

**EFEKTIVITAS *COACHING* PADA PELATIHAN *SUPERVISORY*
MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM DI PUSDIKLAT PT. KAI
BANDUNG**

TESIS

diajukan untuk memenuhi Sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Magister Pendidikan Departemen Pendidikan Masyarakat



Oleh:

Elly Mellyawati

2105344

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN MASYARAKAT
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

2023

Elly Mellyawati, 2023

EFEKTIVITAS COACHING PADA PELATIHAN SUPERVISORY MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM DI PUSDIKLAT PT. KAI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

LEMBAR HAK CIPTA

EFEKTIVITAS *COACHING* PADA PELATIHAN *SUPERVISORY
MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM* DI PUSDIKLAT
PT. KAI BANDUNG

Oleh:

Elly Mellyawati

Sebuah tesis yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) konsentrasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) pada Departemen Pendidikan Masyarakat

© Elly Mellyawati 2023

Universitas Pendidikan Indonesia

Agustus 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Tesis ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian, dengan dicetak ulang, di fotocopy, atau cara lain tanpa izin dari penulis.

LEMBAR PENGESAHAN

Elly Mellyawati
2105344

EFEKTIVITAS COACHING PADA PELATIHAN SPERVISORY MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM DI PUSDIKLAT PT. KAI BANDUNG

Disetujui dan disahkan oleh penguji tesis
Untuk diajukan pada Ujian Tesis Tahap 2

Pembimbing I



Dr. Elih Sudiapermana, M.Pd.
NIP. 19611111419703 1 001

Pembimbing II



Dr. Sardin, M.Si.
NIP. 19710817199802 1 002

Penguji I



Dr. Asep Saepudin, M.Pd.
NIP. 19700930 200801 1 004

Penguji II



Dr. Viena Rusmiati, S.IP., M.Pd.
NIP. 19760814200604 2 001

Mengetahui,
Ketua Departemen Pendidikan Masyarakat
Jenjang S1, S2, dan S3
Terintegrasi Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Pendidikan Indonesia



Dr. Yanti Shantini, M.Pd.
NIP. 19730128200501 2 001

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Elly Mellyawati
NIM/BP : 2105344/2021
Jurusan/Prodi : Pendidikan Masyarakat – S2
Fakultas : Ilmu Pendidikan
Judul Tesis : Efektivitas *Coaching* Pada Pelatihan *Supervisory Management Development Program* Di Pusdiklat PT. KAI Bandung

Dengan ini menyatakan bahwa tesis dengan judul “Efektivitas *Coaching* Pada Program Pelatihan *Supervisory Management Development Program* Di Pusdiklat Pt. Kai Bandung” ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko. Sanksi apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan atau terdapat klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, 09 Agustus 2023
Saya yang menyatakan,

Elly Mellyawati
NIM. 2105344

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dankarunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Efektivitas *Coaching* Pada Pelatihan *Supervisory Management Development Program* Di Pusdiklat PT. KAI Bandung”. Tesis ini ditulis untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar magister Pendidikan Departemen Pendidikan Masyarakat Universitas Pendidikan Indonesia. Selain itu, penulisan tesis merupakan tambahan wawasan bagi mahasiswa dalam melakukan penelitian dan membuat laporan penelitian.

Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik karena penulis mendapat bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Elih Sudiapermana, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing I Program studi Pendidikan Masyarakat Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) Universitas Pendidikan Indonesia yang selalu mengarahkan, mendidik, membimbing, memotivasi, dan memberikan banyak kesempatan kepada penulis dalam proses perkuliahan dan penyusunan tesis.
2. Dr. Sardin, S.Pd., M.Si. Dosen Pembimbing II Program studi Pendidikan Masyarakat Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) Universitas Pendidikan Indonesia yang selalu sabar mengarahkan, mendidik, membimbing, dan memotivasi penulis dalam proses perkuliahan dan penyusunan tesis.
3. Dosen dan Staff Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Masyarakat Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia yang selalu membimbing, mendidik, memberikan ilmu pengetahuan, mengarahkan selama proses pembelajaran di jenjang pendidikan pascasarjana.
4. Dr. Gina Rahmalia Ginandjar, *Manager of Administration and Facility Training Center OPSAR PT. KAI* yang selalu memberikan dukungan lahir dan bathin, menyemangati, menghibur, menasihati. Semoga Bunda selalu diberkahi Allah Swt. Selalu ingat “dalam hidup ini harus

selalu bersyukur, ikhlas dan jangan lupa bahagia”.

