

KONTRIBUSI METODE *COACHING* DALAM KOMUNIKASI PERSUASIF PEGAWAI DI RSUD R. SYAMSUDIN, SH KOTA SUKABUMI

Widiana Latifah¹⁾ dan Nani Nurani Muksin²⁾

^{1,2}Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta

^{1,2}Jl. K.H. Ahmad Dahlan, Cirendeui, Ciputat, Tangerang Selatan, Banten 15419

Email: widianalatif@gmail.com¹⁾, nanimuksin@gmail.com²⁾

ABSTRAK

RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi adalah rumah sakit rujukan di area kota Sukabumi serta wilayah kabupaten Sukabumi, Bogor dan Cianjur. Dibutuhkan motivasi yang tinggi dari pegawainya untuk dapat melaksanakan kinerja pelayanan bagi masyarakat yang pada saat ini memiliki kecenderungan menuntut pelayanan prima. Pimpinan RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi menentukan kebijakan metode *coaching* sebagai salah satu cara komunikasi persuasif pimpinan kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan sebagai upaya pembinaan pegawai. *Coaching* secara konseptual merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan melakukan penekanan pada motivator pribadi, memberikan wawasan ke depan, membangun tujuan, menciptakan rencana pengembangan, serta mengenalkan prestasi yang dimiliki oleh pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana metode *coaching* yang dilaksanakan di RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi. Teori yang digunakan adalah teori komunikasi persuasif, teori motivasi dan teori *coaching*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dengan narasumber yaitu Direktur serta Wakil Direktur Umum dan Keuangan RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi. Analisis data dilakukan dalam tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini adalah, pimpinan RSUD R. Syamsudin, SH telah melaksanakan komunikasi persuasif pegawai dengan metode *coaching*. Dengan langkah-langkah *coaching*, proses peningkatan motivasi berlangsung alami dan tanpa paksaan karena semuanya muncul dari diri sendiri. Baik solusi bagi permasalahan pekerjaan, ide-ide serta harapan dalam karier semua berasal dari diri sendiri. Dengan mendapatkan proses penguatan dari *coach*, sehingga timbul motivasi untuk meningkatkan kinerja dari diri sendiri.

Kata Kunci : Metode Coaching, Motivasi Pegawai, Komunikasi Persuasif, Peningkatan Kinerja

1. PENDAHULUAN

Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan pegawai, sebab kinerja pegawai ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja pegawai baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya jika kinerja pegawai tidak baik maka akan tidak baik pula kinerja perusahaan. RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi yang terletak di Jalan Rumah Sakit No.1 Kelurahan/Kecamatan Cikole Kota Sukabumi merupakan rumah sakit rujukan di wilayah Kota/Kabupaten Sukabumi, Bogor dan Cianjur. Memiliki \pm 700 tempat tidur dan jumlah pegawai \pm 1600 orang (dikutip dari Renstra RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi Tahun 2020), melayani berbagai lapisan masyarakat. Dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi dari pegawai untuk dapat melaksanakan kinerja pelayanan kesehatan bagi masyarakat pada saat ini yang memiliki kecenderungan menuntut rumah sakit agar dapat memberikan pelayanan kesehatan secara prima. Penelitian-penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pontianak. Temuan ini menunjukkan bahwa variasi

kinerja karyawan disebabkan oleh motivasi kerja, sehingga motivasi kerja menyebabkan peningkatan kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja (Muhrifah, 2017). Peningkatan motivasi yang tinggi dapat memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan karena tanpa motivasi yang baik dari karyawan akan sulit untuk perusahaan mencapai hasil yang optimal (Rahmayanti, 2014).

Dalam hal pencapaian kinerja organisasi, motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong seorang pegawai untuk bekerja. Dalam hal ini pihak manajemen khususnya jajaran direksi mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi salah satunya melalui pendekatan pribadi, sehingga para pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik.

Selain motivasi, dalam organisasi pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi yang efektif. Para anggota organisasi mutlak perlu untuk berkomunikasi satu Sama lain. Komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen, melalui komunikasi yang efektif kerja Sama yang harmonis

dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan (Bacal, 2012).

Komunikasi organisasi mencakup komunikasi yang terjadi di dalam dan diantara lingkungan kerja meliputi komunikasi interpersonal (atasan dan bawahan), kesempatan berbicara depan publik, kelompok kecil dan komunikasi melalui media (West & Turner, 2010).

Komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Hubungan baik antara atasan dan bawahan, adanya umpan balik, iklim komunikasi yang mendukung serta perspektif organisasi yang terarah dapat menambah kepuasan kerja karyawan lebih optimal (Adriansyah, 2016).

Dalam sebuah organisasi begitu banyak dinamika yang terjadi mulai dari persaingan antar pegawai, kecemburuan sosial, sampai kepada hal-hal yang terjerumus pada merosotnya keberhasilan organisasi. Karena itu, tentunya diperlukan bentuk komunikasi yang tepat guna meredakan atau bahkan menghilangkan sama sekali dinamika-dinamika tersebut yang sifatnya destruktif.

