

BAB II
KAJIAN PUSTAKA
MANAJEMEN MODEL PEMBINAAN TERPADU (*INTEGRATED*
***COACHING MODEL*) DALAM MENINGKATKAN KINERJA DOSEN**
PERGURUAN TINGGI SWASTA

A. Landasan Filosofis

Penelitian disertasi ini dilandasi oleh aliran filsafat idealisme. Adapun paham dari pemikiran idealisme yaitu sebuah ide/gagasan, sebagai hasil dari pemikiran seseorang (bertemunya jiwa dan cita). Dalam paham idealisme, ide dianggap sebagai sesuatu yang nyata. Sebagaimana diketahui bahwa idealisme merupakan sistem filsafat tertua yang dikenal manusia yang senantiasa menggunakan akal untuk menemukan ide tentang sesuatu yang membawanya kepada suatu kesadaran sebagai hasil berpikir. Kehadiran idealisme menjadi sangat penting karena dapat menjadikan seseorang termotivasi, berani, dan memiliki keyakinan kuat dalam setiap menjalani kehidupannya, dimana keyakinan tersebut merupakan buah hasil dari melihat dan membaca perihal kondisi lingkungannya atau bahkan dari hasil pengalamannya. Filsafat idealisme erat kaitannya dengan realitas isi pikiran seseorang, dan seseorang yang idealis adalah seseorang dengan kepribadian yang berpegang teguh pada prinsip atau ide yang dianutnya berdasarkan pada akal pikirnya, cita-citanya, dan pengalaman empirisnya.

Pendidikan merupakan sebuah proses yang dinamis menuju pembentukan manusia dengan kepribadian ideal. Adapun pendidik yang memegang teguh aliran idealisme haruslah menjadi pribadi terbaik, serta harus menjadi pribadi yang komunikatif. Pendidik yang idealis pastilah memiliki sikap optimis, cita-cita tinggi, dan berpola pikir maju terhadap hal-hal yang ingin dicapainya. Sebagaimana Ali Mubin (2019:35) mengungkapkan bahwa:

Dalam perannya di suatu komunitas, dosen sebagai pendidik di perguruan tinggi harus mampu memiliki kepribadian integral yang memiliki nilai-nilai kehidupan dan mampu mengkolaborasikan keahlian yang dimilikinya

dengan semangat yang tinggi. Sehingga untuk memiliki kepribadian integral dengan keahlian yang tinggi dibutuhkan upaya yang kuat dalam menghadapi berbagai hambatan.

Menurut J. Donald Butler, dikatakan bahwa:

Menjadi guru/ dosen yang ideal bermazhab idealisme harus memiliki kriteria antara lain: bersikap wajar dalam bergaul, kompeten dalam proses pembelajaran, memiliki kompetensi kepribadian, mampu meningkatkan hasrat belajar, mewujudkan budaya dan realitas, serta menyadari bahwa tujuan dari pembelajaran yaitu mengupayakan moralitas dan menyempurnakan budaya di setiap generasi. (Rusdi, 2013:245)

Ungkapan tersebut di atas diperkuat oleh Forceville yang menyatakan bahwa:

Dosen adalah tenaga profesional yang memiliki prinsip bakat, minat, panggilan jiwa, idealisme, komitmen pada pimpinan untuk meningkatkan mutu pendidikan, memiliki kualifikasi akademik yang linier dengan bidang tugas, kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas, bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas, memperoleh penghasilan sesuai dengan prestasi kerja, berkesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan, memiliki jaminan perlindungan hukum, bernaung dalam organisasi profesi yang mempunyai kewenangan sesuai dengan tugas keprofesionalan dosen. (Sri dkk., 2019:47)

Dari pernyataan di atas, diketahui bahwa dosen/pendidik merupakan tenaga profesional yang memiliki prinsip idealisme dengan minat bakat dan panggilan jiwa, serta memiliki kualifikasi akademik yang senantiasa berkomitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Selain harus memiliki kompetensi dibidangnya, dosen mempunyai tugas dan tanggung jawab besar dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Dosen dapat bernaung dalam sebuah organisasi profesi yang mempunyai kewenangan sesuai dengan tugas keprofesionalan dosen.

Idealisme memiliki keterkaitan satu sama lain dengan dunia *coaching*, seseorang dengan kepercayaan idealis bisa tumbuh perlahan dalam diri seseorang melalui perilaku, sikap, dan cara berpikir. Idealisme dalam filsafat mengacu pada prinsip bahwa realitas yang dapat diketahui pada akhirnya dibentuk oleh ide-ide. Idealisme merupakan sebuah pendekatan keyakinan dan teoritis yang difokuskan

pada pencarian solusi yang konsisten dengan cita-cita dan nilai-nilai. Begitu pun dengan kegiatan *coaching*, model *coaching* yang terintegrasi memiliki hubungan dalam memaksimalkan potensi dan profesionalitas seseorang. Dalam upaya mengembangkan potensi yang dimiliki tersebut, tentunya dituntut untuk menemukan adanya sebuah ide/gagasan untuk mencapainya/meraihnya. Proses *coaching* yang terintegrasi dilakukan dengan mengutamakan adanya komunikasi dua arah melalui pendekatan kemitraan yang selanjutnya mampu menggali ide dan memperkuat keyakinan seseorang. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kidman & Lombardo (2010) bahwa “Filosofi pembinaan menggabungkan nilai-nilai inti pelatih, seperti keadilan, integritas, dan kejujuran, dengan keyakinan mereka tentang bagaimana atlet belajar dan berkembang”. Kutipan tersebut dimaksudkan bahwa secara filosofi, kegiatan *coaching* menggabungkan nilai-nilai inti seorang *coach* (pembina), seperti keadilan, integritas, dan kejujuran, dengan keyakinan mereka tentang bagaimana seseorang belajar dan berkembang.

Coaching (apa) merupakan metodologi yang luar biasa ampuh untuk melakukan perubahan bagi individu, tim, dan organisasi. *Coaching* menjadi efektif karena didasarkan pada pemahaman baru yang mendalam dan praktis tentang bahasa, suasana hati, dan percakapan untuk transformasi perilaku dan budaya yang dapat membantu seseorang untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Dalam sesi *coaching* seorang *coach* (pembina) bekerja dengan mengajukan pertanyaan yang relevan kepada *coachee* (orang yang dibina) untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya, sehingga tercipta sebuah ide/gagasan yang merupakan hasil dari pemikirannya. Implementasi *coaching* telah ada sejak zaman Yunani kuno, hal tersebut dapat diketahui berdasarkan kebiasaan para filsuf besar yang senantiasa memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada murid-muridnya sebagai inspirasi dengan tidak langsung memberi jawaban. Proses atau kebiasaan tersebut dikenal dengan istilah *Maieutics*, yang merupakan metode mengajar yang menggunakan tanya jawab untuk memperoleh kebenaran dari para siswa. Metode ini digunakan sebagai metode mengklarifikasi pemahaman dengan cara bertanya kepada muridnya. Bahkan Plato, yang merupakan murid Socrates yang terkenal mengatakan bahwa, bagaimana gurunya Socrates sering menantang muridnya

menemukan inspirasi dan pemahaman mereka sendiri dengan cara bertanya kepada muridnya. Hal ini dapat dikatakan sebagai bentuk awal *coaching* yang tercatat dalam sejarah. *Coaching* (bagaimana) lebih fokus pada pendekatan berkelanjutan untuk mengelola orang melalui: kenali calon *coachee* secara mendalam, jadilah pendengar yang baik, tetapkan tujuan yang jelas, berikan umpan balik yang konstruktif, dorong pertanyaan dan diskusi terbuka, buat rencana tindakan bersama, pertimbangkan keberlanjutan karier, berikan dukungan untuk peningkatan keseimbangan kerja dan kehidupan, jadilah teladan, dan terus belajar dan berkembang. *Coaching* (untuk apa) dengan ide/gagasan nya dinilai mampu meningkatkan kinerja seseorang menjadi lebih optimal dan mampu beradaptasi dengan kondisi yang dinamis. Selain itu *coaching* mampu menjadikan seseorang menjadi manusia pembelajar, dan menjadi pemimpin untuk dirinya, sehingga dapat mengontrol dirinya sendiri dalam membuat keputusan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan pengkajian yang dilakukan terhadap beberapa literatur, ditinjau dalam aspek filosofi idealisme, kegiatan *coaching* yang terintegrasi terindikasi dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja seseorang. Peningkatan tersebut terjadi dengan terciptanya sebuah ide/gagasan yang merupakan hasil pemikiran yang muncul, sebagai buah dari adanya komunikasi dan pertemuan antara jiwa dan cita sehingga melahirkan sebuah harapan yang disertai dengan usaha dan tawakal. Harapan dapat menolong seseorang untuk bisa terus berjuang dan bersemangat, walaupun menghadapi berbagai rintangan yang dihadapi. Sedangkan cita-cita merupakan tujuan yang diinginkan di masa depan yang membuat hidup lebih bermakna.

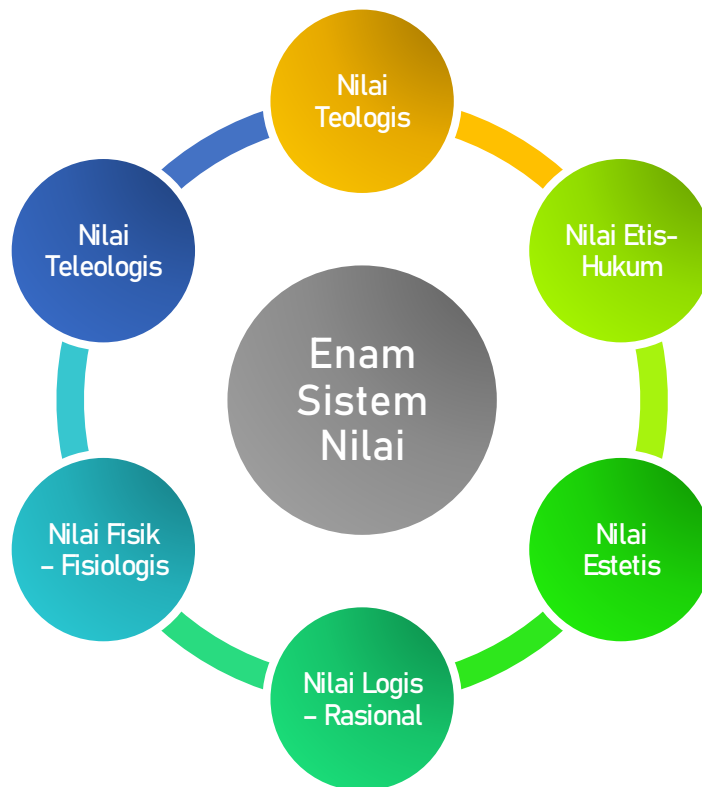
B. Kajian Enam Sistem Nilai

Peran nilai dalam kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Nilai menjadi penting sebagai landasan dalam mengatur perilaku kehidupan manusia, karena dapat menjadi kekuatan dalam penegakkan terhadap keteraturan sosial. Bahkan persoalan hadir dalam kehidupan ketika peran nilai hilang. Nilai erat hubungannya dengan manusia, dalam hal etika maupun estetika. Menurut Murjani (2021:109) bahwa “nilai merupakan ide atau konsep tentang apa

yang dipikirkan seseorang atau dianggap penting oleh seseorang”. Nilai berfungsi sebagai acuan, petunjuk, dan cara berpikir, serta bertindak seseorang sesuai aturan yang berlaku dalam perannya dimasyarakat untuk menentukan pilihannya.

Sistem merupakan sekumpulan komponen yang saling terikat satu sama lainnya, sedangkan nilai merupakan ide/gagasan dari pemikiran seseorang yang bersifat menyeluruh. Sistem nilai adalah konsep dari sebuah ide/gagasan dari hasil pemikiran seseorang yang dipandang penting, berharga, dan baik dalam hidupnya, serta dapat dijadikan pedoman dan orientasi dalam hidup bermasyarakat. Menurut Murjani (2021:110) bahwa sistem nilai merupakan “Tatanan hidup dalam suatu kesepakatan yang berorientasi pada nilai dan moralitas secara keseluruhan dalam lingkup sebuah sistem yang saling mempengaruhi satu sama lainnya.

Dalam kaitan antara sistem nilai dengan *coaching* dan kinerja, adalah Achmad Sanusi (2015:37) yang menawarkan konsep “Nilai-nilai teologis, etis-hukum, estetis, logis-rasional, fisik-fisiologis dan teleologis hadir sebagai upaya dalam memperbaiki kondisi kehidupan saat ini yang begitu kompleks. Masing-masing komponen dalam konsep enam sistem nilai memiliki keterkaitan, Nilai-nilai tersebut saling bersinergi dan dapat dijadikan orientasi, pedoman atau rujukan sebagai pendorong perilaku manusia dalam bertindak. Konsep enam sistem nilai tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Konsep Enam Sistem Nilai
Sumber: Achmad Sanusi (2015)

Menurut persepsi peneliti, sistem nilai dapat menjadi alternatif pilihan pendekatan dalam penelitian ini, karena yang menjadi landasan utama kajiannya yakni Al-Qur'an dan Hadis. Untuk interpretasinya sebagai berikut:

1. Nilai Teologis

Nilai teologis dapat diartikan sebagai nilai ketuhanan, karena didalamnya terdapat segala hal yang berkaitan dengan nilai-nilai ketuhanan. Dalam Islam, istilah kinerja identik dengan aktualisasi diri. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surah Al-Ahqaaf ayat 19 sebagai berikut:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ (١٩)

Artinya;

Artinya;

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (Q.S: Al-Ahqaaf:19)

Selain dari surah Al-Qur'an, peneliti juga mengambil nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Hadist riwayat HR. Thabrani dalam Marhum Sayyid (2001:34), yaitu sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبراني)

Artinya;

Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas). HR. Thabrani dalam Marhum Sayyid (2001:34)

Berdasarkan Q.S: Al-Ahqaaf ayat 19, dan HR. Thabrani dalam Marhum Sayyid (2001:34), cukuplah jelas bahwa setiap manusia dituntut untuk dapat bekerja dengan baik. Sebagaimana Allah SWT sangat mencintai hambanya yang senantiasa melakukan suatu pekerjaan dengan jelas, terarah, dan tuntas. Bahkan Allah SWT akan membalas/menaikkan derajat hambanya yang senantiasa bekerja dengan baik, sabar, ikhlas, dan istiqomah.

Selanjutnya, Islam menekankan juga perihal pentingnya pembinaan (*coaching*), karena dalam konsep *coaching* tertanam akhlak sikap saling membantu/tolong menolong terhadap orang lain (*coachee*). Proses *coaching* dilakukan melalui pembelajaran terhadap seseorang dengan menggali segenap kemampuannya untuk meraih kesuksesan di dunia dan di akhirat. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surah Ar-Ra'd ayat 11 sebagai berikut:

.... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ (١١)

Artinya;

... Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri ... (QS. Ar-Ra'd:11)

Dasar dari pelaksanaan kegiatan *coaching* tertuang dalam hadis yang diriwayatkan oleh Muslim (No.8), sebagaimana disampaikan bahwa Umar bin Khaththab Radhiyallahu anhu berkata:

Suatu ketika, kami (para sahabat) duduk di dekat rasulullah shallallahu alaihi wasallam (SAW). Tiba-tiba muncul kepada kami seorang lelaki mengenakan pakaian yang sangat putih dan rambutnya amat hitam. Tak terlihat padanya tanda-tanda bekas perjalanan, dan tak ada seorang pun di antara kami yang mengenalnya. Ia segera duduk di hadapan nabi, lalu lututnya disandarkan kepada lutut nabi dan meletakkan kedua tangannya di atas kedua paha nabi,

- Kemudian ia berkata: “Hai, Muhammad! Beritahukan kepadaku tentang Islam.” Rasulullah SAW menjawab, “Islam adalah, engkau bersaksi tidak ada yang berhak diibadahi dengan benar melainkan hanya Allah, dan sesungguhnya Muhammad adalah Rasul Allah; menegakkan shalat; menunaikan zakat; berpuasa di bulan Ramadhan, dan engkau menunaikan haji ke Baitullah, jika engkau telah mampu melakukannya,” lelaki itu berkata, “Engkau benar,” maka kami heran, ia yang bertanya ia pula yang membenarkannya.”
- Kemudian ia bertanya lagi: “Beritahukan kepadaku tentang Iman”. Nabi menjawab, “Iman adalah, engkau beriman kepada Allah; malaikat-Nya; kitab-kitab-Nya; para Rasul-Nya; hari Akhir, dan beriman kepada takdir Allah yang baik dan yang buruk,” ia berkata, “Engkau benar.”
- Dia bertanya lagi: “Beritahukan kepadaku tentang ihsan”. Nabi Muhammad SAW menjawab, “Hendaklah engkau beribadah kepada Allah seakan-akan engkau melihat-Nya. Kalaupun engkau tidak melihat-Nya, sesungguhnya Dia melihatmu.”
- Lelaki itu berkata lagi: “Beritahukan kepadaku kapan terjadi Kiamat?” Nabi menjawab, “Yang ditanya tidaklah lebih tahu daripada yang bertanya.” Dia pun bertanya lagi: “Beritahukan kepadaku tentang tanda-tandanya!” Nabi menjawab, “Jika seorang budak wanita telah melahirkan tuannya; jika engkau melihat orang yang bertelanjang kaki, tanpa memakai baju serta penggembala kambing telah saling berlomba dalam mendirikan bangunan megah yang menjulang tinggi.”

Kemudian lelaki tersebut segera pergi. Aku pun terdiam, sehingga nabi bertanya kepadaku: “Wahai, Umar! Tahukah engkau, siapa yang bertanya tadi?” Aku menjawab, “Allah dan Rasul-Nya lebih mengetahui,” Dia bersabda, “Dia adalah Jibril yang mengajarkan kalian tentang agama kalian.

— HR. Muslim no.8

Berdasarkan Q.S: Ar-Ra'd ayat 11, dan *HR. Muslim No.8* tersebut diatas, dapat dijelaskan kembali bahwa, kemampuan dan potensi diri yang dimiliki oleh setiap manusia belum tentu bisa tampak secara otomatis jika manusia tersebut tidak berupaya untuk menampakkannya, begitu pun Allah SWT tidak akan mengubahnya kecuali manusia sendiri yang merubahnya. Keberadaan *coaching* adalah jembatan untuk membangun kesadaran diri secara intrinsik ke arah lebih baik/kinerja baik, apabila dilaksanakan dengan penuh keikhlasan dan ketakwaan dengan senantiasa mengharapkan keridhoan dari Allah SWT.