5. Mamah, Ibu Mara Komara dan Keluarga kedua, Sani Dwi Hanifah, Indra Nuriana, Syadiyah Fadillah, Farhan Maulana, Nafisa Adiba Rahmani yang selalu memberikan dukungan, mendoakan, dan memberi kepercayaan sehingga penulis dapat melanjutkan studi dan menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir.
6. Ibu, Dr. Hj. Ikka Kartika AF., M.Pd. yang pertama kali memberikan penulis kepercayaan diri untuk mengejar apa yang diinginkan dan mewujudkan apa yang diharapkan. Selalu menelpon setiap kali penulis mengirim pesan tentang kebingungannya dan memberikan arahan serta ketenangan setelahnya. Semoga Allah senantiasa memberikan ibu kesehatan dan umur yang panjang.
7. Keluarga Besar SMP Surya Kencana Bhakti Bandung untuk semua dukungan dan pengertiannya.
8. Sahabat lillahku Siti Risyani Dewi, Mega Rahmawanti, Fauzan Dwi Haryanto yang selalu menjadi tempat terbaik untuk mencurahkan segala cerita dan selalu mempercayai penulis untuk bisa melakukan hal terbaik.
9. Teman-teman Pascasarjana Pendidikan Masyarakat angkatan 2021 Faridah Eka Putri dan Agus Elga Uyuandi serta semua teman-teman yang telah mendukung, memotivasi, dan membantu penulis dalam menjalani proses perkuliahan serta dalam pembuatan tesis ini.
10. Teman-teman terbaikku, Miss Yeli, Teh Anggy, Bu Dian, Sekar, Indri, Icha, Fanny, Nadia, Abhel, terimakasih untuk setiap doa dan dukungan yang selalu kalian berikan, juga untuk setiap tawa yang kalian buat ketika penulis membutuhkan *simple healing*.
11. Kepada seluruh responden Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI Bandung
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Ucapan terima kasih yang bisa penulis sampaikan, semoga bimbingan, dan bantuan Bapak dan Ibu serta rekan-rekan berikan menjadi amal kebaikan dan memperoleh balasan dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritikan dan saran dari pembaca sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dan perbaikan karya-karya penulis di masa yang akan datang , Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, khususnya bagi penulis dan bagi para pembaca pada umumnya.

Bandung, 09 Agustus 2023

Penulis

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Ilahi Rabbi berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul “Efektivitas *Coaching* Pada Pelatihan *Supervisory Management Development Program* Di Pusdiklat PT.KAI Bandung.”

Tesis ini ditulis berdasarkan pada dua tujuan utama yaitu, (1) sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Masyarakat di Departemen Pendidikan Masyarakat Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, dan (2) memberikan informasi terkait efektivitas proses *coaching*.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yaitu, para dosen pembimbing dan para dosen Departemen Pendidikan Masyarakat FIP UPI. Selanjutnya, kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah mendukung penyelesaian tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih. Kritik dan saran dari para pembaca sangat penulis harapkan demi kebermanfaatan tesis ini

Bandung, 09 Agustus 2023

Penulis

ABSTRAK

Efektivitas *Coaching* Pada Pelatihan *Supervisory Management Development Program* Di Pusdiklat PT. KAI Bandung

Penambahan program *coaching* dipandang bisa memberikan efek yang lebih baik bagi karyawan karena mengedepankan komunikasi dua arah dan menggali solusi dari diri karyawan itu sendiri bagi setiap permasalahan yang muncul sehingga dianggap lebih efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kompetensi *coach* dilihat dari dimensi *active listening*, *creating awareness*, *direct communication* dan motivasi belajar *coachee* yang melalui sebuah proses *coaching* untuk mencapai suatu efektivitas *coaching*. Hal ini sejalan dengan teori yang mengatakan *coaching* dapat menjadi sangat efektif dalam membantu individu mencapai potensi mereka yang sebenarnya. Pendekatan kuantitatif deskriptif merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan menggunakan angket dari 90 responden yang diambil dengan menggunakan pendekatan *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan dimensi *direct communication* menjadi dimensi kompetensi *coach* yang paling kuat, sedangkan motivasi belajar pada *coachee* menunjukkan adanya keberagaman. Selain itu, proses *coaching* terbukti memperkuat hubungan antara kompetensi *coach* dan motivasi belajar *coachee* dengan efektivitas *coaching*. Namun, proses *coaching* tersebut belum mampu memoderasi hubungan antar keduanya. Hal ini terjadi dengan kemungkinan adanya faktor eksternal lain yang lebih kuat dan proses *coaching* yang tidak diciptakan untuk memfasilitasi motivasi belajar *coachee* yang beragam.