Komunikasi pimpinan yang diterapkan dan dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya membawa dampak yang cukup baik dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dimana para karyawan menjadi lebih bergairah, dan bersemangat melaksanakan tugasnya serta mampu meningkatkan kredibilitas (keahlian dan kemampuan) yang mereka miliki serta meningkatkan disiplin serta prestasi kerja dan hasil memuaskan. Sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Komunikasi pimpinan dalam hal ini tidak hanya berfokus kepada satu komunikasi saja, melainkan dengan banyak cara seperti; komunikasi tatap muka, komunikasi organisasi yang dapat dilakukan pada saat rapat, seminar, diskusi, dan juga komunikasi persuasif dimana pimpinan dapat mempengaruhi maupun mengajak bawahannya dalam melakukan sesuatu (Lubis, 2017).

Komunikasi persuasif dipercaya menjadi salah satu solusi guna meniadakan dinamika-dinamika tersebut. Komunikasi persuasif adalah interaksi antara dua orang atau lebih yang mengedepankan pendekatan berupa ajakan atau bujukan guna mencapai pemaknaan yang sama diantara kedua belah pihak. Komunikasi persuasif yang baik disampaikan dengan halus, luwes dan tidak bersifat memaksa atau otoriter. Dalam hal ini pimpinan harus mampu melakukan pendekatan *human relations* (hubungan manusiawi) terhadap bawahannya sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan juga dengan pendekatan *human relations* Akan menghadirkan rasa saling percaya, terbuka, jujur, bertanggung jawab, saling menghormati dan saling menghargai.

Coaching secara konseptual merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan melakukan penekanan pada motivator pribadi, memberikan wawasan ke depan, membangun

tujuan, menciptakan rencana pengembangan, serta mengenalkan prestasi yang dimiliki oleh pegawai.

Komunikasi persuasif bisa memberikan motivasi dan meningkatkan kinerja perusahaan yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen, peranan tenaga kerja sebagai faktor produksi sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan, dalam hal ini sumber daya manusia adalah aset terpenting bagi perusahaan bila dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Sekaligus para pemimpin dan pegawai harus bisa berkomunikasi satu sama lain dengan baik tak ada masalah antara kedua pihak tersebut pemimpin harus bisa menyuruh para anggota untuk bekerja dengan baik dan cepat (Lukas, 2016).

Selama ini, pengembangan personel atau SDM di dalam organisasi lebih banyak menggunakan pelatihan (*training*). Pelatihan bertujuan mengubah atau menambah pengetahuan (*knowledge*), mengubah sikap (*attitude*) dan meningkatkan keterampilan (*skill*). Akan tetapi mengingat bahwa peningkatan yang perlu dilakukan pada pegawai justru terletak pada kapasitas dasar sebagai manusia (*Human Capital*) yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan Kinerja Pelayanan Publik, maka metode intervensi psikologis yang perlu dilakukan adalah *Coaching* yang bersifat psikologis (*Psychological coaching*) dan *counselling* dalam konteks *Career Development* (Sulastiani, El Hami, & Sulistyobudi, 2017).

Sama halnya dengan penelitian meneliti tentang penerapan *coaching* sebagai gaya kepemimpinan masa kini, Manager dengan melakukan pendekatan sebagai seorang coach akan mampu memperbaiki kinerja dan sekaligus mengembangkan anak buah dengan memperbaiki kemampuan dan juga motivasi (Rusli Ginting Munthe, 2015).

2. RUANG LINGKUP

Di dalam penelitian ini, ruang lingkup masalah yang diteliti adalah bagaimana komunikasi persuasif melalui metode *coaching* yang dilaksanakan oleh pimpinan sebagai salah satu upaya meningkatkan motivasi pegawai di RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi.

3. BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan data menggunakan wawancara pada nara sumber yaitu Direktur serta Wakil Direktur Umum dan Keuangan RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi. Analisis data dilakukan dalam tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

3.1 Komunikasi Persuasif

Menurut Devito, usaha melakukan persuasi ini memusatkan perhatian pada upaya mengubah atau memperkuat sikap atau kepercayaan khalayak atau pada

upaya mengajak mereka bertindak dengan cara tertentu. Persuasi juga dipahami sebagai usaha merubah sikap melalui penggunaan pesan dan berfokus pada karakteristik komunikator dan pendengar (Devito, 2010). Komunikasi persuasi menurut Larson dalam (Maulana & Gumelar, 2013) yaitu adanya kesempatan yang sama untuk saling mempengaruhi, memberi tahu audiensi tentang tujuan persuasi, dan mempertimbangkan kehadiran audiensi. Istilah Persuasi bersumber dari bahasa latin, *persuasion*, yang berarti membujuk, mengajak atau merayu. Persuasi bisa dilakukan secara rasional dan secara emosional, biasanya menyentuh aspek afeksi yaitu hal yang berkaitan dengan kehidupan emosional seseorang. Melalui Cara emosional, aspek simpati dan empati seseorang dapat di gubah.

