mengembangkan hubungan timbal balik
- Untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu diri sendiri
- Menangani konflik

2. Fungsi Pengambil Keputusan

- manusia berkomunikasi untuk membagi informasi
- manusia berkomunikasi untuk mempengaruhi orang lain

(Rismawaty, Surya, Prakasa 2014: 174-175)

2.1.6. Tinjauan Tentang Efektivitas dalam Komunikasi

Suatu kegiatan bila mempunyai program yang jelas, maka akan dikatakan efektif. Berikut adalah tinjauan lebih lengkap mengenai efektivitas .

2.1.6.1. Definisi Efektivitas

Efektivitas merupakan kata sifat dari efektif, sementara efektif merupakan kata dasar. Adapun definisi efektivitas menurut beberapa ahli adalah seperti yang berikut ini:

Menurut **Onong U. Effendy**, dalam bukunya Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek menyatakan bahwa “Efektif atau efektivitas adalah komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan

sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan”. (Effendy, 2013 : 14)

Sedangkan menurut **Hidayat** (1986 : 86) menyebutkan bahwa, “Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.”

Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila pesan yang disampaikan komunikator jelas dan dapat dipahami komunikan sehingga dengan mudah mempengaruhinya. Menurut **Wilbur Schramm** dalam **Effendy** menyatakan faktor komunikasi efektif adalah:

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga menarik perhatian komunikan.
2. Pesan harus menggunakan lambang-lambang tertuju kepada pengalaman yang sama antara komunikan dan komunikator sehingga sama-sama mengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut. (Effendy, 2007: 32).

Selain itu, intensitas komunikasi yaitu frekuensi dan durasi komunikasi yang dilakukan juga turut mempengaruhi hasil dari suatu proses komunikasi tersebut.

2.1.7. Tinjauan Tentang *Coaching*

Tinjauan ini membahas tentang *Coaching* pada perusahaan sebagai berikut:

2.1.7.1. Definisi *Coaching*

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan handal dalam memajukan perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Salah satunya dengan menerapkan program *coaching* kepada karyawan yang dapat berdampak positif kepada perusahaan.

Menurut Bresser dan **Wilson dalam Kaswan** (2012:8) *Coaching* merupakan kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya, membangu seseorang untuk belajar dari pada mengajarnya. Inti dari *coaching* adalah memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi, dan perbaikan kerja.

Sedangkan **Jaques dan Clement** dalam bukunya *Executive Leadership* (1994:195) menyatakan: “*Coaching* adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi”. Merujuk pada definisi tersebut, *coaching* adalah suatu percakapan pimpinan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi serta kinerja.

Stone (1999:14-15) mengungkapkan Lima Prinsip *Coaching* sebagai berikut;

1. Mengumpulkan informasi

Seorang atasan (*coach*) harus mendapatkan informasi dari karyawannya tanpa membuat karyawan merasa bahwa dia diinterogasi. Informasi ini sangat penting untuk membuat berbagai macam keputusan mulai dari menyeleksi karyawan untuk ditugaskan di jabatan tertentu hingga mengidentifikasi kekurangan karyawan pada kompetensi tertentu, kesulitan yang dihadapi karyawan, mengetahui minat dan aspirasi karyawan atau mendesain ulang pekerjaannya dan memotivasi kinerja di atas standar.

2. Mendengarkan

Mengajukan pertanyaan yang tepat tidak akan berarti banyak jika seorang atasan tidak mendengarkan jawaban karyawan. Seorang atasan (*coach*) yang baik harus memiliki kemampuan mendengarkan dengan "telinga ketiga", memberikan banyak perhatian pada tanda-tanda non-verbal dan postur tubuh karyawan sehingga dia mampu menangkap pesan yang tersirat atau perasaan karyawan ketika berkomunikasi. Atasan juga harus menggunakan bahasa non-verbal yang sesuai untuk menunjukkan bahwa dia menghargai pembicaraan yang dilakukan.

3. Menyadari/peka dengan apa yang terjadi di sekitarnya

Seorang atasan harus sering berbicara dengan karyawannya untuk mengetahui apakah mereka punya masalah moral atau masalah-masalah lain di tempat kerja yang dapat menurunkan produktivitas atau yang dapat memicu timbulnya masalah lain atau bahkan menangkap gejala jika karyawan enggan menyelesaikan pekerjaannya.