Kata Kunci: Efektivitas *coaching*, kompetensi *coach* dan motivasi belajar *coachee*

ABSTRACT

The Effectiveness of Coaching in the Supervisory Management Development Program Training at Pusdiklat PT. KAI Bandung

The addition of a coaching program is seen to have a better effect on employees because it prioritizes two-way communication and explores solutions from employees themselves for every problem that arises so that it is considered more effective. This study aims to analyze the relationship between coach competencies seen from the dimensions of active listening, creating awareness, direct communication and coachee learning motivation through a coaching process to achieve a coaching effectiveness. This is in line with the theory that says coaching can be very effective in helping individuals reach their true potential. Descriptive quantitative approach is the method used in this study. Data was collected using questionnaires from 90 respondents taken using a simple random sampling approach. The results showed that the direct communication dimension was the strongest dimension of coach competence, while the motivation to learn in the coachee showed diversity. In addition, the coaching process is proven to strengthen the relationship between coach competence and coachee learning motivation with coaching effectiveness. However, the coaching process has not been able to moderate the relationship between the two. This happens with the possibility of other, stronger external factors and coaching processes that were not created to facilitate the coachee's diverse learning motivations.

Keywords: Coaching effectiveness, coach competence and coachee learning motivation

DAFTAR ISI

LEMBAR HAK CIPTA	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
UCAPAN TERIMAKASIH	iv
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Struktur Organisasi Tesis	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. <i>Kajian Coaching</i>	10
2.1.1 Pengertian <i>Coaching</i>	10
2.1.2. <i>Coaching</i> Sebagai Pembelajaran Transformatif	12
2.1.3. Tujuan <i>Coaching</i>	13
2.1.4. Manfaat <i>Coaching</i>	13
2.1.5. Prinsip <i>Coaching</i> yang Efektif	14
2.1.6. Perbedaan <i>Coaching</i> dan Metode Pengembangan yang Lain	15
2.1.7. Jenis-Jenis <i>Coaching</i>	19
2.1.8. Langkah-Langkah dalam Melakukan <i>Coaching</i>	19
2.1.9. Efektivitas <i>Coaching</i>	20
2.2. Ciri-Ciri <i>Coach</i> yang Efektif	21
2.2.1 <i>Active listening</i>	22
2.2.2. <i>Creating awareness</i>	25
2.2.2.1. Pengertian <i>Self-awareness</i>	25
2.2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Self-awareness</i>	26
2.2.2.3. Indikator <i>Self-awareness</i>	27
2.2.2.4. Karakteristik dalam Pembentukan <i>Self-awareness</i>	29

2.2.3. <i>Direct communication</i>	30
2.2.4. Motivasi Belajar	32
2.2.5. Proses <i>Coaching</i>	35
2.2.5.1. <i>Coaching</i> Model GROW	35
2.2. Penelitian yang Relevan	36
2.4. Hipotesis.....	37
2.5. Model Konseptual Penelitian.....	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	39
3.1 Desain Penelitian	39
3.2 Partisipan dan Tempat Penelitian.....	40
3.3. Populasi dan Sampel	40
3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian	41
3.5. Instrumen Penelitian.....	43
3.6 Teknik Pengumpulan Data	48
3.6.1. Uji Validitas Instrumen.....	48
3.6.1.1. Hasil Uji Validitas	50
3.6.1.2. Uji Reabilitas Instrumen.....	50
3.6.2. Hasil Uji Reabilitas.....	52
3.7. Prosedur Penelitian	53
3.8. Analisis Data.....	54
3.8.1. Uji Asumsi Klasik	54
3.8.1.2. Uji Heteroskedastisitas	54
3.8.1.3. Analisis Korelasi Berganda.....	55
3.8.2. Analisis Regresi Moderasi	55
3.9. Pengujian Hipotesis.....	56
3.9.1. Uji Signifikan Simultah (Uji F).....	56
3.9.2. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji T)	56
BAB IV	57
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	57
4.1 Deskripsi Hasil Penelitian	57
4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	57
4.2. Hasil Temuan.....	67
4.3.1. Gambaran Kompetensi <i>Coach</i> Dalam Melakukan Proses <i>Coaching</i> Pada Pelatihan <i>Supervisory Management</i> <i>Development Program</i>	8

