

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja sumberdaya manusia merupakan hal yang utama dalam setiap organisasi. Setiap organisasi perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat mendorong kemajuan bagi organisasi dan menghasilkan pegawai dengan sifat dan sikap serta mempunyai daya tanggap, inisiatif dan kreatif serta berkinerja yang tinggi.

Menurut Cushway (2016: 198), menyatakan bahwa “kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”. Sedangkan Nurlaila (2015: 71), “*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”. Sedangkan menurut Luthans, (2017: 165). “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan”. Pendapat lain dari Dessler, (2016: 41), “Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai yang disesuaikan dengan peran maupun tugasnya yang dihubungkan

dengan suatu ukuran nilai tertentu dari organisasi dimana sumberdaya manusia tersebut bekerja.

2. Konsep Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia, untuk itu setiap instansi atau perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang pegawai pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Menurut Rivai (2017: 309) “konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Sedangkan menurut pendapat Ilyas (2016: 55) mengatakan bahwa “kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa konsep kinerja merupakan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan/ instansi.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja seorang sumberdaya manusia yang tinggi tidak muncul hanya dari dalam diri seseorang, akan tetapi kinerja seseorang juga dipengaruhi dari luar dirinya.

Menurut Mangkunegara (2016: 14), keinginan untuk meningkatkan pencapaian kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Selain pendapat di atas, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai menurut Timple (dalam Mangkunegara, 2016: 15) sebagai berikut:

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Boudreau dan Milkovich (2017: 174), kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:

- a. Kemampuan (*Ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu: 1) Kemampuan fisik yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan, yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina. 2) Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan numeric, pemahaman verbal,

- kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.
- b. Motivasi (*Motivation*) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
 - c. Peluang (*Opportunity*) Peluang yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah faktor dari dalam diri pegawai dan faktor dari lingkungan organisasi tempat pegawai bekerja.

4. Pengukuran Kinerja Pegawai

SDM bagi organisasi merupakan hal yang vital karena menjadi daya yang membuat sumber daya lainnya berdaya guna. Jika SDM (karyawan) dalam organisasi merasa bahagia, mereka akan melakukan yang terbaik untuk organisasi. Karena itu sangatlah penting mengelola SDM. Organisasi berusaha untuk memuaskan dan mendukung karyawannya untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Penilaian kinerja adalah salah satu fungsi utama dari manajemen SDM. Karyawan dalam organisasi akan bekerja dengan lebih baik ketika kinerja mereka dinilai.

Penilaian kinerja memainkan peran penting dalam manajemen kinerja. Namun perlu diketahui bahwa penilaian kinerja memiliki banyak aspek: sebagai bahan untuk observasi dan penilaian, sebagai suatu proses umpan

balik, dan juga sebagai suatu intervensi organisasional yang merupakan suatu proses pengukuran sekaligus proses emosional.

Penilaian kinerja menurut Gary Dessler (2016:322) adalah “mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya”. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:67) “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari pengertian di atas, pengukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tugas yang diberikan dan dapat dicapai sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagi pegawai yang kurang memiliki kinerja yang baik, biasanya diberikan pelatihan untuk pengembangan pegawai.

Pengukuran kinerja adalah evaluasi atas kinerja individu agar sampai pada keputusan-keputusan personal yang objektif. Proses penilaian ini dilaksanakan dengan melibatkan atasan maupun karyawan yang dinilai, dengan cara mengisi kuesioner. Selanjutnya hasil penilaian keduanya disatukan dan menjadi nilai akhir. Sedangkan karyawan yang dinilai adalah karyawan tetap, yang mana masa kerjanya sudah lebih dari dua tahun.

5. Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerjanya. Untuk melihat kinerja yang diberikannya terhadap organisasi, perlu dilihat dari berbagai aspek.