2. Etis-hukum

Dalam sudut pandang bahasa (KBBI), etis memiliki arti sesuai etika/asas perilaku. Seseorang dapat dikatakan etis apabila tindak perilakunya telah sesuai dengan etika atau tidak menyimpang, serta mampu membedakan tentang baik buruknya suatu tindakan yang dilakukan. Etika dapat dijadikan sebagai panduan atau pedoman bagi seseorang dalam berperilaku di kehidupan bermasyarakat.

Nilai hukum lebih konkret dibandingkan nilai etis, dimana nilai hukum menunjuk pada perilaku yang benar dan yang salah dalam melaksanakan aktivitas kehidupannya. Ketika manusia menunjukkan kualitas yang baik dalam kehidupannya, sesungguhnya ia telah berperilaku sesuai dengan etis-hukum dan tanggung jawab sosial. Nilai etis-hukum identik dengan nilai kepatuhan, sehingga manusia dituntut untuk senantiasa bertindak dan berperilaku dengan benar dan juga baik.

Inti sari dari nilai etis-hukum adalah ajaran yang berkenaan dengan akhlak yang mulia, dimana setiap individu harus menjadi suri teladan bagi yang lainnya. Allah SWT telah berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ

وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (٢١)

Artinya;

Artinya;

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah. (QS. Al-Ahzab:21)

Mengacu pada Al-Qur'an surat Al-Ahzab ayat 21 diatas, telah jelas bahwa dalam diri Rasulullah SAW terdapat sifat terpuji (*uswatun hasanah*) yang patut untuk ditiru dan diteladani. Sifat-sifat tersebut antara lain; *siddiq*, *amanah*, *fhatanah*, dan *tabligh*. Rasulullah SAW senantiasa melakukan/bertindak dengan benar dan selalu dapat dipercaya, serta cerdas dan mahir dalam menguasai suatu bidang tertentu.

Dari sudut pandang etis-hukum, kinerja seseorang dapat diwujudkan melalui kerja keras, komitmen dan konsisten dengan pekerjaannya, serta bertanggung jawab dalam setiap hasil pekerjaannya. Begitu pun dengan *coaching*, ketika seorang *coach* menunjukkan sikap hormat, rendah hati, setia, sabar, dan profesional terhadap seorang *coachee*, serta *coachee* tersebut menunjukkan kualitas yang baik dalam pekerjaannya, sesungguhnya ia telah berperilaku sesuai dengan nilai etis-hukum.

3. Estetis

Istilah estetis identik dengan hal-hal yang berkaitan dengan keindahan. Dalam kamus KBBI, estetis memiliki arti mempunyai penilaian terhadap keindahan. Sehingga istilah estetis dapat dimaknai sebagai keindahan berdasarkan bagaimana manusia mewujudkan, membentuk, dan memandang keindahan, agar manusia menjadi lebih bisa berpikir secara sistematis. Nilai yang terdapat dalam estetis adalah adanya cinta kasih sayang yang dirasakan oleh manusia. Nilai estetis dapat menjadi pertimbangan bagi manusia dalam melakukan pilih pilih terhadap sesuatu hal.

Segala hal yang telah Allah SWT ciptakan di alam semesta ini semuanya penuh dengan keindahan. Keindahan tersebut tampak memukau jika diamati dengan baik oleh pancaindera manusia. Fenomena ini dapat dijadikan sebagai landasan berpikir bagi manusia serta dijadikan sebagai bahan pelajaran dalam

mengingat dan memperkuat keimanan manusia kepada sang pencipta Allah SWT. Sebagaimana dalam firman-Nya QS. Yunus ayat 24 sebagai berikut:

إِنَّمَا مَثَلُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا كَمَاءٍ أَنْزَلْنَاهُ مِنَ السَّمَاءِ فَاخْتَلَطَ بِهِ نَبَاتُ الْأَرْضِ
مِمَّا يَأْكُلُ النَّاسُ وَالْأَنْعَامُ حَتَّى إِذَا أَخَذَتِ الْأَرْضُ زُخْرُفَهَا وَازَّيَّنَتْ
وَوَضْنَ أَهْلُهَا أُنْهَرُوا عَلَيْهَا أَمْْرًا لَيْلًا أَوْ نَهَارًا فَجَعَلْنَاهَا
حَصِيدًا كَأَنْ لَمْ تَغْنَبِ بِالْأَمْسِ ۚ كَذَلِكَ نُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya;

Sesungguhnya perumpamaan kehidupan duniawi itu, adalah seperti air (hujan) yang Kami turunkan dan langit, lalu tumbuhlah dengan suburnya karena air itu tanam-tanaman bumi, di antaranya ada yang dimakan manusia dan binatang ternak. Hingga apabila bumi itu telah sempurna keindahannya, dan memakai (pula) perhiasannya, dan pemilik-pemilikinya mengira bahwa mereka pasti menguasainya, tiba-tiba datanglah kepadanya azab Kami di waktu malam atau siang, lalu Kami jadikan (tanam-tanamannya) laksana tanam-tanaman yang sudah disabit, seakan-akan belum pernah tumbuh kemarin. Demikianlah Kami menjelaskan tanda-tanda kekuasaan (Kami) kepada orang-orang berpikir. (QS. Yunus:24)

Dalam kaitannya dengan kinerja seseorang, nilai estetis lebih mengarah pada cara/ metode yang digunakan oleh seseorang dalam bekerja, baik atau tidaknya dalam bekerja, bersih atau tidaknya dalam bekerja, memperhatikan lingkungan sekitar atau tidak, membuat nyaman orang/ rekan kerja atau tidak, serta apa yang kita selesaikan sudah sesuai dengan keinginan orang lain atau belum. Namun demikian, tidak semua orang menggunakan estetis dalam bekerja. Keterkaitan estetis dalam bekerja yaitu disiplin diri dan kesopanan, tentunya dengan mengedepankan kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja pula, sehingga setiap hasil kerja baik yang sifatnya kualitas maupun kuantitas dapat terwujud dalam keadaan bersih, rapi dan menarik. Sedangkan dalam pelaksanaan *coaching*, nilai estetis melekat dan hadir memberikan pedoman kepada seseorang untuk senantiasa berpikir, berbuat dan bertindak dengan selalu

memperhatikan keindahan dan keharmonisan. Agar supaya kegiatan *coaching* yang dilaksanakan menjadi terstruktur, nyaman, aman, dan kondusif yang berdampak pada perolehan atau capaian hasil yang optimal dari kegiatan tersebut.

4. Logis-rasional

Nilai logis atau nilai logika adalah penalaran tentang sesuatu berdasarkan sebuah objek dan fakta - fakta. Logis merupakan suatu proses berpikir dengan menggunakan logika, rasional dan masuk akal. Seseorang dapat dikatakan berpikir logis, apabila dalam menyimpulkan suatu hal, didasarkan pada penalaran logika tertentu, serta argumentasi dari pemikirannya. Berpikir logis dapat membuat pola pikir seseorang menjadi lebih tajam, karena mampu menganalisis setiap permasalahan yang dihadapinya secara ilmiah dan terperinci dengan penuh kecermatan dan objektif. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam berpikir logis, seperti; membiasakan bertanya, bersosialisasi, tidak tergesa-gesa dalam memutuskan sesuatu, dan selalu objektif dalam berpikir.

Dalam agama Islam mengenal adanya istilah *ulil albab*, dimana seseorang yang mampu berpikir kritis atau logis-rasional termasuk ke dalam *ulil albab*. Arti dari *ulil albab* sendiri yakni orang-orang yang memiliki akal baik dan berfungsi sempurna. Istilah tersebut turut disebutkan dalam Al-Qur'an pada surat Ali-Imran ayat 190, yaitu sebagai berikut:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي

الْأَلْبَابِ (١٩٠)

Artinya;

Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal. (QS. Ali-Imran:190)

Makna yang terkandung dalam Al-Qur'an surat Ali-Imran ayat 190 diatas, mengingatkan manusia agar senantiasa menggunakan akal pikirnya untuk merenung, mengintropeksi, dan memperhatikan dengan seksama segala sesuatu yang telah Allah SWT ciptakan di alam semesta ini.

Kinerja seseorang dinilai dalam sudut pandang logis-rasionalis, harus diwujudkan dalam setiap proses atau setiap tahapan-tahapan kegiatan yang dilalui maupun hasil dari pekerjaan (*output*) yang didapatkan, yang mana hasil kerja harus tepat pada sasaran, sesuai dengan yang direncanakan, dan jelas dalam berkesimpulan. Begitu pun dengan kegiatan *coaching*, pelaksanaan *coaching* menjadi bermakna, bermanfaat, dan mempunyai nilai, apabila proses *coaching* dilaksanakan dengan terencana, tepat sasaran, sesuai, dan jelas, sehingga memberikan hasil yang nyata.

5. Fisik-fisiologis

Nilai fisik-fisiologi memiliki korelasi dengan proses *controlling* dan sistem kerja tubuh. Dalam bersosialisasi tentunya memerlukan tindakan fisik sebagai tindak lanjut dalam memberi dan menerima respon dari orang lain. Kematangan dari nilai fisik-fisiologis seseorang dapat diketahui apabila telah mencapai kesanggupan dalam menjalankan fungsi-fungsinya masing-masing. Allah SWT telah berfirman dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 78:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ

السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۚ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ (٧٨)

Artinya;

Artinya;

Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu pun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur. (QS. An-Nahl:78)

Nilai fisik-fisiologis dapat diwujudkan dalam setiap pekerjaan, dimana harus jelas unsur-unsur pekerjaannya, fungsinya, ukurannya dan sebab-akibatnya. Sehingga tercipta keteraturan dalam bekerja dan terhindar dari cedera kerja, selain itu dengan mewujudkan nilai fisik-fisiologis, maka akan tercapai juga kepuasan dalam bekerja, sehingga dapat berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja. Hal yang sama berlaku juga untuk sebuah kegiatan *coaching*. *Coaching* yang terintegrasi dapat dilakukan melalui optimalisasi fungsi kerja organ fisik yang dimilikinya yang ditujukan terhadap hal-hal yang baik, benar, berdaya guna dan bermanfaat.

6. Teleologis

Tindakan yang selalu didasarkan atas pertimbangan baik dan buruk dapat dikatakan sebagai teleologis. Dalam ajaran teleologis senantiasa diterangkan mengenai segala hal dan segala kejadian yang menuju pada orientasi tertentu. Nilai teleologis berkaitan dengan asas manfaat atau utilities bagi kemaslahatan umat manusia, oleh karenanya setiap upaya harus benar-benar mempertimbangkan aspek kualitas dan kreativitas secara efektif dan efisien dalam setiap sisi kehidupan. Dalam etika teleologis pengukuran baik buruknya tindakan seseorang, didasarkan pada tujuan atau akibat yang ditimbulkan dari tindakannya tersebut. Nilai terpenting dalam teleologis adalah tujuan atau akibat, karena prinsip dari teleologis yakni mengerti dengan benar, mana yang salah dan mana yang dianggapnya benar. Meskipun, tindakan tersebut bertentangan dengan hukum yang berlaku, apabila akibat yang ditimbulkannya baik, maka tindakan tersebut dinilai baik pula. Namun demikian bahwa, tetap tujuan yang baik adalah harus senantiasa dibarengi dengan tindakan yang benar menurut aturan atau hukum yang berlaku. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Ar-Rum ayat 41:

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ

الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (٤١)

Artinya;

Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar). (QS. Ar-Rum:41)

Berdasarkan Al-Qur'an surat Ar-Rum ayat 41 diatas, telah jelas bahwa Islam sangat tidak menyukai perbuatan-perbuatan yang sifatnya merusak, baik itu merusak fitrah manusia, maupun lingkungan alam. Sebagaimana Allah SWT tidak menyukai terhadap golongan-golongan yang senantiasa berbuat kerusakan dimuka bumi ini. Begitu pun dengan penyalahgunaan ilmu pengetahuan yang dipergunakan hanya untuk kepentingan pribadi dan sesaat, hal tersebut terjadi semata-mata sebagai akibat dari ketidakperdulian manusia terhadap nilai-nilai teleologis.

Dari sisi kinerja, nilai teleologis dapat diwujudkan melalui penerapan sifat-sifat dan tindakan disiplin, integratif, dan produktif, sehingga setiap hasil kerja diharapkan dapat bernilai, berguna, bermanfaat, akuntabel, inovatif, dan efektif serta efisien. Begitu pun dengan *coaching* yang terintegrasi, dalam sudut pandang teleologis mengandung unsur-unsur seperti: bermanfaat, berguna, berpikir maju, dan teratur sesuai dengan fungsinya dalam upaya meningkatkan kinerja

C. Landasan Teoritis dan Konsep

1. Manajemen

Teori manajemen yang menjadi dasar dalam penelitian ini lebih mengarah pada teori manajemen ilmiah (*Scientific Management*) yang dikemukakan oleh Nickels, McHugh and McHugh (1997) yang menyatakan bahwa “manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya”. Eksistensi manajemen sangat diperlukan dalam suatu organisasi, hal ini tidak terlepas dari efektivitas dan efisiensi terhadap implementasi fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan oleh organisasi.

Pada hakikatnya manajemen berfungsi sebagai tugas yang harus dilaksanakan oleh pimpinan dalam menjalankan roda organisasi. Hal ini diperjelas oleh Nashar (2013:12) bahwa, “pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dijalankan berdasarkan pada tahapan-tahapan tertentu sesuai dengan fungsinya masing-masing”.

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan serangkaian proses dalam menentukan hal apa saja yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya dan siapa saja pihak yang terlibat didalamnya. Perencanaan adalah cara khusus organisasi dalam merumuskan tujuan dan target-target yang ingin dicapai organisasi dimasa depan. Perencanaan menjadi penting dilakukan karena merupakan tahapan awal dalam memulai suatu kegiatan. Menurut Nickels, McHugh and McHugh (1997) bahwa Fungsi dari perencanaan yaitu:

- a. Menetapkan tujuan dan target.
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target tersebut.
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target.

Hal yang sama diungkapkan pula oleh Prawiro (2020) yang menyatakan bahwa, ada beberapa karakteristik yang menjadi pembeda dari fungsi perencanaan, yaitu:” bersifat pervasif (memiliki kemampuan untuk menyebar ke berbagai fungsi), berorientasi pada tujuan organisasi, futuristik, memiliki proses berkelanjutan (*sustainability*) dan intelektual (melibatkan logika berpikir), serta fokus dalam pengambilan keputusan (pilihan tindakan alternatif)”.

Untuk dapat mengetahui lebih jelasnya terkait karakteristik dari suatu perencanaan, dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2 Karakteristik Perencanaan
Sumber: Prawiro (2020)

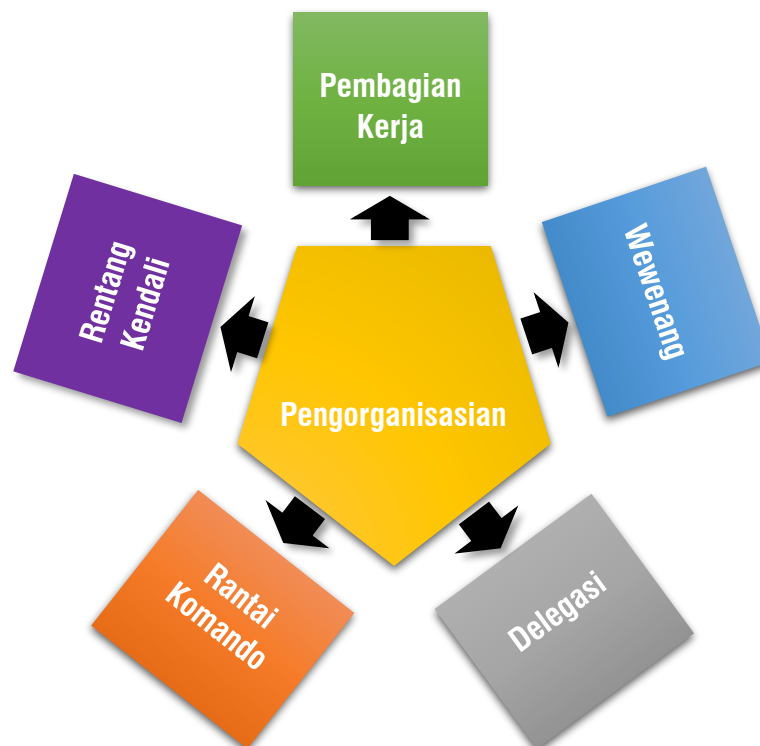
2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses pembagian tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam lingkup organisasi. Pengorganisasian tidak terlepas dari kegiatan identifikasi terhadap sumber daya yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Sumber daya tersebut antara lain: SDM, peralatan (*tools*), sarana prasarana, tersedianya pembiayaan.

Fungsi pengorganisasian dilakukan berdasarkan alokasi sumber daya yang ada, dengan pembagia tugas dan wewenangnya melalui penetapan struktur organisasi, sehingga operasional organisasi dapat bekerja dengan optimalbaik secara efektif maupun secara optimal. Agar fungsi pengorganisasi dapat bekerja dengan efektif dan efisien, tentunya dibutuhkan pedoman atau standar prosedur yang dapat dijadikan referensi

atau pertimbangan pimpinan dalam pengambilan keputusan. Ada beberapa fungsi pengorganisasian yang diungkapkan oleh Nickels, McHugh and McHugh (1997), antara lain:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.
- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.



Gambar 2.3 Prinsip Pengorganisasian
Sumber: Budi Kho (2018)

Dari gambar 2.3 diatas, dapat diinterpretasikan bahwa efektivitas dan efisiensi organisasi dapat dicapai melalui penerapan prinsip-prinsip pengorganisasian, baik dari segi wewenang dalam organisasi, pembagian tugas kerja, rentang kendali pimpinan dalam satu waktu, pendelegasian wewenang, ataupun rantai komando guna memperjelas mekanisme pelaporan dalam organisasi.

3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan berarti memberikan arahan terhadap seluruh aspek sumber daya manusia organisasi agar senantiasa bekerja se-optimal mungkin, sehingga dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dengan penuh kedisiplinan dan kesadaran. Agar seluruh aspek sumber daya dapat bekerja sesuai dengan perencanaan, maka dibutuhkan kejelasan petunjuk dari pimpinan berupa instruksi-instruksi maupun motivasi.

Sebagaimana diketahui, fungsi pengarahan memiliki peranan penting dalam organisasi. Fungsi ini juga memastikan adanya koordinasi dari setiap bagian agar terciptanya harmonisasi dalam lingkungan kerja, yang mana pimpinan memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan stimulus terhadap bawahannya, baik itu berupa komunikasi, inisiatif, maupun petunjuk-petunjuk dalam melakukan suatu pekerjaan. Menurut Nickels, McHugh and McHugh (1997), ada berbagai fungsi dari pengarahan, antara lain:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan .
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- c. Menjelaskan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan fungsi pengimplementasian.