5	
4.3.2. Gambaran Umum Motivasi Belajar <i>Coachee</i> Dalam Mengikuti Proses <i>Coaching</i> Pada Pelatihan <i>Supervisory Management Development Program</i>	8
8	
4.3.3. Gambaran Efektivitas <i>Coaching</i> Pada Pelatihan <i>Supervisory Management Development Program</i>	9
0	
4.3.4. Gambaran Hubungan Antara Kompetensi <i>Coach</i> dengan Efektivitas <i>Coaching</i> Dilihat dari Dimensi <i>Active listening, Creating awareness, Direct Communication</i>	9
1	
4.3.5. Gambaran Hubungan Motivasi Belajar <i>Coachee</i> dengan Efektivitas <i>Coaching</i>	9
3	
4.3.6. Gambaran Hubungan Antara Kompetensi <i>Coach</i> Dan Motivasi Belajar <i>Coachee</i> Dengan Efektivitas <i>Coaching</i>	9
4	
4.3.7. Gambaran Hubungan Antara Kompetensi <i>Coach</i> dengan Efektivitas <i>Coaching</i> dengan Adanya Proses <i>Coaching</i>	9
6	
4.3.8. Gambaran Hubungan Antara Motivasi Belajar <i>Coachee</i> dengan Efektivitas <i>Coaching</i> dengan Adanya Proses <i>Coaching</i>	9
7	
BAB V.....	100
KESIMPULAN DAN SARAN.....	100
5.1 Simpulan.....	100
5.2. Saran	101

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbedaan <i>Coaching</i> dan Mentoring	16
Tabel 2 Perbedaan <i>Coaching</i> dan Counseling	17
Tabel 3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	44
Tabel 4 Ringkasan Hasil Uji Validasi Kuesioner Penelitian	50
Tabel 5 Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner Penelitian	52
Tabel 6 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	55
Tabel 7 Karakteristik Responden.....	58
Tabel 8 Data Cross Tabulation Jenis Kelamin dan Usia	59
Tabel 9 Data Cross Tabulation jenis kelamin, usia dan jabatan	59
Tabel 10 Data Crosstabulation Jenis Kelamin, Usia, Jabatan, dan Masa Kerja.....	60
Tabel 11 Data Crosstabulation Jenis Kelamin, Usia, Jabatan, Masa Kerja, dan <i>Coach</i>	61
Tabel 12 Hasil Uji Normalitas	64
Tabel 13 Hasil Uji Multikolinearitas	64
Tabel 14 Hasil Uji Heterokedastisitas	65
Tabel 15 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	66
Tabel 16 Mean Variabel dan Jenis Kelamin	67
Tabel 17 Mean Variabel, Jenis Kelamin, dan Usia	68
Tabel 18 Mean Variabel, Jenis Kelamin, Usia, Jabatan	69
Tabel 19 Mean Motivasi Belajar <i>Coachee</i> dan Jenis Kelamin.....	70
Tabel 20 Mean Motivasi Belajar <i>Coachee</i> dan Jenis Kelamin, Usia	71
Tabel 21 Motivasi Belajar <i>Coachee</i> Jenis Kelamin, Usia, dan Jabatan	71
Tabel 22 Motivasi Belajar <i>Coachee</i> Jenis Kelamin, Usia, Jabatan, dan Masa Kerja	73
Tabel 23 Mean Efektivitas <i>Coaching</i> dan Jenis Kelamin.....	74
Tabel 24 Mean Efektivitas <i>Coaching</i> , Jenis Kelamin, dan Usia.....	74
Tabel 25 Mean Efektivitas <i>Coaching</i> , Jenis Kelamin, Usia, dan Jabatan	75
Tabel 26 Mean Efektivitas <i>Coaching</i> , Jenis Kelamin, Usia, Jabatan, dan Masa Kerja.....	76
Tabel 27 Korelasi Kompetensi <i>Coach</i>	78
Tabel 28 Hasil Analisis Korelasi Simultan.....	79
Tabel 29 Korelasi Motivasi Belajar <i>Coachee</i> dengan Efektivitas <i>Coaching</i>	80
Tabel 30 Hasil Analisis Korelasi Simultan.....	81
Tabel 31 Hasil Analisis Regresi Moderasi 1	82
Tabel 32 Hasil Analisis Regresi Moderasi 2	82
Tabel 33 Hasil Analisis Regresi Moderasi 3	83
Tabel 34 Hasil Analisis Regresi Moderasi 4	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 HCI in ASEAN Countries.....	1
Gambar 2 Urutan Indonesia dalam HCI.....	2
Gambar 3 Model Konseptual Penelitian	38