Menurut Robbins (2016: 260), indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu:

- a. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Kuantitas
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian
Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
- f. Komitmen kerja
Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Kinerja sumber daya manusia dapat dilihat dari kualitas kerja seorang pegawai atau sumber daya manusia yang dapat diukur dengan melihat prestasi dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan serta kemampuan pegawai, kuantitas kerja pegawai yang merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan dan

ketepatan waktu pegawai dalam bekerja yang merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

B. *Coaching*

1. *Pengertian Coaching*

Pengertian *coaching* menurut Whitmore yaitu kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. Pengertian *coaching* menurut Jonathan Passmore, (2016: 4) adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana *coach* memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi. Sedangkan menurut Downey, pengertian *coaching* yaitu seni memfasilitasi kerja, pembelajaran, dan pengembangan orang lain.

Pengertian lain menurut Afni Murti (2017:53) pengertian *coaching* yaitu suatu proses membina karyawan dengan mendorong mereka untuk dapat mengembangkan diri dan memperbaiki kinerjanya melalui refleksi bagaimana mereka menerapkan suatu keterampilan dan pengetahuan tertentu dalam menangani tanggungjawab yang telah diberikan oleh perusahaan kepadanya.

Pengertian *coaching* menurut Carol Wilson (2017:3) yaitu suatu profesi yang membantu individu atau organisasi untuk meraih kinerja optimal, mengatasi hambatan dan rintangan terhadap pertumbuhan, dan untuk meraih tujuan-tujuan spesifik dan tantangan-tantangan sebagai sarana pemenuhan, pengembangan pribadi dan profesional, keseimbangan hidup dan karya, serta pencegahan.

Dari rumusan tersebut, jika diambil kesimpulan bahwa *coaching* adalah proses yang dirancang dengan memanfaatkan percakapan terfokus untuk menciptakan kondisi untuk meningkatkan pertumbuhan individu, tindakan terarah, dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini dirancang untuk membantu klien fokus pada yang mereka perlu dilakukan dalam mencapai tujuan mereka. Melalui proses *coaching* ini diharapkan mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya bekerja dan meningkatkan ide-ide baru demi kemajuan pekerjaan dan dirinya sendiri.

2. Aspek-aspek *Coaching*

Menurut Carol Wilson (2017:12), prinsip dalam *coaching* tersebut yaitu:

- a. Kesadaran
Kesadaran adalah hasil paling lazim dari proses *coaching* dan banyak manfaat yang diperoleh *coachee* (orang yang dibina) berasal dari diperolehnya kesadaran diri ini. Ada salah konsepsi bahwa *coaching* adalah urusan mendorong orang, memaksa, atau menggiring mereka menuju solusi tertentu. Justru sebaliknya, namun hasil akhirnya sama, yakni melalui proses *coaching* para *coachee* bergerak maju, mengenali tujuan mereka sendiri dan melakukan perubahan. Ini disebabkan karena apapun yang dikatakan dan dilakukan *coach* terpusat pada upaya meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mengenai diri *coachee* sendiri.
- b. Tanggung Jawab
Prinsip utama dari proses *coaching* adalah tanggung jawab terhadap diri sendiri atau mengambil alih sepenuhnya yang sudah menjadi keputusan kita. *Coach* bertanggung jawab terhadap proses dari *coaching* dan *coachee* bertanggungjawab terhadap kegiatan dari *coaching* tersebut. Jika *coach* tersedot ke dalam kegiatan *coaching*, maka seketika itu juga tidak bermanfaat bagi *coachee*.
- c. Percaya Diri
Percaya diri bahwa kita mampu melakukan sesuatu merupakan faktor kunci untuk mencapai sesuatu. Orang yang mengembangkan kepercayaan diri dengan diberi ruang untuk belajar, baik dengan

melakukan kesalahan, maupun upaya untuk mencapai tujuan. Ketika karyawan mempelajari sebuah tugas baru, maka yang akan membantu mereka adalah ketika manajemen membiarkan mereka sendiri melakukan tugas-tugas tersebut berdasarkan dukungan dan panutan dari orang lain.

