

**EVALUASI IMPLEMENTASI PROGRAM COACHING DALAM
MENINGKATKAN KINERJA DI PERUSAHAAN SWASTA MULTINASIONAL
(STUDI KASUS PADA PT UNILEVER INDONESIA TBK)**

**Dina Sarah Syahreza¹, Ahmad Iqbal Abdullah², Ahmad Ikhsan Abdillah³, Parid
Alfarizi⁴, Muhammad Ikrom Nasution⁵, Decky Cenin Senandy⁶**

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Negeri Medan

Email : dinasarahsyahreza@unimed.ac.id¹, sie.iqball17@gmail.com²,
sie.ikhsan1707@gmail.com³, alfariziparid8@gmail.com⁴,
muhammadikromnst114@gmail.com⁵, deckysenandy@gmail.com⁶

ABSTRACT

This study aims to evaluate the implementation of Coaching programs in improving employee performance in multinational private companies based on a literature review. Coaching is a human resource development method that focuses on enhancing individual potential through direct guidance and continuous interaction between coaches and participants. The method used in this study is a literature review by analyzing various national and international journals published between 2015 and 2025. Data were obtained from the identification of appropriate literature using the keywords "Coaching," "employee performance," and "multinational companies." The findings show that the implementation of Coaching programs can significantly improve individual performance through increased motivation, commitment, and engagement in work. The success of Coaching is influenced by factors such as coach competence, management support, corporate culture, and the existence of a regular feedback system. This study confirms that Coaching is more than just a monitoring tool; it is a strategic approach to building sustainable performance in multinational companies.

Keywords: *Coaching, Employee Performance, Human Resource Management, Multinational Companies.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi program Coaching dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan swasta multinasional berdasarkan Tinjauan Pustaka. Coaching menjadi salah satu metode pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan potensi individu melalui bimbingan langsung dan interaksi berkelanjutan antara pelatih dan peserta. Metode yang

digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan pustaka dengan menganalisis berbagai jurnal nasional dan internasional yang diterbitkan antara tahun 2015 sampai 2025. Data diperoleh dari identifikasi literatur yang tepat menggunakan kata kunci “Coaching”, “kinerja karyawan”, dan “PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional”. Temuan menunjukkan bahwa pelaksanaan program Coaching dapat secara signifikan meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Keberhasilan Coaching dipengaruhi oleh faktor kompetensi pelatih, dukungan dari manajemen, budaya perusahaan, serta adanya sistem umpan balik yang teratur. Penelitian ini menegaskan bahwa Coaching lebih dari sekadar alat pengawasan; ia merupakan pendekatan strategis dalam membangun kinerja yang berkelanjutan di PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional.

Kata Kunci: *Coaching*, Kinerja karyawan, Manajemen SDM, Perusahaan Multinasional.

PENDAHULUAN

Di zaman globalisasi dan kompetisi bisnis yang kian ketat, PT Unilever Indonesia Tbk sebagai PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional swasta dihadapkan pada tantangan signifikan dalam mempertahankan dan meningkatkan efisiensi pegawainya. Efisiensi pegawai bukan hanya menjadi ukuran dari produktivitas dan keuntungan, tetapi juga merupakan faktor penting dalam mempertahankan keunggulan di pasar multinasional. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan efisiensi pegawai melalui strategi pengembangan sumber daya manusia sangatlah mendesak.

Sebagai studi kasus, PT Unilever Indonesia Tbk menjadi contoh yang relevan dalam penelitian ini. Perusahaan ini dikenal

memiliki sistem pengembangan SDM yang terstruktur dengan baik, termasuk penerapan program Coaching yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim. Unilever Indonesia, sebagai bagian dari jaringan global Unilever, menghadapi tantangan dalam menyelaraskan budaya kerja lintas negara dan memastikan efektivitas program pengembangan karyawan di berbagai lini bisnisnya.

