



**EFEKTIVITAS *COACHING & COUNSELING* DALAM
MENGURANGI *GAP COMPETENCY* GUNA
MENDUKUNG *CAREER DEVELOPMENT* DI PT. MAHLE
INDONESIA**

TESIS



Anita Setyastuti

**UNIVERSITAS
55120120100
MERCU BUANA**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2023**



**EFEKTIVITAS *COACHING & COUNSELING* DALAM
MENGURANGI *GAP COMPETENCY* GUNA
MENDUKUNG *CAREER DEVELOPMENT* DI PT. MAHLE
INDONESIA**

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen**

Anita Setyastuti
UNIVERSITAS
MERCU BUANA
55120120100

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2023**

ABSTRAK

Dalam memenangkan persaingan bisnis, tentunya perusahaan harus unggul dalam kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu upaya perusahaan untuk membangun kualifikasi SDM adalah dengan cara membangun *competency* yang dimiliki oleh karyawannya. Dengan *competency* yang selaras dengan tujuan perusahaan, maka dapat terwujud *career development* yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendukung *career development* berupa *coaching & counseling*, melalui intervensinya dalam mengurangi *gap competency* karyawan. *Key informan* yang terlibat dalam penelitian ini adalah 5 (lima) orang, dengan penetapan situasi sosial menggunakan *purposive sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu studi literatur, wawancara dan observasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif, sedangkan uji instrumennya adalah melalui triangulasi *significant others* dan triangulasi *method*. Data diolah dengan bantuan program NVivo 12. Adapun *output* dari penelitian ini yaitu teridentifikasi implementasi dan konsep model *coaching & counseling* dalam mendukung *career development*. Hasil akhir penelitian ini yaitu rekomendasi program *coaching & counseling* dalam rencana kerja untuk mencegah terjadinya *gap competency* karyawan sehingga mendukung optimalisasi *career development* di perusahaan PT. MAHLE Indonesia. Saran yang diberikan adalah dilakukannya *coaching & counseling* dengan menggunakan teknik GROW (*Goal-Reality-Options-Will*).

Kata Kunci: *Coaching & Counseling, Gap Competency, Career Development, GROW Technique.*

ABSTRACT

In winning the business competition, the company must excel in the quality of Human Resources (HR). One of the company's efforts to build HR qualifications is by building the competency of its employees. Through alignment within competencies and company goals, career development optimization can be realized. This study purposes to identify supporting factors of career development by coaching & counseling, through its interventions in reducing employee competency gaps. The key informants involved in this study were 5 (five) people, by determining the social situation using purposive sampling. Data collection methods are literature studies, interviews and observations. This study uses a descriptive qualitative analysis method, while the instrument test is othrough significant others triangulation and method triangulation. The data was processed by utilized of NVivo 12 program. The output of this study is identified the implementation and concept of the coaching & counseling model in supporting career development. The final result of this research is the recommendation of the coaching & counseling program in the work plan to prevent the employee competency gap thus support the optimization of career development in PT. MAHLE Indonesia. The advice given is to do coaching & counseling using the GROW (Goal-Reality-Options-Will) technique.

Keywords: Coaching & Counseling, Gap Competency, Career Development, GROW Technique.

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Efektivitas *Coaching & Counseling* Dalam Mengurangi *GAP Competency*
Guna Mendukung *Career Development* Di PT. MAHLE INDONESIA

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Anita Setyastuti

NIM : 55120120100

Program : Magister Manajemen

Tanggal : Februari 2023

Mengesahkan

Pembimbing,



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Erna Sofriana, SE, M.Si)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Efektivitas *Coaching & Counseling* dalam Mengurangi *Gap Competency*
Guna Mendukung *Career Development* di PT. MAHLE Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian Kualitatif

Nama Penulis : Anita Setyastuti

NIM : 55120120100

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 13 Januari 2022

Bahwa merupakan hasil penelitian dan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 13 Januari 2022



(Anita Setyastuti)

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Anita Setyastuti
NIM : 55120120100
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

EFEKTIVITAS *COACHING & COUNSELING* DALAM MENGURANGI *GAP COMPETENCY* GUNA Mendukung *CAREER DEVELOPMENT* Di PT MAHLE INDONESIA

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 26/01/2023, didapatkan nilai persentase sebesar 27 %.

Jakarta, 26 Januari 2023
Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah. Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Efektivitas *Coaching & Counseling* dalam Mengurangi *Gap Competency* Guna Mendukung *Career Development* di PT. MAHLE Indonesia”. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Lenny Christina Nawangsari, S.T., M.M, selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan dan nasihat-nasihat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Andi Andriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, S.T., M.M, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Kasmir, S.E., M.M, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. Dr. Setyo Riyanto, M.M, selaku dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.