Komunikasi persuasif memiliki sasaran yang berkorelasi dengan motivasi dari orang yang diajak berkomunikasi secara persuasif. Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai kekuatan dorongan, kebutuhan semangat, tekanan atau mekanisme psikologis yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai apa yang dikehendakinya (Danim, 2012). Istilah persuasi (*persuasion*) bersumber dari perkataan lane, *persuasion*, yang kata kerjanya adalah *persuader*, yang berarti membujuk, mengajak atau merayu, (Soemirat, 2012) mendefinisikan secara umum tentang komunikasi persuasi merupakan, melakukan upaya untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang melalui cara-cara yang luwes, manusiawi, dan halus, dengan akibat munculnya kesadaran, dan perasaan senang serta adanya keinginan untuk bertindak sesuai dengan yang dikatakan persuader atau komunikator. Komunikasi Persuasi bukanlah hal mudah karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan agar orang mau mengubah sikap dan pendapat, menurut (Soemirat, 2012) ada tiga tujuan pesan komunikasi persuasif yaitu:

1. Membentuk tanggapan (*Shaping Responses*) dimana tujuan persuasif adalah berusaha membentuk cara sasaran memberikan tanggapannya.
2. Penguatan tanggapan (*Reinforcing Responses*) yang dimaksud dengan penguatan tanggapan adalah hubungan produk, gagasan, isu terhadap sasaran, dari ide kita orang sudah ada nilai like atau dislike terhadap gagasan yang kita bicarakan.
3. Pengubahan tanggapan (*Changing Responses*) yang dimaksud dengan pengubahan tanggapan adalah perubahan tanggapan sasaran-sasaran persuasi untuk mengubah perilaku mereka terhadap produk, konsep atau gagasan.

Adapun untuk memahami komunikasi secara efektif dalam suatu proses komunikasi secara umum maupun komunikasi secara persuasif. berikut unsur – unsur komunikasi persuasif (Soemirat, 2012).

1. *Persuader* yaitu orang atau sekelompok orang yang menyampaikan pesan dengan tujuan mempengaruhi sikap pendapat dan perilaku orang lain, baik secara verbal maupun nonverbal.

2. *Persuade* adalah orang dan atau sekelompok orang yang menjadi tujuan pesan disampaikan/dialurkan oleh komunikator/persuader baik secara verbal maupun nonverbal.

Persepsi antara *persuade* terhadap persuader dan pesan yang disampaikan akan menentukan efektif atau tidaknya komunikasi persuasif terjadi. Persepsi dipengaruhi oleh faktor-faktor pengalaman, proses belajar, cakrawala dan pengetahuan seseorang.

3. Pesan Persuasif dipandang sebagai usaha sadar untuk mengubah pikiran dan tindakan dengan motif-motif ke arah tujuan yang telah ditetapkan.
4. Saluran merupakan perantara yang mana ketikan seorang persuade mengoperkan kembali pesan yang berasal dari sumber awal untuk tujuan akhir. Saluran (*channel*) yang digunakan oleh *persuader* untuk berkomunikasi dengan berbagai orang, secara formal maupun non formal, secara tatap muka (*face to face communication*) ataupun media (*mediated communication*).
5. Umpan balik adalah jawaban atau reaksi yang datang dari komunikan atau datang dari pesan itu sendiri, terbagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Umpan balik internal adalah reaksi dari komunikator atas pesan yang disampaikan sebagai bahan koreksi atas pesan yang telah diutarakan/diucapkan. Sedangkan umpan balik eksternal sebagai reaksi yang dilakukan komunikan karena pesan yang telah disampaikan oleh komunikator sebagai tanggapan pesan yang diutarakan respond dipahami atau tidak sesuai dengan keinginan atau harapannya. Perubahan yang terjadi bisa berupa sikap, pendapat pandangan dan tingkah laku. Dalam komunikasi persuasif terjadinya perubahan aspek sikap, perilaku, pendapat pada diri *persuade* merupakan tujuan utama. Inilah pokok komunikasi persuasif yang membedakan dengan komunikasi pada umumnya.

3.2 Motivasi

Teori motivasi yang dikenal dengan hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) dari (Maslow, 2013) Dia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari Lima Kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

1. Fisiologis: meliputi rasa lapar haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa aman: meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial: meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
4. Penghargaan: meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan Faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan,

pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yang dikutip oleh (Hasibuan, 2014), yaitu:

- 1) Faktor Higienis (*Hygiene Factor/Maintenance Factors*) Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:
 - 1) Prestasi yang diraih (*achievement*)
 - 2) Pengakuan orang lain (*recognition*)
 - 3) Tanggungjawab (*responsibility*)
 - 4) Peluang untuk maju (*advancement*)
 - 5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)
 - 6) Kemungkinan pengembangan karier (*the possibility of growth*)
- 2) Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfied* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang diskualifikasi dalam faktor *ekstrinsik* meliputi:
 - 1) Kompensasi.
 - 2) Keamanan dan keselamatan kerja.
 - 3) Kondisi Kerja.
 - 4) Status.
 - 5) Prosedur perusahaan.
 - 6) Mutu dari supervise teknis hubungan antar pribadi dengan teman sejawat, atasan ataupun bawahan.