4. Mengajar karyawan

Sebagai seorang coach yang baik, seorang atasan harus memiliki kemampuan mengajar baik secara individu maupun kelompok. Bahkan, sebelumnya dia juga harus mampu melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk mengetahui kesenjangan kompetensi yang dimiliki karyawan.

5. Memberikan Umpan Balik

Umpan balik sangat penting dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Seorang atasan perlu memberikan umpan balik positif atau apresiasi terhadap hasil kerja karyawan. Jika karyawan tidak mencapai hasil kerja yang diharapkan, umpan balik konstruktif perlu disampaikan dengan cara-cara yang kondusif dan berfokus pada perilakunya.

Dalam hal ini seorang pimpinan harus memperhatikan karyawan sehingga dapat mengetahui persoalan-persoalan yang

terjadi pada karyawan. Informasi dari persoalan karyawan dapat menjadi langkah awal pimpinan membimbing serta mengajarkannya agar dapat lebih baik karena respon positif pimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya program *coaching* menunjukkan bahwa pimpinan peduli dengan motivasi serta kinerja karyawan meskipun pelaksanaannya bisa memakan waktu. Peran *coaching* sangat penting dalam membentuk rasa percaya diri, loyalitas dan semangat kerja tim yang dimiliki karyawan.

2.1.7.2. Jenis-jenis *Coaching*

Berikut ini adalah definisi dari setiap jenis *coaching* menurut **Jaques dan Clement** (1994 : 195)

1. *Coaching* untuk sukses

Coaching yang diberikan kepada orang agar sukses menangani suatu situasi baru atau situasi yang menantang. Biasanya dikerjakan secara proaktif dilakukan sebelum orang menangani suatu situasi ataupun tugas, atau ketika mereka baru pertama kali melakukannya.

Misalnya :

- Mendapatkan tanggung jawab baru, seperti menyiapkan perkiraan biaya, dan jadwal kerja.
- Mempelajari keterampilan, tugas, dan fungsi pekerjaan yang baru, seperti menggunakan peralatan atau program komputer baru.

- Bekerja dengan rekan kerja, kelompok kerja atau pemasok yang baru.
- Menangani situasi yang baru atau sulit, seperti melakukan presentasi atau memimpin pertemuan yang sulit.

2. *Coaching* untuk perbaikan kinerja

Coaching yang diberikan kepada orang untuk memperbaiki kinerja atau kebiasaan kerjanya yang tidak efektif. Misalnya:

- Pekerjaan yang selalu tidak selesai, selalu datang terlambat, terlalu banyak mengobrol atau menggunakan Internet untuk keperluan di luar pekerjaan.
- Tidak efektif dalam melakukan rapat, tidak sabar dan tidak mau bekerja lama dengan rekan kerja lainnya.
- Selalu melewati batas waktu yang telah ditetapkan, tidak mencapai target penjualan atau selalu melebihi perkiraan biaya yang telah direncanakan.
- Mendapat penilaian buruk dari pelanggan atau terlalu banyak melakukan kesalahan.

3. *Coaching* untuk mengelola berbagai masalah kinerja

Ditujukan untuk menangani masalah kinerja, kebiasaan kerja, atau kelalaian yang serius.

Misalnya :

- Terus menerus tidak mencapai sasaran penjualan atau produksi.
- Berulangkali datang terlambat atau tidak datang dengan alasan sakit, melanggar peraturan yang penting.
- Mengancam atau melakukan pelecehan terhadap rekan kerja

2.1.7.3. Manfaat Coaching

Menurut **Homan dan Miller** dalam bukunya *Coaching In Organization (2008)*, terdapat beberapa manfaat penerapan *coaching* bagi perusahaan, yakni sebagai berikut:

1. *Coaching* memberikan arahan kepada karyawan, seorang coach bertanggung jawab untuk memberikan sejumlah informasi, akuntabilitas, arahan, dukungan, dan seluruh kepatuhan tata kelola sumber daya pada karyawannya.
2. Pelaksanaan *coaching* dapat membantu perusahaan merespon cepatnya perkembangan bisnis. Implementasi sistem teknologi dan informasi pada banyak perusahaan telah mengubah tata cara operasional perusahaan. Perkembangan teknologi telah membantu seseorang untuk dapat mengerjakan banyak hal dalam waktu yang bersamaan. Dengan meningkatnya kecepatan delegasi tugas kepada karyawan, seorang karyawan harus mampu mengelola tugas-

tugasnya dan beradaptasi pada perubahan ini. *Coach* dapat memberikan perspektif dan membantu karyawan menyusun waktu serta memprioritaskan kegiatannya secara lebih efektif.