d. Fokus Pada Solusi

Ketika pegawai berfokus dengan/ satu persoalan, persoalan itu akan membesar. Tetapi ketika pegawai fokus pada solusi, persoalan itu bisa ditangani dan pegawai mendapatkan energy yang lebih besar untuk menanganinya.

e. Tantangan

Umumnya pegawai menyukai tantangan dan *stretching* (upaya mengeluarkan semua kekuatan dan pikiran) dalam sebuah lingkungan yang sportif dan membesarkan hati. Jika pegawai menetapkan sasaran jauh lebih tinggi dari yang seharusnya (diperlukan) maka kita akan bisa mencapai sasaran yang diperlukan, bahkan lebih tinggi.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Coaching*

Coaching diberikan apabila terjadi hal-hal sebagai berikut:

a. Adanya perubahan arah bisnis sehingga tuntutan terhadap kinerja karyawan berubah.

Kadangkala suatu perusahaan memiliki kebijakan yang berubah, agar karyawan perusahaan tersebut mengetahui arah kebijakan perusahaan yang baru maka dilakukanlah *coaching*. Tujuannya dilakukannya *coaching* agar semangat mereka untuk belajar hal baru tersebut melalui training akan kembali meningkat.

b. Adanya karyawan yang kurang memahami standar kinerja.

Setelah pihak perusahaan memberikan training, namun karyawan belum juga mampu memenuhi standar kerja yang dirancang perusahaan. Pada saat tersebut bagian SDM memberikan *coaching* secara pribadi maupun atas bantuan manajer masing-masing divisi.

c. Adanya karyawan yang mendapatkan tugas lebih menantang. Ketidakpercayaan diri bisa saja muncul ketika karyawan akan mendapatkan tugas yang lebih berat atau lebih menantang. Ketika bagian SDM menyadari hal tersebut maka segera melakukan *coaching* secara pribadi kepada karyawan.

d. Adanya karyawan yang ditempatkan pada posisi baru.

Posisi baru dapat menyebabkan berkurang rasa percaya diri, maka selain training, karyawan harus pula dikuatkan motivasinya secara pribadi.

e. Karyawan *fresh graduate*.

Kembali kepada integritas dan kepercayaan diri karyawan, *new graduated* yang belum berpengalaman kerja akan lebih bersemangat apabila diberikan perhatian lebih oleh bagian SDM.

- f. Apabila karyawan sulit menentukan skala prioritas dalam bekerja. Ketika pekerjaan menumpuk dan karyawan bingung harus menyelesaikan pekerjaan yang mana lebih dahulu, maka seringkali akan terjadi kejenuhan serta perasaan capek. Pada saat itu bagian SDM harus tanggap dan segera mengatasi agar produktivitas kerja tidak menurun.
- g. Kejenuhan dalam bekerja. Ketika ada kejenuhan kerja maka dipastikan kualitas kerja karyawan sangat jauh menurun dibandingkan ketika karyawan masih fresh dan bersemangat dalam menghadapi pekerjaan. Oleh karena itu, pendekatan pribadi perlu dilakukan oleh bagian SDM apabila melihat ada karyawan yang sedang mengalami kejenuhan kerja ini.
- h. Ada permasalahan antarkaryawan. Ketika permasalahan antarkaryawan muncul, akan lebih mudah bagi bagian SDM untuk memberikan coaching kepada karyawan yang bermasalah tersebut. Pendekatan bisa dilakukan kepada salah satu karyawan terlebih dahulu, kemudian memanggil karyawan lainnya yang bermasalah secara terpisah. Apabila dirasa telah ada pemecahan masalah, bagian SDM memanggil karyawan yang sedang bermasalah. Diharapkan dengan terselesaikan permasalahan mereka, kinerja karyawan akan kembali produktif dan bertanggung jawab seperti semula.