Elly Mellyawati, 2023

EFEKTIVITAS COACHING PADA PELAIHAN SUPERVISORY MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM DI PUSDIKLA PT. KAI BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Rahim, H., Mohd Hamzah, M. I., & Mohd Noor, M. Y. (2019). Kepimpinan transformasi school improvement partner (sipartner+) dan proses *coaching* dalam pembangunan kepimpinan Pendidikan. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 32(1), 49-65.
- Ahmad, Nik., Tekke, Mustafa. 2015. Rediscovering rogers's self-theory and personality. *Journal of Educational, Health and Community Psychology* 4(3). 143-150
- Alpay, E., Ahearn, A. L., Graham, R. H., & Bull, A. M. J. (2008). Student enthusiasm for engineering: charting changes in student aspirations and motivation. *European journal of engineering education*, 33(5-6), 573-585.
- Alzibu, Eneka., Rekalde, Izaskun., Landeta, Jon., Fernandez-Ferrin, Pilar. 2019. Analysis of executive *coaching* effectiveness: a study from the *coachee* perspective. Recibido el 18 de diciembre de 2017, aceptado el 26 de julio de 2018 Publicado online el 25 de enero de 2019 N° de clasificación JEL: M12, M53 DOI: 10.5295/cdg.170876ea
- Andenoro, A. C., Popa, A. B., Bletscher, C. G., & Albert, J. (2012). Storytelling as a vehicle for self-awareness: Establishing a foundation for intercultural competency development. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 102-109.
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241-251.
- Baron, Louis., Morin, Lucie. 2010. The impact of executive *coaching* on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(1), 18-38. DOI 10.1108/01437731011010362
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-Regulation, ego depletion, and motivation. *Social and personality psychology compass*, 1(1), 115-128.
- Beggs, C., Shields, D., & Janiszewski Goodin, H. (2011). Using guided reflection to reduce test anxiety in nursing students. *Journal of Holistic Nursing*, 29(2), 140-147.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2007). Mental models in project management *coaching*. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3-13.
- Bhatnagar, Vikas Rai. 2020. Systemic *coaching* for higher effectiveness. Emerald Publishing Limited, ISSN 0019-7858. DOI 10.1108/ICT-07-2019-0072.
- Bluckert, P. (2014). The Gestalt approach to *coaching*. In J. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (2nd ed, pp. 26–30). London: Sage

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley and Sons
- Boyce, L. A., Jackson, R. J., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership *coaching* relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership *coaching* program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914–931.
- Bressler, M., Von Bergen, C., & Campbell, K. (2014). The sandwich feedback method: Not very tasty. *Journal of Behavioral Studies in business*, 7.
- Brown, S. W., & Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group *coaching* in organisations. *Coaching: an international journal of theory, research and practice*, 3(1), 30-45.
- Brownell, J. The skills of *listening-centered communication*. In *Listening and Human Communication in the 21st Century*; Wolvin, A.D., Ed.; Wiley-Blackwell: Oxford, UK, 2010; pp. 141–157.
- Cangara, H. (2016). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Carson, C. M., Mosley, D. C., & Boyar, S. L. (2004). Performance gains through diverse top management teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(5/6), 121–126.
- Croucher, R., Gooderham, P. and Parry, E. (2006), “The influences on *direct communication* in British and Danish firms: country, ‘strategic HRM’ or unionization?”, *European Journal of Industrial Relations*. 12(3), 267-86.
- Darmawati, K. S., & Suprpta, I. N. (2018). Komunikasi dan semangat kerja perangkat desa di Desa Tampekan Kecamatan Banjar Kabupaten Buleleng. *Locus*, 10(1), 14-29.
- Daskalovska, N., Gudeva, L. K., & Ivanovska, B. (2012). Learner motivation and interest. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1187-1191.
- de Haan, E., Kasozi, A., 2011. Executive *coaching* outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*. DOI:[10.1037/a0031635](https://doi.org/10.1037/a0031635)
- de Haan, E., Kasozi, A., 2015. *Coaching* leaders through cries. In: Hall, L (Ed.), *Coaching in time of crisis & transformation*. Cogan Page, London, pp. 144-171.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Edgerton, N., Palmer, S., 2005. SPACE: a psychological model for use within cognitive behavioural *coaching*, therapy and stress management. *Coach. Psychol.* 1(2), 25-31.

- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Broome, G. H., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership *coaching*: a review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 585-599.
- Fey, et all. 2022. How peer *coaching* fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company. *Journal homepage*: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>.
- Foster, K., McAllister, M., & O'Brien, L. (2006). Extending the boundaries: Autoethnography as an emergent method in mental health nursing research. *International journal of mental health nursing*, 15(1), 44-53.
- Frymier, A. B., & Houser, M. L. (2000). The teacher-student relationship as an interpersonal relationship. *Communication education*, 49(3), 207-219.
- Fusco, T., O'Riordan, S., & Palmer, S. (2015). Authentic leaders are... conscious, competent, confident, and congruent: A grounded theory of group *coaching* and authentic leadership development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131-148.
- Gabbott, M., & Hogg, G. (2001). The role of non-verbal *communication* in service encounters: A conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 17(1-2), 5-26.
- Gardner, R. C. (1985). Social psychology and second language learning: The role of attitude and motivation. Edward Arnold Ltd.
- Gentry, L. F., Ruffo, M. L., & Below, F. E. (2013). Identifying factors controlling the continuous corn yield penalty. *Agronomy Journal*, 105, 295–303.
- Goleman, Daniel. 1996. Emotional Intelligence Why it Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.
- Gonzalez, D. W. (2008). Executive *coaching* effectiveness: The *coachee's* experience (Unpublished doctoral dissertation). Capella University.
- Gould, D., Collins, K., Lauer, L., & Chung, Y. (2007). *Coaching* life skills through football: A study of award winning high school *coaches*. *Journal of applied sport psychology*, 19(1), 16-37.
- Gray, D. E. (2006). Executive *coaching*: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management learning*, 37(4), 475-497.
- Gregory, J. B., Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive *coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26.
- Griffiths, K. E. (2005). Personal *coaching*: A model for effective learning. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55-65.

- Hanaba, S., & Voitiuk, O. (2022). Heuristic potential of transformative learning ideas. *Pedagogy (0861-3982)*, 94(1).
- Ikemi, A.; Kubota, S.; Noda, E.; Tomita, S.; Hayashida, Y. Person-centered approach in occupational mental health: Theory, research and practice. *Sangyo Igaku Jpn. J. Ind. Health* 1992, 34, 18–29.
- International Coach Federation. (2018). *Leader as coach* (Loop institute of coaching, ed.). Jakarta: PT Lingkar Indonesia Cendikia.
- Jones, Rebecca J., Woods, Steohen A., Guillaume, Yves R.F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2015). DOI:10.1111/joop.12119
- Jonsdottir, I.J.; Fridriksdottir, K. *Active listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication?* *Int. J. Listening* 2020, 34, 178–188.
- Kalkavan, Selma., Katrinli, Alev. 2014. 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. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 1137 – 1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kampa-Kokesch, S. and Anderson, M.Z. 2001. Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 205-228. <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.205>
- Kato, S. (2012). Professional Development for Learning Advisors: Facilitating the Intentional Reflective Dialogue. *Studies in Self-Access Learning Journal*, 3(1).
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251.
- Killion, J., & Harrison, C. (2017). *Taking the Lead: New Roles for Teachers and School-Based Coaches*, 2nd Edition. Oxford: Learning Forward.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78.
- Kristini, R. E., & Mere, F. N. (2010). Hubungan antara motivasi belajar dengan prestasi akademik pada mahasiswa prodi keperawatan S1 Program A angkatan I Stikes Rs. Baptis Kediri. *Jurnal Penelitian STIKES Kediri*, 3(1), 13-18.