6. Bapak Irsan Utomo selaku Direktur dan segenap Manajemen PT. MAHLE Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti dan bersedia untuk menjadi responden penelitian ini.
7. Karyawan di PT. MAHLE Indonesia, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
8. Keluarga tersayang, untuk almarhum suami: Guruh Yuono dan kepada kedua anak tercinta: Amajida Quinta Yuono dan Annaqiba Seikha Yuono, yang selalu menjadi sumber semangat dan inspirasi. Kepada Ibunda dan kakak-kakak yang telah memberikan doa dan dukungan moral serta material yang tiada henti-hentinya kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
9. Kepada para sahabat dan teman-teman yang telah tulus memberikan bantuan, dukungan dan semangat kepada penulis: Maya, Nunik, Jiendra, Amel, Sherly, Susan, Lupi, Ristya. Team Kelas Siang UMB: Isti, Feby, Asnila, Karthika, Fitsa, Lasmi-Dodi, Yudha, Pipin.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
LEMBAR HASIL TEST TURNITIN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kontribusi Penelitian	10
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN RERANGKA PEMIKIRAN	11
2.1 Kajian Teori.....	11
2.1.1 <i>Career Development</i>	11
2.1.2 <i>Coaching and Counseling</i>	13
2.1.3 <i>Gap Competency</i>	17
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Rerangka Pemikiran	31
BAB III. METODE PENELITIAN	32
3.1 Paradigma Penelitian.....	32
3.2 Desain/ Strategi Penelitian	33
3.3 Definisi Konsep	35
3.4 Situasi Sosial	37
3.5 Informan Kunci.....	40
3.6 Metode Sampling.....	42
3.7 Metode Pengumpulan Data	43

3.8	Instrumen Penelitian	44
3.9	Uji Instrumen	45
3.10	Keabsahan Data	47
3.11	Metode Analisis Data	48
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		51
4.1	Gambaran Umum Lokasi atau Objek Penelitian	51
4.1.1	Sejarah PT. MAHLE Indonesia	51
4.1.2	Lingkup dan Bidang Usaha PT. MAHLE Indonesia	52
4.1.3	Sumber Daya PT. MAHLE Indonesia	53
4.1.4	Tantangan Bisnis PT. MAHLE Indonesia	55
4.2	Analisis Data	56
4.2.1	Gambaran Umum Penelitian	56
4.2.2	Deskripsi Temuan Hasil Penelitian	62
4.2.3	Hasil Analisis Data	79
4.3	Pembahasan	86
4.3.1	Kondisi <i>Competency</i> Karyawan di PT. MAHLE Indonesia	86
4.3.2	Implementasi <i>Coaching & Counseling</i>	87
4.3.3	Implementasi <i>Career Development</i>	88
4.3.4	Konsep Model yang Baik dalam Meningkatkan Kompetensi untuk Mendukung <i>Career Development</i>	89
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN		92
5.1	Kesimpulan	92
5.2	Saran	94
5.2.1	Saran Teknikal	94
5.2.2	Saran Manajerial	97
5.2.3	Saran Penelitian ke Depan	98
DAFTAR PUSTAKA		100
LAMPIRAN		105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Promosi pada Level Staff dan Supervisor PT. MAHLE Indonesia selama 5 (lima) Tahun Terakhir	6
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Internasional)	19
Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Nasional)	24
Tabel 3.1 Perbedaan Aksioma antara Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif	34
Tabel 3.2 Gambaran Situasi Sosial	37
Tabel 3.3 Pemetaan Kondisi Pegawai	38
Tabel 3.4 <i>Competency Model</i>	38
Tabel 3.5 Daftar <i>Key Informan</i> menurut Kriteria Situasi Sosial	41
Tabel 3.6 Protokol Wawancara	44
Tabel 3.7 Klasifikasi Nilai Koefisien Korelasi <i>Pearson</i>	50
Tabel 4.1 Profil Informan menurut Kriteria Situasi Sosial	58
Tabel 4.2 Gambaran Umum Proses Penelitian	61
Tabel 4.3 Kutipan Wawancara Mengenai <i>Gap Competency</i> Karyawan di Perusahaan ..	63
Tabel 4.4 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P1.1	64
Tabel 4.5 Kutipan Wawancara Mengenai Program yang Telah Dilakukan untuk Mengurangi <i>Gap Competency</i> Karyawan	64
Tabel 4.6 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P1.2	66
Tabel 4.7 Kutipan Wawancara Mengenai Apakah Penanganan terhadap <i>Gap Competency</i> yang Dilakukan Sudah Optimal	66
Tabel 4.8 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P1.3	67
Tabel 4.9 Kutipan Wawancara Mengenai Bagaimana Implementasi <i>Coaching & Counseling</i> di Perusahaan	68
Tabel 4.10 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P2.1	69
Tabel 4.11 Kutipan Wawancara Mengenai Apakah <i>Coaching & Counseling</i> Sudah Optimal Dilaksanakan	70
Tabel 4.12 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P2.2	70
Tabel 4.13 Kutipan Wawancara Mengenai Bagaimana Konsep <i>Coaching & Counseling</i> yang Baik dan Efektif	71