Sedangkan menurut Sayebanaushad (2023) menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik pengarahan (*directing*) dalam melaksanakan suatu tindakan, yaitu:

a. Pengarahan memulai tindakan (*Directing initiates action*)

Fungsi ini bersifat manajerial yang dilakukan oleh pimpinan berkaitan dengan perubahan konsep perencanaan menjadi sebuah tindakan nyata.

b. Pengarahan bersifat menyeluruh (*Directing is pervasive*)

Pengarahan bersifat menyeluruh terjadi karena adanya hubungan antara atasan dengan bawahan di setiap level manajemen, dimana atasan memiliki tanggung jawab penuh dalam memberikan arahan-arahan terhadap penyelesaian pekerjaan para bawahannya.

c. Pengarahan adalah proses yang berkesinambungan (*Directing is a continuous process*)

Pengarahan adalah kegiatan yang berkelanjutan, dimana seorang pimpinan memberikan perintah, bimbingan dan motivasi kepada bawahan mereka secara berkelanjutan.

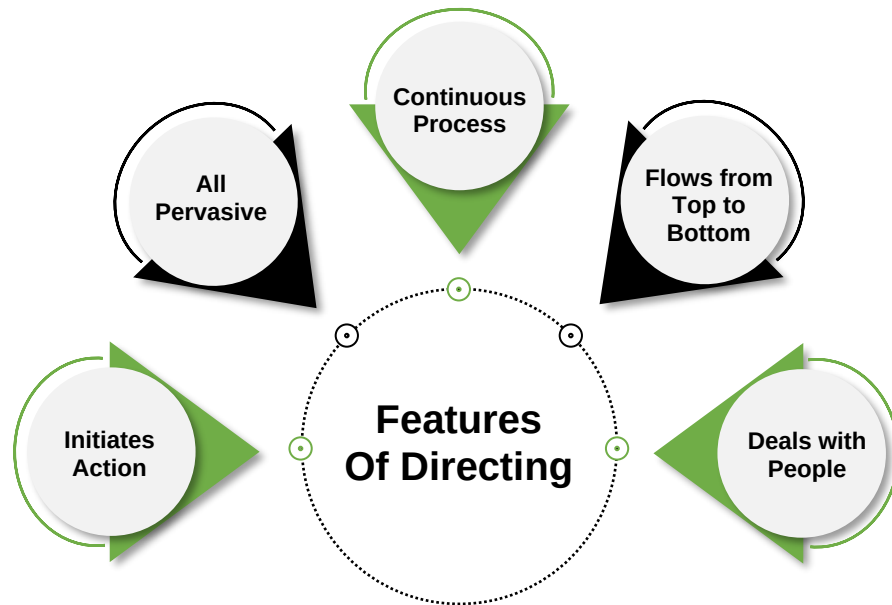
d. Pengarahan mengalir dari atas ke bawah (*Directing flows from top to bottom*)

Pengarahan ini memungkinkan pimpinan tertinggi untuk senantiasa memberikan instruksi-instruksi kepada bawahannya secara langsung.

e. Pengarahan berhubungan dengan manusia (*Directing deals with people*)

Pengarahan ini lebih tertuju kepada tujuan organisasi yang didasarkan pada upaya-upaya yang dilakukan oleh unsur sumber daya manusia organisasi. *Directing deals with people* menjadi sedikit kompleks dan sulit diprediksi, karena hal ini berkaitan dengan aspek manusia.

Untuk lebih jelasnya terkait karakteristik dari fungsi Pengarahan (*Directing*), dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.4 Karakteristik Pengarahan (*Directing*)
Sumber: Sayebanaushad (2023)

4) Controlling

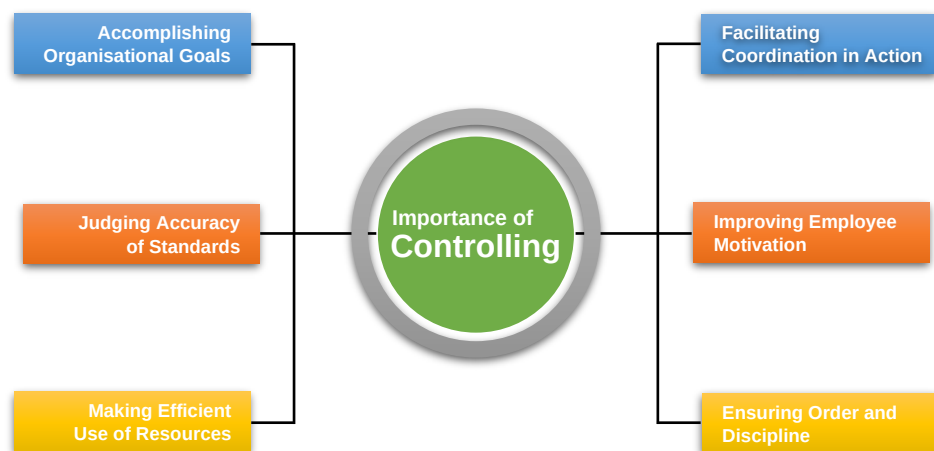
Controlling memiliki fungsi sebagai pengawasan yang identik dengan kegiatan evaluasi terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan di dalam organisasi. Fungsi ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan telah sesuai dengan perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengarahan, serta dapat membantu pihak manajemen dalam menemukan berbagai kesalahan yang terjadi/dilakukan selama kegiatan, sehingga dapat segera dilakukan tindakan klarifikasi maupun koreksi sebagai perbaikannya. Nickels, McHugh and McHugh (1997) menyatakan terdapat 3 fungsi dari pengawasan, yakni meliputi:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.

- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

Sedangkan menurut Nupurjain (2023) menyatakan bahwa fungsi *controlling* memiliki peran penting bagi setiap organisasi, peran tersebut diantaranya, yaitu: “meningkatkan motivasi karyawan, memastikan ketertiban dan disiplin, kemudian mencapai tujuan organisasi, memanfaatkan sumber daya secara efisien, dan menilai keakuratan standar, serta memfasilitasi koordinasi dalam tindakan”.

Untuk lebih jelasnya terkait peran penting pengawasan bagi organisasi, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.5 Peran *Controlling*
Sumber: Nupurjain (2023)

Kemudian dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen, Edwin B. Flippo (1996:5) menyatakan bahwa secara operasional “fungsi-fungsi manajemen meliputi: pengadaan (rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan), pengembangan (pendidikan dan pelatihan), kompensasi (langsung dan tidak langsung), integrasi (sebagai satu kesatuan dalam

organisasi), pemeliharaan (komunikasi, insentif, dan kesejahteraan karyawan), dan pemutusan Hubungan Kerja”.

2. Coaching

Teori *coaching* yang digunakan dalam penelitian ini, menggunakan teori dari Jonathan Passmore (2019:2) bahwa “*Integrated Coaching model* adalah menyatukan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan cara kerja yang koheren (berhubungan), sekaligus memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi dengan *coachee* yang berbeda”.

a. Definisi Coaching

Menurut kamus *online* yang bersumber dari <https://www.deepl.com> bahwa *coaching* memiliki arti sebagai; pembinaan. Berdasarkan sumber dari <https://kbbi.web.id>, pembinaan memiliki arti; usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara efisien dan efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Definisi *coaching* telah diungkapkan juga oleh beberapa ahli lainnya, diantaranya yaitu:

- 1) Menurut Whitmore (1992:8), *coaching* adalah membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri.
- 2) Menurut Stone (2007:11), *coaching* adalah proses mendapatkan pengetahuan, kompetensi dan skill yang dibutuhkan melalui pengembangan diri secara profesional.
- 3) Menurut Salim bahwa “pembinaan (*coaching*) adalah upaya membantu seseorang dengan menggali sumber daya yang dimilikinya dengan tujuan untuk mengetahui posisi dimana dia sekarang dan apa yang diinginkannya”. (Mongdong, 2021:542)
- 4) Menurut Jaques dan Clement, “*coaching* adalah percakapan terstruktur antara atasan dengan bawahan melalui penggalian informasi tentang pekerjaannya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya”. Najemiah (2021:238)

- 5) Menurut Asosiasi *coaching* terkemuka di dunia yakni International Coaching Federation (2012) bahwa: “*coaching* merupakan program kemitraan dalam upaya memaksimalkan potensi pribadi dan profesional melalui jalan pemikirannya”.
- 6) Menurut International Coaching Community (ICC) yang merupakan salah satu organisasi profesional dunia untuk *coaches* (2001) mengartikan “*coaching* sebagai cara untuk membuka kunci potensi seseorang serta memaksimalkannya dengan pendekatan belajar bukan mengajarnya”.
- 7) Menurut HR Excellency (2022), *coaching* adalah “bentuk interaksi mutualistik yang dibangun melalui kesadaran dalam bentuk dialog antara *coach* dengan *coachee* yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi *coachee* nya”.
- 8) Menurut Alyce Johnson - *Massachusetts Institut of Technology (1990-an)* bahwa:

Coaching, didefinisikan sebagai pendekatan yang berkelanjutan untuk mengelola orang dengan maksud menciptakan iklim yang benar-benar memotivasi kinerja, meningkatkan kesesuaian antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan dari karyawan, serta meningkatkan kemungkinan keberhasilan karyawan dengan memberikan umpan balik, pengakuan, kejelasan, dan dukungan yang tepat waktu.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat dijelaskan kembali bahwasannya *coaching* merupakan program kemitraan antara *coach* dengan *coachee* dalam upaya mengoptimalkan potensi pribadi dan profesional yang dimiliki *coachee* dengan penuh kreatifitas guna mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh *coachee*. *Coaching* lebih fokus pada akses potensial *coachee* dengan membantunya untuk senantiasa belajar bukan untuk mengajarnya. *coach* bertindak sebagai fasilitator guna membuat perubahan yang diperlukan, serta memaksimalkan kinerja *coachee* dalam memperoleh pengembangan keterampilan melalui teknik komunikasi khusus. Perlu untuk diketahui juga bahwa, memang pada

awalnya, nomenklatur *coaching* identik dengan dunia olah raga, yakni program yang diperuntukkan guna meningkatkan keterampilan yang dimiliki oleh atlet. Meskipun demikian, dalam beberapa dekade terakhir nomenklatur *coaching* telah diterapkan di semua lini bidang, baik dalam bidang olah raga, bisnis, maupun pendidikan.

Coaching memiliki perbedaan dengan *training*, *mentoring*, ataupun *consulting*;

- *Coaching* merupakan sebuah proses penggalian potensi yang dimiliki oleh seseorang melalui teknik bertanya untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Kegiatan ini dilakukan oleh seorang *coach* terhadap *coachee*.
- *Mentoring* adalah sebuah proses pembelajaran yang didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang yang *expert* dibidangnya. Kegiatan ini dilakukan oleh *mentor* (pemberi) terhadap *mentee* (penerima).
- *Consulting* merupakan proses ketika seseorang membutuhkan nasehat dari seorang ahli dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapinya. Kegiatan ini dilakukan oleh konsultan (pemberi) terhadap klien (penerima).
- *Training* merupakan proses transfer atau pemindahan kemampuan seseorang kepada orang lain melalui kelas, *workshop*, atau bimbingan teknis. Kegiatan ini dilakukan oleh *trainer* (pelatih) terhadap *trainee* (peserta pelatihan).

Perlu untuk diketahui bahwa *Coaching* adalah pembinaan, dimana pembinaan berbeda dengan pendampingan, bimbingan teknis (BIMTEK), *workshop*, ataupun diseminasi. Seseorang yang memiliki peran dalam sebuah *coaching* yaitu seorang *coach*, dimana *coach* memiliki perbedaan dengan *trainer* dan instruktur. *Coach* merupakan istilah yang diperuntukkan bagi seseorang yang memberikan sesi *coaching*. Kemudian instruktur adalah istilah yang mengacu pada orang yang memberikan

instruksi untuk mengembangkan keterampilan khusus seseorang. Sedangkan pelatih adalah orang yang melatih seseorang dalam suatu pekerjaan atau profesi. Perlu untuk diketahui juga bahwa, saat ini peran *coach* tidak hanya fokus pada peningkatan salah satu bidang kemampuan saja, namun berperan juga dalam meningkatkan kemampuan pada bidang lainnya melalui penggalan potensi yang dimiliki oleh *coachee*.

b. Tujuan Coaching

Sebagaimana diketahui bahwa, yang menjadi dasar tujuan dari sebuah *coaching* yakni melakukan pendekatan pembinaan terintegrasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan yang telah disepakati. *Coaching* sering kali digunakan oleh organisasi atau perusahaan sebagai upaya dalam mengatasi berbagai kendala/hambatan yang dialami oleh pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga *coaching* dapat menjadi alat yang efektif dalam memenuhi berbagai kebutuhan organisasi. Menurut Montse Sans Zapata (2012:3) bahwa secara umum, “tujuan ini (*coaching*) pertama-tama bertujuan untuk berfokus pada cara-cara meningkatkan kinerja, sehingga orang-orang lebih efektif, yaitu dapat mencapai tujuan mereka dengan cara terbaik untuk setiap individu. Kedua, untuk menciptakan metodologi untuk pemecahan masalah”.

Coaching senantiasa membangun pendekatan kemitraan kreatif melalui implementasi dan desain perubahan yang lebih spesifik agar supaya mendapatkan hasil lebih bermakna. *Coaching* dilakukan melalui pengembangan keterampilan, karier individu, dan kinerja dari seseorang atau individu yang lebih/memiliki pengalaman. Selain itu *coaching* senantiasa mendukung pembelajaran *coachee* dan membantunya dalam meraih tujuan (pribadi atau profesional). Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Phaekwamdee et.al (2022:2) yang menyatakan “tujuan dari *coaching* adalah untuk membantu peserta *coaching* dalam mencapai tujuan pengembangan pribadi atau hasil profesional yang berharga melalui proses yang metodis, kolaboratif, dan berfokus pada masa depan”.

Dalam kaitannya terhadap *goal* dari sebuah *coaching*, Anthony M. Grant (2012:148) menyatakan bahwa:

Representasi internal dari kondisi atau hasil yang diinginkan proses *coaching* pada dasarnya adalah membantu individu mengatur dan mengarahkan sumber daya interpersonal dan intrapersonal mereka untuk menciptakan perubahan yang terarah dan positif dalam kehidupan pribadi atau bisnis mereka. Singkatnya, semua percakapan *coaching* baik secara eksplisit maupun implisit berfokus pada tujuan, dan tentang membantu klien meningkatkan keterampilan pengaturan diri mereka agar dapat menciptakan perubahan positif yang terarah dengan lebih baik.

Sedangkan menurut Mary Devine bahwa tujuan *coaching* “lebih dominan mengarah pada membuka potensi seseorang, tidak hanya sekedar mengajarnya tapi membantunya agar supaya belajar, karena yang menjadi tujuan utamanya adalah mendukung pengembangan seseorang/individu” (Makmun Abdullah, 2020:33). Lebih lanjut menurut The Australian Institute of Professional Coaches (AIPC) yang merupakan salah satu organisasi *coaches* bereputasi tinggi terakreditasi ICF menyatakan bahwa “setiap sesi *coaching* bertujuan untuk membantu klien mengembangkan kesadaran diri dan wawasan tentang situasi dan perilaku mereka, sehingga mereka dapat menentukan cara-cara yang lebih tepat dalam merespons untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan mereka”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli terkait tujuan *coaching*, maka dapat dijelaskan kembali bahwa yang menjadi tujuan utama dari sebuah *coaching* adalah untuk membangun hubungan kemitraan antara *coach* dan *coachee* dalam mengimplementasikan perubahan yang nyata dan signifikan untuk meraih tujuan profesional tertentu.

c. Manfaat *Coaching*

Coaching sesungguhnya dapat dijadikan sebagai pedoman strategis dalam meraih potensi penuh yang dimiliki seseorang dalam mencapai tujuannya. Dengan *coaching*, seseorang akan mampu memahami kekuatan

yang dimilikinya dan apa yang dirasa perlu untuk ditingkatkan atau bahkan diperbaiki dalam rangka mengoptimalkan kemampuan profesionalnya dengan lebih baik lagi, tentunya sebagai seorang leader bagi dirinya sendiri, atau sebagai manusia pembelajar yang senantiasa peka dengan situasi dan kondisi yang terjadi saat ini, terutama dalam mengaktualisasikan ide atau gagasan-gagasan yang dimilikinya. Selain itu, *coaching* dinilai mampu meningkatkan kepercayaan diri (*self confidence*) seseorang menjadi meningkat, begitu pun dalam membangun hubungan kerja dan tanggung jawabnya, serta mampu meningkatkan kemampuan dalam mempertajam komunikasi kerja. Pernyataan ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Ary Ginanjar (2022) yang merupakan salah satu motivator Indonesia sekaligus pendiri ESQ Leadership Center menyatakan bahwa proses *coaching* memiliki manfaat, yaitu:

1) Membangun Motivasi Kerja

yaitu proses *coaching* akan mendorong orang untuk memiliki semangat dan motivasi baru dalam bekerja, tentunya dengan membangun komitmen yang lebih baik. Motivasi sangat penting dalam melakukan apapun, termasuk dalam bekerja.

2) Mengenali Potensi Diri

yaitu teknik *coaching* yang tepat dapat membantu mereka mengenali potensi mereka. Contohnya; jika kita merasa kurang mampu dibandingkan dengan yang lain, hal itu karena kita tidak mengetahui potensi diri kita.

3) Membangun Pola Komunikasi

yaitu berpartisipasi dalam proses *coaching* akan membantu menemukan pola komunikasi yang harmonis dengan karyawan/pegawai yang lain, termasuk dengan atasan. Bisa jadi hal yang membuat tidak nyaman saat bekerja adalah komunikasi yang kurang baik.

Kemudian menurut pendapat dari Ken Blanchard yang dikutip oleh Institute of Coaching (2023) menyatakan:

Manfaat personal dari *coaching* sama luasnya dengan individu yang terlibat. Banyak klien melaporkan bahwa *coaching* berdampak positif pada karier dan juga kehidupan mereka dengan membantu mereka: menetapkan dan mengambil tindakan untuk mencapai tujuan, menjadi lebih mandiri, memperoleh lebih banyak pekerjaan dan kepuasan hidup, berkontribusi lebih efektif kepada tim dan organisasi, mengambil tanggung jawab dan akuntabilitas yang lebih besar untuk tindakan dan komitmen, bekerja lebih mudah dan produktif dengan orang lain (atasan, bawahan langsung, rekan kerja), dan berkomunikasi dengan lebih efektif.