3.3 Coaching

International Coach Federation (ICF) mendefinisikan *coaching* sebagai bentuk kemitraan dengan klien melalui proses yang menstimulasi/memprovokasi pikiran dan proses kreatif yang inspirasi klien guna memaksimalkan potensi pribadi maupun profesional nya (Whitmore, S.J., 2017) Kemitraan mengandung arti bahwa *coach* dan *coaches* adalah bentuk kerja sama dimana keduanya adalah mitra sejawar yang saling menjaga netralitas hubungan serta saling menghargai satu sama lain.

Proses yang menstimulasi pikiran dan kreativitas berarti *coach* memfasilitasi *coaches* untuk mengeksplorasi kesadaran dirinya serta menciptakan kreativitas dengan menstimulasi pikiran melalui proses bertanya sehingga *coaches* dapat menemukan jawabannya sendiri.

Memaksimalkan potensi pribadi dan profesional berarti setiap orang memiliki potensi dalam dirinya untuk berhasil baik dalam kehidupan pribadi maupun karier profesional nya, hal ini juga menjadi *goals* dalam proses *coaching* (Amalia I.R. & Siregar M.K. , 2018).

Coaching akan menciptakan rasa kepemilikan, akuntabilitas dan komitmen dari *coaches* yang memungkinkan potensinya tergalai lebih luas dan mencapai prestasi yang lebih besar dalam pekerjaan, bisnis maupun kehidupan (Whitmore, S.J., 2017).

Terdapat langkah-langkah dalam melaksanakan *Coaching* sebagai berikut (Salim, 2015):

1. *Building Trust* (Membangun Kepercayaan)

Membangun Kepercayaan dapat dilakukan dengan cepat dan sederhana, melalui komunikasi. Ada beberapa hal yang perlu diketahui untuk membangun sebuah hubungan yang baik secara efektif, yakni dengan 3 perangkat komunikasi yaitu: *Content* (Kata-kata), *Body Posture* and *Facial Expression* (Bahasa Tubuh), *Voice Pitch and Volume* (Intonasi Suara).
2. *Active Listening* (Mendengarkan Secara Aktif)

Dengan menjadi pendengar yang aktif, kita dapat dengan mudah mempengaruhi, bernegosiasi, dan berkomunikasi. Selain itu, kita dapat menghindari kesalahpahaman yang seharusnya tidak perlu terjadi.
3. *Clarifying* (Mengklarifikasikan untuk kejelasan pembicaraan).

Mengklarifikasi bertujuan untuk membantu menemukan permasalahan yang sesungguhnya. *Clarifying* juga dapat menghindarkan terciptanya makna ganda (*ambigu*) yang sering kali membingungkan dan membuat orang salah mengerti.
4. *Asking the Right Questions* (Menanyakan pertanyaan yang tepat)

Menanyakan pertanyaan yang tepat dapat membantu menemukan permasalahan yang sesungguhnya, serta dapat membantu untuk menjawab dan mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh *client*/pegawai.

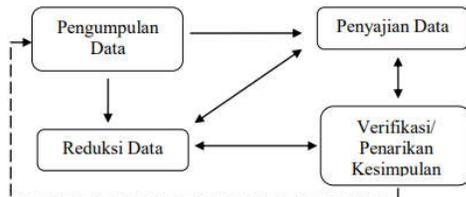
3.4 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menjelaskan realitas. Mereka berusaha merangkai dan menyusun pola-pola untuk menemukan sesuatu yang baru atau teori melalui proses induksi ilmiah. Dalam penelitian kualitatif kita berhadapan dengan pemaparan luas (Bajari, 2017). Penelitian deskriptif pada hakikatnya memberikan suatu gambaran atas suatu realitas yang terjadi, hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai gejala realitas berdasarkan bukti *empiric* pada kesimpulan yang dikemukakan (Pawito, 2012). Penelitian kualitatif menuntut tingkat alamiah yang tinggi. Seorang peneliti harus masuk dalam sebuah komunitas untuk mendapatkan gambaran utuh sebuah situasi atau pengalaman. Sebuah upaya untuk menggali data secara sistematis dimana peneliti berperan sebagai instrument yang harus menangkap semua teks verbal dan non-verbal serta situasi menjadi data penelitian (Bajari,

2017). Selain itu penelitian kualitatif juga memberikan makna realitas yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dan subjek yang diteliti (Denzin & Lincoln, 2011). Yang mana peneliti terlibat dan menginterpretasikan dirinya dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus menerus dengan para partisipan (Creswell, 2016).

Pengumpulan data primer pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara, kepada dua narasumber Bulan September 2020 kepada Dr. Bahrul Anwar, MKM selaku Direktur RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi dan Yanyan Rusyandi, SE, M.Kes selaku Wakil Direktur Umum dan Keuangan.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan tujuan untuk memaknai data tersebut dengan mengelompokkan atau memilah, dan menyusunnya kembali (Creswell, 2016). Penelitian ini menggunakan model analisis data *interactive model* (Miles, Huberman, & Saldana, 2014) sebagaimana terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Interactive Model dari Miles dan Huberman

Dalam menguji validitas penelitian ini, digunakan metode triangulasi sumber (Moleong, 2010) dan disajikan dalam bentuk naratif (Creswell, 2016).