Tabel 4.14 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P2.3	72
Tabel 4.15 Kutipan Wawancara Mengenai Implementasi <i>Career Development</i>	73
Tabel 4.16 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P3.1	74
Tabel 4.17 Kutipan Wawancara Mengenai Apa yang Dapat Dilakukan agar <i>Career Development</i> Berjalan Optimal	74
Tabel 4.18 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P3.2	75
Tabel 4.19 Kutipan Wawancara Mengenai Implementasi <i>Coaching and Counseling</i> dalam Mengurangi <i>Gap Competency</i> Guna Mendukung <i>Career Development</i>	76
Tabel 4.20 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P4.1	77
Tabel 4.21 Kutipan Wawancara Mengenai Bagaimana <i>Coaching & Counseling</i> dapat Mendukung <i>Career Development</i> di PT. MAHLE Indonesia.....	78
Tabel 4.22 Rekapitulasi Jawaban Informan terhadap P4.2	79



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Form Skill Matrix</i> untuk posisi <i>Controlling Supervisor</i>	7
Gambar 2.1 Rerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.1 <i>Company Milestone</i> PT. MAHLE Indonesia.....	51
Gambar 4.2 <i>Business Process Mapping</i> PT. MAHLE Indonesia.....	52
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. MAHLE Indonesia	54
Gambar 4.4 Data Tenaga Kerja di PT. MAHLE Indonesia.....	54
Gambar 4.5 Koefisien Korelasi Jawaban Informan.....	62
Gambar 4.6 <i>Word Tree</i> dari Penggunaan Kata “ <i>Coaching Counseling</i> ” dalam Sumber Data Penelitian	81
Gambar 4.7 <i>Word Tree</i> dari Penggunaan Kata “ <i>Gap Competency</i> ” dalam Sumber Data Penelitian.....	83
Gambar 4.8 <i>Word Tree</i> dari Penggunaan Kata “ <i>Career Development</i> ” dalam Sumber Data Penelitian	85
Gambar 4.9 Konsep Model Implementasi <i>Coaching</i> dan <i>Counseling</i> dalam mengurangi <i>Gap Competency</i> guna mendukung <i>Career Development</i>	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian	105
Lampiran 2. <i>Non-Disclosure Agreement</i> PT. MAHLE Indonesia	106
Lampiran 3. <i>Mapping</i> Data Karyawan PT. MAHLE Indonesia.....	107
Lampiran 4. <i>Competency Model</i>	109
Lampiran 5. <i>Competency Mapping</i>	110
Lampiran 6. Transkrip Wawancara I1 Direktur	117
Lampiran 7. Transkrip Wawancara I2 <i>Operations General Manager</i>	120
Lampiran 8. Transkrip Wawancara I3 <i>Controlling Supervisor</i>	124
Lampiran 9. Transkrip Wawancara I4 <i>HR Training & Development Supervisor</i>	129
Lampiran 10. Transkrip Wawancara I5 <i>GA & HSE Staff</i>	133
Lampiran 11. Surat Keterangan Narasumber (I1 Direktur).....	136
Lampiran 12. Surat Keterangan Narasumber (I2 <i>Operations General Manager</i>)	137
Lampiran 13. Surat Keterangan Narasumber (I3 <i>Controlling Supervisor</i>)	138
Lampiran 14. Surat Keterangan Narasumber (I4 <i>HR Training & Development Supervisor</i>).....	139
Lampiran 15. Surat Keterangan Narasumber (I5 <i>GA & HSE Staff</i>)	140
Lampiran 16. Bukti Kegiatan Wawancara Narasumber	141
Lampiran 17. <i>Business Process Mapping</i> PT. MAHLE Indonesia	144
Lampiran 18. Data Tenaga Kerja di PT. MAHLE Indonesia	145
Lampiran 19. Pengolahan Data pada NVivo	146
Lampiran 20. Daftar Riwayat Hidup	148