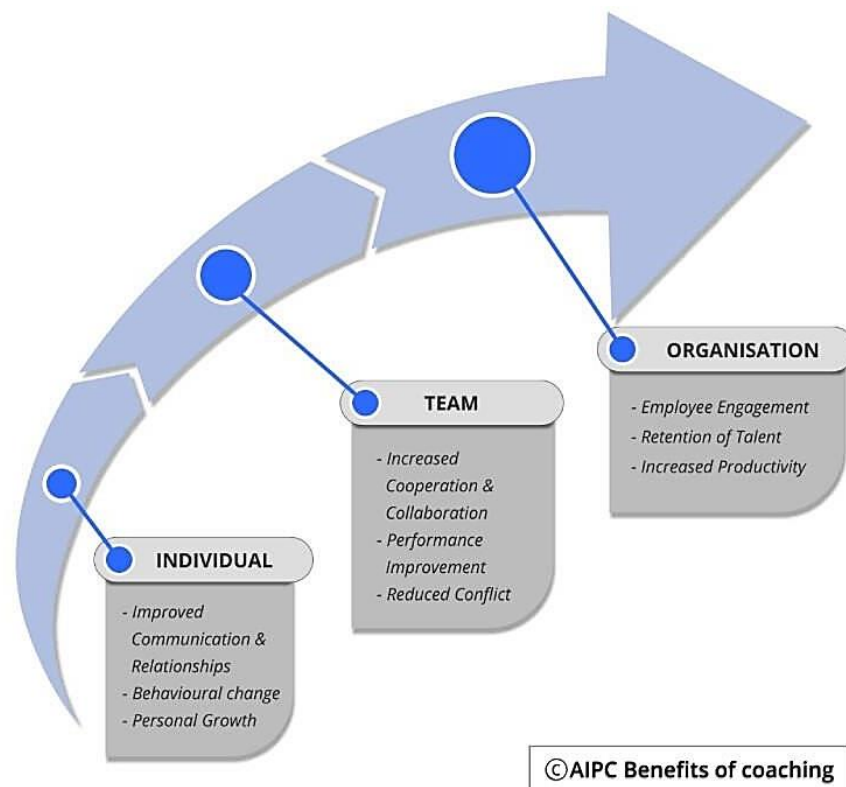
Sedangkan menurut International Coach Federation (2012) bahwa “*coaching* profesional secara eksplisit menargetkan untuk memaksimalkan potensi. Inti dari *coaching* adalah proses kreatif dan pemikiran yang mendukung individu untuk dengan percaya diri mengejar ide-ide baru dan solusi alternatif dengan ketahanan yang lebih besar”. Selanjutnya berdasarkan hasil survei yang dipublikasikan oleh Julia Marber (2017) bahwa:

Manfaat nyata dari *coaching* adalah meningkatkan persepsi (63%), mendapatkan *skill* baru/meningkatkan *skill* yang sudah ada (50%), meningkatkan hubungan kerja dalam tim (50%), mampu melihat perspektif lain (47%), memberi kejelasan dalam kehidupan kerja (43%), meningkatkan motivasi (43%), kinerja disetujui (43%), *coachee* tampak lebih bahagia (40%), menikmati suasana yang lebih baik (40%), tumbuh menjadi peran baru (40%), mengubah pendekatan terhadap situasi kerja (37%), dan tujuan yang telah disepakati diperoleh. (20%).

Lebih lanjut Bresser & Wilson menyatakan bahwa *Coaching* dapat membuka potensi yang dimiliki seseorang agar dapat memaksimalkan kinerja, membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya”. (Sudirja & Ratih, 2022:116). Pernyataan ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Muhammad Noer (2018) bahwa “*coaching* memberikan manfaat terhadap kepemimpinan seseorang, kemudian mampu

meningkatkan produktivitas kerja, *skill*, dan *insight* di dunia kerjanya, serta mampu memberikan solusi terhadap segala permasalahan yang dihadapinya”. Menurut Naoitupulu (2021:239) mengungkapkan bahwa “Berdasarkan pandangan penilaian kinerja, *coaching* dapat membantu mengidentifikasi kekuatan individu dan organisasi serta membuka peluang-peluang pengembangan karyawan berpotensi”. Hal yang sama diungkapkan juga oleh Santi & Nafiuddin (2017:218) yang menyatakan bahwa “Manfaat *coaching* yakni mengembangkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan”.

Menurut Susanne Knowles (2012) yang merupakan *founded the Australian Institute of Professional Coaches (AIPC)* menyatakan bahwa “*Coaching* dapat memberikan manfaat setidaknya pada beberapa aspek”.



Gambar 2.6 *Benefits of Coaching*
 Sumber: AIPC Benefits of Coaching (2012)

Dari gambar 2.5 diatas, diketahui bahwa manfaat proses *coaching* yang dapat dirasakan oleh individu atau pribadi, yaitu pola komunikasi dan hubungan yang lebih baik, perubahan perilaku, dan pertumbuhan pribadi. Kemudian manfaat yang dapat dirasakan oleh tim, yaitu peningkatan kerja sama dan kolaborasi, peningkatan kinerja, dan berkurangnya konflik. Sedangkan manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi, yaitu adanya keterlibatan karyawan, mempertahankan talenta, dan peningkatan produktivitas.

Dari beberapa pendapat ahli, dapat dijelaskan kembali bahwa *coaching* adalah proses yang terjadi dengan seiring waktu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dalam hubungan yang saling percaya dan bermitra antara *coach* dan *coachee*. Beberapa manfaat dari *coaching* dapat langsung terlihat, misalnya perubahan perilaku klien. Manfaat lain mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk terwujud, terutama jika ada orang lain yang terlibat, misalnya menjadi lebih termotivasi di tempat kerja. Sangat penting bahwa di akhir setiap sesi *coaching*, *coach* membuat rencana tindakan bersama *coachee* untuk membuat mereka melakukan sesuatu yang berbeda, sekecil apa pun, yang akan membuat perubahan langsung dalam hidup mereka menjadi lebih baik.

d. Peran Coach

Pada umumnya peran *coach* adalah mengarahkan *coachee* agar meningkat hasil kerjanya dengan lebih baik lagi, dengan tidak memberikan instruksi, saran maupun solusi apapun. Seorang *coach* harus memiliki rasa percaya diri yang tinggi, bertanggung jawab, fleksibel, dan terbuka atas keputusan yang dipilihnya, yang tentunya dibangun atas dasar kejujuran, sehingga timbul rasa percaya dari *coachee*. Selain itu, seorang *coach* dapat memprovokasi pemikiran *coachee* dengan tujuan agar supaya *coachee* berpikir untuk mendapatkan solusi atas masalah-masalah yang dihadapinya.

Menurut Suyono (2015:177) bahwa “peran *coach* sangatlah penting dalam upaya meningkatkan kompetensi peserta diklat, sehingga secara komprehensif *coach* harus lebih gigih dan fokus dalam membuka potensi peserta diklat selama proses kegiatan berlangsung. Lebih lanjut Peter Horton (2016:9) dalam artikelnya yang berjudul “*The Role of the Coach*” menyatakan “oleh karena itu peran *coach* akan banyak dan beragam, mulai dari instruktur, penilai, teman, mentor, fasilitator, sopir, demonstrator, penasihat, pendukung, pencari fakta, motivator, konselor, pengatur, perencana, dan sumber dari segala pengetahuan”.

Dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia Samahita Wirotama (2017) mengungkapkan bahwa “*Coach* memiliki peran yang efektif dan dominan bagi sebuah organisasi”. Peran tersebut diantaranya yaitu:

Membuat budaya umpan balik dalam tim, memberikan umpan balik rutin terhadap karyawan, mendorong karyawan untuk belajar dari orang lain, mendorong karyawan sampai batas kemampuannya, senantiasa terbuka untuk ide-ide karyawan, membangun kepercayaan diri, jangan mengambil alih pekerjaan karyawan, selalu menanyakan pendapat karyawan, menoleransi kegagalan sesekali, dan menanyakan apa yang dapat dilakukan untuk membantu tim

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dijelaskan kembali bahwa *coach* memiliki peran untuk membantu *coachee* dalam berbagai aspek agar mencapai kinerja puncak, dengan cara membuka potensi dirinya sehingga *coachee* menyadari atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya serta meminimalisir atas distraksi atau gangguan-gangguan yang menghambatnya. Dalam perannya seorang *coach* tidak hanya harus memahami tahapan *coaching* saja, tetapi harus berperilaku positif agar supaya proses *coaching* dapat berlangsung dengan efektif. Perlu untuk diingat bahwa peran *coach* adalah tidak memberikan instruksi, saran-saran, ataupun solusi terhadap *coachee*.

e. Prinsip Dasar *Coaching*

Hasil dari proses *coaching* bergantung pada seberapa besar keinginan yang didapatkan oleh *coachee*, karena pada dasarnya kehadiran *coach* hanya memfasilitasi dalam membuka potensi yang dimiliki *coachee* melalui aktivitas bertanya untuk memunculkan semua ide pemikiran *coachee*. Dalam kegiatan *coaching* terdapat kolaborasi antara *coach* dan *coachee* seperti: kolaborasi dalam memfasilitasi peningkatan kinerja, kemudian kolaborasi dalam pembelajaran diri, pengalaman hidup, dan perkembangan pribadi *coachee*.

Menurut Arsendatama (2017) bahwa terdapat tiga prinsip dalam proses *coaching* yaitu diantaranya; “prinsip bertanya, mendengarkan, dan menangkap kata kunci”. Sedangkan menurut Craig Carr & Jil Windsor (2011) menyatakan bahwa terdapat tujuh prinsip dalam melaksanakan *coaching*, prinsip tersebut yaitu:

- 1) *A coach and a friend are different* (*Coach* dan teman itu berbeda)
- 2) *You can design your way to success* (Anda dapat merancang jalan anda menuju sukses)
- 3) *You are already whole: there are no treatment plans, problems, or blame* (Anda sudah utuh: tidak ada rencana perawatan, masalah, atau menyalahkan)
- 4) *Commit to the coaching: how to know how long to stay and when to stop* (Berkomitmenlah pada pembinaan: bagaimana mengetahui berapa lama anda harus tinggal dan kapan harus berhenti)
- 5) *Know some basic, fundamental and essential communication skills* (Ketahui beberapa keterampilan komunikasi dasar, fundamental, dan esensial)
- 6) *Know how to select a coach* (Ketahui cara memilih *coach*)
- 7) *Let's talk about money: coaching is worth what you say it is worth!* (Mari kita bicara tentang uang: *coaching* itu sepadan dengan apa yang anda katakan!)

Pendapat lainnya terkait prinsip *coaching*, mengacu pada konsep yang di kembangkan oleh HR Excellency bersama dengan International Coaching Federation (ICF) serta International Mentoring Group. Beberapa prinsip itu tersebut, antara lain: “*Growth, Individual differences, Inner genius, Inner Pontential, Perfect machine, Personal accountability*, dan *Relationship is the key*”.

f. Efektivitas *Coaching*

Secara umum, siapa saja yang memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk melakukan *coaching* dapat melakukannya. Sudah jelas bahwa perusahaan atau instansi berhak memberikan *coaching* kepada karyawan yang memiliki kemampuan lebih. Dalam hal ini, manajerlah yang seharusnya bertanggung jawab untuk memberikan instruksi kepada anggota tim atau bawahannya. Ini disebabkan keyakinan bahwa manajer memiliki pengetahuan dan kemampuan yang harus diberikan kepada karyawan mereka. Seorang manajer dapat menduduki jabatan tersebut karena mereka dinilai memiliki kinerja yang baik dan memiliki kemampuan untuk memberikan kepemimpinan yang baik kepada bawahannya melalui *coaching*. Selain itu, kegiatan *coaching* ini dapat berfungsi sebagai penilaian apakah seorang manajer layak untuk posisi tersebut. Jika seorang manajer tidak berani atau tidak dapat memberikan *coaching* kepada bawahannya, mereka dianggap tidak kompeten. Sebaliknya, jika manajer tersebut mampu memberikan *coaching* sehingga bawahannya mengalami peningkatan kinerja yang cepat dan memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik, maka manajer tersebut adalah seorang manajer yang cemerlang.

Keterkaitan antara kinerja karyawan dengan efektivitas *coaching* sebagaimana diungkapkan oleh Egan bahwa:

Sebagian karyawan mengharap adanya arahan, dan kebebasan dalam penyelesaian tugas kerjanya, serta motivasi bukan pengawasan. Sistem manajemen kinerja seharusnya berfungsi sebagai alat kontrol hanya dalam situasi tertentu. Solusi yang tepat

adalah mengubahnya menjadi sistem pengembangan yang bersifat kolaboratif, dengan dua pendekatan. Pertama, seluruh rangkaian manajemen kinerja termasuk pembinaan, konseling, umpan balik, pemantauan, dan pengakuan yang harus berfokus pada pengembangan. Dalam kondisi ideal, anggota tim akan mengalami pertumbuhan dan kemajuan melalui interaksi tersebut. Kedua, ketika manajer dan anggota tim bertanya tentang langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai hasil yang lebih baik, mereka akan beralih kepada pengembangan strategis. (Armstrong, 2015:14)

Menurut Muhammad Noer (2018) mengungkapkan secara spesifik bawah “*Coaching* yang memuaskan adalah *coaching* yang berjalan efektif”. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan, antara lain yaitu:

- *Coach* harus menunjukkan sikap yang bersahabat kepada *coachee*.
- *Coach* perlu menjelaskan tujuan serta materi yang akan dibahas dalam sesi *coaching*.
- *Coach* harus menguraikan aspek kinerja yang perlu ditingkatkan beserta metode untuk mencapainya.
- *Coach* wajib mendengarkan peserta *coaching* dan memahami emosinya.
- *Coach* harus mengajukan pertanyaan terbuka yang dapat mendorong peserta *coaching* untuk berpikir dan menganalisis masalah secara mendalam.
- *Coach* perlu memberikan penghargaan kepada peserta *coaching* atas usaha dan kemajuan yang telah dicapai.
- *Coach* dan peserta *coaching* harus mencapai kesepakatan mengenai hal-hal yang telah disetujui bersama.
- *Coach* dan peserta *coaching* perlu merencanakan pertemuan selanjutnya agar peserta *coaching* merasa diperhatikan setelah sesi *coaching* selesai.
- Proses *coaching* dapat dilakukan secara internal, namun juga memungkinkan untuk melibatkan pihak eksternal yang memiliki kompetensi untuk menangani isu tertentu.

Menurut Susanne Knowles (2012) bahwa efektivitas dari sebuah sesi *coaching* dapat diamati dan diukur, baik secara positif maupun negatif yang mencakup pada 3 hal, yaitu:

(1) Untuk individu; perubahan perilaku yang dapat diamati, peningkatan kinerja, mencapai tujuan yang ditentukan, peningkatan kepuasan kerja, mendapatkan kesempatan untuk berkembang, promosi atau mendapatkan posisi baru. (2) Untuk tim; peningkatan keterlibatan karyawan, mempertahankan staf yang berbakat, hubungan kerja yang lebih baik dalam tim, lebih sedikit konflik, lebih banyak kerja sama dan kolaborasi, pencapaian target tim, berkurangnya tingkat ketidakhadiran, dan berkurangnya keluhan staf. (3) Untuk organisasi; peningkatan pendapatan, peningkatan penjualan, peningkatan jumlah klien baru, berkurangnya pergantian karyawan, berkurangnya keluhan pelanggan, peningkatan produktivitas, dan peningkatan profitabilitas-lini bawah).

Menurut Ary Ginanjar (2022) bahwa *coaching* yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri mereka (*Coachee*). Efektivitas dari sebuah sesi *coaching* dapat diketahui dari beberapa aspek, yaitu diantaranya:

- Membangun Komunikasi yang Efektif. Seorang *coach* umumnya berperan sebagai pendengar yang baik. Berikan kesempatan kepada *coachee* untuk mengajukan berbagai pertanyaan. Sediakan jawaban yang akurat dan relevan. Dorong mereka untuk menggali potensi diri mereka. Melalui proses tanya jawab, akan terbentuk komunikasi dua arah yang efektif serta hubungan yang lebih kokoh.
- Tetapkan Sasaran yang Jelas. Hindari asumsi bahwa *coachee* sudah mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Pemikiran semacam ini dapat membuat *coachee* merasa diabaikan. Ketika memberikan tugas, pastikan untuk menetapkan sasaran yang jelas. Sasaran yang terdefinisi dengan baik akan sangat membantu *coachee* dalam menyelesaikan tugas mereka. Selain itu, tenggat waktu yang tepat

juga akan mendukung mereka dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal.

- Ajarkan Strategi yang Efektif untuk Mencapai Tujuan. Proses *coaching* yang berhasil melibatkan pengajaran strategi yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Arahkan *coachee* untuk merumuskan strategi yang diperlukan agar pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai hasil yang optimal. Tantang mereka dengan meminta pendapat, saran, atau strategi alternatif yang lebih baik. Dengan cara ini, potensi dan kreativitas mereka dalam menyelesaikan tugas akan lebih terlihat.
- Jangan Ragu untuk Memberikan Bantuan. *Coaching* yang efektif tidak hanya bergantung pada individu yang dibina (*coachee*), tetapi juga memerlukan kolaborasi dan kerja sama yang aktif. Oleh karena itu, jangan segan untuk memberikan bantuan atau arahan tambahan kepada mereka. Jangan mengharapkan mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sempurna dalam waktu singkat.
- Secara Teratur Berikan Evaluasi. Evaluasi merupakan elemen penting dalam setiap pekerjaan dan merupakan bagian integral dari *coaching* yang efektif. Jadwalkan evaluasi secara berkala, misalnya setiap minggu atau sebulan sekali, agar perkembangan kinerja *coachee* dapat dipantau dan dikendalikan. Dalam sesi evaluasi, tanyakan kepada *coachee* tentang pencapaian yang telah diraih, tantangan yang dihadapi, dan aspek yang perlu diperbaiki agar masalah serupa tidak terulang. Melalui evaluasi ini, mereka akan terus belajar dan meningkatkan kinerja mereka.

g. Integrated Coaching

Seorang *coach* harus mengetahui dan memahami setiap kondisi masalah *coachee* yang sedang dibinanya, dimana seorang *coach* harus beradaptasi dan fleksibel untuk memenuhi kebutuhan binaannya dalam

memilih pendekatan *coaching* yang paling efektif. Menurut Center for Creative Leadership (2023) menyatakan bahwa “ sesi *coaching* dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, antara lain: *integrated coaching*, *virtual coaching*, *executive coaching*, dan *team coaching*”.

