

## Efek Program Coaching pada Manajer Keperawatan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Staf: Scoping Review

Abdul Latif<sup>1\*</sup>, Pattola<sup>2</sup>, Muhammad Hisyam<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>)Program Studi S1 Keperawatan, STIKes Marendeng Majene, Indonesia

<sup>3</sup>)Program Studi Profesi Ners, Fakultas Keperawatan dan Kebidanan, Universitas Mega Rezky Makassar, Indonesia

[latif@stikmar.ac.id](mailto:latif@stikmar.ac.id), [ola.mjn.83@gmail.com](mailto:ola.mjn.83@gmail.com), [muhhammadhisyamsyukri@gmail.com](mailto:muhhammadhisyamsyukri@gmail.com)

**Histori Naskah:**  
Diajukan: 7-Nop-2023  
Disetujui: 7-Nop-2023  
Publikasi: 7-Nop-2023

This is an Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

---

### Pendahuluan

Secara global, coaching dapat digunakan pada berbagai elemen kehidupan diantaranya *coaching* pada organisasi, *coaching* pada olahraga, *coaching* pada kesehatan, *coaching* pada keuangan dan *coaching* pada karier<sup>1</sup>. Program *coaching* mampu menjadi sarana yang efektif untuk pengembangan kepemimpinan<sup>2</sup>. Olehnya itu, diperlukan penguatan keterampilan sumber daya manusia dalam hal ini manajer sebagai pimpinan tertinggi organisasi untuk mendukung dalam menerapkan strategi yang ingin dicapai<sup>3</sup>. Hubungannya dengan organisasi, sebuah organisasi harus mampu menempatkan diri dalam melengkapi segala faktor yang mendukung kepada seluruh manajer dan mengambil peran mereka sebagai *coach* dengan serius<sup>4</sup>. Peran manajer dalam penerapan *coaching* setelah mendapatkan pelatihan *coaching*, mampu diaplikasikan dalam kehidupan pribadi mereka dan melaporkan bahwa adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari dapat lebih baik, mampu menurunkan tingkat stres dan menjaga kualitas keharmonisan dalam keluarga.<sup>5</sup> Coaching berpotensi memberikan manfaat besar kepada organisasi<sup>6</sup>. Hal tersebut menandakan bahwa *coaching* selain mampu memberikan pengaruh positif bagi organisasi, mampu juga memberikan manfaat kepada individu sebagai staf<sup>5</sup>.

Rumah sakit sebagai fasilitas pelayanan kesehatan yang memiliki banyak manajer ruangan, memberikan bukti bahwa *coaching* di tempat kerja dapat digunakan sebagai pendekatan yang efektif untuk memfasilitasi efektivitas kerja dalam memaksimalkan peran manajer<sup>5</sup>. *Coaching* berperan sebagai style baru bagi manajer pada suatu organisasi<sup>1</sup>. Manajer tidak hanya harus dilatih untuk meningkatkan keterampilan *coaching* mereka, tetapi juga untuk menilai kapasitas reflektif tim mereka dalam menyesuaikan intervensi pelatihan mereka<sup>7</sup>.

Dari sisi efektifnya, *coaching* dinilai sebagai cara yang terbaik dalam menerapkan budaya manajemen dalam suatu organisasi<sup>8</sup>. Dengan adanya pelatihan *coaching* bagi manajer, sangat memberi manfaat bagi staf pada pelayanan kesehatan<sup>9</sup>. Selain itu, *coaching* mampu meningkatkan kepercayaan *coachee* dan *coach*, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas staf sehingga mampu memberikan perubahan secara positif kepada *coachee*<sup>6</sup>. Selain itu, melalui program *coaching* yang diberikan kepada manajer dan karyawan, sangat memberikan efek dalam proses pengembangan profesionalnya<sup>10</sup>. Pemberdayaan karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja para perawat sebagai staf yang bekerja di sarana pelayanan kesehatan<sup>11</sup>. Selain daripada itu, diperlukan dukungan dalam bentuk motivasi kepada perawat demi mencapai tingkat kinerja yang tinggi, kepuasan kerja dan semangat tim yang baik<sup>12</sup>.