4. Indikator *Coaching*

Coaching adalah sebuah proses pengarahan dari atasan atau senior untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas pekerjaan yang akan dihadapi di lapangan dan membantunya untuk mengatasi hambatan agar tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik. *Coaching* lebih mengarah kepada hal-hal teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, seharusnya seorang *coach* adalah orang yang sudah paham betul atau ahli di bidang yang bersangkutan. Bukan sekedar tahu teori tanpa tahu praktek di

lapangan. Dengan demikian, artinya keberhasilan dalam memberikan *coaching* terletak pada atasan itu sendiri.

Menurut Kaswan (2017:12) Indikator atau aspek dalam *coaching* adalah perubahan, keprihatinan, hubungan, dan pembelajaran.

a. Perubahan

Perubahan mengisyaratkan arah dan perkembangan, bergerak menuju yang lebih baik. Clien atau coachee yang dalam hal ini disebut sebagai trainee mungkin berusaha berubah atau dipaksa mengikuti perubahan. Karena itu mereka harus berusaha mengelola perubahan itu dengan cara yang terbaik. Mereka mungkin tidak tahu bagaimana melakukan hal itu, atau telah mencoba tetapi gagal. Apa yang harus diubah dalam diri trainee agar dapat mengatasi perubahan itu? Pemikiran, emosi, dan perilaku.

b. Keprihatinan

Clien atau trainee memiliki kekhawatiran, yaitu ketidakseimbangan dalam kehidupan mereka, masalah, isu, atau sasaran yang hendak mereka capai. Mereka tidak berada pada tempat yang mereka inginkan dan hal itu mengganggu mereka. Banyak klien atau trainee yang benar-benar tidak jelas kemana tempat yang mereka akan tuju, tetapi mereka sangat tahu bahwa mereka belum ada di sana.

c. Hubungan atau Relasi

Coaching menciptakan hubungan yang kuat. Setiap klien atau trainee adalah unik, dan seorang coach perlu memperlakukan mereka secara berbeda. Hubungan itu harus merupakan suatu hubungan kepercayaan, dan kualitas hubungan yang diciptakan oleh coach dan trainee merupakan faktor penentu *coaching*. Coach berhubungan dengan klien atau trainee, bukan dengan masalah.

d. Pembelajaran

Coaching membantu klien atau trainee belajar menjadi pembelajar yang lebih baik dalam dua cara. Pertama mempelajari keterampilan khusus, atau bagaimana melakukan sesuatu. Kedua, mempelajari cara belajar, bagaimana menjadi pemecah masalah. *Coaching* meningkatkan kapasitas untuk belajar sendiri dan pertumbuhan pribadi serta membantu klien atau trainee untuk menyelesaikan masalah, membuat keputusan atau mencapai sasaran. Jika klien atau trainee tidak menjadi pembelajar dan tidak melihat dunia dengan pandangan yang baru, mereka akan selalu bergantung pada orang lain untuk mendapatkan petunjuk.

C. *Mentoring*

1. *Pengertian Mentoring*

Kegiatan mentoring biasanya dilakukan oleh pihak atau orang yang memiliki banyak pengalaman dan biasanya sudah dewasa khususnya dalam fokus memberikan bimbingan dan arahan demi peningkatan kompetensi dan juga perkembangan karakter yang dimiliki oleh mentee tanpa adanya ikatan khusus atau hubungan keluarga.

Menurut Smith dalam Aiman Ghalib (2017:5) *mentoring* adalah suatu proses interaksi antara mentor (individu yang lebih berpengalaman) dengan mentee (peserta mentoring) untuk membantu mengembangkan beberapa hal yang diantaranya adalah pengembangan diri, pengetahuan dan memperbesar jaringan, serta pencapaian prestasi dan karir. Sedangkan National *Mentoring Partnership* (dalam Rani Rusdini: 2016:27) mendefinisikan *mentoring* sebagai bentuk hubungan yang dilandasi saling rasa kepercayaan yang terstruktur yang melibatkan remaja dimana proses ini menawarkan bimbingan, dukungan dan memberikan semangat yang bertujuan mengembangkan kompetensi dan karakter dari peserta mentoring.