Dalam kaitannya dengan *integrated coaching*, istilah *integrated* atau integrasi berasal dari kata *integrate*; yang memiliki arti menyatupadukan, menggabungkan, atau mempersatukan. Sedangkan menurut Poerwandarminta bahwa:

Integrasi merupakan proses penyatuan yang bertujuan untuk membentuk kesatuan yang utuh. Selain itu, integrasi dapat dipahami sebagai suatu pendekatan untuk mengoordinasikan berbagai fungsi, elemen, dan tanggung jawab yang terdapat dalam suatu pekerjaan. Dengan demikian, integrasi adalah suatu metode kolaborasi yang harmonis untuk mencapai tujuan bersama tanpa adanya pertentangan. Buchori & Trianto (2007)

Dalam kaitannya dengan *coaching*, menurut Sir John Whitmore (1937-2017) yang dikutip oleh Passmore, J. (2012) bahwa “*Coaching* membuka kunci dari potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya”. Kemudian menurut Wilson (2011) bahwa “Model *coaching* adalah suatu kerangka pemikiran yang mendukung kemampuan intuitif dan keterampilan dalam proses *coaching*”.

Dalam sesi *coaching* seorang *coach* biasanya menggunakan satu model aliran (*streams*) untuk semua permasalahan yang terjadi pada seorang *coachee*, padahal sebagaimana diketahui bahwa kondisi setiap orang dan setiap masalah pastinya berbeda-beda. Menurut Passmore (2019) yang merupakan seorang *coach* dari Henley Business School, menyatakan bahwa “sebagian besar dari kita setuju bahwa setiap orang berbeda. Mereka memiliki perbedaan kepribadian, minat, dan pengalaman, atau setidaknya memahami masalah yang mereka hadapi dengan cara yang berbeda”.

Lebih lanjut Jonathan Passmore (2019) menyatakan bahwa “Saat ini terdapat 6 model aliran pembinaan (*coaching streams*) yang dapat digunakan dalam sesi *coaching*”, antara lain yaitu:

1) *Developing The Coaching Partnership* (Mengembangkan Kemitraan Pembinaan)

Sebelum sesi *coaching* untuk meningkatkan kinerja dimulai, seorang *coach* perlu membangun hubungan kerja dengan seorang *coachee*. Hubungan ini dapat berpotensi dan meneguhkan rasa saling menghormati dan kepercayaan. Tujuan dari aliran ini yaitu untuk menumbuhkan pemahaman diri yang lebih dalam, memotivasi yang lebih kuat untuk bertindak dan meningkatkan harga diri. Jika *coachee* mencapai kesimpulan telah percaya, menyukai dan menghargai *coach*, maka sesi *coaching* dapat dimulai. Namun sebaliknya jika *coachee* tidak mempercayai dan menghormati *coach*, maka kecil kemungkinan *coachee* akan mengungkapkan banyak hal selama *coaching*, meskipun sesi *coaching* dapat dilanjutkan sesuai dengan kesepakatan. Jika seorang *coachee* tidak menyukai *coach* nya, maka kemungkinan besar hubungan tersebut akan berakhir.

Selanjutnya Rogers (1961) menyatakan enam elemen yang menjadi syarat titik awal yang sangat baik untuk membantu dalam pembentukan kemitraan *coaching*, yaitu sebagai berikut:

1. *Positive self-regard* (penghargaan diri yang positif). Elemen ini berfokus pada keyakinan *coach* bahwa dia mampu bekerja secara konstruktif dalam hubungannya dengan orang lain. Keyakinan ini menunjukkan bahwa seorang *coach* adalah orang yang berharga dan berharga.
2. *Unconditional positive regard* (penghargaan positif tanpa syarat) dari *coachee* oleh *coach*. Ini adalah penerimaan dirinya sebagai pribadi yang utuh. Pada elemen ini terdapat keyakinan bahwa *coachee* adalah orang yang baik, bahkan

jika *coach* mungkin tidak setuju dengan atau tidak menyukai aspek perilaku atau nilai-nilai dari *coachee*.

3. *Empathy* (empati), yakni elemen yang fokus pada kemampuan *coach* untuk menunjukkan pemahaman tentang situasi yang dibina.
4. *The establishment and maintenance of a non-judgemental mind* (pembentukan dan pemeliharaan pikiran yang tidak menghakimi). Pada elemen ini dapat diartikan bahwa *coach* lambat menilai. Jika penilaian dibuat, ini terbatas pada perilaku di luar norma masyarakat, seperti pembunuhan. Namun, orang tersebut tidak pernah dihakimi dan dikategorikan. Contohnya adalah menantang perilaku seorang pembunuh, tetapi tetap menghargai orang tersebut.
5. *Congruence* (kesesuaian), yaitu gagasan bahwa *coach* harus mengungkapkan apa yang dia rasakan. *Coach*, jika marah, harus mengungkapkan kemarahannya dengan tepat kepada *coachee*, dengan cara yang bermanfaat baginya, daripada berpura-pura bahagia. Aspek kunci dalam hal ini adalah mengungkapkan materi untuk kepentingan *coachee*, bukan untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan *coach*.
6. *Non-possessive warmth* (kehangatan yang tidak posesif). Elemen *non-possessive warmth* lebih ditekankan dalam hal gagasan bahwa *coach* memandang *coachee* sebagai orang yang cakap, yang mengetahui solusi untuk masalahnya sendiri. Peran *coach* adalah untuk bertindak sebagai pemandu, membantu mereka di sepanjang jalan sampai mereka menemukan solusi ini untuk diri mereka sendiri. Kemampuan untuk menjaga hubungan *non-posesif* ini berarti *coach* dapat bebas dari tanggung jawab atas tindakan yang dilakukan oleh orang yang dibina (*coachee*). *Coach*

bukanlah 'pahlawan super' jika yang dibina berhasil, atau 'penjahat' jika yang dibina gagal.

Hasil dari beberapa elemen-elemen tersebut merupakan pengembangan dari adanya saling keterkaitan, saling percaya dan terbuka, sehingga orang yang dibina mampu berbagi kebenaran sepenuhnya tentang persepsinya dan merasa diterima daripada dihakimi. Ini adalah hubungan di mana *coachee* menerima tanggung jawab atas kesuksesan mereka. Ini juga merupakan hubungan di mana *coach* mampu secara bertahap meningkatkan tingkat tantangan pribadi tanpa meremehkan sifat hubungan yang menegaskan.

2) ***Maintaining The Coaching Partnership*** (Mempertahankan Kemitraan Pembinaan)

Untuk mempertahankan hubungan, seorang *coach* yang efektif perlu memperhatikan tiga aspek yaitu: emosi dan perilaku mereka sendiri, emosi dan perilaku orang yang dibina, dan mengelola emosi mereka dan menyesuaikan respons perilaku mereka dengan tepat agar tetap terpisah secara profesional sambil menawarkan keintiman pribadi. Sebagaimana diketahui bahwa aliran ini bertujuan untuk mempertahankan kesadaran dari *coachee*, adaptasi perilaku, kesadaran diri, dan perilaku yang lebih efektif. Selain kecerdasan emosional, *coaching* yang sangat efektif juga perlu mempertimbangkan isu-isu transferensi (perasaan apa pun yang dinyatakan atau dirasakan *coachee*) dan kontra-transferensi. Aspek-aspek ini dapat relevan dengan hubungan kerja yang erat antara *coach* dan *coachee* mana pun.

3) ***Behavioural Focus*** (Fokus Perilaku)

Kepopuleran *behaviorisme* berakar pada tahun 1920-an, dengan karya Pavlov yang mengungkap bahwa “konsep refleks terkondisi terkait respons situasi yang merupakan adaptasi

terhadap kondisi lingkungan. Sementara motivasi manusia lebih kompleks, serta penggunaan penghargaan atau hukuman yang sesuai masih menjadi ciri umum di tempat kerja”. (Passmore, 2006). Pandangan ini menginformasikan bahwa dengan stimulus yang tepat, perubahan perilaku dapat dilakukan.

Kemudian pada tahun 1970-an, karya Bandura membawa pemikiran baru dengan menambahkan pembelajaran sosial ke dalam campuran model *stimulus-respons*. Bandura berpendapat bahwa “belajar dapat dilakukan dengan mengamati keberhasilan dan kegagalan orang lain, tidak serta merta harus dilakukan secara langsung”. (Passmore, 2006). Penggunaan panutan dalam organisasi, serta skema pendampingan, memberikan dukungan lebih lanjut untuk tingkat pemikiran behavioris. Aliran ini memiliki tujuan untuk memperdalam pemecahan masalah dan perilaku perencanaan, melalui Tindakan penilaian dan perencanaan opsi.

Perkembangan konsep *behaviorisme* telah memberi kontribusi besar pada pemikiran dan praktik dalam manajemen, pembelajaran manusia dan, baru-baru ini, yaitu *executive coaching* (pembinaan eksekutif). Contoh paling populer adalah model GROW. Model yang awalnya dikembangkan oleh Alexander (Alexander dan Renshaw, 2005) telah dipopulerkan oleh banyak penulis *coaching* (Whitmore, 2009), dan digunakan di banyak lembaga yang terjamin kualitasnya sebagai model *coaching in-house* mereka sendiri. GROW merupakan model pembinaan empat langkah, dan secara tradisional dipandang sebagai model non-psikologis, dimana *coach* mengadopsi gaya belajar Socrates, menggunakan pertanyaan terbuka untuk membantu *coachee* bergerak melalui empat langkah. Ini bertujuan untuk membantu *coachee* mencapai peningkatan kinerja atau tujuan yang dinyatakan. Langkah pertama adalah identifikasi *goal* (tujuan). Yang kedua adalah *reality* (tinjauan terhadap realitas saat ini), yang

ketiga adalah *options* (pertimbangan pilihan), dan yang keempat adalah *way forward/ Will/ Wrap-up* (kesimpulan dan kesepakatan tentang jalan ke depan). Meskipun ditolak oleh beberapa *coaching psychologists* (psikolog pembinaan) sebagai model non-psikologis, GROW adalah alat sederhana dan berguna yang dapat dengan mudah diajarkan kepada para binaan selama proses *coaching*.

4) ***Conscious Cognition*** (Kognisi Sadar)

Secara nomenklatur, kognisi dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami pengetahuan atau proses dalam memperoleh pengetahuan. Kognisi adalah suatu proses mental yang berkaitan dengan pemahaman yang diperoleh melalui aktivitas berpikir mengenai individu atau objek tertentu. Pada dasarnya aliran *conscious cognition* memiliki tujuan memperdalam pemahaman tentang hubungan antara pikiran dan perilaku melalui tindakan mengeksplorasi pemikiran dan keyakinan, membantah pemikiran irasional, dan referensi.

Aliran *conscious cognition* berpusat pada pemikiran dan keyakinan orang yang dibina. Dalam aliran ini, *coach* biasanya menggunakan pendekatan perilaku kognitif. Sehingga melalui aliran ini, *coach* dapat membantu *coachee* mengembangkan kepercayaan yang lebih membantu, mendukung, atau berbasis bukti, atau sekadar menjadi lebih menerima dan berbelas kasih terhadap diri mereka sendiri, dan melalui ini, mengubah pemikiran mereka untuk meningkatkan kinerja atau mengurangi kecemasan mereka.

5) ***Unconscious Cognition*** (Kognisi Bawah Sadar)

Kognisi tak sadar adalah sekumpulan emosi dan penyimpanan memori yang dikenal sebagai pikiran subyektif, karena secara subyektif hanya merespons apa yang disampaikan, dikesankan, diminta, dan diputuskan oleh pikiran sadar Anda,

tanpa melakukan perdebatan atau membuat pilihan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan yakni melalui Motivational interview (MI) dengan mengambil perspektif perubahan yang berbeda untuk membantunya agar lebih memahami konsekuensi dan manfaat dari tindakannya. Aliran *unconscious cognition* memiliki tujuan memperdalam kesadaran diri melalui tindakan tarik pikiran bawah sadar dan motivasi ke dalam kesadaran. Menurut sumber dari *operationmeditation.com* (2023) menyatakan bahwa ada pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengendalikan pikiran bawah sadar, yaitu diantaranya:

- ***Be Your Own Best Friend*** (Jadilah Sahabat Terbaik Anda Sendiri)

Mengucapkan pernyataan-pernyataan positif yang tegas kepada diri sendiri merupakan metode yang efektif untuk mempengaruhi alam bawah sadar. Kebiasaan rutin dalam melakukan "self-talk" positif akan secara bertahap meresap ke dalam pikiran bawah sadar, sehingga pikiran-pikiran tersebut mulai mendominasi. Ungkapan sederhana seperti 'Anda mampu melakukannya' atau 'kerja yang baik' secara alami dapat meningkatkan suasana hati seseorang. Sama halnya dengan self-talk negatif yang dapat menimbulkan kekecewaan, kata-kata positif akan memberikan dampak yang menyenangkan.

- ***Review before Bed*** (Tinjau sebelum tidur)

Pengendalian pikiran bawah sadar dapat dilakukan dengan menutup mata. Tujuannya adalah untuk mempelajari informasi baru dengan membaca elemen-elemen penting dari materi sebelum menutup mata. Metode ini juga merupakan cara yang efektif untuk bermimpi tentang hal-hal yang ingin difokuskan seseorang.

- **Write it out** (Menuliskannya)

Untuk menerapkan metode ini, seseorang memerlukan alat tulis seperti pena atau pensil, beberapa lembar kertas, dan sebuah timer. Aturlah timer selama 5 hingga 10 menit, kemudian mulailah menulis. Apa yang harus dituliskan? Sebenarnya, segala sesuatu yang muncul dalam pikiran, tanpa terkecuali. Seiring berjalannya waktu, pikiran akan beroperasi di tingkat bawah sadar dan mungkin akan mengejutkan dengan berbagai ide yang muncul. Setelah selesai, bacalah semua yang telah ditulis untuk mendapatkan perspektif baru dalam pikiran.

- **Repetition** (Pengulangan)

Melakukan aktivitas yang sama secara berulang-ulang merupakan salah satu metode yang efektif untuk menginternalisasikannya ke dalam pikiran bawah sadar individu. Sebagai contoh, ketika seseorang menyanyikan lirik lagu tanpa memikirkan maknanya secara mendalam, hal ini merupakan manifestasi dari pikiran bawah sadar yang telah terpapar pada lagu tersebut berulang kali, meskipun tidak dengan perhatian yang penuh. Apabila ada informasi yang ingin diserap langsung ke dalam pikiran bawah sadar, maka lakukan pengulangan beberapa kali setiap hari.

- **Meditate** (Bermeditasi)

Meditasi merupakan salah satu metode untuk mengendalikan alam bawah sadar dengan cara memfokuskan dan membersihkan pikiran, sehingga individu dapat merasakan ketenangan, kenyamanan, dan peningkatan produktivitas.

6) *Systemic* (Sistemik)

Aliran sistemik erat kaitannya dengan budaya. Dimana budaya seringkali tidak terlihat dan tidak terucapkan, tetapi memengaruhi cara seseorang dalam melakukan hal-hal yang dilakukan saat ini, baik dalam masyarakat, organisasi, tim, atau bahkan di keluarga. Aliran *systemic* mempunyai tujuan memperdalam kesadaran koneksi, hubungan dan lingkungan melalui tindakan yang diambil dari aliran *the coaching partnership*, *behavioural focus*, *conscious cognition* dan *unconscious cognition*. Tugas *coach* dalam aliran ini adalah membantu *coachee* untuk memahami dengan cara mempengaruhi perilakunya.

Integrated Coaching merupakan salah satu pendekatan model *coaching* yang mempertimbangkan beberapa pendekatan pembinaan untuk mendorong pengembangan, dan kinerja di semua tingkatan. *Integrated Coaching* adalah kerangka kerja yang didasarkan pada serangkaian aliran di mana *coach* dapat bekerja, bergerak di antara aliran sesuai kebutuhan. Menurut Passmore (2019:2) menyatakan bahwa “*Integrated Coaching model* merupakan penggabungan berbagai pendekatan untuk membentuk metode kerja yang konsisten, sambil tetap memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan *coachee* yang beragam.”.

3. Kinerja

Untuk teori kinerja yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada teori yang diungkapkan oleh Bernadetha (2020:13) bahwa “Kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya”. Sedangkan konsep dari variabel kinerja dalam penelitian ini, meliputi: definisi, Indikator, beban kinerja, laporan kinerja, dan penilaian kinerja dosen.

a. Definisi Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja sangat dipengaruhi oleh sikap dan mental, termasuk motivasi kerja, disiplin, serta etika kerja. Kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia, yang mencakup tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman, menjadi faktor penentu dalam hal ini. Semakin tinggi tingkat kemampuan yang dimiliki, semakin baik pula kinerja yang dapat dihasilkan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Pencapaian kinerja dalam sebuah organisasi merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penekanan terletak pada hasil yang telah dicapai oleh sumber daya manusia tersebut, yang mencakup hasil dari tugas yang diberikan dalam suatu waktu atau periode tertentu.

Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Simanjuntak bahwa “Kinerja adalah ukuran dari seberapa baik hasil atau pelaksanaan suatu tugas tertentu” (Raspaty dkk, 2018). Menurut Bernardin dan Russel bahwa “Kinerja (*performance*) adalah sebagai laporan hasil yang diperoleh pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas yang dilakukan selama periode waktu tertentu” (Syafri & Alwi, 2014:72). Kemudian menurut Mangkunegara (2004:67) bahwa “Istilah kinerja berasal dari *job perfomence* atau *actual perfomence*” (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Sedangkan menurut kamus Merriam-Webster yang di *translate* secara *online* dalam <https://www.merriam-webster.com> bahwa arti dari *performance* (kinerja) adalah pelaksanaan suatu tindakan; sesuatu yang telah dicapai: perbuatan, prestasi. Untuk mengetahui lebih jelas, berikut beberapa definisi kinerja menurut pandangan beberapa ahli, diantaranya yaitu:

- 1) Schermerhorn, Hunt, & Osborn menyatakan bahwa “Kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik

yang dilakukan individu, kelompok, maupun organisasi” (Veithzal Rivai dkk, 2008:15)

- 2) Mathis dan Jackson menyatakan bahwa “Kinerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan individu, tingkat motivasi, dukungan yang diperoleh, jenis pekerjaan yang dijalani, serta hubungan antara karyawan dan perusahaan” (Marbawi Adamy, 2016)
- 3) Stolovitch & Keeps menyatakan bahwa “Kinerja merupakan sekumpulan hasil yang diperoleh dan berkaitan dengan tindakan pencapaian serta pelaksanaan tugas yang telah ditentukan” (Sinambela, 2016:481)
- 4) Menurut Robbins bahwa “Kinerja dapat diartikan sebagai ukuran dari hasil kerja yang diharapkan, yang seharusnya mencapai tingkat optimal” (Tjiong & Hotlan, 2018:2))
- 5) Marniati (2020:215) menyatakan bahwa “Kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan”.
- 6) Menurut Mangkunegara (2000:67) mengemukakan “Kinerja atau prestasi kerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan”.
- 7) Campbell et al. mendefinisikan kinerja sebagai “tindakan atau perilaku yang berkaitan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dalam konteks keahlian setiap individu (yaitu, tingkat kontribusi)”.