3. Perkembangan bisnis yang cepat telah menuntut para calon pemimpin untuk menduduki posisi kepemimpinan, bahkan ketika mereka belum mempunyai waktu yang cukup untuk merefleksikan dan mengumpulkan pengalaman kerja. Dengan melakukan *coaching* dapat membantu membuat target kerja dalam area-area penting yang terkait dengan visi, tujuan dan pemanfaatan kemampuan dan pengetahuan pribadi karyawan.
4. *Coaching* dapat diberikan sebagai bentuk remunerasi untuk karyawan. Remunerasi non finansial yang diterima oleh seorang karyawan akan membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang bertalenta. Bila dilihat dari sisi karyawan, karyawan yang menerima *coaching* sebagai suatu remunerasi akan merasa mendapatkan pengakuan bahwa mereka bernilai berharga bagi perusahaan.

2.1.8. Tinjauan Tentang Pimpinan

Pemimpin adalah seorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan ataupun mengkoordinasi suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.8.1. Definisi Pimpinan

Sebagaimana diungkapkan **Kartini Kartono** (2003:27) bahwa :

“Pemimpin adalah seorang anggota kelompok yang paling berpengaruh terhadap aktivitas kelompoknya dan yang memainkan peranan penting dalam merumuskan ataupun mencapai tujuan-tujuan kelompok. Seorang pemimpin merupakan penyalur bagi pikiran, tindakan dan kegiatan yang bersifat mempengaruhi dan melaksanakan pekerjaan-pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pemimpin selalu meliputi sejumlah besar masalah kekuasaan”.

Sedangkan menurut **Fiedler** seperti dikutip oleh **Setiawati** (2000:7) mengemukakan bahwa:

“Pemimpin adalah sebagai seorang yang bertugas mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas-aktivitas yang ada dalam tugas-tugas kelompok. Seorang pemimpin ialah seseorang yang karena kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha seorang pemimpin ialah seseorang yang karena kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha kerjasama kearah pencapaian sasaran tertentu”.

2.1.9. Tinjauan Tentang Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi ada pada diri sendiri yang muncul ketika disekeliling mendukung dan memberi semangat untuk tercapainya tujuan. Seperti pada dunia kerja setiap orang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, terlihat bahwa kebutuannya membuat seseorang termotivasi untuk bekerja.

2.1.9.1. Definisi Motivasi Kerja

Hasibuan dalam **Soekidjo** Motivasi dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut antara lain sebagai berikut :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan
- b. Meningkatkan kemampuan kerja karyawan, yang akhirnya meningkatkan kinerjanya
- c. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- d. Meningkatkan loyalitas dan interitas karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- f. Meningkatkan kehadiran karyawan (2009:125)

Hasibuan berpendapat (2009:124) “Definisi motif adalah suatu alasan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu hal disebabkan terdapat kebutuhan yang belum terpenuhi”

Agar produktivitas karyawan meningkat seorang pimpinan harus memahami apa yang menjadi harapan karyawan sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya dapat berjalan sesuai target perusahaan dan karyawan menjadi termotivasi untuk meningkatkan kompetensi diri demi tercapainya tujuan perusahaan.

Mengingat pentingnya motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan maka salah satu caranya adalah coaching

agar dapat mengetahui hambatan apa yang alami karyawan sehingga pimpinan dapat membantu dan karyawan pun termotivasi.

Secara psikologis, pelaksanaan kegiatan internal perusahaan dapat menimbulkan reaksi yang positif karena dalam kegiatan ini, antara pimpinan dengan bawahan, begitu pun sebaliknya, dan karyawan dengan karyawan lainnya merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan yang pada akhirnya akan memunculkan rasa memiliki, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan memunculkan motivasi serta keinginan untuk memperoleh prestasi kerja semaksimal mungkin. “Organisasi pada umumnya dapat dianggap sebagai suatu sistem terbuka. Artinya dalam kenyataan organisasi itu adalah serangkaian kegiatan yang mempunyai tujuan umum dan untuk itulah terdapat keluaran dan masukan (Mulayan, 2000:60)

2.1.9.2. Faktor-faktor Motivasi

Menurut **Sunyoto** (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

1. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

3. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

4. Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing- masing.

5. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

6. Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan

keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

2.1.9.3. Langkah-langkah Motivasi

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin. Adapun langkah- langkah tersebut menurut **Sunyoto** (2013: 17), adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan
2. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang
3. Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan
4. Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi para karyawan
5. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk
6. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis

2.1.9.4. Tujuan Motivasi

Adapun tujuan motivasi menurut **Sunyoto** (2013: 17-18) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berfungsi untuk memberikan alur pikir peneliti agar lebih terarah untuk melatar belakangi penelitian ini. Peneliti mencoba menjelaskan mengenai pokok permasalahan dari penelitian yang dimaksud untuk menegaskan, meyakinkan dan mengabungkan teori dengan masalah yang peneliti angkat dalam penelitian.

2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini memiliki dua variabel yang akan diteliti yaitu efektivitas dan motivasi. Dasar pemikiran untuk variabel independent/bebas (variabel x) peneliti mendeskripsikan mengenai definisi atau faktor-faktor yang berkaitan dengan Pengelolaan.

Sesuai pernyataan **Onong Uchjana Effendy** dalam bukunya Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek (1989: 14) mendefinisikan efektivitas sebagai komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan,

sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan, dan jumlah personil yang ditentukan.

Berdasarkan konsep tersebut, maka peneliti memilih tujuan yang direncanakan, biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan, dan personil yang ditentukan untuk dijadikan sebagai indikator dari definisi Efektivitas yang peneliti angkat.

Selanjutnya peneliti mengkaji mengenai variabel Y yaitu Motivasi yang sesuai dengan penjelasan **Hasibuan** (2000:163) dalam motivasi ada hal yang harus diperhatikan yaitu:

1. Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin di capai.
2. Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
3. Insentif yaitu motivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar, Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

Sesuai dengan teori yang dibahas diatas, maka Motif, Harapan, dan Insentif dijadikan sebagai indikator dari teori Motivasi yang peneliti angkat.

2.2.2. Kerangka Pemikiran Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti ingin meneliti sejauhmana efektivitas program *coaching* oleh pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial

Ketenagakerjaan kantor wilayah Jawa Barat terhadap motivasi kerja karyawan.

Untuk variabel pertama (X) yaitu Efektivitas, mengacu pada sumber yang diperoleh dari konsep **Onong Uchjana Effendy** yang mendefinisikan efektivitas sebagai komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan, sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan, dan jumlah personil yang ditentukan. (Effendy, 1998: 114)

Menurut pengertian diatas ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam mencapai efektivitas, yaitu:

1. Tujuan yang direncanakan, merupakan tujuan dari sebuah rencana. Dalam mencapai sebuah tujuan perlu sebuah rencana yang tersusun atas sebuah orientasi, sasaran dan target yang jelas agar tujuan yang dimaksud mempunyai kepastian.
2. Biaya yang dianggarkan, adalah semua pengorbanan yang perlu dilakukan untuk suatu proses produksi, yang dinyatakan dengan satuan uang menurut harga pasar yang berlaku, baik yang sudah terjadi maupun yang akan terjadi. Biaya terbagi menjadi dua, yaitu biaya eksplisit dan biaya implisit. Biaya eksplisit adalah biaya yang terlihat secara fisik misalnya berupa uang, sementara itu yang dimaksud dengan biaya implisit adalah biaya yang tidak terlihat secara langsung, misalnya biaya kesempatan dan penyusutan barang modal.

3. Waktu yang ditetapkan, adalah seluruh rangkaian saat ketika proses, perbuatan atau keadaan berada atau berlangsung. Dalam hal ini, skala waktu menempatkan interval antara dua buah keadaan/kejadian, atau bisa memperkirakan lama berlangsungnya suatu kejadian.
4. Personil yang ditentukan, adalah keseluruhan anggota/panitia yang ikut berperan serta dalam mengatur jalannya rencana kegiatan.