2. *Jenis-jenis Mentoring*

Menurut Olivero, (2017: 17) berdasarkan bentuk dan metode pelaksanaannya, mentoring dibedakan menjadi beberapa jenis, antara lain.

- a. Tradisional mentoring (*Traditional Face-to-Face Mentoring*)

Mentoring tradisional merupakan proses interaksi dan tatap muka komunikasi antara orang yang lebih senior atau berpengalaman (mentor) dan junior (mentee) yang memerlukan bimbingan atau bantuan. Satu mentor mendapatkan satu mentee, dan disebut dengan mentoring eksklusif. Pertemuan untuk kegiatan dengan mentee dapat terjadi dimana saja, seperti di tempat kerja, tempat rekreasi, dimana saja sesuai kesepakatan dengan mentee. Fokus pertemuan berbasis pada pengembangan karakter, karir, sosial, dan kemampuan kerja. Kegiatan ini merupakan proses pembelajaran dua arah dimana akan terjadi hubungan pribadi dan timbalbalik yang dibentuk melalui saling tukar iden dan sudut pandang. Mentee terkadang menemukan fokus pertemuan yang ingin dicapai. Mentor bertemu mentee satu jam perminggu dan dilakukan minimal satu tahun. Mentee merasa lebih puas dengan jenis ini karena kebutuhannya dapat terpenuhi oleh mentor.

b. *E-mentoring*

Proses ini menggunakan kecanggihan teknologi. Mentor dan mentee mengadakan komunikasi lewat email, theleconference dengan mentor sesuai dengan kesepakatan mentor dan mentee. tipe mentoring ini terjadi apabila mentor dan mentee terpisah jarak untuk beberapa waktu. Mentoring tipe ini sesuai untuk mentoring dan mentee yang tidak memiliki banyak waktu luang. Kelemahan dari model ini adalah tidak memiliki isyarat terkait dengan komunikasi yang tepat seperti ekspresi wajah, postur, indikator status sosial dan isyarat vokal lainnya. Ini bisa berdampak pada komunikasi dan pembelajaran yang dilakukan. Cara mengatasinya adalah membagi jadwal antara e-mentoring dan tradisional mentoring agar proses mentoring yang dilakukan lebih efektif.

c. *Peer mentoring*

Mentee mendapatkan mentor dari teman sendiri satu kelompok mentoring. Mentoring tipe ini terjadi apabila mentor berhalangan hadir untuk mengadakan pertemuan dengan mentee. Mentor memilih salah satu anggota mentee yang dianggap mampu untuk menggantikannya. Sebelumnya, mentee yang menggantikan mentor mendapatkan bekal yang akan disampaikan pada kegiatan mentoring. Peer mentor merupakan seseorang yang memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sama seperti mentee, tetapi yang telah memiliki pengalaman sedikit lebih banyak, atau seseorang yang satu tingkat di atas mentee.

d. *Grup mentoring*

Grup mentoring dipimpin oleh seorang mentor dengan jumlah yang diharapkan tidak lebih dari 8 orang. Mentor dan mentee membuat komitmen untuk bertemu secara teratur setiap minggunya setidaknya selama satu jam. Interaksi yang terjadi di dalam kegiatan sebagian besar dipandu oleh mentor. Mentoring dengan jenis grup ini lebih formal, fokus kegiatan berbasis tujuan dari organisasi.

e. *Tim mentoring*

Tim mentoring dilakukan apabila terdapat beberapa keahlian yang ingin dicapai mentee. Satu kelompok mentee mendapatkan beberapa mentor sebagai pengampunya. Apabila keahlian yang ingin dilatih mentee sudah tercapai, maka mentee akan kembali lagi ke bentuk semula yaitu grup mentoring.