Salah satu metode yang semakin populer diadopsi adalah program Coaching (Pelatihan) — sebuah pendekatan dalam manajemen SDM di mana pegawai (coachee) dibimbing secara sistematis oleh pelatih (baik dari dalam maupun luar perusahaan) untuk mengembangkan keterampilan, melakukan refleksi diri, serta bertindak yang mendukung kinerja yang

berkualitas tinggi. Pembinaan, terutama dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional, dianggap relevan karena mampu memenuhi kebutuhan adaptasi lintas budaya, pengembangan kepemimpinan global, serta menanggapi perubahan yang cepat dalam lingkungan kerja

Namun, meskipun banyak organisasi telah mengadopsi program *Coaching*, masih ada sejumlah kendala dalam pelaksanaannya: bagaimana memastikan bahwa pelatihan benar-benar berdampak pada kinerja pegawai, bagaimana cara mengukur efektivitasnya, serta bagaimana program tersebut dapat disesuaikan dengan konteks multinasional yang rumit (seperti perbedaan budaya, zona waktu, bahasa, dan struktur organisasi yang global). Oleh karena itu, diperlukan evaluasi atas pelaksanaan program pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai — tidak hanya dari segi kuantitatif (seberapa banyak kemajuan coachee), tetapi juga dari perspektif proses, mekanisme, dan kondisi kontekstual yang mendasarinya.

Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan di PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan swasta multinasional berdasarkan tinjauan literatur. Secara lebih spesifik, penelitian ini ingin menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana program *Coaching* diterapkan dalam organisasi multinasional?
2. Apa pengaruh *Coaching* terhadap kinerja karyawan (dan mekanisme apa yang memediasi atau memoderasi hubungan tersebut)?
3. Faktor apa yang mendukung atau menghambat efektivitas *Coaching* dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional?
4. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk perusahaan dan peneliti selanjutnya?

Manfaat penelitian ini adalah dua-lini: secara teoritis, memperkuat pemahaman tentang *Coaching* dalam konteks manajemen kinerja dan pengembangan SDM tingkat global; secara praktis, memberikan panduan bagi manajer SDM atau HR di PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program *Coaching* yang efektif dan kontekstual.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (performance management) merupakan proses strategis dan terintegrasi yang digunakan organisasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja

individu dan tim dalam mencapai tujuan perusahaan (Armstrong & Taylor, 2020). Sistem ini mencakup penetapan tujuan, pemantauan kinerja, umpan balik, dan pengembangan karyawan. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional, manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga pada pengembangan kompetensi lintas budaya dan adaptasi terhadap dinamika global (Aguinis, 2019).

Tujuan utama manajemen kinerja adalah menciptakan keselarasan antara sasaran individu dan tujuan strategis organisasi. Menurut Pulakos (2009), keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh komunikasi efektif antara atasan dan bawahan, serta ketersediaan sistem umpan balik yang berkelanjutan. Salah satu pendekatan modern yang semakin diadopsi untuk memperkuat proses ini adalah program *Coaching*.

Konsep dan Implementasi *Coaching*

Coaching adalah proses kolaboratif yang berfokus pada pengembangan potensi individu untuk mencapai tujuan pribadi maupun profesional melalui percakapan terarah dan reflektif (Whitmore, 2017). Dalam konteks organisasi, *business Coaching* atau *executive Coaching* bertujuan membantu karyawan

meningkatkan kinerja, memperkuat kemampuan kepemimpinan, serta mengatasi hambatan kerja.

Menurut Grant (2017), *Coaching* berbeda dari pelatihan (*training*) atau mentoring karena menekankan pada *self-discovery* dan *empowerment*. Seorang coach tidak memberikan solusi langsung, tetapi membimbing individu menemukan jawabannya sendiri melalui pertanyaan terbuka dan refleksi mendalam. Pendekatan ini terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, dan pencapaian kinerja.

Implementasi *Coaching* dalam PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional biasanya dilakukan oleh:

- Atasan langsung (line manager) yang dilatih menjadi coach,
- Coach profesional eksternal, atau
- Kombinasi keduanya dalam bentuk *integrated Coaching system*.

Menurut Jones, Woods, & Guillaume (2016), keberhasilan *Coaching* dalam organisasi global dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti dukungan manajemen puncak, budaya organisasi yang terbuka terhadap umpan balik, serta kejelasan tujuan *Coaching*.

Coaching dalam Perspektif Pengembangan Karyawan

Dalam teori *Human Resource Development (HRD)*, *Coaching* dipandang sebagai salah satu strategi pengembangan karyawan berbasis pengalaman langsung. Garvey et al. (2018) menjelaskan bahwa *Coaching* berperan penting dalam memperkuat *learning culture* di dalam organisasi, di mana karyawan didorong untuk belajar secara mandiri, berefleksi, dan mengembangkan kemampuan adaptif.