Berdasarkan pandangan para ahli yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa kinerja lebih ditentukan oleh niat individu atau kelompok dalam melaksanakan suatu aktivitas dan menyelesaikannya

dengan hasil yang diinginkan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Kinerja dapat dipahami sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja pegawai pada dasarnya bervariasi antara individu satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh tingkat kemampuan yang dimiliki setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh keahlian dan kompetensi yang ada pada diri mereka. Terkait dengan kinerja dosen, perlu dicatat bahwa dosen adalah pendidik profesional sekaligus ilmuwan yang memiliki tanggung jawab utama untuk mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, serta seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sesuai dengan prinsip Tridharma Perguruan Tinggi. Menurut Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 (Pasal 1 Ayat 9) bahwa Tridharma PT adalah kewajiban Perguruan Tinggi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Hanafiah et al (2020:1800) yang menyatakan bahwa kinerja dosen di sebuah universitas dievaluasi berdasarkan Tri Darma, yang mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Terdapat empat kompetensi yang wajib dimiliki oleh dosen sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 (Pasal 10 Ayat 1) yang berkaitan dengan pengembangan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Keempat kompetensi ini memiliki peranan yang sangat krusial dalam mencapai tujuan pendidikan nasional yang tercermin melalui kinerja dosen. Menurut Bernadetha (2020:13) bahwa “Kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya”. Sedangkan Mustafa dan

Chiang menyatakan bahwa “Kinerja dosen adalah hasil kerja seorang pengajar yang dipengaruhi oleh kemampuan dosen dan sikap dosen, yang dapat dievaluasi dengan membandingkan kedua aspek tersebut” (Adriana, 2008:59)

Kinerja dosen, menurut Nur Aisyah (2019:1), merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh dosen dalam periode tertentu, yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik. Definisi operasional mengenai kinerja dosen mencakup penilaian terhadap fungsi dosen dalam mendukung kinerja program studi, sebagaimana diatur oleh Departemen Pendidikan Nasional, yaitu: (1) dosen sebagai pelaksana pendidikan, (2) dosen sebagai pelaksana penelitian, (3) dosen sebagai pelaksana pengabdian kepada masyarakat, dan (4) dosen sebagai pelaksana tugas penunjang. Penekanan pada kinerja dosen lebih difokuskan pada hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik.

Kinerja dosen merujuk pada perilaku konkret yang ditunjukkan oleh seorang dosen sebagai hasil kerja yang sesuai dengan perannya sebagai tenaga fungsional akademik. Luaran dari proses ini mencakup presentasi kerja, pelaksanaan tugas, pencapaian, hasil, dan unjuk kerja. Selain itu, kinerja dosen memiliki peranan yang sangat krusial dalam mendukung lembaga perguruan tinggi mencapai tujuannya. Dalam konteks pendidikan yang semakin kompetitif dan global, setiap perguruan tinggi memerlukan kinerja dosen yang optimal. Di sisi lain, dosen sebagai garda terdepan suatu perguruan tinggi juga memerlukan umpan balik dari institusi mengenai hasil kerja mereka. Umpan balik terhadap kinerja dosen dapat dilakukan melalui proses evaluasi kinerja.

b. Indikator Kinerja Dosen

Pembahasan mengenai kinerja sangat berkaitan dengan evaluasi kerja, sehingga penting untuk menetapkan standar kinerja. Hasil kinerja berfungsi sebagai metode untuk menilai kemajuan individu atau organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kinerja perlu dilakukan untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan saat pelaksanaan, apakah kegiatan berjalan sesuai jadwal, atau apakah hasil yang diharapkan telah tercapai. Penilaian kinerja hanya dapat dilakukan berdasarkan kinerja yang nyata dan dapat diukur melalui berbagai indikator. Menurut Mitchell yang dirujuk oleh Sedarmayanti (2009:51) dalam karyanya yang berjudul Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja yang diperoleh bergantung pada tingkat kesesuaian dan kesiapan yang tinggi, yang pada gilirannya akan menghasilkan penghargaan serta kemajuan organisasi. Hal ini dicapai melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis, sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang dengan pesat.

2) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu berkaitan dengan kesesuaian antara waktu penyelesaian pekerjaan dan target waktu yang telah ditetapkan. Setiap pekerjaan diupayakan untuk diselesaikan sesuai rencana agar tidak mengganggu proses pekerjaan lainnya.

3) Inisiatif

Pegawai dengan kinerja tinggi selalu menunjukkan inisiatif atau gagasan yang inovatif, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan setiap perubahan, pergeseran, dan perkembangan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi.

4) Kemampuan

Kinerja tinggi seorang pegawai tercermin dari kemampuan dan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

5) Komunikasi

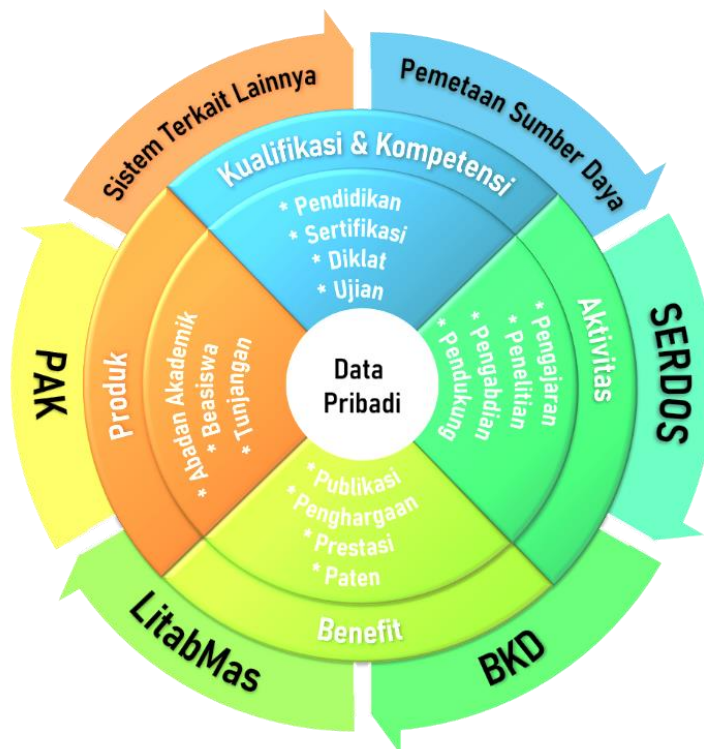
Komunikasi adalah interaksi yang dilakukan oleh setiap pegawai, baik dengan atasan maupun dengan pemangku kepentingan, yang dapat menciptakan kerja sama yang efektif untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins, terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai secara individu, yaitu: “kualitas pengukuran, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian” (Tjiong & Hotlan, 2018:2). Dalam konteks kinerja dosen, terdapat beberapa parameter yang menjadi acuan untuk menilai kinerja tersebut, yang mencakup kemampuan individu dosen. Secara umum, indikator yang dapat digunakan meliputi: prestasi sebagai dosen, pengembangan diri sebagai staf akademik, keterlibatan dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, penyusunan program kerja, optimalisasi sumber daya program studi, pengelolaan administrasi Tridharma Perguruan Tinggi, pelaksanaan tugas Tridharma Perguruan Tinggi, pelaksanaan tugas penunjang lainnya, memiliki kepribadian yang kuat, memiliki visi serta pemahaman terhadap misi program studi, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru. Selanjutnya menurut Madgopes bahwan terdapat tujuh indikator yang mencerminkan kinerja, yaitu: “(1) produktivitas, (2) kualitas hasil kerja, (3) inisiatif, (4) kolaborasi tim, (5) kemampuan pemecahan masalah, (6) ketahanan terhadap tekanan, dan (7) motivasi” (Natapriatna, 2001:18). Sementara itu, menurut Nur Aisyah (2019:2), indikator kinerja dosen mencakup “kesesuaian dalam melaksanakan tugas pembelajaran, penelitian, penulisan karya ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, serta dukungan terhadap Tridharma dosen sesuai dengan

standar yang telah ditetapkan, dan pelaksanaan kegiatan tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien”.

c. Beban Kerja Dosen

Hendri Irawan (2018) menyampaikan dalam kegiatan sosialisasi yang diadakan oleh Kopertis Wilayah III mengenai pemanfaatan platform SISTER untuk para dosen. Ia menciptakan sebuah portal yang menggambarkan konsep kerja dosen dengan ilustrasi sebagai berikut:



Gambar 2.7. Konsep Portal Dosen
Sumber: Hendri Irawan (2018)

Kewajiban lain yang harus dipenuhi oleh dosen adalah melakukan pelaporan melalui aplikasi SISTER. Hal ini diatur dalam surat edaran Dirjen Sumber Daya IPTEK & Dikti No. 649/D1 tahun 2018 mengenai pelaksanaan BKD, SISTER, dan sertifikasi dosen. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk memastikan bahwa setiap layanan terintegrasi, sehingga

portofolio dosen, serta data formal seperti aktivitas mengajar, riwayat penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dapat diakses dengan mudah. Dengan demikian, perencanaan pengembangan kompetensi dan karier dosen dapat dilakukan dengan lebih efektif. Namun pada pelaksanaannya masih ditemukan beberapa dosen belum paham dan mengalami kendala dalam mengoperasionalkannya serta pengisian SISTER tersebut, diantaranya:

- 1) Terdapat permasalahan dalam proses, di mana para dosen harus menghadapi banyak alamat aplikasi, yang mengakibatkan beban kerja yang berlebihan akibat pengisian data yang sama berulang kali. Selain itu, terdapat ketidakjelasan dalam pembagian tanggung jawab antara dosen dan institusi dalam pengisian data, lambatnya proses verifikasi, serta adanya perbedaan data antara aplikasi dan Pangkalan Data Dikti.
- 2) Permasalahan teknis muncul karena database dari masing-masing aplikasi terpisah dan tidak dapat saling berinteraksi. Hal ini menyebabkan banyak intervensi manual dalam proses sistem, desain terpusat yang memerlukan infrastruktur server yang sangat besar, serta adanya perguruan tinggi yang memiliki sistem BKD dan PAK sendiri yang menginginkan transfer data secara langsung.
- 3) Terdapat masalah dan tujuan dalam SISTER, di mana dosen sering kali kehilangan informasi terkait Tri Dharma. Diperlukan aplikasi yang dapat mempermudah pendokumentasian Tri Dharma dan aktivitas dosen, serta layanan satu atap yang dapat mengakomodasi seluruh rangkaian portofolio, pemutakhiran data dosen, dan proses-proses yang berkaitan dengan karier dosen.

Untuk meningkatkan profesionalisme dosen, diperlukan adanya pembinaan, pengembangan profesi, serta pengembangan karier. Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilaksanakan melalui jabatan fungsional, sedangkan pengembangan karier dilakukan melalui

penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi. Sebagai indikator dalam pembinaan dan pengembangan profesi serta karier dosen, penting untuk menetapkan standar beban kerja dosen (BKD). Beban kerja dosen mencakup serangkaian tugas yang harus dilaksanakan oleh dosen sebagai bagian dari tanggung jawab institusional dalam melaksanakan kegiatan utama dan fungsinya dalam pendidikan, sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan ilmu, serta pengabdian kepada masyarakat. Beban kerja dosen meliputi kegiatan utama seperti merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, menjalankan tugas tambahan, serta berkontribusi dalam pengabdian kepada masyarakat.

Beban kerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma mencerminkan jumlah Satuan Kredit Semester (SKS) yang telah diselesaikan dalam semester terakhir. BKD adalah kegiatan yang menjadi tanggung jawab dosen dalam menjalankan peran mereka sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dalam periode tertentu. Pelaporan beban kerja ini penting dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja dosen terkait SKS yang diambil setiap semester. Rentang SKS yang ditetapkan minimal adalah 12 (dua belas) SKS dan maksimal 16 (enam belas) SKS per semester, sesuai dengan kualifikasi akademik yang dimiliki. Angka SKS yang dilaporkan merupakan nilai maksimum, sedangkan penilaian akhir ditentukan oleh asesor. Hal ini sejalan dengan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kemdikbud No. 12/E/KPT/2021 mengenai Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen.

Tugas dan tanggung jawab dosen mencakup pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, tugas tambahan, serta tugas penunjang. Ketentuan mengenai tugas dan kewajiban dosen ini telah diatur dalam Keputusan Dirjen Dikti Kemendikbud No. 12/E/KPT/2021 yang berisi pedoman operasional mengenai beban kinerja dosen. Sebagai pendidik profesional, anggota civitas akademika, dan ilmuwan, dosen memiliki

beban kerja yang meliputi bidang pendidikan/pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Berdasarkan pasal 8 ayat (3) dan pasal 10 PerMen No. 37 tahun 2009 tentang dosen, jumlah SKS yang harus dilaksanakan oleh dosen minimal adalah 3 SKS, terutama jika mereka mendapatkan tugas tambahan sebagai pimpinan perguruan tinggi.

d. Laporan Kinerja Dosen

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 12/E/KPT/2021, setiap dosen diwajibkan untuk mengunggah Laporan Kinerja Dosen (LKD) melalui situs web SISTER di perguruan tinggi masing-masing pada akhir setiap semester. Hal ini bertujuan untuk mendukung pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) institusi. SISTER sendiri merupakan sebuah platform terintegrasi atau sebuah wadah digital yang banyak dipakai dosen untuk beragam keperluan, seperti pelaporan beban kinerja dosen (pengajaran, penelitian, pengabdian, pendukung), kemudian sertifikasi dosen maupun penilaian angka kredit bagi dosen. Platform SISTER ini terintegrasi dengan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDIKTI).

Laporan Kinerja Dosen (LKD) memberikan informasi kepada perguruan tinggi mengenai tingkat kinerja dosen. Dosen yang memiliki tanggung jawab tambahan sebagai pimpinan hingga Program Studi, termasuk dalam kegiatan mengajar, diizinkan untuk mendapatkan kredit hingga 3 (tiga) SKS untuk aktivitas pendidikannya. Dosen dengan tanggung jawab tambahan dapat memperoleh jumlah SKS yang setara dengan total kegiatan yang telah dilaksanakan untuk semua unsur setiap semester, dengan batas maksimum 16 SKS. Apabila dosen yang memiliki tanggung jawab tambahan telah menyelesaikan total kegiatan untuk semua elemen setiap semester melebihi 16 SKS, maka kelebihan tersebut dapat dihitung sebagai beban tambahan.

Dosen sebagai pelaksana pendidikan wajib memperoleh minimal 9 (sembilan) SKS yang dilaksanakan di perguruan tinggi. Dosen

diperkenankan untuk menyelesaikan hingga 16 SKS kegiatan dalam satu semester, namun diwajibkan untuk melaporkan jumlah kegiatan yang telah diselesaikan setiap semester. Dosen yang memiliki tugas tambahan, tetapi belum menyelesaikan semua kegiatan untuk setiap unsur dalam semester tersebut, diizinkan untuk mendapatkan maksimal 3 (tiga) SKS untuk tugas tambahannya. Selanjutnya, seluruh unsur yang dilaporkan harus disertai dengan bukti kinerja yang relevan, seperti SK, surat tugas, sertifikat, artikel, dan dokumen lainnya).

Dalam penyusunan laporan kewajiban, hal ini khusus ditujukan kepada setiap dosen yang memiliki jabatan akademik lektor kepala dan profesor, yang mencakup kewajiban untuk menulis buku ajar atau buku teks, serta melakukan publikasi ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional yang memiliki reputasi baik (Permenristekdikti No. 20/2017, pasal 4 dan pasal 8). Untuk penjelasan lebih lanjut, silakan merujuk pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1 Kewajiban Khusus Dosen Dalam Tiga Tahun untuk Lektor Kepala dan Profesor

<i>Jabatan Dosen</i>	<i>Kewajiban Khusus</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Lektor Kepala</i>	(a) Minimal terdapat 3 (tiga) publikasi ilmiah yang telah diterbitkan dalam jurnal nasional yang terakreditasi, atau	3 karya ilmiah	Sebagai penulis utama, baik sebagai penulis pertama maupun penulis korespondensi
	(b) minimal satu (1) jurnal internasional, paten, atau karya seni/desain monumental.	atau 1 karya	Dapat berperan sebagai penulis utama atau sebagai pendamping
<i>Profesor</i>	Menulis buku ajar atau buku teks, dan	1 buku	Sebagai penulis utama atau sebagai penulis pendamping.

<i>Jabatan Dosen</i>	<i>Kewajiban Khusus</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Keterangan</i>
	(a) Minimal terdapat 3 (tiga) publikasi ilmiah yang telah diterbitkan dalam jurnal internasional, atau	3 karya ilmiah atau	Salah satu perannya adalah sebagai penulis utama (penulis pertama atau penulis yang dapat dihubungi)
	(b) Setidaknya satu (1) karya ilmiah yang telah dipublikasikan dalam jurnal internasional yang memiliki reputasi baik,	1 karya atau	Sebagai penulis utama atau sebagai penulis pendamping
	(c) Minimal satu (1) paten,	1 karya atau	Sebagai penulis utama atau sebagai penulis pendamping
	(d) Minimal satu (1) karya seni monumental atau desain monumental.	1 karya	Sebagai penulis utama atau sebagai penulis pendamping

Dari tabel 2.1 diatas, diketahui bahwa dalam mempublikasikan karya ilmiahnya baik yang terbit secara Nasional maupun Internasional, seorang dosen dapat berperan sebagai penulis utama (*first author*) atau sebagai penulis pendamping (*member author*). Hal tersebut disesuaikan dengan kewajiban yang harus dipenuhinya selama periode pelaporan.