Berhasilnya sesi *coaching* yang dilakukan oleh manajer sebagai *coach* dan bawahan sebagai *coachee*, membutuhkan strategi yang baik yang ditinjau dari kemampuan dan motivasi manajer sebagai *coach* dalam organisasi sehingga terjadi proses pengembangan sesi *coaching* dari manajer ke bawahan menjadi efektif<sup>4</sup>. Proses coaching berfokus pada empat kategori tindakan yang dilakukan pada tahap coaching mendukung peningkatan hubungan antara manajer dengan staf<sup>13</sup>. Program coaching diberikan untuk memberdayakan

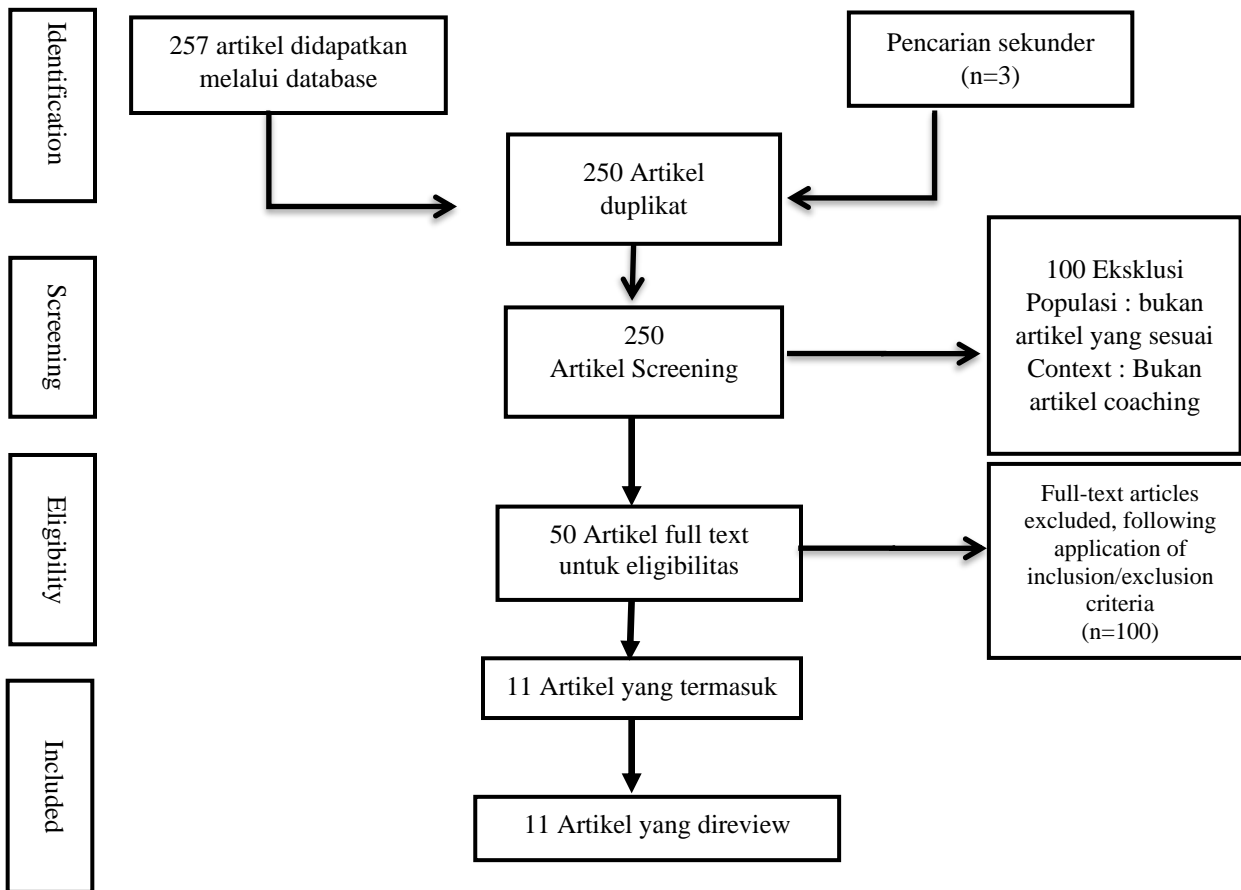
individu sebagai sumber daya manusia dalam organisasi dan mempersiapkan manajer untuk mengembangkan staf mereka<sup>14</sup>. Olehnya itu, tujuan penulis menyusun *scoping review* ini adalah untuk melihat sejauh mana efek pelatihan *coaching* kepada manajer selaku *coach* terhadap motivasi dan kepuasan staff sebagai *coachee*.