Selanjutnya peneliti mengaplikasikan Variabel (Y) Motivasi menurut **Hasibuan** (2000:163) sebagai berikut:

1. Motif, keinginan bekerja untuk mencapai sebuah tujuan yang artinya seberapa besar motif yang dimiliki karyawan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat dalam mencapai target perusahaan dapat meningkatkan motivasinya.
2. Harapan, suatu kesempatan yang diberikan pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat kepada karyawan untuk dapat mencapai tujuan dari pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan.
3. Insentif, pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat memberikan hadiah atas apa yang telah dicapai karyawan sehingga dapat terus

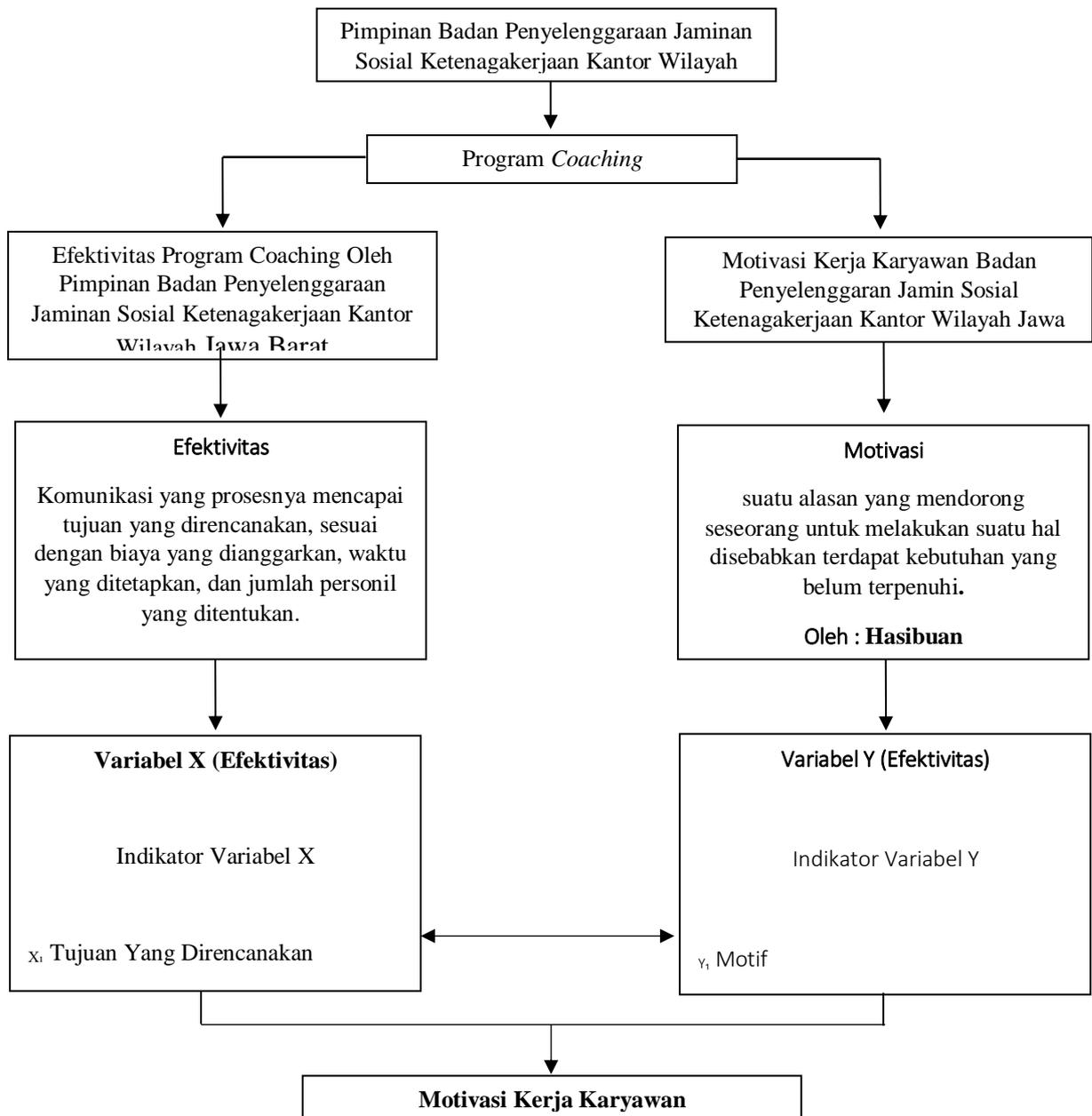
meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.2.3. Alur Pemikiran

Alur kerangka pemikiran adalah salah satu paham mengenai informasi dari peneliti dalam bentuk gambar atau arahan untuk memberikan kemudahan pembaca agar mengerti dengan isi penelitian. Dalam alur kerangka pemikiran juga diharapkan dapat menjadi sebuah acuan pelaksanaan penelitian yang nantinya bisa dipergunakan peneliti untuk membantu proses penelitian.