Dosen yang memiliki jabatan fungsional sebagai Asisten Ahli dan Lektor diwajibkan untuk menulis buku ajar atau buku teks, serta publikasi ilmiah, baik sebagai penulis utama maupun sebagai penulis pendamping. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2 Kewajiban Dosen Dalam Tiga Tahun
untuk Asisten Ahli dan Lektor

<i>Jabatan Dosen</i>	<i>Kewajiban</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Asisten Ahli</i>	Menulis buku ajar/ buku teks atau publikasi ilmiah	1 buku/ 1 karya ilmiah	Dapat sebagai penulis utama atau sebagai penulis pendamping
<i>Lektor</i>	Menulis buku ajar/ buku teks atau publikasi ilmiah	1 buku/ 1 karya ilmiah	Dapat sebagai penulis utama atau sebagai penulis pendamping

e. Penilaian Kinerja Dosen

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan cara yang konkret dan terukur. Proses ini penting untuk mengarahkan pegawai menuju pencapaian tujuan, pelatihan, dan pengembangan. Penilaian kinerja berfungsi sebagai suatu metode untuk mengevaluasi kemajuan yang telah diraih oleh individu atau organisasi, dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Penjelasan penilaian kinerja menurut Sestri bahwa:

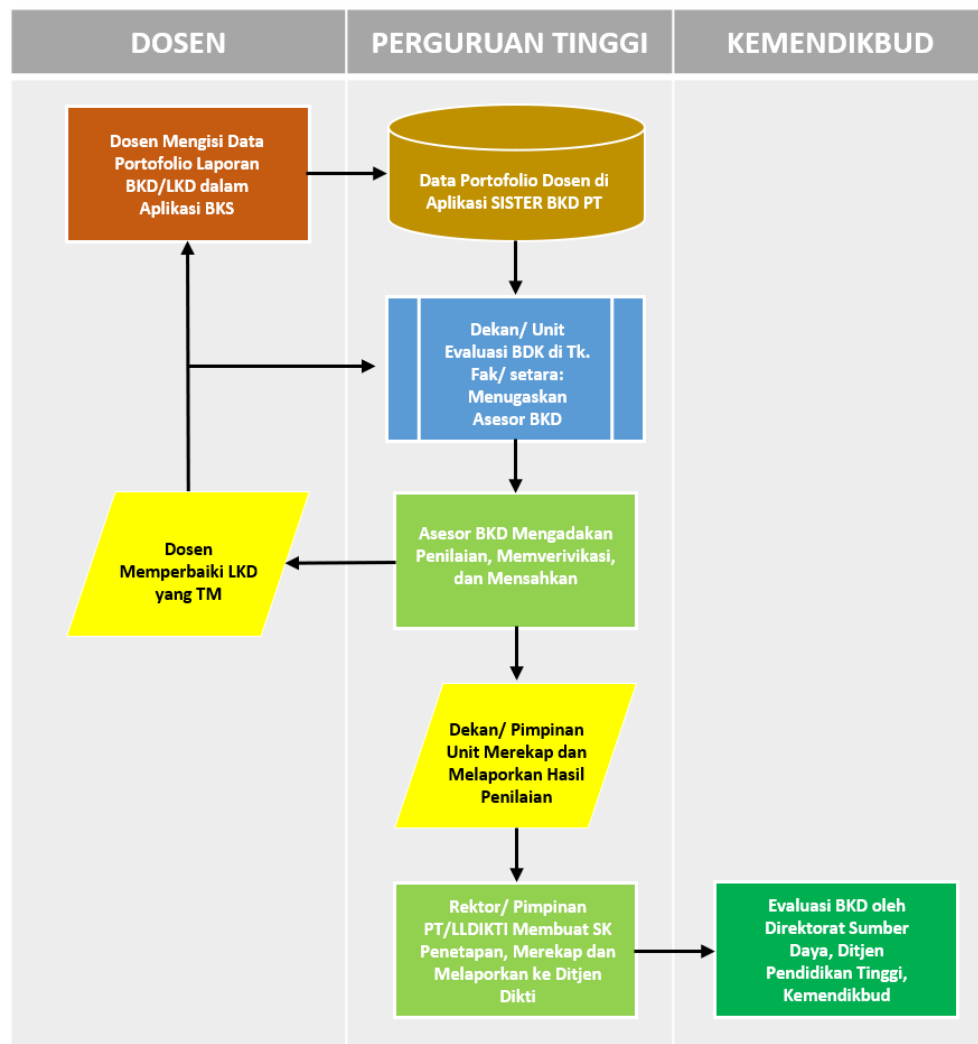
Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas operasional baik pada tingkat organisasi maupun individu yang mendukungnya. Proses ini memiliki nilai penting, terutama dalam menentukan kontribusi masing-masing dosen yang tercermin melalui penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diemban. Melakukan penilaian kinerja sangatlah krusial, karena hasil yang diperoleh dapat menjadi acuan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. (Bernadetha, 2020:15)

Pendapat ini sejalan dengan pernyataan Castetter yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan “suatu proses yang bertujuan untuk menentukan kinerja individu pada masa lalu atau saat ini, dengan mempertimbangkan konteks lingkungan kerjanya serta potensi yang dimilikinya untuk masa depan organisasi” (Yusuf, 2012:150)

Menurut Gary Siegel dan Helene, penilaian kinerja merupakan proses penentuan secara berkala mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian dari organisasi, serta karyawannya, yang didasarkan pada sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya” (Siswoyo, 2013:11). Di beberapa perguruan tinggi, penting untuk dicatat bahwa penilaian kinerja dilaksanakan secara teratur dan terstruktur, sebagai respons terhadap tekanan dari luar dan dalam yang mendorong institusi untuk meningkatkan pengelolaan dan sistem manajemennya. Menurut Bernadetha (2020:8), terdapat enam metode yang dapat diterapkan untuk menilai kinerja seorang dosen, yaitu:

- 1) Penilaian yang dilakukan oleh komisi penilai.
- 2) Penilaian yang dilakukan oleh ketua program studi atau pimpinan terdekat.
- 3) Penilaian yang melibatkan rekan kerja.
- 4) Penilaian diri yang dilakukan oleh individu yang dinilai.
- 5) Penilaian yang diperoleh melalui umpan balik.
- 6) Penilaian yang dilakukan oleh mahasiswa.

Berdasarkan Keputusan Dirjen Dikti Kemdikbud No. 12/E/KPT/2021, pada BAB IV bagian A, dijelaskan bahwa tujuan dari evaluasi BKD, yang merupakan penilaian kinerja dosen, meliputi beberapa aspek. Tujuan tersebut antara lain adalah untuk meningkatkan akuntabilitas dalam pelaksanaan beban kerja dosen, memperbaiki kinerja dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan secara berkelanjutan, meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan, serta menciptakan atmosfer akademik yang kondusif di perguruan tinggi. Selain itu, evaluasi ini juga bertujuan untuk mempercepat pencapaian tujuan pendidikan nasional. Pelaksanaan evaluasi BKD dilakukan melalui mekanisme dan prosedur yang telah ditentukan, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 2.8 Mekanisme dan Prosedur Evaluasi BKD

Sumber: Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2021)

Prosedur penilaian Beban Kerja Dosen (BKD) yang tertera pada gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Setiap akhir semester, dosen diwajibkan untuk menyusun laporan BKD atau LKD. LKD harus disusun sesuai dengan format yang ditentukan dan dilengkapi dengan bukti fisik kegiatan yang diunggah ke dalam sistem Sister BKD. Setelah itu, dosen menyerahkan salinan cetak LKD dari Sister BKD kepada Jurusan/Bidang untuk diteruskan ke Fakultas/Unit evaluasi. (2) Dekan atau pimpinan unit evaluasi akan menugaskan asesor BKD untuk melakukan

penilaian. Setiap LKD akan dinilai oleh dua asesor. Apabila terdapat perbedaan dalam hasil penilaian, Dekan atau pimpinan unit evaluasi dapat menunjuk asesor ketiga. Asesor bertugas untuk menilai dan memverifikasi LKD serta memberikan keputusan berupa "M (Memenuhi)" atau "TM (Tidak Memenuhi)". (3) Hasil penilaian akan diserahkan oleh asesor kepada Dekan atau pimpinan unit evaluasi, disertai dengan tanda tangan pada hasil penilaian dan berita acara. (4) Dekan atau pimpinan unit evaluasi akan mengembalikan hasil penilaian yang berstatus "Tidak Memenuhi" kepada dosen terkait untuk dilakukan perbaikan. (5) Dekan atau pimpinan unit evaluasi kemudian mengesahkan hasil penilaian BKD, menyusun rekapitulasi, dan melaporkan kepada Rektor atau pimpinan satuan pendidikan tinggi. (6) Rektor atau pimpinan satuan pendidikan tinggi akan mengesahkan rekap hasil penilaian, menandatangani SK penetapan penilaian serta penetapan pemberian tunjangan sertifikasi dan tunjangan kehormatan Profesor, menyusun surat pertanggungjawaban mutlak atas hasil evaluasi, dan mengirimkannya kepada Direktorat Sumber Daya, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendikbud.

Periode penilaian BKD dilaksanakan setiap semester, tepatnya pada akhir semester. Perguruan Tinggi yang melaksanakan BKD wajib melaporkan hasilnya kepada Direktur Sumber Daya di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi setiap tahun. Sementara itu, penilaian kewajiban khusus dilakukan setiap tiga tahun, dimulai dari saat penetapan jabatan fungsional diterbitkan, dan berlanjut hingga tiga tahun berikutnya. Mekanisme penilaian BKD dilaksanakan sesuai dengan ketentuan:

- 1) Pimpinan fakultas, jurusan, departemen, bagian, atau unit yang setara bertanggung jawab untuk merencanakan evaluasi BKD.
- 2) Asesor BKD melaksanakan penilaian, verifikasi, dan pengesahan terhadap evaluasi BKD.
- 3) Pimpinan fakultas, jurusan, departemen, bagian, atau unit yang setara mengumpulkan dan melaporkan hasil penilaian dari asesor BKD kepada pemimpin perguruan tinggi.

- 4) Pemimpin Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menyampaikan laporan keseluruhan hasil BKD kepada Direktorat Sumber Daya di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, sedangkan pemimpin Perguruan Tinggi Swasta (PTS) menyampaikan laporan hasil BKD kepada LLDIKTI untuk diteruskan kepada Direktorat Sumber Daya di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

D. Landasan Kebijakan Pembinaan (*Coaching*) dan Kinerja Dosen

Terdapat sejumlah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang kemudian menjadi acuan atau dasar dalam pelaksanaan penelitian ini, yaitu:

1. Kebijakan Pembinaan

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 mengenai sistem pendidikan nasional mencakup hal-hal berikut:
 - Pasal 40 ayat (1) menyatakan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berhak mendapatkan (poin c) pembinaan karier yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kualitas.
 - Pasal 44 ayat (3) menetapkan bahwa pemerintah dan pemerintah daerah berkewajiban untuk mendukung pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan di satuan pendidikan formal yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- b. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 mengenai guru dan dosen - bagian kelima, yang membahas tentang pembinaan dan pengembangan dosen dalam Pasal 69 dan 71.
 - Pasal 69
 - (1) Pembinaan dan pengembangan dosen mencakup aspek pembinaan serta pengembangan profesi dan karier.
 - (2) Pembinaan dan pengembangan profesi dosen yang dimaksud dalam ayat (1) mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.
 - (3) Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilaksanakan melalui jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam ayat (1).

(4) Pembinaan dan pengembangan karier dosen yang tercantum dalam ayat (1) mencakup penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

- Pasal 71

(1) Pemerintah memiliki kewajiban untuk membina dan meningkatkan kualifikasi akademik serta kompetensi dosen di lembaga pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan/atau masyarakat.

(2) Lembaga pendidikan tinggi yang diadakan oleh masyarakat juga diwajibkan untuk membina dan meningkatkan kualifikasi akademik serta kompetensi dosen.

(3) Pemerintah harus menyediakan anggaran guna meningkatkan profesionalisme dan pengabdian dosen di lembaga pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan/atau masyarakat.

c. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016 mengenai perubahan atas Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2015 tentang registrasi pendidik di perguruan tinggi - Bab IVA, mengenai hak dosen yang memiliki NIDN, NIDK, dan NUP pada:

- Pasal 12A ayat 1, ayat 2 & ayat 3 yaitu; mengikuti pembinaan/ peningkatan kompetensi.

Berdasarkan kebijakan-kebijakan yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa dosen sebagai pendidik di setiap perguruan tinggi memiliki hak untuk mengikuti program pembinaan serta pengembangan profesi dan karier. Selain itu, setiap perguruan tinggi juga memiliki kewajiban untuk membina dan meningkatkan kualifikasi akademik serta kompetensi dosen, yang mencakup aspek pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

2. Kebijakan Kinerja Dosen

a. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 37 tahun 2009 mengenai Dosen - Bagian Kelima, terkait dengan Maslahat Tambahan:

- Pasal 12 ayat (3) menyatakan bahwa prestasi yang dimaksud dalam ayat (1 dan 2) mencakup keunggulan dalam (poin h); yang berarti

menghasilkan capaian kinerja yang melebihi target yang telah ditetapkan oleh Satuan Pendidikan Tinggi.

- b. Undang-Undang No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, pasal 12 ayat 3; serta pasal 72 ayat 2.
- c. Peraturan Menteri Pendayagunaan ASN dan Reformasi Birokrasi No. 17 Tahun 2013 mengenai jabatan fungsional dosen dan angka kredit yang terkait.
- d. Surat Edaran Dirjen Sumber Daya Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi No. 649/D1 tahun 2018 mengenai pelaksanaan Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi (Sister) dalam program Penilaian Angka Kredit (PAK) untuk Dosen dan Tenaga Kependidikan (Tendik), Sertifikasi, serta Beban Kerja Dosen (BKD).
- e. Keputusan Dirjen Dikti Kemdikbud No. 12/E/KPT/2021 mengenai pedoman operasional beban kinerja dosen.

Berdasarkan sejumlah peraturan yang telah disebutkan, dosen sebagai pendidik profesional memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Beban kerja dosen ditetapkan minimal 12 satuan kredit semester dan maksimal 16 satuan kredit semester. Di samping itu, dosen, baik secara individu maupun kelompok, diwajibkan untuk menulis buku ajar atau buku teks serta mempublikasikan karya ilmiah di jurnal nasional dan internasional sebagai salah satu sumber pembelajaran dan untuk mendukung pengembangan budaya akademik.

E. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Dalam rangka mendukung isu yang sedang dianalisis, peneliti berusaha secara intensif untuk menelusuri berbagai literatur dan penelitian sebelumnya yang masih berkaitan dengan topik yang diteliti. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa dalam penelitian ilmiah, tidak boleh ada tindakan penjiplakan atau plagiat terhadap karya orang lain. Oleh karena itu, eksplorasi terhadap penelitian sebelumnya yang relevan sangat diperlukan untuk memenuhi standar etika dalam penelitian ilmiah. Tujuan dari langkah ini adalah untuk memperjelas substansi penelitian, menentukan

posisi penelitian, serta menyediakan teori pendukung dalam merumuskan konsep pemikiran yang ada. Melalui penelusuran terhadap penelitian sebelumnya, peneliti berhasil menemukan beberapa temuan yang relevan dengan penelitian ini, yang akan diuraikan sebagai berikut.:

Tabel 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Makmun Abdullah (2020)	Model Konseptual <i>Coaching</i> Dalam Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan: Sebuah Tinjauan Pendekatan Integratif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa model coaching yang terintegrasi, yang disesuaikan dengan tahapan, output, dan tujuan pembelajaran dalam pelatihan kepemimpinan, diharapkan dapat menjadi solusi untuk mengoptimalkan peran pelatih dan meningkatkan pencapaian hasil pembelajaran.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> Metode: Menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui pendekatan studi literatur	Lokus: Penelitian di Kementerian Energi dan Sumber Daya Manusia (KESDM) Subjek: Subjeknya yang digunakan pegawai pemerintah (Aparatur)
2.	Cindy Gloria Mongdong (2021)	Pengaruh <i>Self-Esteem</i> , <i>Coaching</i> , Dan <i>Empowerment</i> Pada Kinerja Karyawan Bank Sulut Cabang Ranotana	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa self-esteem, coaching, dan pemberdayaan memiliki pengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan di Bank Sulut cabang Ranotana. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan dan mengelola potensi yang dimiliki oleh karyawan serta meningkatkan kinerja mereka. Pemimpin atau atasan perlu lebih sering memberikan coaching kepada karyawan. Manajemen perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan faktor-faktor internal dan organisasi sebelum menetapkan kebijakan terkait pemberdayaan karyawan.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: Bank Sulut Cab. Ranotana Metode: Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif (<i>software SPSS 22</i>) Populasi: Seluruh karyawan, dengan menggunakan sampel jenuh (<i>Total samping</i>)

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Najemiah M. Amin (2021)	Penerapan <i>Soft Skill Coaching</i> pada Penyusunan Aktualisasi (Studi Kasus pada Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Pulau Morotai)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, prinsip coaching dalam penulisan aktualisasi telah dilaksanakan dengan baik, namun perlu adanya penguatan pada aspek pendengar yang lebih aktif dari coach serta komitmen dalam merumuskan strategi ke depan. Kedua, penerapan soft skill coaching dalam penulisan aktualisasi juga telah berjalan dengan baik, tetapi masih memerlukan penguatan pada aspek perilaku sopan santun. Oleh karena itu, secara keseluruhan, diperlukan peningkatan kompetensi coaching secara berkelanjutan.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: Pemerintah Kabupaten Pulau Morotai Metode: Menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui studi kepustakaan, penyebaran kuesioner, dan wawancara
4.	Marisa Phaekwamdee, Smitti Darakorn Na Ayuthaya and Supaporn Kiattisin (2022)	<i>The Effects of Coaching Techniques on Well-Being of Digital-Technology Users</i> (Pengaruh Teknik Coaching terhadap Kesejahteraan Pengguna Teknologi Digital)	Bahwa teknik pembinaan dapat meningkatkan kesejahteraan. teknik pembinaan harus dipromosikan sebagai prosedur untuk meningkatkan kesejahteraan pengguna teknologi digital yang menghadapi masalah kesehatan mental).	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: <i>Screening</i> responden melalui website https://thehappinesscoach.com/ Metode: Menggunakan metode kuantitatif, pengumpulan data melalui <i>survey online</i> (mengisi kuesioner), menggunakan <i>purposive sampling</i> , olah data, menggunakan <i>software SPSS</i>

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Sudirja dan Ratih Setyo Rini (2022)	<i>Coaching</i> Program Dalam Meningkatkan Pengembangan Karyawan PT. Utama Karya Infrastruktur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa coaching memiliki peran penting dalam mempercepat pengembangan kemampuan peserta, sehingga meningkatkan peluang yang lebih baik.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> Metode: Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan Data menggunakan Observasi dan Wawancara mendalam	Lokus: PT Utama Karya Infrastruktur Unit Analisis: Karyawan yang mendapatkan <i>Coaching</i> PPM Manajemen
6.	Bonar Jeppri Napitupulu (2021)	<i>Coaching</i> dan Kinerja Individu: Analisis Mediasi Komitmen Kerja Pada Karyawan Industri Manufaktur	Hasil dari penelitian ini dapat memberikan dampak yang berarti terhadap keputusan manajerial dalam bidang sumber daya manusia terkait dengan pelaksanaan praktik coaching di kalangan karyawan industri manufaktur di Indonesia. Penelitian ini juga berkontribusi dalam mendorong manajemen sumber daya manusia di sektor manufaktur untuk secara serius mempertimbangkan rencana investasi dalam pengembangan sumber daya manusia	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> dan kinerja	Lokus: Salah satu industri manufaktur swasta di Jawa Barat Metode: Menggunakan metode kuantitatif dan survei konfirmasi dengan