## Studi Literatur

Scoping review ini disusun sesuai dengan panduan Metodologi Scoping Review<sup>15</sup>. Pencarian secara sistematis dilakukan berdasarkan tujuan pada penyusunan scoping review. Tujuan *scoping review* ini adalah untuk melihat efek dari pemberian pelatihan *coaching* manajer terhadap motivasi dan kepuasan kerja staf. Sehingga melalui *scoping review*, diharapkan mampu memberikan informasi untuk penelitian berbasis bukti yang dapat diuji. *Scoping review* ini secara khusus disusun untuk menjawab pertanyaan “apakah ada efek program *coaching* manajer terhadap motivasi dan kepuasan staf?”

## Hasil

Hasil pencarian melalui database yang dipilih maka telah teridentifikasi beberapa artikel. Beberapa hasil pencarian artikel yang didapatkan sebanyak 11 artikel yang berasal dari beberapa negara diantaranya satu dari Negara Ethiopia, satu dari Negara Malaysia, dua dari Negara Australia, satu dari Negara Inggris, satu dari Negara Jerman, satu dari Negara Swiss, satu dari Negara Belanda, satu dari Negara Selandia Baru, dan dua dari Negara New York. Hasil pencarian tersebut dapat dilihat pada PRISMA diagram alur pencarian artikel berikut:



Gambar 1. PRISMA Flow Chart, Scoping Review Results

Sebagian besar penelitian berasal dari artikel keperawatan dengan metode yang bervariasi. Terdapat dua artikel menggunakan metode *Mix Method* dan lainnya menggunakan survey. Sebagian artikel menggunakan kuesioner pre dan post test dan yang lainnya menggunakan desain dengan eksplorasi pengalaman dan wawancara kualitatif semi terstruktur. Karakter penting dalam scoping review ini dapat dilihat pada tabel 1 sintesis grid, sebagai berikut :

Tabel 1. *Sintesis Grid Scoping Review*  
Efek Program Coaching pada Manajer terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Staf

Penulis, tahun	Ababe Tamirat Deressa dan Getachew Zeru, 2019	Sang Long Choi, Chin Fei Goh, Muhammad Badrull Hisyam Adam and Owee Kowang Tan, 2016	Anthony M. Grant and Ingrid Studholme, Raj Verma, Lea Kirkwood and Bronwyn Paton, 2017	Carol Wilson, 2011	Clinton O. Longenecker, 2010	Marjorie M. Godfrey, Boel Andersson-Gare, Eugene C. Nelson, Mats Nilsson, Gerd Ahlstrom, 2014
Judul	Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach.	Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment	The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting.	Developing a coaching culture.	Coaching for better results: key practices of high performance leaders.	Coaching interprofessional health care improvement teams: the coachee, the coach and the leader perspectives
Metode	Mixed method study design. Menggunakan kuesioner pre tes dan post test.	Survei	Menggunakan desain (Pre Post).	Eksplorasi pengalaman.	Survey	Mixed methods sequential exploratory study design
Hasil	Mayoritas perawat menganggap motivasi sebagai motivator. Mendapatkan dorongan, pengakuan, dan insentif finansial yang prospektif Peningkatan kinerja, kepuasan kerja, semangat tim yang baik,	Kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja di antara asisten medis dan perawat di rumah sakit. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa <i>coaching</i> karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja.	Banyak peserta melaporkan bisa menggunakan pengetahuan coaching yang diperoleh dalam sesi pelatihan coaching dalam kehidupan pribadi mereka, dan melaporkan keseimbangan kerja /	Siapa pun bisa menjadi pemimpin, asalkan mereka memiliki hasrat untuk mengembangkan orang lain, dan mendapatkan kepuasan, memberi mereka perhatian dan membangun kepercayaan diri mereka. Coaching sangat bisa membantu untuk orang lain.	Coaching membutuhkan kepedulian terhadap staf, observasi terhadap perilaku dan kinerja staff secara berkelanjutan, selaras dengan kemampuan staff dan motivasi staf sesuai standar, komunikasi dan umpan balik tentang	Coach, coachee, dan pimpinan unit melaporkan adanya persepsi yang positif tentang coaching. Empat kategori tindakan yang dilakukan pada tahap coaching mendukung peningkatan hubungan antara manajer dengan staf.