- Kristinsson, K.; Jonsdottir, I.J.; Snorrason, S.K. 2019. Employees' perceptions of supervisors' *listening* skills and their work-related quality of life. *Commun. Rep.*, 32, 137–147
- Latifah, W., & Muksin, N. N. (2020). Pola komunikasi dalam metode *coaching* pegawai RSUD R. Syamsudin, SH Kota Sukabumi. *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis*, 4(2), 145-154.
- Ledham, M., Parsloe, E, 2017. *Coaching* and mentoring: practical technique for developing learning and performance, Koga Page, London.
- Lin, Ming-Hung., Chen, Huang-Cheng., Liu, Kuang-Sheng. 2017. A Study of the effects of digital learning on learning motivation and learning outcome. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education ISSN: 1305-8223* (online) 1305-8215 (print) 2017 13(7):3553-3564 DOI 10.12973/eurasia.2017.00744a
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of personality and social psychology*, 83(4), 854.
- Losch, Sabine., et.all 2016. comparing the effectiveness of individual *coaching*, *self-coaching*, and group training: how leadership makes the difference. *frontiers in psychology. Front. Psychol.* 7:629. doi:10.3389/fpsyg.2016.00629
- Mandhane, N., Ansari, S., Shaikh, T. P., & Deolekar, S. (2015). Positive feedback: a tool for quality education in field of medicine. *International Journal of Research in Medical Sciences*, 3(8), 1868-1873.
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Karimi, F. H., & Hamidizadeh, A. (2010). Relationship between interpersonal *communication* skills and organizational commitment (Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran). *European Journal of Social Sciences*, 13(3), 387-398.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1996). Transformation theory of adult learning. In M. R. Welton (Ed.) *In defense of the lifeworld: Critical perspectives of adult learning* (pp. 39–70). Albany, NY: SUNY.
- Millah, D. (2015). Audience centered pada Metode presentasi sebagai aktualisasi pendekatan Student centered Learning. *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 10(2).
- Mineyama, S., Tsutsumi, A., Takao, S., Nishiuchi, K., & Kawakami, N. (2007). Supervisors' attitudes and skills for *active listening* with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *Journal of Occupational Health*, 49, 81–87. doi:10.1539/joh.49.81

- Mohr, D. C., Cuijpers, P., & Lehman, K. (2011). Supportive accountability: a model for providing human support to enhance adherence to eHealth interventions. *Journal of medical Internet research*, 13(1), e30.
- Mosca, J. B., Fazzari, A., & Buzza, J. (2010). *Coaching to win: A systematic approach to achieving productivity through coaching*. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(5).
- Mosteo, Leticia., Chekanov, Alexander., de Osso, Juan Rovira. 2021. Executive coaching: an exploration of the *coachee's* perceived value. *Article in Leadership & Organization Development Journal · September 2021* DOI: 10.1108/LODJ-02-2021-0046
- Munro, C. (2016, August 27). *Coaching in education: an introduction*. e-Leading: Management Strategies for School Leaders, p. 1.
- Nurdin, A., & Labib, M. (2021). Komunikasi Sosial Generasi Milenial di Era Industri 4.0. *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5(2), 231-248.
- Nussbaum, 2011. *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Cambridge: Harvard University Press
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2009). Co-creating an optimal coaching alliance: A cognitive behavioural coaching perspective. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 184-194.
- Othman, N., & Yee, C. S. (2015). Empowering teaching, learning, and supervision through coaching in action research. *Journal of Management Research*, 7(2), 98-108.
- Potgieter, T. E., & Van der Merwe, R. P. (2002). Assessment in the workplace: A competency-based approach. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 60–66.
- Purdy, M. What is *listening*? In *Listening in Everyday Life: A Personal and Professional Approach*; Purdy, M., Borisoff, D., Eds.; University Press of America, Inc.: Lanham, MD, USA, 1997; pp. 1–22.
- Rafiola, Ryan Hidayat. Et. all. 2020. The Effect of Learning Motivation, Self-Efficacy, and Blended Learning on Students' Achievement in The Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Emerging Technologies in Learning* (2020), 10.3991/ijet.v15i08.12525
- Ramdhani, M. A. (2014). Lingkungan pendidikan dalam implementasi pendidikan karakter. *Jurnal pendidikan universitas garut*, 8(1), 28-37.
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95-103