Berdasarkan uraian diatas mengenai kerangka pemikiran penelitian, dengan demikian peneliti dapat menggambarkan dari konsep efektivitas sebagai variabel independen, dan teori motivasi sebagai variabel dependen yang mencakup dalam kajian penelitian dengan studi korelasi mengenai efektivitas program *coaching* oleh pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan kantor wiayah Jawa Barat terhadap motivasi kerja karyawan. Maka peneliti telah membuat alur pikir peneliti seperti gambar dibawah ini:

Gambar 2.2
Alur Kerangka Pemikiran



(Sumber: Alur Pikir Peneliti, 2020)

Berdasarkan teori yang dijadikan indikator pada variabel Y yaitu tentang Motivasi oleh Hasibuan, Motivasi kerja diperoleh karena karyawan memiliki Motif, Harapan, dan Insentif. Untuk memperoleh hasil yang diinginkan karyawan dibimbing melalui program *coaching* dan jika karyawan dapat mencapai yang diinginkan maka perusahaan mendapatkan feedback dari hasil kerja karyawan.

2.3. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini bisa dikatakan sebagai dugaan sementara mengenai permasalahan penelitian melalui efektivitas program dan motivasi kerja karyawan. Definisi hipotesis menurut **Husein Umar** dalam bukunya Metode Riset Bisnis (2002:67) bahwa "Hipotesis adalah pernyataan sementara yang perlu dibuktikan benar atau tidak".

Menurut pola umum metode ilmiah, setiap riset terhadap suatu objek hendaknya dibawah tuntunan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya. didalam kenyataan, percobaan dan praktek.

Hipotesis kerja (H_a) menyatakan adanya hubungan antara variabel X dan variabel Y, sedangkan Hipotesis Nol (H_0) menyatakan tidak ada hubungan antara variabel X dan Variabel Y.

2.3.1. Hipotesis Induk

Peneliti membuat hipotesis induk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H_a (Das Sein)

Ada hubungan **Efektivitas** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

2. H₀ (Das Sollen)

Tidak Ada Hubungan **Efektivitas** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

2.3.2. Sub Hipotesis

Peneliti membuat sub hipotesis yang dilihat dari hipotesis induk dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Tujuan Yang Direncanakan – Motivasi

H_a (Das Sein): Ada Hubungan **Tujuan Yang Direncanakan** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

H₀ (Das Sollen): Tidak Ada Hubungan **Tujuan Yang Direncanakan** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

2. Waktu Yang Ditetapkan – Motivasi

H_a (Das Sein): Ada Hubungan **Waktu Yang Ditetapkan** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial

Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

Ho (Das Sollen): Tidak Ada Hubungan **Waktu Yang Ditetapkan** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

3. Personil Yang Ditentukan – Motivasi

Ha (Das Sein): Ada Hubungan **Personil Yang Ditentukan** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

Ho (Das Sollen): Tidak Ada Hubungan **Personil Yang Ditentukan** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

4. Efektivitas – Motif

Ha (Das Sein): Ada Hubungan **Efektivitas** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motif** Kerja Karyawan

Ho (Das Sollen): Tidak Ada Hubungan **Efektivitas** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motif** Kerja Karyawan

5. Efektivitas – Harapan

Ha (Das Sein): Ada Hubungan **Efektivitas** Program Coaching Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Harapan** Kerja Karyawan

Ho (Das Sollen): Tidak Ada Hubungan **Efektivitas** Program Coaching Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Harapan** Kerja Karyawan

6. Efektivitas – Insentif

Ha (Das Sein): Ada Hubungan **Efektivitas** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Insentif** Kerja Karyawan

Ho (Das Sollen): Tidak Ada Hubungan **Efektivitas** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Insentif** Kerja Karyawan

7. Efektivitas – Motivasi

Ha (Das Sein): Ada Hubungan **Efektivitas** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja Karyawan

Ho (Das Sollen): Tidak Ada Hubungan **Efektivitas** Program *Coaching* Oleh Pimpinan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial

Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Jawa Barat Terhadap **Motivasi** Kerja
Karyawan