4. PEMBAHASAN

RSUD R Syamsudin, S.H. Kota Sukabumi merupakan rumah sakit milik Pemerintah Daerah Kota Sukabumi, terletak di pusat Kota Sukabumi yaitu di Jalan Rumah Sakit Nomor 1 Kelurahan/kecamatan Cikole Kota Sukabumi. Sebagai rumah sakit umum daerah terbesar di kota Sukabumi dan sekitarnya, RSUD R. Syamsudin, SH telah ditetapkan menjadikan rumah sakit rujukan regional di Jawa Barat untuk mengampu pelayanan kesehatan rujukan dari daerah Kota Sukabumi, Kabupaten Sukabumi, Kabupaten Cianjur, Kabupaten Bogor dan Kabupaten Lebak.

Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam suatu organisasi yang merupakan penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi organisasi. Sumber daya manusia yang ada di RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi terdiri dari tenaga kesehatan yang meliputi tenaga medis (dokter), paramedis (perawat), non keperawatan (apoteker, analis kesehatan, asisten apoteker, ahli gizi, fisioterapi, radiographer dan perekam medis) dan tenaga non kesehatan (bagian keuangan, administrasi, personalia).

Dalam dunia bisnis saat ini, komunikasi dengan metode *coaching* sedang menjadi tren karena coaching dipercaya sebagai pendekatan dalam pembelajaran yang membawa perubahan dalam budaya organisasi untuk meningkatkan produktivitas dengan mengubah manajemen berbasis komando dan kontrol (supervisi) kepada manajemen berbasis kolaborasi dan kreativitas yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun *coaching* di RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi baru dilaksanakan pada level pejabat struktural dan pejabat fungsional/ para kepala instalasi serta *head nurse*.

Frederick Herzberg mengemukakan *Herzberg's two factors motivation theory* atau teori motivasi dua faktor atau teori motivasi kesehatan atau faktor higienis yaitu faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) dan Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan.

Menurut penuturan Direktur RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi, dalam upaya meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi pegawai, direksi RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi menerapkan komunikasi persuasif atasan dan bawahan melalui metode *coaching*. Disampaikan pula bahwa kemampuan *coach* melalui proses bertanya dalam *coaching* dapat memberikan rasa percaya diri serta membantu keterbukaan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dari dalam dirinya sendiri. *Coaching* merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seorang pimpinan untuk meningkatkan performa bawahannya (Mathias & Jacson, 2011) *Coaching* sering dianggap sebagai alat yang berguna untuk mengembangkan individu dan organisasi (Sridaran, 2016).

Komunikasi dalam sebuah kepemimpinan merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan tujuan yang akan diraih oleh suatu organisasi. Oleh karena itu seorang pemimpin hendaklah piawai dalam berkomunikasi baik itu verbal maupun non-verbal. Komunikasi yang baik mampu meningkatkan motivasi, sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan hal ini akan mampu meningkatkan kinerja serta control kerja juga akan terlaksana dengan baik (Zahara, 2018).

Disampaikan pula bahwa metode *coaching* merupakan sebuah metode komunikasi yang berusaha untuk memersuasi orang namun sebenarnya dengan pendapat, ide serta solusi dari diri sendiri yang dikuatkan oleh *coach*. Sesuai dengan pendapat (DeVito, 2017) usaha melakukan persuasi ini memusatkan perhatian pada upaya mengubah atau memperkuat sikap atau kepercayaan khalayak atau pada upaya mengajak mereka bertindak dengan cara tertentu. Persuasi juga dipahami sebagai usaha berubah sikap melalui penggunaan pesan

dan berfokus pada karakteristik komunikator dan pendengar.

Dipilihnya metode *coaching* sebagai komunikasi persuasif pimpinan kepada pegawai karena *coaching* dianggap proses yang menstimulasi pikiran dan kreativitas dari dalam diri sendiri, sedangkan *coach* memfasilitasi *coaches* untuk mengeksplorasi kesadaran dirinya serta menciptakan kreativitas dengan menstimulasi pikiran melalui proses bertanya sehingga *coaches* dapat menemukan jawabannya sendiri dan pada akhirnya motivasi muncul dari diri sendiri. Sebagaimana (Danim, 2012) menyatakan Komunikasi persuasif memiliki sasaran yang berkorelasi dengan motivasi dari orang yang diajak berkomunikasi secara persuasif. Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai kekuatan dorongan, kebutuhan semangat, tekanan atau mekanisme psikologis yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai apa yang dikehendakinya.

Hasil penelitian (Nugroho, Hasanuddin, & Brasit, 2011) menunjukkan secara empiris bahwa *coaching* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Coaching* berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis tersebut pada dasarnya berimplikasi bahwa semakin baik pelaksanaan proses *coaching* karyawan maka motivasi kerja dan kinerja karyawan cenderung akan semakin meningkat.