Model *Coaching* yang umum digunakan dalam organisasi adalah GROW Model (Goal, Reality, Options, Will) yang diperkenalkan oleh Whitmore (2017):

1. Goal – menetapkan tujuan yang jelas dan terukur,
2. Reality – memahami kondisi dan tantangan yang dihadapi,
3. Options – mengeksplorasi alternatif solusi,
4. Will – menentukan komitmen untuk bertindak.

Model ini terbukti membantu meningkatkan kejelasan arah dan akuntabilitas karyawan terhadap hasil kinerjanya.

Kinerja Karyawan (Employee Performance)

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat pencapaian tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepada individu dalam organisasi (Robbins &

Judge, 2019). Kinerja biasanya diukur melalui indikator produktivitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan kontribusi terhadap tujuan tim.

Menurut Dessler (2020), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan kerja (opportunity). Program *Coaching* berperan dalam meningkatkan motivasi dan kemampuan karyawan dengan membantu mereka menetapkan tujuan yang relevan dan meningkatkan kepercayaan diri.

Penelitian oleh Theeboom, Beersma, & van Vianen (2014) menunjukkan bahwa *Coaching* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, kesejahteraan psikologis, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Dalam PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional, aspek ini sangat penting mengingat lingkungan kerja yang kompleks dan multikultural.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian literatur, hubungan antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Program *Coaching* berfungsi sebagai intervensi manajemen kinerja yang menekankan pengembangan individu melalui komunikasi reflektif dan umpan balik konstruktif.

- Proses *Coaching* yang Efektif (dengan dukungan budaya organisasi dan kepemimpinan yang mendukung) berkontribusi pada peningkatan Kinerja Karyawan, baik dari sisi produktivitas maupun perilaku kerja.
- Perusahaan Swasta Multinasional menjadi konteks yang relevan karena menuntut adaptasi lintas budaya dan sistem kerja global yang kompleks, sehingga *Coaching* berperan sebagai alat penghubung antara standar global dan potensi lokal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur (literature review). Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai implementasi program *Coaching* dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan swasta multinasional.

Langkah-langkah penelitian dilakukan sebagai berikut:

1. Penelusuran Literatur

Penelusuran artikel ilmiah dilakukan melalui berbagai basis data akademik seperti Google Scholar,

ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, dan ResearchGate, dengan rentang waktu publikasi antara 2015 hingga 2024. Kata kunci yang digunakan antara lain: *Coaching* program, employee performance, performance management, multinational company, dan human resource development.

2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

- Kriteria inklusi: Artikel yang membahas implementasi program *Coaching* dalam konteks organisasi bisnis, memiliki fokus pada peningkatan kinerja individu atau tim, serta diterbitkan dalam jurnal bereputasi.
- Kriteria eksklusi: Artikel yang hanya membahas pelatihan (*training*) tanpa konteks *Coaching*, atau artikel non-akademik seperti laporan perusahaan dan blog.

3. Analisis dan Sintesis Literatur

Setelah seleksi, setiap artikel dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi tujuan penelitian, konteks organisasi, metode, hasil utama, dan implikasi. Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik (thematic analysis), di mana

peneliti mengelompokkan temuan berdasarkan tema-tema utama seperti:

- Tujuan dan strategi implementasi *Coaching*;
- Peran pemimpin dan HR dalam pelaksanaan *Coaching*;
- Dampak *Coaching* terhadap peningkatan kinerja individu maupun tim;
- Faktor pendukung dan penghambat efektivitas *Coaching*.

4. Validasi Temuan

Untuk menjaga validitas hasil, peneliti membandingkan temuan dari berbagai sumber dan memastikan adanya konsistensi teori serta hasil antar penelitian. Pendekatan ini menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana *Coaching* berperan dalam meningkatkan kinerja di PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Kajian

Dari literatur yang ditelaah, ditemukan bahwa program *Coaching* di lingkungan organisasi menunjukkan efek yang positif terhadap kinerja karyawan dan variabel-antara lainnya (seperti keterlibatan

kerja, efikasi diri, dan kesejahteraan kerja). Misalnya, meta-analisis oleh The effectiveness of workplace *Coaching*: a meta-analysis of learning and performance outcomes from *Coaching* (Jones, Woods & Guillaume, 2016) menunjukkan bahwa *Coaching* memiliki efek positif keseluruhan ($\delta = 0,36$) terhadap outcome organisasi, serta efek yang lebih besar pada outcome individual ($\delta = 1,24$). Selain itu, review oleh Understanding the factors that determine workplace *Coaching* effectiveness: a systematic literature review (Bozer & Jones, 2018) menyoroti berbagai faktor yang menentukan keberhasilan *Coaching*, seperti self-efficacy, motivasi *Coaching*, orientasi tujuan, kepercayaan, dan dukungan supervisi.