	kepuasan pasien dan keterikatan pekerjaan adalah efek yang diidentifikasi dari motivasi perawat.		kehidupan yang lebih baik, lebih sedikit stres dan kualitas yang lebih baik hubungan di rumah.	Coaching akan berhasil jika diantara coach dan coachee terbangun kepercayaan.	kinerja untuk membantu membentuk dan memperkuat hasil yang diinginkan.	
Kesimpulan	Melalui pemberian motivasi perawat mampu meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, semangat tim yang baik, kepuasan pasien dan keterikatan pekerjaan.	Coaching karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat.	Melalui pelatihan coaching bagi leader, sangat memberi manfaat bagi staf, karena memberikan dampak baik juga kepada keluarga mereka dan juga kepada pasien mereka dan para staff dan komunitas secara luas. Coaching kepemimpinan adalah metodologi pengembangan yang bermanfaat.	Efektivitas pelatihan Coaching merupakan cara terbaik untuk menerapkan budaya coaching.	Coaching sangat penting demi keberhasilan seorang staf. Coaching membutuhkan strategi individu dari coach berdasarkan pada kemampuan dan motivasinya. Organisasi berperan penting dalam pengembangan Coaching dari manajer kepada staff.	Siapapun coach dan coachee nya, sesi coaching harus tidak terlepas pada 4 kategori yaitu context, relationship, helping dan technical support.
Penulis, tahun	Marc Bonenberger, Moses Aikins, Patricia Akweongo, and Kaspar Wyss, 2014	Nickolas Yu, Catherine G. Collins, Michael Cavanagh, Kate White & Greg Fairbrother, 2008	Martina Buljac-Samardzic, Marianne van Woerkom, 2014	Lyndsay Le Comte and Beverley McClelland, 2016	Lucia Ratiu, Oana A. David, dan Adriana Baban, 2017	
Judul	The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study.	Positive coaching with frontline managers: Enhancing their effectiveness and understanding why.	Can managers coach their teams too much?	An evaluation of a leadership development coaching and mentoring programme.	Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program	
Metode	Crosssectional survey.	A within-group, pre-post test study design was used.	Survei longitudinal di mana data dikumpulkan melalui <i>Long Term Care (LTC)</i> .	Menggunakan pendekatan Mixed-methods survey dan wawancara semi terstruktur.	Studi ini menggunakan pendekatan pre test dan post test untuk menguji efek dari program coaching menggunakan kuesioner.	
Hasil	HRM ( <i>Human resources Management</i> ) memiliki	Coaching dapat digunakan oleh manajer, dan	Manajer mengawasi tim yang melakukan	Program ini bermanfaat bagi peserta dengan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa coaching sebagai metode	

	potensi untuk mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya membuat staff atau tenaga kesehatan lebih cenderung tetap pada posisi mereka saat ini. Manajer harus memberikan penekanan pada pemberian dukungan lingkungan misalnya melalui mendengarkan dan bertindak atas masalah dan lebih memprioritaskan staff.	organisasi secara lebih luas, karena coaching memberikan dampak positif terhadap hasil kerja (kinerja dan proaktif) sehingga menambah kesejahteraan karyawan.	pekerjaan mereka secara mandiri dengan menggunakan kesempatan dan waktu mereka dengan baik.	menciptakan budaya yang lebih mendukung, meningkatkan komunikasi dan mempromosikan model kepemimpinan yang mengarah pada peningkatan perawatan.	pengembangan profesional, memiliki potensi besar untuk berkontribusi pada perilaku manajerial yang memfasilitasi pengembangan di tingkat bawahan/staf. Dan secara signifikan adanya tingkat efektivitas yang dirasakan dengan indikator kinerja setelah menyelesaikan program coaching.
Kesimpulan	Diperlukan penguatan keterampilan sumber daya manusia yaitu manajer sebagai pimpinan tertinggi organisasi untuk mendukung dalam menerapkan strategi yang ingin dicapai.	Melalui Coaching Manajer di tempat kerja, baik dijadikan sebagai pendekatan yang efektif untuk memfasilitasi dalam meningkatkan efektivitas kerja.	Manajer tidak harus dilatih untuk meningkatkan keterampilan coaching mereka, tetapi juga untuk menilai kapasitas reflektif tim mereka dan menyesuaikan intervensi pelatihan mereka	Program coaching dapat menjadi sarana yang efektif untuk pengembangan kepemimpinan.	Dengan adanya program coaching mampu memberikan efek dalam pengembangan profesional bagi manajer dan karyawan.