Selaras dengan yang disampaikan (Soemirat, 2012), bahwa ada tiga tujuan pesan dalam komunikasi persuasif yaitu membentuk tanggapan, penguatan tanggapan dan perubahan tanggapan, Menurut penjelasan Wakil Direktur Umum dan Keuangan, *coaching* yang dilaksanakan di RSUD R. Syamsudin, SH terbatas pada masalah pekerjaan. Banyak masalah yang dihadapi pegawai dalam bekerja sehingga mengalami penurunan kinerja, seperti dikarenakan rutinitas yang monoton, sering mendapatkan masalah dalam pekerjaan, kurang termotivasi, tidak tahu cara mengeluarkan potensi dengan baik. *Coach* yang terdiri dari jajaran direksi berupaya untuk membantu pegawai memecahkan masalah-masalah tersebut, memfokuskan kembali pegawai terhadap target kinerja yang Akan dicapai dengan memberikan penguatan sehingga menumbuhkan motivasi dari diri sendiri. Diungkapkan pula bahwa pada saat ini metode *coaching* yang baru dilaksanakan masih sebatas kepada pejabat struktural, pejabat fungsional dan para *head nurse*.

Salah satu proses transformasi manusia menuju aktualisasi diri adalah melalui proses berpikir bertingkat dan melalui percakapan. *Coaching* adalah sebuah percakapan terstruktur yang memfasilitasi *client* menuju keseimbangan makna dan performa, menuju proses aktualisasi diri. (Mathias & Jacson, 2011) mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh

karyawan serta kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi

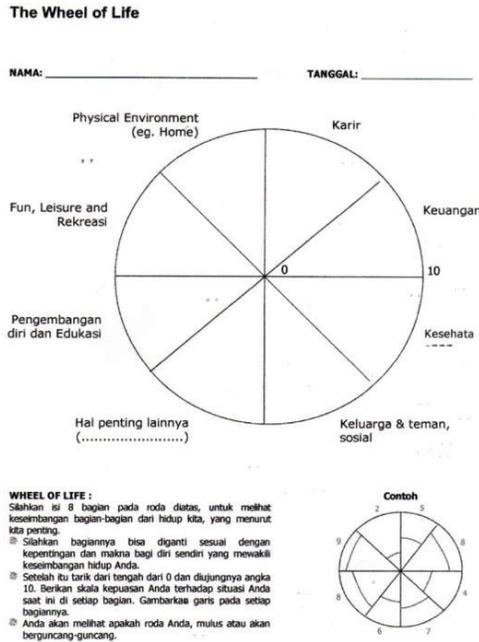
Hasil penelitian menggambarkan, unsur komunikasi dalam *coaching* sesuai dengan unsur-unsur yang terdapat dalam komunikasi persuasif, disampaikan pula teknik pelaksanaan *coaching* melibatkan unsur-unsur komunikasi, yaitu *COACH* yang berperan sebagai *persuader*, *persuade* yang dikenal sebagai *COACHEE*. Menurut (Mathias & Jacson, 2011) unsur keberhasilan *coaching* adalah hubungan yang terjalin dengan baik antara dua hal yaitu *coach* (pelatih/instruktur/pimpinan) serta *coaches* (peserta).

Unsur lain yaitu pesan, media serta *feedback* atau umpan balik. Umpan balik dari *coaches* inilah yang merupakan penentu keberhasilan *coaching*. Dalam komunikasi persuasif umpan balik berupa perubahan aspek sikap, perilaku, pendapat pada diri *persuade*

Dalam penelitian (Fauziatunisa, 2018) disebutkan *Coach* (instruktur/pimpinan), yaitu seseorang yang berperan untuk membantu memperbaiki kinerja orang lain. *Coach* Membantu mengarahkan, mengajukan pertanyaan serta memaparkan sudut pandang. *Coach* bisa seorang atasan ditempat kerja ataupun orang yang memang berprofesi sebagai profesional *coach*. Dalam prosesnya *coach* bertugas untuk membantu karyawan dalam pemecahan masalah bagi masalahnya sendiri. Hal tersebut dilakukan dengan harapan dapat membantu dalam proses peningkatan kinerja karyawan.

coaches (peserta), yaitu seseorang yang ingin ditingkatkan dan digali potensinya. *coaches* bertugas untuk menentukan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan. *Coached* bisa seorang karyawan ditempat kerja Pada prosesnya *coaches* akan dibantu dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaannya di dalam perusahaan. Selain itu *coaches* akan dibantu menentukan skala penting dari aktivitas dan dibantu untuk meningkatkan rasa percaya diri.