Lebih spesifik, beberapa temuan utama dari literatur meliputi:

- *Coaching* secara konsisten meningkatkan self-efficacy atau keyakinan karyawan dalam kemampuannya untuk menjalankan tugas-tugas kompleks. (Misalnya studi meta analisis oleh Does *Coaching* work? A meta-analysis on the effects of *Coaching* on individual level outcomes in an organizational context (Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014) menemukan efek $g \approx 0,74$ untuk goal-directed self-regulation).

- *Coaching* meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement) dan kepuasan karyawan melalui pendekatan yang lebih individual, reflektif, dan pemberian umpan-balik secara kontinu.
- Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional, literatur yang lebih kontekstual menyebutkan bahwa *Coaching* berfungsi juga sebagai mekanisme adaptasi bagi karyawan yang harus bekerja dalam lingkungan lintas budaya, zona waktu, dan struktur organisasi global.
- Beberapa meta-analisis juga menunjukkan bahwa format *Coaching* (tatap muka vs blended/virtual) tidak secara signifikan memoderasi efektivitasnya—misalnya Jones et al. menemukan bahwa format tidak memoderasi efek *Coaching* secara signifikan.
- Faktor-moderator yang ditemukan penting mencakup: kualitas coach (internal vs eksternal), penggunaan multi-source feedback, dukungan manajemen, budaya organisasi, dan kesiapan individu. Untuk contoh, Jones et al. menemukan bahwa internal coach menghasilkan efek

yang lebih besar dibanding eksternal coach.

Pembahasan

Implikasi terhadap Implementasi Program *Coaching* dalam Organisasi Multinasional

Berdasarkan hasil kajian di atas, dapat diuraikan beberapa implikasi penting bagi implementasi *Coaching* dalam PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan swasta multinasional. Pertama, efektivitas *Coaching* memang terbukti secara umum, namun bukan berarti setiap program *Coaching* otomatis menghasilkan peningkatan kinerja yang maksimal. Dalam lingkungan multinasional, kompleksitas seperti perbedaan budaya, bahasa, zona waktu, serta struktur manajemen global dan lokal memerlukan adaptasi khusus. Misalnya, karyawan yang bekerja di negara berbeda mungkin memiliki ekspektasi berbeda terhadap *Coaching*—budaya yang lebih hierarkis mungkin membuat karyawan enggan melakukan refleksi terbuka atau menyampaikan tantangan mereka. Oleh karena itu, program *Coaching* perlu disesuaikan dengan konteks lokal dan global.

Kedua, integrasi antara program *Coaching* dan sistem manajemen kinerja menjadi sangat krusial. Menurut literatur, *Coaching* akan lebih efektif jika tidak

berdiri sendiri melainkan menjadi bagian dari sistem yang lebih besar: sasaran kinerja, umpan balik, evaluasi, dan pengembangan kompetensi. Tanpa hubungan yang jelas antara *Coaching* dan sistem kinerja, karyawan mungkin melihat *Coaching* sebagai aktivitas “tambahan” yang tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja mereka. Sebagai contoh, Jones et al. menekankan bahwa efektivitas *Coaching* bergantung pada definisi outcome yang tepat dan kejelasan kontrak *Coaching*.

Ketiga, kualitas program *Coaching* dan coach menjadi kunci keberhasilan. Literatur menunjukkan bahwa internal coach — yang lebih memahami konteks organisasi — dapat menghasilkan efek yang lebih besar dibanding eksternal coach (δ lebih besar untuk internal). Hal ini penting dalam PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional di mana coach yang memahami budaya organisasi, tantangan lokal, dan sistem global dapat lebih efektif. Namun, ini tidak berarti coach eksternal tidak berguna — tetapi organisasi perlu memastikan bahwa coach-eksternal diberi konteks yang memadai atau dipadukan dengan coach internal.