## Pembahasan

Scoping review ini disusun dengan tujuan untuk mengeksplorasi beberapa hasil penelitian yaitu efek dari pemberian pelatihan *coaching* kepada manajer. Hasil dari beberapa artikel dapat dilihat bahwa adanya efek yang terlihat sebelum dan setelah diberikan pelatihan *coaching* manajer yang secara langsung berdampak pada staff sebagai bawahan diantaranya adalah motivasi dan kepuasan kerja.

### Efek *Coaching* ditinjau dari sisi motivasi.

Berdasarkan artikel yang didapatkan maka program *coaching* memiliki efek terhadap motivasi staf. Untuk mengetahui bagaimana motivasi dari perawat selaku staf maka diperlukan motivator sebagai *coach*. Oleh karena dari motivator itulah sehingga mereka (staff) mendapatkan dorongan, pengakuan, dan insentif dari sisi finansial. Hal tersebut secara prospektif menjadi sesuatu hal yang sangat diutamakan. Jika motivasi diarahkan kepada sisi finansial dan non finansial, maka perawat akan lebih termotivasi dari sisi finansial. Demikian pula sebaliknya, perawat tidak akan termotivasi jika ditinjau secara non finansial. Sebagaimana diketahui bahwa mayoritas perawat menyatakan adanya peningkatan kinerja jika diikuti oleh kepuasan kerja sebagai efek dari motivasi mereka.<sup>12</sup> Namun, pada sisi lain terdapat sesuatu hal yang perlu diidentifikasi yaitu peningkatan kinerja, kepuasan kerja, semangat tim yang baik, kepuasan pasien dan keterikatan pekerjaan.

Pada sisi keberhasilannya, *coaching* mampu berperan efektif dalam peningkatan motivasi disebabkan oleh beberapa hal yaitu, pertama dibangunnya suatu kemitraan atau kerjasama yang baik antara seorang manajer sebagai *coach* kepada staf sebagai *coachee*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa diantara keduanya telah terbangun kesepakatan yang baik sehingga apa yang menjadi titik fokus mampu mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Selanjutnya yang kedua adalah adanya proses professional

diantara keduanya melalui perencanaan, pelaksanaan, berfikir secara luas dan pencapaian hasil yang baik. Kemudian dari proses tersebut seorang manajer sebagai *coach* harus mampu menjadi professional dalam membantu staf sebagai *coachee* untuk menghasilkan gagasan, keputusan dan mengatur kehidupan personal secara professional.

## Efek *Coaching* ditinjau dari sisi kepuasan kerja

Program *coaching* tidak hanya secara positif mempengaruhi motivasi seorang staf tetapi juga berpengaruh pada kepuasan kerja dan mampu dijadikan sebagai mediator antara manajer di tempat kerja atau organisasi<sup>11</sup>. Olehnya itu, jika pada suatu organisasi mampu menciptakan budaya *coaching* dan menganggap bahwa program *coaching* penting, maka organisasi tersebut akan senantiasa kondusif dan tercipta hubungan yang baik diantara manajer dan stafnya. Jika ditinjau dari sisi manfaatnya, maka sebuah organisasi dianggap perlu menerapkan *coaching* ketika terdapat jarak antara manajer dan staf sehingga dibutuhkan peningkatan kapasitas performa kerja sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dimilikinya. Bahkan, jika staf mengalami kesulitan dalam mempertahankan komitmen dan pengembangan individunya serta lambat dalam mengeksplorasi bakat, kemampuan dan pengetahuannya maka hal tersebut juga dianggap perlu diterapkan program *coaching*. Jika terdapat perubahan struktural atau mutasi atau bahkan penggabungan organisasi maka program *coaching* mampu dijadikan sebagai salah satu pendekatan dalam menangani masalah tersebut. Pada hakikatnya, makna yang terungkap pada program *coaching* tersebut lebih luas. Hal tersebut sesuai dengan defenisi *International Coach Federation* bahwa *coaching* dapat diartikan pada 3 hal yaitu *coaching* sebagai *partnership* (Kemitraan), *coaching* sebagai *empowerment* (Pemberdayaan), dan *coaching* sebagai *optimalization* (Optimalisasi). Selain itu, sesi *coaching* tidak terlepas pada 4 kategori yaitu *context*, *relationship*, *helping* dan *technical support*<sup>13</sup>.