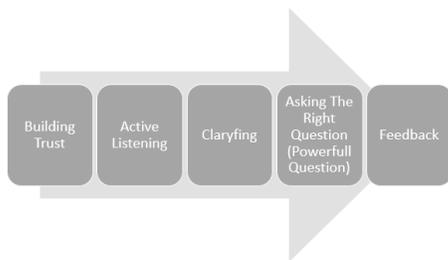
Adapun frekuensi *coaching*, diungkapkan bahwa *coaching* pada setiap orang berbeda frekuensinya tergantung kebutuhan, yang pertama dilaksanakan adalah kontrak waktu antara *coach* dengan *coaches*, untuk menentukan kapan *coaching* dilaksanakan. Hal kedua yang penting dilaksanakan sebelum tahapan *coaching* berlangsung adalah *coaches* harus mengisi sebuah media yang dikenal sebagai *wheel of life*, terdiri dari delapan bagian roda dan harus diisi oleh *coaches* sesuai dengan kepentingannya (Amalia I.R. & Siregar M.K. , 2018), sebagaimana terlihat pada gambar 2.



Gambar 2. Wheel of Life

Wheel of life digunakan sebagai media ukuran kepuasan yang telah dicapai pada saat ini. coaches diberikan rentang nilai 0 – 10 dan coaches harus menentukan sendiri berapa nilai pada masing-masing kuadrat. Umumnya, dari penilaian Wheel of life ini coaches dapat menentukan bagian mana yang ingin dibahas dalam coaching. Namun khusus di RSUD R. Syamsudin, SH coaching hanya terbatas pada masalah pekerjaan dan career development.

Disampaikan pula tentang langkah-langkah yang terdapat pada coaching (Whitmore, S.J., 2017), sebagaimana terlihat pada gambar 3.



Gambar 3. Tahapan Coaching

1. **Building Trust** Terkadang kepercayaan seseorang tentang sesuatu atau seseorang yang dipercayainya dapat memberikan dampak sikap pada diri mereka, sehingga dapat mempengaruhi perilaku atau tindakan mereka terhadap sesuatu. Begitu pula dalam metode coaching. Hal pertama yang

dilakukan adalah *building trust* atau membangun kepercayaan. Kepercayaan ini dibangun oleh coach dengan menjelaskan kepada coaches bahwa coaching dilaksanakan secara tatap muka hanya antara coach dan coaches, bersifat rahasia, sehingga coaches dapat membuka diri dan mengutarakan apapun se kaitan dengan pekerjaannya. Membangun kepercayaan juga terus dapat dilakukan pada saat pelaksanaan coaching, yang diperlihatkan dengan cara coach menanggapi serta memperlihatkan bahasa tubuh yang tepat pada saat mendengarkan apa yang disampaikan oleh coaches.

2. **Active Listening** Proses mendengarkan pada komunikasi persuasif dimulai dengan menerima pesan dari komunikator baik berupa pesan verbal maupun nonverbal seperti ekspresi wajah, bahasa isyarat, dan lain. Dilanjutkan dengan memahami yaitu tahapan dimana penerima pesan berusaha mengerti serta memahami apa yang disampaikan. Dan pada tahapan proses mendengar terdapat kesempatan coaches untuk mengemukakan keadaan-keadaan yang menjadi permasalahan dalam unit kerja, hubungan dengan pimpinan, beban kerja dan pelaporan hasil kerja serta menjelaskan keadaan-keadaan yang menjadi permasalahan dalam melakukan pekerjaannya. Dalam proses coaching, proses mendengarkan dan memahami dibutuhkan agar coach dapat memberikan feedback dengan tepat terhadap yang disampaikan oleh coaches.
3. **Clarifying** Fungsi klarifikasi dalam coaching adalah untuk minimalis kesalahan dalam menangkap pesan. Coach Atau persuader wajib mengklarifikasi pesan dari persuade yang tidak jelas. Hal ini juga ditujukan agar tidak ada kesalahan dalam merespons pesan.
4. **Asking The Right Question (powerful Question)** Pada tahap inilah proses persuasif dalam metode coaching dilaksanakan. Dapat dikatakan, coaching adalah proses komunikasi yang mengajak dan membujuk orang lain dengan tujuan mengubah sikap, keyakinan dan pendapat sesuai keinginan komunikator tanpa adanya unsur paksaan pada tahap inilah proses penguatan terhadap tanggapan coaches dibentuk. Coach Memberikan feedback atas apa yang telah disampaikan oleh coaches melalui pertanyaan-pertanyaan yang memberdayakan atau dikenal sebagai powerful Question, dengan tujuan untuk menguatkan apa yang telah disampaikan oleh coaches, sampai timbul solusi atas permasalahannya, keyakinan atas keinginannya sehingga timbul motivasi dari dalam dirinya.
5. **Giving Feedback** Feedback dalam coaching berlangsung dari dua pihak. Yang pertama feedback dari coaches atas tanggapan dari pertanyaan yang disampaikan coach, yang kedua adalah feedback dari coach, yang merupakan penguatan terhadap segala hal yang telah disampaikan oleh coaches.

Di dalam teori motivasi yang dikenal dengan hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) dari (Maslow, 2013) Dia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari Lima Kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Berkaitan hal tersebut, disampaikan bahwa metode *coaching* ini dapat menjadi sarana aktualisasi diri bagi pegawai karena di dalam *coaching* ini, pegawai yang bertindak sebagai *coaches* selain mengemukakan masalah serta dicari solusinya, mereka juga dapat mengemukakan secara terbuka apa saja yang sudah menjadi pencapaian nya, apa saja harapan-harapannya dalam karier, dan kelebihanannya karena yang bertindak sebagai *coach* adalah pimpinan pegawai, otomatis aktualisasi diri ini mendapatkan perhatian langsung dari pimpinan.