Keempat, budaya organisasi dan dukungan manajemen senior memainkan peran sentral. Studi oleh Bozer & Jones mengidentifikasi bahwa variabel seperti kepercayaan (trust), orientasi tujuan (goal

orientation), dan dukungan supervisi (supervisory support) adalah faktor penting dalam efektivitas *Coaching*. Dalam konteks multinasional, interaksi antara manajemen global dan lokal dapat menciptakan tantangan: jika manajemen global mendukung *Coaching* sebagai strategi pengembangan karyawan global, tetapi unit lokal tidak memiliki budaya *Coaching* atau feedback terbuka, maka program dapat terhambat.

Kelima, meskipun format *Coaching*—tatap muka, virtual, atau blended—tidak menunjukkan moderasi signifikan terhadap efektivitas, organisasi multinasional tetap perlu mempertimbangkan aspek praktis seperti zona waktu, akses teknologi, dan format yang sesuai dengan peserta di lokasi berbeda. Literatur menyebut bahwa kunci bukan format, tetapi keterlibatan peserta, kejelasan tujuan, dan komitmen jalannya *Coaching*.

Tantangan dalam Konteks Multinasional

Dalam PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan swasta multinasional, ada sejumlah tantangan spesifik yang perlu diperhatikan berdasarkan literatur. Pertama, adaptasi lintas budaya: Pemahaman terhadap gaya komunikasi, toleransi terhadap umpan balik, dan

persepsi terhadap hubungan coach-coachee bisa sangat berbeda antar negara. Sebuah penelitian tentang keterampilan kepemimpinan Coaching menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keterampilan coach mempengaruhi kebahagiaan dan niat keluar organisasi – yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerja. Kedua, koordinasi antar unit global dan lokal serta penggunaan teknologi remote Coaching memerlukan perhatian khusus: meskipun format tidak memoderasi efek, keterbatasan teknis atau budaya bisa mempengaruhi keterlibatan peserta dan keberhasilan Coaching. Ketiga, integrasi dengan sistem manajemen kinerja global: Banyak PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional memiliki sistem KPI global, standar kompetensi global, dan sistem HRIS lintas negara yang kompleks. Program Coaching yang tidak terkait dengan sistem tersebut dapat berfungsi sebagai inisiatif terpisah dan kurang berdampak.

Gap Penelitian dan Implikasi untuk Penelitian Selanjutnya

Meski literatur menunjukkan bukti positif, terdapat beberapa kesenjangan yang mencolok yang relevan untuk konteks multinasional. Sebagai contoh, sebagian besar penelitian meta-analisis menggunakan sampel dari perusahaan

dalam satu negara atau konteks nasional, dan belum banyak yang secara eksplisit meneliti Coaching dalam setting multinasional lintas negara. Hal ini membuka peluang untuk penelitian kualitatif mendalam — seperti studi kasus pada PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional yang menilai dinamika coach-coachee lintas budaya, adaptasi lokal terhadap sistem global, dan pengaruh struktur organisasi global terhadap program Coaching.

Selain itu, meskipun banyak penelitian mengukur outcome kinerja atau keterampilan, sedikit yang mendalami mekanisme proses internal (proses *Coaching*, refleksi coachee, interaksi budaya) yang menjelaskan *bagaimana Coaching* menghasilkan peningkatan kinerja. Penelitian masa depan bisa menggunakan pendekatan kualitatif (wawancara, studi kasus) untuk mengeksplorasi proses ini.

Sintesis dan Kaitan dengan Kinerja Karyawan

Dari semua sumber yang ada, dapat disimpulkan bahwa program pembinaan yang dirancang secara efektif — yang memiliki tujuan yang jelas, pengukuran hasil, pelatih yang kompeten, dan keterpaduan dengan sistem manajemen kinerja — dapat meningkatkan kinerja

karyawannya. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional, ini menunjukkan bahwa program pembinaan bukan sekadar pertemuan individu dengan pelatih, melainkan juga penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan sistem baik di tingkat global maupun lokal. Pembinaan berfungsi sebagai penghubung antara strategi perusahaan yang global dan penyesuaian karyawan di tingkat lokal, mendorong karyawan untuk mencapai target kinerja dalam situasi yang kompleks.