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			melalui praktik coaching, serta membantu dalam merumuskan perencanaan strategi sumber daya manusia perusahaan mereka.		bantuan <i>software SmartPLS</i>
7.	Santi Riana Dewi & Nafiuddin (2017)	Kajian Pengaruh <i>Coaching</i> Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan <i>Manufacturing</i> di Provinsi Banten	Terdapat dampak positif yang signifikan dari coaching terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas coaching secara langsung berkontribusi pada peningkatan tingkat kepuasan kerja.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: Perusahaan <i>Manufacturing</i> di Provinsi Banten Metode: Metode yang digunakan adalah survei dengan pendekatan kausal
8.	Suyono (2015)	Peran <i>Coach</i> dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Diklat Kepemimpinan	Hasil evaluasi kegiatan coaching menunjukkan bahwa rata-rata nilai peserta untuk Perencanaan Inovasi mencapai 81,89. Selain itu, frekuensi konsultasi peserta diklat dalam merealisasikan proyek perubahan tercatat sebesar 82,7%, sedangkan frekuensi konsultasi pada tahapan kegiatan mencapai 82,5%. Rata-rata nilai untuk Manajemen Perubahan adalah 82,24. Secara keseluruhan, penelitian ini mengindikasikan bahwa kegiatan coaching berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi peserta diklat dalam merancang Perencanaan Inovasi dan Manajemen Perubahan.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan Nasional Metode: Metodenya menggunakan <i>action research</i> dengan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, observasi, dan refleksi. Subjek penelitian ini adalah peserta diklat

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
					kepemimpinan tingkat IV angkatan 5 kelompok 3 tahun 2014 yang berjumlah 10 peserta dari berbagai instansi, yaitu 1) Pustekkom Jakarta, 2) Universitas Negeri Malang, 3) P4TK Penjas dan BK, 4) Universitas Negeri Yogyakarta, 5) Universitas Palangkaraya, 6) Universitas Lampung, 7) Universitas Pattimura Ambon, 8) Universitas Tadulako Palu, 9) Universitas Negeri Semarang, 10) Universitas Sam Ratulangi Manado.
9.	Gusli Chidir, Dwi Ferdiyatmoko Cahya Kumoro, Muhammad Johan, Masduki Asbari, & Dewiana Novitasari (2021)	<i>Learning dan Coaching: Analisis Antecedent Manajemen Kinerja Dosen</i>	Penelitian menunjukkan bahwa coaching memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, baik secara langsung maupun melalui mediasi kemampuan belajar. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pengambilan keputusan manajerial sumber daya manusia terkait penerapan alat dan pelatihan baru di kalangan dosen perguruan tinggi. Selain itu, studi ini memberikan panduan bagi manajemen sumber daya manusia di	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> dan kinerja dosen	Lokus: Salah satu perguruan tinggi swasta di Jakarta Metode: Menggunakan metode kuantitatif dengan mengadopsi teknik survei menggunakan kuesioner. Untuk olah data

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			perguruan tinggi untuk secara serius mempertimbangkan rencana investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui praktik coaching dan merumuskan strategi sumber daya manusia di kampus mereka.		menggunakan software PLS
10.	Urip Sulistiyo, Muhammad Rusdi, Jennifer Clifton, Heather Fehring, & Kathy Jordan (2021)	<i>The Implementation of the Coaching Approach to Professional Experience (CAPE) Model in Indonesian initial Teacher education: The Participants' Perspectives.</i> (Implementasi Pendekatan Coaching untuk Profesional Experience (CAPE) dalam pendidikan guru pemula di Indonesia: Perspektif Peserta)	Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran coach membantu para PST karena mereka dapat melakukan individualisasi dan fokus pada pengembangan keterampilan mengajar).	Variabel: Variabel yang diteliti tentang coaching Metode: Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan FGD	Lokus: Sebuah sekolah dasar di Provinsi Jambi, Indonesia. Provinsi Jambi, Indonesia.
11.	Eli Masnawati, Ibrahim Bafadal, Ali Imron, Achmad Supriyanto (2019)	<i>Teachers' Professional Development Coaching Based on Islamic Boarding School Culture</i>	Penelitian ini mengidentifikasi lima pola interaksi yang diterapkan dalam pengembangan, yaitu: pola interaksi pengajian yang dilaksanakan secara rutin setiap bulan, pola interaksi imtihan, pola interaksi sholat	Variabel: Variabel yang diteliti tentang coaching	Lokus: Nurudholam Junior High School, Ngadisari Junior High School, and

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			berjamaah, pola interaksi silaturahmi, dan pola interaksi pertemuan rutin bulanan. Selanjutnya, terdapat empat pendekatan dalam pengembangan profesi, yaitu: pendekatan kelompok, pendekatan individu, pendekatan berdasarkan senioritas, dan pendekatan birokrasi pesantren. Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan dalam pembinaan meliputi: tokoh masyarakat (kepala desa), komite sekolah, dosen dari Universitas Truno Joyo (UTM) Bangkalan, kepala SMP Negeri 2 Kamal, serta pengawas sekolah. Terakhir, pengawasan dan evaluasi dilakukan oleh: ketua yayasan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pembina pesantren, pengawas sekolah, lima guru senior, dan komite sekolah.		Baburrahma Islamic Junior High School Metode: <i>Comparative inductive data analysis</i> Informan: <i>The chairman of the foundation, headmaster, vice principle, supervisor, teacher, coach, stakeholder, and committee</i>
12.	Janse van Rensburg, Lodewikus, Hewitt, Magda, Bussin, Mark (2006)	<i>An Integrated Coaching Model in the Context of E-Coaching</i> (Model Pembinaan Terpadu dalam Konteks E-Coaching)	Masalah dan kekhawatiran yang mungkin dialami dalam lingkungan <i>e-coaching</i> dengan menggunakan model konseptual ICM (<i>Integrated Coaching Model</i>)).	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> Metode: <i>a qualitative research study which utilized decondary data as a data source</i>	Lokus: University of Johannesburg, South Africa

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	B. Lena Nuryanti, Masharyono Masharyono, Hanani Fauziatunisa (2018)	<i>The Effect of Coaching on Employee Performance.</i> (Pengaruh Coaching terhadap Kinerja Karyawan)	Hasil penelitian menunjukkan <i>coaching</i> yang dikategorikan baik memberikan pengaruh sebesar 60,6% terhadap kinerja karyawan).	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> dan kinerja	Lokus: PT. Sari Ater Hotel and Resort Subang Metode: Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan <i>descriptive analysis technique and verification</i> Unit analisis: Individu (<i>employees who have experienced coaching</i>)
14.	Tina Salter (2014)	<i>Equality of mentoring and coaching opportunity: making both available to pre-service teachers.</i> (Kesetaraan kesempatan mentoring dan kesempatan coaching: membuat keduanya tersedia bagi guru-guru pra-jabatan)	Temuan-temuan menunjukkan adanya ketidakseimbangan dalam penggunaan pendampingan dan <i>coaching</i> dalam dunia pendidikan, dengan kurangnya penggunaan <i>coaching</i> untuk guru-guru pra-jabatan. Beberapa intervensi pendampingan (dan memang Oleh karena itu, para mentor guru prajabatan dapat dibantu dan didukung untuk lebih memanfaatkan pendekatan berbasis aset yang terintegrasi antara mentor-coach, yang mendorong penggunaan refleksi dan pembelajaran mandiri).	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> Metode: Menggunakan metode kualitatif melalui <i>interviews</i>	Lokus: <i>Three UK-based secondary schools</i> (tiga sekolah menengah di Inggris)

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15.	Francis A. Kombarakaran, J. M., & Pauline B. Fernandes. (2008)	<i>Executive Coaching: It Works!.</i>	Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan <i>coaching</i> telah mencapai tujuan dan menghasilkan perubahan eksekutif yang positif di lima bidang: manajemen sumber daya manusia, hubungan dengan manajer, penetapan tujuan dan prioritas, keterlibatan dan produktivitas, dan dialog dan komunikasi. Para eksekutif meningkatkan efektivitas karyawan mereka dengan membangun kekuatan dan mengatasi kelemahan mereka, memperkuat hubungan mereka dengan manajer, bawahan langsung, dan orang lain, serta mengembangkan keterampilan dan pengalaman untuk membina orang lain. <i>coaching</i> eksekutif membantu mencapai tingkat kinerja eksekutif yang lebih tinggi).	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: Website (web-enabled tool, Inquisite) Metode: Menggunakan metode kuantitatif melalui survei dengan instrumen penelitian berupa kuesioner.
16.	Nurma Atiah, Happy Fitria, Destiniar (2021)	<i>Effect of Principal's Coaching and Supervision toward Teacher's Performance</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pola pembinaan serta peran Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri 1 Gardu Harapan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, perlu dilakukan peningkatan dalam pola <i>coaching</i> dan pengawasan.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: SD Negeri 1 Gardu Harapan Metode: Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Instrumen
17.	Umi Setijowati, Tri Joko Raharjo, Arief Yulianto, Suwito	<i>Coaching Through the Scientific Approach to Improve Teacher</i>	Temuan penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya para <i>coaches</i> masih menggunakan instruksi dari atas ke bawah, <i>coaching</i> lebih	Variabel: Variabel yang diteliti tentang	Metode: Menggunakan metode <i>Research and</i>

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Eko Pramono (2020)	<i>Performance</i> (Pembinaan Melalui Pendekatan Ilmiah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru)	berfokus pada aspek administratif dan kurangnya tatap muka antara pengawas dan guru).	<i>coaching</i> dan kinerja	<i>Development</i> dengan pendekatan analisis deskriptif
18.	Claudio Pousa and Anne Mathieu (2014)	<i>The Influence of Coaching on Employee Performance: Results from Two International Quantitative Studies</i> (Pengaruh <i>Coaching</i> terhadap Kinerja Karyawan: Hasil Dari Dua Studi Internasional Studi Kuantitatif)	<i>Coaching</i> dapat menjelaskan antara 2,9% dan 6,2% dari varians dalam kinerja ketika mengendalikan masa kerja dan pengalaman.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> dan kinerja	Lokus: Amerika latin dan Kanada Metode: Menggunakan metode kuantitatif
19.	Ratnawati (2019)	Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru terhadap Pengelolaan Kelas melalui Penerapan <i>Coaching</i> di SD Negeri 69 Banda Aceh	Hasil observasi awal menunjukkan bahwa hanya 10% yang memenuhi standar, sedangkan pada siklus I, persentase yang mencapai standar meningkat menjadi 40%. Pada siklus II, kegiatan <i>coaching</i> menunjukkan pencapaian 80% terhadap garis standar, yang mengindikasikan adanya peningkatan signifikan dalam kemampuan guru dalam mengelola kelas di SD Negeri 69 Banda Aceh. Kesimpulan dari kegiatan PTS ini adalah (1) <i>Coaching</i> dalam pengelolaan kelas terbukti secara ilmiah dapat meningkatkan kemampuan	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i> Metode: Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Lokus: SD Negeri 69 Banda Aceh

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			guru di SD Negeri 69 Banda Aceh, dan (2) Pelaksanaan coaching sangat bermanfaat bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya menjadi pendidik yang handal dan profesional. Dengan demikian, pembinaan dan bimbingan melalui coaching dapat meningkatkan kemampuan guru dalam pengelolaan kelas.	Teknik pengumpulan data melalui pengamatan, menggunakan lembar observasi.	
20.	Mimin (2015)	Lestari Model <i>Coaching Grow</i> Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat Pelaksana Dirumah Sakit Sultan Agung Semarang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja perawat pelaksana sebelum intervensi adalah 285,7, sedangkan setelah intervensi meningkat menjadi 307,7, yang menunjukkan peningkatan sebesar 23,8 poin. Uji Paired t-test menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara rata-rata skor kinerja perawat pelaksana sebelum dan sesudah intervensi, dengan nilai p sebesar 0,00. Analisis korelasi juga mengindikasikan adanya hubungan antara model coaching GROW dan peningkatan kinerja perawat, dengan nilai r sebesar 0,510.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang Metode: Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan rancangan penelitian “ <i>Pra experiment</i> ” dengan metode pendekatan <i>before</i> and <i>afterstudy</i> . Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>simple random sampling</i> . Metode analisa yang dilakukan adalah <i>Paired Samples T-Test</i> .

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21.	Hatoli, Waruwu, Muhammad Johan, Masduki Asbari, Heri Supriatna, Dewiana Novitasari. (2021).	<i>Employee Coaching: Katalisator Kreativitas Dan Kinerja Pegawai</i>	Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi kreativitas individu.	Variabel: Variabel yang diteliti tentang <i>coaching</i>	Lokus: Salah satu perguruan tinggi swasta di Jakarta Metode: Menggunakan metode kuantitatif dan survei konfirmasi, dan pengolahan data menggunakan <i>software SmartPLS 3.0</i>
22.	Selma Kalkavan, Alev Katrinli (2014) doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.129	<i>The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey</i>	Temuan menunjukkan bahwa praktik pembinaan manajerial dalam sektor asuransi memberikan dampak positif terhadap pemahaman yang lebih baik mengenai peran karyawan (kejelasan peran), kepuasan kerja, komitmen terhadap karier, kinerja karyawan di lingkungan kerja, serta komitmen terhadap organisasi.	Variabel: Managerial <i>coaching</i> , <i>Job Performance</i>	Lokus: Insurance Industry In Turkey Metode: Kuantitatif pendekatan Studi Kasus, Software SPSS 16.0
23.	Gil Bozer James C. Sarros Joseph C. Santora, (2013) http://dx.doi.org/10.1108/02621711311318319	<i>The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability</i>	Beberapa karakteristik <i>coachee</i> dikaitkan dengan efektivitas <i>coaching</i> : orientasi tujuan pembelajaran <i>coachee</i> secara positif terkait dengan efektivitas <i>coaching</i> yang diidentifikasi melalui peningkatan kinerja pekerjaan yang dilaporkan sendiri; motivasi pra-pembinaan <i>coachee</i> secara positif terkait dengan efektivitas	Variabel: <i>Coaching</i>	Lokus: Israeli coaching firms Metode: Kuantitatif, Analisis data; likelihood

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			<i>coaching</i> yang diidentifikasi melalui peningkatan kinerja pekerjaan yang dilaporkan sendiri oleh <i>coachee</i> ; penerimaan umpan balik <i>coachee</i> secara positif terkait dengan kinerja pekerjaan yang dilaporkan sendiri oleh <i>coachee</i> dan yang dilaporkan oleh atasan langsungnya; efikasi diri perkembangan <i>coachee</i> secara positif terkait dengan efektivitas <i>coaching</i> yang tercermin dari peningkatan kinerja pekerjaan yang dilaporkan sendiri oleh <i>coachee</i>)		
25.	Barbara Bruns, Leandro Costa, Nina Cunha (2018) https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.03.003	<i>Through the looking glass: Can classroom observation and coaching improve teacher performance in Brazil?</i>	Di sekolah-sekolah perlakuan, program ini meningkatkan keterampilan koordinator pedagogis yang ditugaskan untuk mendukung guru-guru dalam meningkatkan pengajaran, meningkatkan waktu guru dalam mengajar, meningkatkan keterlibatan siswa, dan menghasilkan peningkatan pembelajaran siswa yang signifikan secara statistik)	Variabel: <i>Coaching</i>	Lokus: Brazil Metode: Kuantitatif
26.	Wendy Carey, Donald J. Philippon, And Greta G. Cummings (2011) DOI:10.1002/jls.20204	<i>Coaching Models For Leadership Development: An Integrative Review</i>	Komponen penting dari model <i>coaching</i> adalah: hubungan <i>coach-coachee</i> , identifikasi masalah dan penetapan tujuan, pemecahan masalah, proses transformasional, dan mekanisme yang digunakan untuk mencapai hasil. Faktor-faktor yang mempengaruhi hasil pembinaan yang positif adalah: peran dan atribut pelatih, pemilihan kandidat pelatih dan atribut pelatih, hambatan dan fasilitator dalam proses	Variabel: <i>Coaching</i> Metode: Kualitatif	Metode Analisis: an integrative review (Databases included Emerald Fulltext, Business Source Complete, Medline, CINAHL, ISI Web of Knowledge, PsychINFO,

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
27	de Haan, E. (2019) https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/cpb0000144	<i>A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: The emergence of a body of research</i>	pembinaan, manfaat dan kekurangan pelatih eksternal versus internal, dan dukungan organisasi) Kriteria keberhasilan berkaitan dengan orang yang dibina, yang melibatkan pengembangan kepercayaan, penerimaan, dan komitmen terhadap pembinaan dan rasa hormat orang yang dibina terhadap kontrak pembinaan. Kriteria keberhasilan lainnya bagi para Pembina dan yang dibina adalah kemampuan keduanya untuk mencapai kesepakatan mengenai tugas dan tujuan, ditambah tingkat pemahaman psikologis bersama yang mendalam dan wawasan baru.	Variabel: <i>Coaching</i> Metode: <i>Qualitative-research</i>	and Academic Search Complete) Pendekatan Penelitian: Systematic review
28.	Siegfried Greif (2007)	<i>Advances in research on coaching outcomes</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa intervensi pembinaan yang berbeda menghasilkan dampak yang signifikan dan kadang-kadang kuat namun tidak selalu diharapkan dan memberikan dampak yang konsisten.	Variabel: <i>Coaching</i> Metode: Kualitatif	Pendekatan Penelitian: Experimental evaluation studies
29.	Renae A. Jones and Alannah E. Rafferty (2006) DOI: 10.1108/01437730610692434	<i>The executive coaching trend: towards more flexible executives</i>	Analisis pengukuran berulang mengungkapkan bahwa fleksibilitas manajerial yang dilaporkan sendiri meningkat selama durasi pembinaan eksekutif.	Variabel: <i>Coaching</i> Metode: Kualitatif	Pendekatan Penelitian: Survei Subjek: All members of the LEP program

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
30.	Hyeyoun Min, Dianali Rivera Morales, Dennis Orgill, Douglas S. Smink, and Steven Yule (2015) http://dx.doi.org/10.1016/j.surg.2015.03.007	<i>Systematic review of coaching to enhance surgeons' operative performance</i>	Intervensi pembinaan bedah memiliki dampak positif terhadap persepsi dan sikap peserta didik, keterampilan teknis dan nonteknis, serta ukuran kinerja. Bukti dampak terhadap hasil akhir pasien masih terbatas, dan kualitas studi penelitian pun bervariasi. Meskipun demikian, tinjauan sistematis kami terhadap berbagai intervensi pembinaan yang berbeda akan bermanfaat bagi strategi dan implementasi pembinaan di masa depan untuk meningkatkan kinerja operasi)	Variabel: <i>Coaching, Performance</i> Metode: <i>Qualitative-research</i>	Pendekatan Penelitian: Systematic review