5. KESIMPULAN

Pimpinan RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi menerapkan metode *coaching* yang baru dilaksanakan masih sebatas kepada pejabat struktural, pejabat fungsional dan para *head nurse*. Metode *coaching* dipilih sebagai salah satu bentuk pembinaan pegawai melalui komunikasi persuasif antara pimpinan dengan pegawai dalam upaya memecahkan masalah-masalah dalam pekerjaan, memfokuskan kembali pegawai terhadap target kinerja yang akan dicapai.

Unsur-unsur komunikasi dalam metode *coaching* yaitu *coach* sebagai *persuader*, *coaches* sebagai *persuadee*, pesan, media dan umpan balik. Proses *coaching* dimulai dengan *building trust* atau membangun kepercayaan, *active listening*, *clarifying*, dan pada tahap *asking the right question* proses persuasif terjadi melalui kemampuan *coach* sebagai *persuader* mengemukakan pertanyaan yang berdaya (*powerful question*) serta memberikan penguatan-penguatan terhadap ide, solusi, keyakinan serta keinginan *coaches* yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi dari diri sendiri.

6. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, peneliti memberikan saran untuk meningkatkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan, perlu dilakukan metode *coaching* tidak hanya kepada pejabat struktural saja tetapi dilaksanakan kepada seluruh pegawai agar pegawai merasa mendapatkan perlakuan serta pembinaan yang sama. Metode *coaching* juga sebaiknya dilakukan secara intense dalam upaya pemantauan *feedback* yang menjadi indikator keberhasilan *coaching*.

7. DAFTAR PUSTAKA

Adriansyah, D. O. 2016. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Di mediasi Oleh Kepuasan Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol.3 No.1*.
Amalia I.R. , & Siregar M.K. . 2018. *Modul 1 Konsep Dasar Coaching ; Loop Certified Profesional*

Coach Program. Jakarta: PT. Lingkar Indonesia Cendikia.
Bacal, R. 2012. *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
Bajari, A. 2017. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
Creswell, J. W. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
Danim, S. 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2011. *Hand Book of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
Devito, J. 2010. *Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta: Kharisma Publishing Group.
Devito, J. A. 2017. *The Interpersonal Communications*. USA: Pearson Education.
Fauziatunisa, H., Nuryanti, B. L., & Masharyono, M. 2018. Analisis Kemampuan Kerja, Coaching Dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Karyawan PT.Sari Ater Hotel Dan Resort Subang. *Journal of Business Management Education*, 56-66.
Hasibuan, H. M. S. 2016. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*.
Lubis, M. S. 2017. Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan Pada PT.(Persero) Pelabuhan I Medan . *Jurnal Warta Edisi 51*.
Lukas, A. A. 2016. Komunikasi Persuasif Yang Diperlukan di PT Jala Krida Wisesa. *Performa Jurnal Manajemen dan Start Up Bisnis*.
Maslow, A. (2013). *Teori Hierarki Motivasi*. Jakarta: PT. PBP.
Mathias, R., & Jacson, J. 2011. *Human Resource Management (G and T.U.S Britain,Ed) (13th Ed)*. USA: Kogan Page Limited.
Maulana, H., & Gumelar, G. 2013. *Psikologi Komunikasi dan Persuasi*. Jakarta: Akademia Permata.
Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analys : A Methods Surcebook*. California: Sage Publications.
Moleong, L. J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
Muhrifah, M. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Dokter Soedarso Pontianak. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis Vo.8 No.1*.
Munthe, R. G. 2015. Menerapkan Coaching Sebagai Gaya Kepemimpinan Masa Kini. *Jurnal Manajemen Volume 14 Nomor 2*.
Nugroho, A. E., Hasanuddin, B., & Brasit, N. 2011. Pengaruh Coaching Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual. *Jurnal Universitas Hasanuddin*.
Pawito. 2012. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pelangi Aksara.
Rahmayanti. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Putra Kaltim

- Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 2, 215-229.
- Salim, G. 2015. *Effective Coaching*. Bhuana Ilmu Populer.
- Soemirat, S. 2012. *Komunikasi Persuasif*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sriddaran, L. 2016. Impact of Work Place Stress on Employees 'Job Performance : Special Reference to Apparel Industry in Batticaloa District Sri Lanka. *Business and Management*, 63-66.
- Sulastiana, M., Sulistiobudi, R. A., & El Hami, A. (2017). Employee coaching and counseling program metode alternatif untuk optimalisasi human capital pada pegawai aparatur sipil negara (ASN). *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Konseling: Jurnal Kajian Psikologi Pendidikan dan Bimbingan Konseling*, 61-73.
- West, R.L, & Turner, L. H. 2010. *Introducing Communication Theory : Analyse and Application*. New York: McGraw-Hill.
- Whitmore, S.J. 2017. *Coaching for Performance; Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Zahara, E. 2018. Peran Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi. *Jurnal Warta*.