- Rogg, L., Aasland, O. G., Graugaard, P. K., & Loge, J. H. (2010). *Direct communication*, the unquestionable ideal? Oncologists' accounts of *communication* of bleak prognoses. *Psycho-Oncology*, 19(11), 1221-1228.
- Rony, Z. T. (2015). Kesiapan Lulusan Perguruan Tinggi Menetapkan Awal Pemilihan Karier Dengan Model *Coaching*. *PARAMETER: Jurnal Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*, 26(1), 107-117.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sahertian, R., Desi, D., & Lahade, J. (2022). Strategi Koping Perawat terhadap Gejala Depresi, Kecemasan dan Stres. *Jurnal Ilmu Keperawatan Jiwa*, 5(2), 347-358.
- Sari, H. P., & Setiawan, W. H. (2021). Peningkatan Teknologi Pendidik Pesantren Anak Sholeh melalui MEMRiSE: *Coaching & Training*. *Prima Abdika: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(3), 81-90.
- Schafer, Charles. 1996. Cara Efektif Mendidik dan Mendisiplinkan Anak. Jakarta: Mitra Utama.
- Schlüter, Jan H. 2021. Impact of Intergenerational Patterns on *Coaching Effectiveness*. *Coaching Theor. Prax.* (2021) 7:81–97. <https://doi.org/10.1365/s40896-021-00059-z>
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the *coaching* industry: The *coaching* cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204-221.
- Shoukry, H. (2016). *Coaching* for emancipation: A framework for *coaching* in oppressive environments. *International Journal of evidence based coaching and mentoring*, 14(2), 15-30.
- Sonesh, et.all. 2015. The power of *coaching*: a meta-analytic investigation. *Coaching. An International Journal of Theory Research and Practice* 8(2):1-23. DOI:[10.1080/17521882.2015.1071418](https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418)
- Soucisse, M. L., Boulva, K., Sideris, L., Drolet, P., Morin, M., & Dubé, P. (2017). Video *coaching* as an efficient teaching method for surgical residents—a randomized controlled trial. *Journal of surgical education*, 74(2), 365-371.
- Stelter, R. (2014). Third generation *coaching*: Reconstructing dialogues through collaborative practice and a focus on values. *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 51-66.
- Stevenson-Taylor, A. G., & Mansell, W. (2012). Exploring the role of art-making in recovery, change, and self-understanding—an interpretative

- phenomenological analysis of interviews with everyday creative people. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3), 104.
- Susanti, N. L. (2018). Dukungan keluarga dalam meningkatkan kualitas hidup pasien kanker servik (Family Support for Improving Quality Of Life in Cervical Cancer Survivor). *Jurnal Ners Lentera*, 5(2), 106-115.
- Sutton, A., & Crobach, C. (2022). Improving self-awareness and engagement through group coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 20(1).
- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325-1335.
- Taylor, E. W., & Cranton, P. (2013). *The handbook of transformative learning: Theory, research, and practice*. John Wiley & Sons.
- Thomas, G. (2014). Keterampilan mendengarkan secara aktif dalam komunikasi interpersonal. *Humaniora*, 5 (1), 501-509
- Thompson, H. B., Bear, D. J., Dennis, D. J., Vickers, M., London, J., & Morrision, C. L. (2008). "Coaching: A global study of successful practices." Retrieved from [www.amanet.org/research/pdfs/i\\$cp-coaching.pdf](http://www.amanet.org/research/pdfs/i$cp-coaching.pdf)
- Tooth, Julie-Anne. 2013. Coaching effectiveness survey instruments: taking stock of measuring the immeasurable. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6,(2), 137151, <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2013.802365>
- Van Woerkom, Marianne. 2010. The Relationship between Coach and Coachee: A Crucial Factor for Coaching Effectiveness. S. Billett (ed.), *Learning Through Practice, Professional and Practice-based Learning*, DOI 10.1007/978-90-481-3939-2_1
- Velsor, E. V., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass, AWiley Imprint
- Weger, H., Castle, G. R., & Emmett, M. C. (2010). Active listening in peer interviews: The influence of message paraphrasing on perceptions of listening skill. *International Journal of Listening*, 24(1), 34-49. <https://doi.org/10.1080/10904010903466311>
- Whitmore, J. (2004). Coaching for performance: GROWing human potential and purpose. *Performance & Instruction*, 42(9), 7-15.