Kinerja karyawan dalam berbagai literatur dijelaskan melalui indikator-indikator seperti produktivitas, mutu kerja, ketepatan waktu, serta kontribusi terhadap tujuan organisasi yang lebih besar. Pembinaan berperan dalam meningkatkan motivasi, efikasi diri, dan keterlibatan, yang merupakan faktor penting yang mendasari kinerja yang baik. Dengan mengintegrasikan pembinaan ke dalam sistem manajemen kinerja, karyawan tidak hanya sekadar “melaksanakan tugas”, tetapi juga terlibat secara aktif dalam pengembangan keterampilan dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa program Coaching memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan swasta multinasional yang memiliki kompleksitas dan dinamika tinggi. Coaching bukan hanya berfungsi sebagai sarana pengembangan individu, tetapi juga berperan sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang dapat memperkuat komunikasi, menjelaskan tujuan, serta meningkatkan akuntabilitas kinerja.

Temuan dari sejumlah penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa Coaching memiliki efektivitas dalam meningkatkan motivasi internal, rasa percaya diri, dan keterlibatan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Keberhasilan ini sangat tergantung pada beberapa elemen, antara lain kemampuan coach, dukungan dari manajemen puncak, budaya organisasi yang terbuka terhadap umpan balik, dan pengintegrasian Coaching dalam sistem manajemen kinerja. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional, penting untuk memperhatikan faktor adaptasi lintas budaya dan perbedaan dalam struktur

organisasi global supaya Coaching dapat diimplementasikan dengan efektif.

Secara umum, literatur juga menunjukkan bahwa program *Coaching* akan memberikan dampak maksimal jika dilaksanakan dengan perencanaan yang baik, berkelanjutan, dan terintegrasi dalam strategi sumber daya manusia. Pelaksanaan *Coaching* yang bersifat sementara atau tanpa tujuan yang jelas sering kali tidak menghasilkan peningkatan kinerja yang berarti. Oleh karena itu, *Coaching* sebaiknya dijadikan elemen dari sistem manajemen kinerja dan pengembangan karier yang saling mendukung satu sama lain.

Dari perspektif praktis, PT Unilever Indonesia Tbk sebagai PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional swasta perlu memastikan bahwa program pelatihan:

1. Dirancang dengan fokus pada kebutuhan unik baik organisasi maupun individu, sambil mempertimbangkan elemen budaya dan operasional di setiap lokasi.
2. Menghadirkan manajer sebagai pelatih internal, karena mereka memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika kerja dan tujuan organisasi.
3. Menyelaraskan hasil pelatihan dengan proses evaluasi dan

perencanaan kinerja, agar hasil pengembangan individu dapat dinilai secara objektif dan memberi dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

4. Memperoleh dukungan kebijakan dari manajemen baik global maupun lokal, sehingga pelatihan dihargai sebagai investasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, bukan sekadar program tambahan.

Dari sudut pandang akademis, studi ini mengindikasikan bahwa masih ada kekurangan penelitian dalam memahami bagaimana pelatihan berfungsi dalam konteks multinasional. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih tertuju pada hasil akhir daripada pada proses interaksi dan dinamika lintas budaya antara pelatih dan yang dilatih. Oleh karena itu, penelitian kualitatif lanjutan yang berbasis studi kasus atau fenomenologi sangat dianjurkan untuk menggali dimensi pengalaman subjektif, interaksi komunikasi, dan konteks organisasi yang mempengaruhi efektivitas pelatihan.

Secara umum, bisa ditekan bahwa pelatihan bukan hanya sekadar metode pengembangan karyawan, melainkan merupakan strategi transformasional dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, reflektif, dan berfokus pada

pertumbuhan berkelanjutan. Di tengah tantangan globalisasi dan kompleksitas PT Unilever Indonesia Tbk sebagai perusahaan multinasional, pelatihan berfungsi sebagai jembatan antara strategi bisnis global dan pengembangan potensi sumber daya manusia lokal yang adaptif dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace *Coaching* effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace *Coaching*: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace *Coaching*: A meta-analysis of learning and performance outcomes from *Coaching*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does *Coaching* work? A meta-analysis on the effects of *Coaching* on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and*

practice of Coaching and leadership

(5th ed.). Nicholas Brealey

Publishing.