3. Metode *Mentoring*

Metode yang digunakan dalam penyampaian materi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan kreatifitas mentor. Namun, metode ini pun dapat dikembangkan oleh peserta mentoring. Berikut adalah beberapa metode yang digunakan dalam mentoring adalah sebagai berikut (Rani Rusdini, 2018: 28):

- a. Ceramah atau Kuliah, yaitu metode *mentoring* yang dilakukan dengan penyampain materi yang sifatnya searah (komunikasi satu arah)
- b. Diskusi, yaitu proses pertukaran pendapat, perasaan dan pengalaman antara dua orang atau lebih tentang topik tertentu, disini terjadi komunikasi dua arah anatar mentor dan peserta mentoring
- c. Permainan peran (*role play*), yaitu metode latihan yang dimaksudkan untuk menempatkan seseorang pada situasi tertentu seolah-olah menggambarkan situasi yang sebenarnya.
- d. Studi Kasus, yaitu metode dimana peserta dihadapkan pada suatu kasus tertentu dan diberikan informasi-informasi yang dibutuhkan peserta untuk menilai, mempelajari, dan berusaha memecahkan kasus tersebut.
- e. Tanya Jawab, yaitu metode untuk menunjang metode ceramah dan diskusi yang dilakukan. Seorang mentor pun dapat memberikan pertanyaan kepada peserta mentoring untuk mengetahui sejauh mana materi yang telah disampaikan itu dapat diserap atau dipahami oleh peserta.
- f. Penugasan, yaitu metode yang digunakan untuk mengetahui pemahaman peserta dan untuk mengembangkan kreatifitas dan kemandirian peserta.
- g. Game, yaitu metode dimana peserta diminta mengerjakan suatu bentuk permainan tertentu yang didalamnya terdapat konsep materi yang akan disampaikan.
- h. Tim pendengar, yaitu metode yang terdapat proses yang kompleks yang melibatkan being mindfull, penerimaan pesan secara fisik, pemilihan dan penyusunan informasi, menafsirkan komunikasi, merespon dan mengikatnya.
- i. Debat, yaitu metode dimana melibatkan dua pihak yang bertentangan didalamnya terjadi pengujian argumentasi.

4. Indikator *Mentoring*

Mentoring dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan jika menjalankan fungsinya sesuai dengan keempat peran tersebut. Keempat peran mentoring tersebut dapat dilihat keberhasilannya melalui indikator menurut Allen & Eby (2016, 192), yaitu:

- a. *Role Modeling*, keberhasilan mentoring dapat dilihat melalui peran mentor sebagai role modeling bagi mentee-mentee melalui indikatornya, yaitu mentor dapat menjadi teladan bagi mentee.
- b. *Acceptance and Confirmation*, keberhasilan *mentoring* dilihat melalui adanya *acceptance and confirmation* bagi mentee-mentee dengan indikatornya, yaitu pengembangan keterampilan profesional.
- c. *Counseling*. Keberhasilan *mentoring* melalui peran *counseling* dapat dilihat melalui indikatornya, yaitu adanya kepercayaan profesional dan pengembangan identitas, mentee mendapatkan dukungan emosional.
- d. *Friendship*. Keberhasilan program mentoring melalui perannya sebagai friendship bagi mentee-mentee dapat dilihat melalui indikatornya, yaitu adanya jaringan (*networking*) atau mentee dapat bersosialisasi dengan baik.

D. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2018:88), mengemukakan bahwa “kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal penting”. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