## Kesimpulan

Program *coaching* kepada manajer merupakan metode pengembangan yang bermanfaat. *Coaching* akan berhasil jika adanya proses yang baik dibangun antara *coach* dan *coachee*. Olehnya itu proses *coaching* membutuhkan strategi dari *coach* dan peran organisasi dianggap penting dalam pengembangan *coaching* dari manajer kepada staf. Manfaat yang dapat dilihat dari penerapan program *coaching* adalah adanya peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu, mampu memberikan semangat tim dan keterikatan pekerjaan serta dapat membantu orang lain dalam membangun kepercayaan diri mereka. Melalui program *coaching* mampu menciptakan budaya yang saling mendukung, meningkatkan komunikasi dan dapat menjadi sarana yang efektif untuk pengembangan kepemimpinan. Selain itu, program *coaching* pada manajer terbukti memberikan banyak manfaat tidak hanya bagi manajer tetapi juga bagi staf mereka yaitu mampu meningkatkan motivasi staf dan kepuasan kerja mereka..

## Ucapan Terima Kasih (opsional)

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kampus STIKes Marendeng Majene dan reviewer yang telah banyak mendukung dalam proses publikasi artikel ini.

## Referensi

1. Team FME. Principles of Coaching. 2013.
2. Comte L Le., McClelland B. An evaluation of a leadership development coaching and mentoring programme. 2017;30(3):309-29, doi: 10.1108/LHS-07-2016-0030.
3. Bonenberger et al. The Effects of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Graha. BMC. 2014:1-12.
4. Longenecker CO. Coaching for better results: Key practices of high performance leaders. Ind Commer Train. 2010;42(1):32-40, doi: 10.1108/00197851011013698.
5. British T., Society P., Australian T., Society P. The British Psychological Society Special Group in

- Coaching Psychology International Coaching Psychology Review. 2008;3(2).
6. Edwards J., Snowden M., Halsall JP. Coaching works! A qualitative study exploring the effects of coaching in a public sector organization. *J Soc Sci Res*. 2016;2(5):88-92.
  7. Buljac-samardzic M., Woerkom M Van. Can managers coach their teams too much ? 2014, doi: 10.1108/JMP-12-2012-0380.
  8. Wilson C. Developing a coaching culture. *Ind Commer Train*. 2011;43(7):407-14, doi: 10.1108/00197851111171827.
  9. Grant AM., Studholme I., Verma R., Kirkwood L., Paton B., O'Connor S. The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. *J Heal Organ Manag*. 2017;31(2):237-52, doi: 10.1108/JHOM-09-2016-0187.
  10. Ratiu L., David OA., Baban A. Developing Managerial Skills Through Coaching : Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *J Ration Cogn Ther*. 2017;35(1):88-110, doi: 10.1007/s10942-015-0225-8.
  11. Choi SL., Goh CF., Adam MBH., Tan OK. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Hum Resour Health*. 2016;14(1):1-14, doi: 10.1186/s12960-016-0171-2.
  12. Tamirat AD., Zeru G. Work motivation and its effects on organizational performance: The case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach. *BMC Res Notes*. 2019;12(1):1-6, doi: 10.1186/s13104-019-4255-7.
  13. Godfrey MM., Andersson-Gare B., Nelson EC., Nilsson M., Ahlstrom G. Coaching interprofessional health care improvement teams: The coachee, the coach and the leader perspectives. *J Nurs Manag*. 2014;22(4):452-64, doi: 10.1111/jonm.12068.
  14. Mathauer I., Imhoff I. Health worker motivation in Africa: The role of non-financial incentives and human resource management tools. *Hum Resour Health*. 2006;4:1-17, doi: 10.1186/1478-4491-4-24.
  15. The Joanna Briggs Institute. The Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual 2015: Methodology for JBI scoping reviews. *Joanne Briggs Inst*. 2015:1-24, doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.