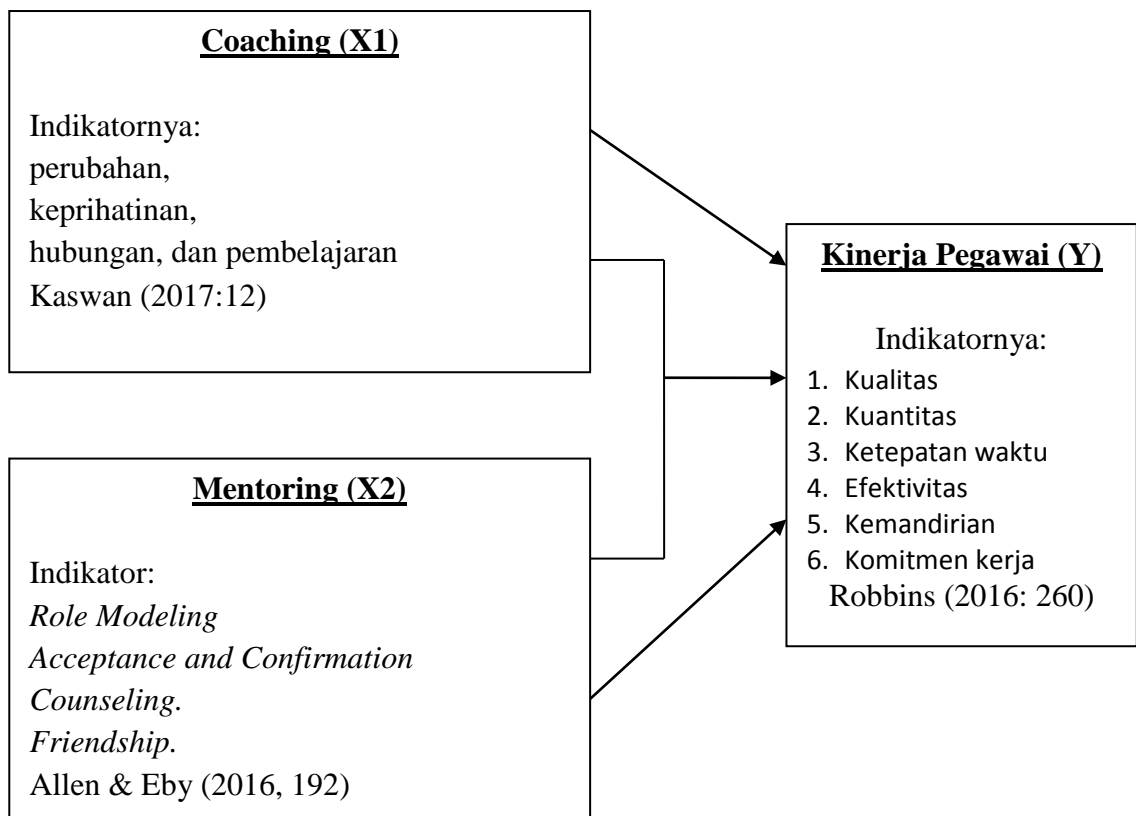
Coaching merupakan suatu proses membina karyawan dengan mendorong mereka untuk dapat mengembangkan diri dan memperbaiki kinerjanya melalui refleksi bagaimana mereka menerapkan suatu keterampilan dan pengetahuan tertentu dalam menangani tanggungjawab yang telah diberikan oleh perusahaan kepadanya. Dengan adanya *coaching* diharapkan pegawai memiliki kinerja yang sesuai dengan harapan. *Coaching* diukur melalui

indikator antara lain perubahan, keprihatinan, hubungan atau relasi, dan pembelajaran.

Selain *coaching*, upaya meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui *mentoring*. Kegiatan *mentoring* biasanya dilakukan oleh pihak atau orang yang memiliki banyak pengalaman dan biasanya sudah dewasa khususnya dalam fokus memberikan bimbingan dan arahan demi peningkatan kompetensi dan juga perkembangan karakter yang dimiliki. *Mentoring* dapat dilihat melalui aspek *Role Modeling*, *Acceptance and Confirmation*, *Counseling*, dan *Friendship*.

Berdasarkan uraian landasan teori diatas penulis membuat kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian



E. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018: 93), “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Hipotesis yang dapat dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah:

1. Ada pengaruh coaching terhadap kinerja pegawai di pekon Gumuk Mas Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu.
2. Ada pengaruh mentoring terhadap kinerja pegawai di pekon Gumuk Mas Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu.
3. Ada pengaruh coaching dan mentoring secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di pekon Gumuk Mas Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu.