

Coaching in Organizations (2018–2024): A Systematic Literature Review on Content, Coach Credibility, and Organizational Context

Leliantika Handitya Deastri

Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial - BPPK - Kementerian Keuangan, Jakarta Selatan

* corresponding author: leliantika.hd@kemenkeu.go.id

Abstrak/Abstract

Penelitian ini bertujuan menganalisis perkembangan penelitian coaching dengan menelaah tiga dimensi utama: efektivitas, kompetensi coach, dan tantangan implementasi. Systematic Literature Review (SLR) dikombinasikan dengan pendekatan bibliometrik digunakan dengan menganalisis 30 artikel terindeks Scopus periode 2018–2024. Hasil menunjukkan bahwa (1) coaching secara konsisten meningkatkan performa individu, keterlibatan kerja, dan pencapaian tujuan organisasi, (2) kompetensi coach yang paling berpengaruh meliputi kemampuan komunikasi, empati, dan penguasaan teknologi digital, serta (3) tantangan utama terletak pada keselarasan tujuan organisasi, kebutuhan coachee, dan kesiapan budaya organisasi. Diskusi menegaskan pentingnya integrasi coaching dengan transformasi digital dan penyusunan model evaluasi komprehensif. Penelitian ini merekomendasikan organisasi untuk menetapkan standar kompetensi coach berbasis soft skill dan literasi digital, serta mengembangkan kebijakan pendukung agar coaching berfungsi sebagai katalis transformasi organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan mixed methods untuk menggali aspek relasional dan kualitatif secara lebih mendalam.

This study aims to analyze the development of coaching research by examining three main dimensions: effectiveness, coach competence, and implementation challenges. A Systematic Literature Review (SLR) combined with a bibliometric approach was employed by analyzing 30 Scopus-indexed articles published between 2018 and 2024. The findings reveal that (1) coaching consistently enhances individual performance, work engagement, and organizational goal achievement; (2) the most influential coach competencies include communication skills, empathy, and mastery of digital technologies; and (3) the main challenges lie in aligning organizational objectives, coachee needs, and organizational cultural readiness. The discussion highlights the importance of integrating coaching with digital transformation and developing a comprehensive evaluation model. This study recommends that organizations establish coach competency standards based on soft skills and digital literacy, while formulating supportive policies to position coaching as a catalyst for adaptive and sustainable organizational transformation. Future research is suggested to adopt mixed-methods approaches to explore relational and qualitative aspects in greater depth.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



Kata Kunci: coaching, performa organisasi, kontekstualisasi, systematic literature review, komunikasi organisasi.

Keywords: coaching, organizational performance, contextualization, systematic literature review, organizational communication

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Pengaruh positif kegiatan coaching bagi sebuah organisasi sudah terbukti signifikan. Hal tersebut diungkapkan oleh Bozer dan Jones (2018) yang menyatakan sepanjang tiga puluh tahun ke belakang, banyak akademisi bersepakat bahwa business coaching adalah cara atau strategi efektif untuk meningkatkan learning and development yang membuat pekerjaan lebih

bermakna, perbaikan performa individu, dan kepuasan kerja serta work life balance. Bagi sebuah organisasi, coaching diarahkan juga untuk meningkatkan performa, merespon masa krisis, dan merespon perubahan konteks lingkungan bisnis. Khusus pada masa krisis, gambaran masa krisis itu diindikasikan saat perusahaan melakukan merger atau akuisisi. Coaching dapat mengarahkan pegawai level menengah agar menerima perubahan dengan antisipasi terhadap resistensi, tetap melibatkan karyawan, dan beradaptasi dengan tipe perubahan yang terjadi. Dinamika organisasi bukan semata terjadi pada saat perusahaan melakukan akuisisi atau merger, melainkan saat perusahaan dituntut untuk melakukan transformasi. Organisasi hari ini memerlukan learning and development agar menghadirkan dampak yang positif bagi organisasi (ibid.).

Menurut Bozer et. al. (2014), coaching merupakan one to one intervention antara profesional coach dan coacheenya. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan perilaku coachee agar berubah lebih baik melalui self-awareness dan belajar, serta secara maksimal berkontribusi kepada kesuksesan individu maupun organisasi. Definisi mengenai coaching bagi fokus bahasan yang lain cukup beragam, misalnya saja untuk bidang entrepreneurship. Dalam bidang entrepreneurship, Audet dan Couteret (2012) menyebutkan bahwa entrepreneurship coaching merujuk pada dukungan individu yang dihadirkan oleh coach kepada pengusaha dalam tahap awal merintis bisnis. Coaching pada tahap awal merintis bisnis ditujukan untuk mengembangkan skill dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan sisi wirausaha. Definisi lain mengenai entrepreneurship coaching sifatnya lebih lanjut (next stage) seperti dukungan coach profesional pada tahap pengembangan dan perbaikan performa bisnis.

Manfaat coaching bagi sebuah organisasi cukup banyak, sehingga kebutuhan organisasi terhadap fasilitasi coaching terus mengalami kenaikan. Forbes (2017) mencatat jumlah profesi coach di seluruh dunia mengalami kenaikan, dari 47.500 pada 2012 menjadi 53.300 coach pada 2016. Jumlah coach paling banyak terdapat di Eropa Barat, lalu disusul dari Amerika Utara. Perkembangan positif industri pelatihan atau coaching tersebut tidak lepas karena coaching di organisasi juga memberi efek yang positif kepada perkembangan sumber daya manusia. Menurut Passmore and Woodward (2023), investasi perusahaan untuk coaching service di organisasi dalam setahun dapat melebihi \$15 juta atau Rp225 Miliar.

Industri pelatihan mengalami transformasi setelah pandemi (Passmore, et. al., 2023). Transformasi tersebut tidak lepas dari adanya kebijakan lockdown di sejumlah negara. Pelaku usaha di industri coaching berusaha bertransformasi dengan menggunakan teknologi digital. Pemanfaatan teknologi dan pembaruan materi membuat pelaku usaha mampu bertahan pada masa krisis. Data yang dihimpun dari 79 negara tersebut menyebutkan sekitar 22,5 persen pebisnis di bidang coaching mengalami kenaikan jumlah coachee cukup banyak (lebih dari 25 persen). Kemudian, juga terdapat pengusaha coaching yang mengalami kenaikan jumlah coachee sedikit atau kurang dari 25 persen.

Di sisi lain, pada masa pandemi, tidak sedikit industri coaching menampakkan sisi kerentanannya. Sisi rentan tersebut tampak dari pendapatan industri yang berkurang senilai 21 persen, jumlah waktu kerja yang bertambah (18 persen), dan bisnis yang tutup sementara (3,5 persen) (Passmore, et.al., 2023). Dengan kata lain, meski memberikan manfaat yang besar dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi di masa krisis, ternyata bisnis coaching tidak lepas dari permasalahan yang harus dijawab. Permasalahan tersebut berupa kegagalan untuk mengenali dinamika konteks dari pelatihan, khususnya coaching. Industri pelatihan harus mengenali dunia yang dinamis

atau oleh sebagian orang dideskripsikan dengan VUCA (volatile, uncertainty, complex, and ambiguous). Kritik yang kedua adalah industri coaching belum berhasil mengatasi kompleksitas dari pengembangan coach (coach development). Sejumlah standar atau sertifikasi terbatas pada jumlah waktu atau pengalaman. Sementara untuk skill teknis atau praktis belum berkembang. Kegagalan yang ketiga adalah belum adanya kalkulasi nilai coach yang konsisten dan komprehensif. Nilai untuk mengukur coach masih abu-abu, padahal ada beberapa level yang harus dipenuhi. Level itu dimulai dari reaksi, learning, perilaku, dan hasil yang diterima oleh coachee (Forbes, 2017).

Beberapa jurnal juga menyebutkan bahwa efektifitas dari coaching masih diragukan. Keraguan tersebut tidak lepas dari beberapa faktor. Faktor yang pertama adalah adanya ketidaksesuaian antara tujuan coachee (pegawai) dengan coach. Coach akhirnya menjalankan praktik pelatihan yang tidak memiliki keterkaitan dengan harapan pegawai. Tema yang diberikan pun akan berbeda dengan apa yang diharapkan pegawai. Faktor lain adalah masalah budaya organisasi. Organisasi memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda-beda. Ketidakmampuan lembaga coaching melihat budaya organisasi dan pengaruh organisasi, menimbulkan kegiatan coaching kurang efektif.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian kali ini berangkat dari adanya gap atau perbedaan yang menyebutkan bahwa coaching memberikan pengaruh efektif bagi organisasi, sementara di sisi lain juga terdapat fakta bahwa coaching belum tentu efektif. Upaya untuk menjawab gap tersebut sudah dilakukan oleh beberapa akademisi sebelumnya. Hanya saja belum cukup holistik atau masih parsial. Hal itu dapat dilihat dari temuan penelitian yang memanfaatkan ulasan literatur yang sistematis atau Systematic Literature Review (SLR) yang dilaksanakan oleh Pandolfi (2020). Sejumlah research dalam bentuk jurnal masih parsial ketika membahas mengenai business coaching. Riset dengan topik coaching masih memiliki fokus yang terpisah-pisah pada: (i) bahan ajar coach dan hasilnya (32 persen), (ii) karakter coach (25 persen), dan (iii) relasi antara pelatih dengan orang yang dibina (17 persen). Fokus lain yang dibahas adalah proses coaching (17 persen), elemen kontekstual (7 persen), dan metodologi coaching (1 persen). Apa yang ditemukan oleh Pandolfi tersebut masih bersambung dengan temuan dari artikel sesudahnya yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi efektivitas dari praktik coaching di sebuah organisasi terletak pada tiga hal, yaitu kredibilitas coach (Kruger, 2024), substansi yang disampaikan coach (Carden, et al. 2022; Kotte, et. al., 2021), dan kemampuan memanfaatkan teknologi atau kontekstual (Bachkirova & Kemp, 2024).

Kesenjangan (gap) ini penting dipecahkan karena organisasi saat ini menghadapi tuntutan transformasi digital, ketidakpastian (VUCA), dan tekanan untuk mengoptimalkan pengembangan SDM berbasis data. Tanpa pemahaman terpadu mengenai konten–kredibilitas–konteks, upaya coaching berisiko gagal menghasilkan dampak strategis yang konsisten. Dengan kata lain, penelitian yang memetakan integrasi ketiga dimensi akan membantu organisasi merancang kebijakan coaching yang lebih presisi, terukur, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, melalui systematic literature review, peneliti berupaya mencari cakupan penelitian yang holistik. Selanjutnya, pertanyaan penelitian dalam literatur review ini adalah:

Bagaimana analisis literatur yang lebih lanjut dan aktual membahas mengenai coaching?

2. Metodologi

Secara sistematis, penelitian ini menghimpun artikel dari tahun 2018 sampai 2024 dengan mempertimbangkan unsur novelty atau kebaruan. Artikel jurnal yang dihimpun berbahasa Inggris dengan tema utama mengenai desain research coaching dalam organisasi. Tema utama berupa coaching dalam organisasi dijadikan acuan ketika memilih jurnal dengan mencocokkan pada judul, abstract, atau latar belakang penulis. Penelitian mengidentifikasi sekitar 30 Jurnal. Kategori artikel yang dipilih:

- a. Business
- b. Management
- c. Coaching
- d. Psychology
- e. Communication

Coaching dalam organisasi merupakan subjek kajian yang ada dalam beberapa kategori di atas. Dalam pencarian kata, penelitian ini menggunakan coaching in organization dan beberapa variasi kata lainnya yang masih relevan. Literatur yang membahas coaching cukup banyak. Dalam website yang menghimpun ribuan jurnal, seperti Wiley atau Taylor and Francis, ada ribuan jurnal dengan topik pembahasan coaching. Lokus penelitian mengenai coaching terdiri dari dua jenis yang dominan, yaitu coaching di ranah olahraga dan coaching di ranah organisasi. Coaching di ranah olahraga dibutuhkan karena lembaga olahraga seperti klub-kesebelasan dituntut untuk menjadi modern. Tuntutan untuk menjadi modern tersebut mengharuskan adanya regenerasi dengan rekrutmen dan pembinaan (Ronkainen, et. al., 2022). Hal serupa juga ada dalam organisasi. Bagaimana ragam literatur mengenai coaching pada organisasi akan diulas dalam penjelasan-penjelasan di bawah dengan metode systematic literature review (SLR).

Penelitian ini menggunakan kluster dari artikel yang digunakan dengan memakai metode bibliometric yang menggambarkan interkoneksi di antara artikel. Menggunakan peta, penelitian ini dapat mengidentifikasi topik penelitian berdasarkan penjelasan yang tertera dalam sitasi. Penggunaan metode ini diasumsikan dapat membentuk pembagian artikel berdasarkan topik spesifik, memungkinkan adanya identifikasi arah penelitian baru dan keterkaitan antar artikel. Topik spesifik dalam penelitian ini adalah aspek komunikasi dalam coaching.

Penelitian ini juga menggunakan AILYZE, sebuah software kuantitatif yang teruji. AILYZE dapat menciptakan analisis sederhana dari literatur yang dianalisis dalam bentuk deskripsi. Deskripsi tersebut dapat membantu peneliti untuk memahami temuan informasi. Bibliometric analysis memiliki beberapa batasan. Beberapa topik atau arus penelitian mungkin akan terasa lebih signifikan dibandingkan yang lain karena lebih impactfull, pola sitasi berbeda secara jumlah antar disiplin. Perbedaan temuan penelitian yang dipublikasikan. Sesekali, artikel penting dapat jadi diulas terakhir. Sitasi dapat bias, sebagaimana peneliti dapat mengalaminya. Akhirnya, penelitian ini menggunakan beberapa metode lain untuk meminimalisasi dampak bias dan berupaya memberikan kontribusi penting bagi organisasi bahwa coaching merupakan metode penting untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan telaah konten secara manual terhadap 15 jurnal dalam penelitian ini. Harapannya adalah menciptakan review yang lebih memadai dan komprehensif selain mengandalkan tools elektronik.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Keterkaitan Antar-Literatur mengenai Definisi Coaching

Artikel satu dengan artikel lain memiliki hubungan. Kotte, Diermann, Rosing, dan Moller (2021) memanfaatkan beberapa literatur sebelumnya yang ditulis oleh Bozer dan Jones (2018). Dua penulis ini disitasi oleh Kotte et al. untuk menjelaskan coaching dan pengaruhnya bagi profesional atau entrepreneur. Dalam jurnal yang diterbitkan oleh *Applied Psychology*, tertera Bozer dan Jones dikutip temuannya sebagai berikut:

“Coaching memiliki peran yang signifikan bagi kalangan profesional. Hal tersebut diakui secara luas bahwa coaching dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pembelajaran dan pengembangan bagi para pemimpin, manajer, dan karyawan dalam organisasi. Coaching di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai intervensi pembelajaran dan pengembangan yang disesuaikan secara personal dan melibatkan pembentukan hubungan yang kolaboratif, reflektif, dan berfokus pada tujuan antara karyawan dan praktisi pembinaan internal atau eksternal yang tidak memiliki wewenang formal atas karyawan tersebut. Pembinaan di tempat kerja mengacu pada segala bentuk pembinaan profesional, seperti pembinaan eksekutif, kepemimpinan, dan bisnis (Bozer dan Jones 2018).”

Artikel yang ditulis oleh Kotte et al mencoba menguraikan coaching pada entrepreneur. Rujukan yang dipakai oleh Kotte selanjutnya adalah jurnal yang ditulis oleh Jones, Woods, dan Guillaurme (2016). Jones et al menjelaskan bahwa coaching dalam perkembangannya menunjukkan peran positif bagi banyak kalangan. Hal tersebut terlihat dari pengertian coaching untuk entrepreneurship, eksekutif perusahaan, business family, dan transformasi organisasi. Isu mengenai perkembangan teknologi juga mempengaruhi aplikasi dari coaching.

Jones et al melanjutkan bahwa penerapan coaching untuk entrepreneurship adalah one to one intervensi antara coach profesional dengan coachee-nya atau audience-nya. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan perubahan perilaku coachee melalui kesadaran self-awareness dan pemahaman, sehingga dapat dimanfaatkan untuk kontribusi pada kesuksesan individu maupun organisasi. Definisi ini umum diadopsi karena menggambarkan komponen umum dalam diskusi bagaimana mendefinisikan coaching, yaitu hubungan one to one antara coachee dan coach. Relasi hubungan yang diikuti dengan kesepakatan organisasi, melibatkan personal development proses bagi coachee atau audience, adanya materi dan sarana ajar, serta pengetahuan dan kesempatan yang memungkinkan seseorang untuk berkembang. Definisi coaching ini berbeda dari pengembangan organisasi yang lain, seperti praktik mentoring. Mentoring ditepekan sebagai seorang mentor dianggap memiliki keahlian dan/atau pengalaman di bidang pekerjaan yang dimiliki, sedangkan seorang coach (coach) tidak diharapkan/tidak wajib memiliki pengalaman atau keahlian tertentu, dan hubungan pembinaan dipandu oleh tujuan tertentu alih-alih hubungan jangka panjang (Jones, et. al., 2016).

Dari artikel yang dikutip oleh Kotte, yaitu antara Bozer dan Jones, keduanya memang memiliki fokus pada isu coaching di tempat kerja. Jones menerbitkan research dalam bentuk jurnal pada tahun 2016, 2019, dan bersama Bozer pada 2018. Tema serupa juga menarik akademisi seperti Audet and Couteret, Ben Salem, dan Schermuly et al. Beberapa nama yang disebut terakhir ini menguraikan coaching bagi eksekutif perusahaan. Audet dan Couteret (2012) mendefinisikan executive coaching (EC) sebagai dukungan individual yang diberikan oleh seorang coach kepada seorang pengusaha pada tahap awal usaha. Tahap awal atau saat pengusaha baru merintis usaha/perusahaannya

dinilai sebagai tahap yang krusial, sehingga sangat penting untuk menerima fasilitasi coaching. Sebab, dengan coaching, seorang pengusaha dapat memperoleh skill, mengembangkan keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk membangun diri mereka sebagai wirausahawan independen. Ben Salem & Lakhali (2018) juga bersepakat dengan penerapan coaching yang diutarakan oleh Audet dan Couteret. Setelah coaching pada tahap awal, seorang eksekutif juga akan menerima fasilitasi coaching. Alhasil, coaching memiliki manfaat lebih lanjut lagi yang cenderung berfokus pada upaya peningkatan kinerja pada tahap selanjutnya (Schermuly, Wach, Kirschbaum, & Wegge, 2020).

Beberapa temuan yang ditulis oleh Bozer dan Jones juga dipakai oleh akademisi lain yaitu Mbokota dan Myres (2024). Artikel yang ditulis oleh Mbokota dan Myres mengulas tentang kompetensi coach untuk memfasilitasi transformasi pembelajaran di sebuah organisasi. Poin penting yang dikutip atau disitasi oleh Mbokota adalah tentang peran coaching sangat sentral dalam tahap transformasi mengingat kompleksitas lingkungan bisnis global saat ini, para pemimpin dituntut untuk mengelola ambiguitas, berpikir kritis, berinovasi, dan memimpin tim secara kolaboratif. Temuan dari Bozer dan Jones tersebut lalu dielaborasi dengan research dari Anand et al. (2020) yang fokus pada transformatif learning. Untuk lebih lanjut, Mbokota mengelaborasi juga dengan Fisher-Yoshida dan Yoshida (2022) bahwa mencapai sebuah organisasi yang memiliki semangat transformatif, para pemimpin perlu melakukan refleksi kritis, tidak hanya pada apa yang mereka lakukan, tetapi juga pada bagaimana cara mereka bekerja. Melakukan refleksi kritis pada bagaimana cara mereka bekerja dapat mengakibatkan para pemimpin mengubah kerangka acuan mereka secara radikal untuk memungkinkan munculnya makna dan perspektif baru.

Tema lain dari coaching adalah adanya manfaat coaching bagi organisasi untuk menghadapi krisis. Artikel dengan judul *Guiding Through Turbulent Times: Coaching During Merger and Acquisition* karya Judith Schmitt et al (2024) adalah salah satunya. Artikel tersebut berkaitan dengan artikel-artikel sebelumnya seperti dengan Bernet and Bush (2013), de Haan (2019) dan Grant (2024). Kaitan dengan Bernet dan Bush adalah pengertian coaching pada momen krisis. Pada momen krisis, coaching menjadi perlu diselenggarakan. Salah satu kondisi krisis tersebut adalah saat perusahaan mengambil tindakan merger dan akuisisi. Dalam momen tersebut, coaching merupakan intervensi yang banyak digunakan dan disukai untuk mendukung karyawan yang akan mengalami perubahan organisasi. Pada perkembangannya, de Haan juga sepakat dengan hal tersebut. Berdasarkan tinjauan sistematis de Haan (2019) tentang coaching menunjukkan bahwa intervensi semacam ini mendukung organisasi yang mengalami perubahan radikal. Biasanya, intervensi coaching berfokus pada eksekutif perusahaan. Fokus pada eksekutif perusahaan memungkinkan manajer untuk mengelola perubahan dengan lebih baik dan meningkatkan efikasi diri dan ketahanan manajerial (Grant, 2014). Coaching juga menyediakan ruang reflektif bagi manajer untuk menyadari pilihan mereka dan mempertahankan tingkat keterpisahan psikologis yang sehat pada masa krisis (Schnell, 2005).

Grant (2014) juga cukup banyak dikutip oleh artikel terbaru (selain Bozer dan Jones), salah satunya oleh Schmitt et al dan Passarelli et al (2023). Grant banyak menjelaskan tentang kondisi krisis yang lebih dapat diantisipasi dengan adanya coaching. Ia merangkum mekanisme utama yang ada dalam coaching bagi situasi merger dan akuisisi: (1) hubungan yang mendukung dan rahasia, yang disebut 'sounding board', yang memungkinkan para coach untuk berefleksi, menghilangkan stres, dan mempertimbangkan masalah dari berbagai

perspektif; (2) penetapan tujuan dan pengembangan langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti; dan (3) dukungan sistematis dalam menghadapi kemunduran, yang menumbuhkan ketahanan, dan meningkatkan pengaturan diri. Mekanisme ini dapat meningkatkan kesiapan dan efikasi diri terhadap perubahan. Dengan kata lain, coach (coach) diharapkan telah membekali para coachee untuk mengatasi perubahan dan stresor di tempat kerja dengan lebih baik. Misalnya, dalam sebuah studi dengan 38 eksekutif yang menjalani perubahan organisasi, Grant (2014) memberikan bukti dampak positif coaching terhadap ketahanan pemimpin, efikasi diri, kemampuan menghadapi perubahan, dan pemikiran yang berfokus pada solusi. Sementara pada saat yang sama, tingkat depresi, kecemasan, dan stres para pemimpin menurun. Namun, studi ini terbatas pada ukuran yang berorientasi pada hasil dan gagal mengeksplorasi mekanisme kerja coaching.

Bickerich et al. (2018) adalah akademisi yang membahas mengenai stress di tempat kerja. Lalu argumennya disitasi oleh Schmitt untuk jurnalnya yang membahas coaching pada masa krisis. Bickerich et al. mengembangkan model konseptual coaching bagi perubahan organisasi dan menggarisbawahi manfaat coaching bagi manajer eksekutif dalam mendukung kinerja manajer dengan mengklarifikasi faktor stres mereka, merefleksikan sikap dan mengubah penilaian, kognisi, dan emosi mereka. Lebih lanjut, Bickerich et al. memberikan bukti peningkatan perilaku kepemimpinan melalui coaching. Perilaku kepemimpinan yang dimaksud mengalami peningkatan tersebut dilihat dari manajer eksekutif dalam menangani penolakan karyawan terhadap perubahan yang tetap inklusif, mendorong keterlibatan karyawan dalam suasana terbuka, dan menyesuaikan perilaku kepemimpinan mereka dengan situasi dan jenis perubahan. Kendati adanya temuan ini, perhatian yang diberikan untuk menganalisis mekanisme mendasar yang memfasilitasi manfaat yang teramati ini masih kurang, sehingga menunjukkan perlunya eksplorasi lebih jauh tentang bagaimana pembinaan secara khusus memengaruhi perubahan ini pada tingkat yang lebih mendalam dan berorientasi pada proses.

3.2. Keterkaitan Literatur mengenai Efektivitas Coaching

Pada pembahasan bab ini, keterkaitan mengenai efektivitas coaching akan menjadi topik bahasan. Beberapa jurnal terbaru yang membahas mengenai coaching menunjukkan beberapa aspek yang menjadi lingkup bahasan dari topik ini terkait satu dengan yang lain. Bahasan pertama adalah mengenai tema bahan ajar coaching. Bahasan yang selanjutnya adalah tentang profil atau kredibilitas dari coach atau coach itu sendiri. Bahasan yang selanjutnya adalah mengenai kontekstualisasi coaching bagi organisasi. Beberapa tema tersebut diulas dan disederhanakan dalam Tabel 1.

Tabel 1 *Coaching Impact on Organization*

Fokus	<i>Impact of Coaching</i>	Sumber Jurnal	Subtansi
<p>Jurnal yang fokus pada tema <i>coaching</i> bagi sebuah organisasi</p>	<p><i>Coaching</i> => Performance</p>	<p>(Knox & Marin-Cadavid, 2023)</p>	<p><i>Coaching</i> untuk meningkatkan performa perusahaan dengan membongkar batasan-batasan atau hambatan sehingga komunikasi dan kolaborasi dapat lancar</p>
	<p><i>Coaching</i> => Risk Management</p>	<p>(Schmitt, Vasquez, & Pauknerova, 2024)</p>	<p>Aspek komunikasi yang menjadi penekanan adalah untuk membantu saling memahami antara anggota organisasi dalam masa krisis. Kemampuan komunikasi yang baik dapat mempercepat proses saling memahami.</p>
	<p><i>Coaching</i> => Customer oriented employee</p>	<p>(Echeverri, 2019)</p>	<p><i>Customer-oriented employee</i> dapat meningkatkan performa perusahaan, sebab skill karyawan mengalami perbaikan dan dapat membuka peluang-peluang usaha. Komunikasi yang baik dapat mendorong proses <i>customer-oriented employee</i> terutama pada bagian konfirmasi dan legitimasi.</p>
	<p><i>Coaching</i> => Handle negative client</p>	<p>(Sandra Julia Diller, 2021)</p>	<p>coachee memiliki karakter yang beragam. Kalau menemui coachee dengan karakter negatif, maka <i>coach</i> perlu menerapkan strategi komunikasi: reduce BIS and Increase BAS.</p>
	<p><i>Coaching</i> => Better Coordination</p>	<p>(Mäkelä, Kangas, Korkiakangas, & Laitinen, 2024)</p>	<p>Pentingnya <i>coaching</i> bagi organisasi agar komunikasi antara pimpinan, supervisi, dan bawahan dapat berjalan bagus</p>
	<p><i>Coaching</i> => Reduce Risk</p>	<p>(Andersson, 2019)</p>	<p><i>Coaching</i> dapat mengurangi stress karyawan dan menjaga performa perusahaan saat masa krisis, serta meningkatkan efektif komunikasi.</p>

	<i>Coaching => Develop organization</i>	(Mäkelä, Kangas, Korkiakangas, & Laitinen, 2024)	<i>Clear communication is importance and to develop it, manager use coaching.</i>
			Kontekstualisasi
Jurnal yang fokus pada faktor di luar tema/materi coaching atau kontekstualisasi	<i>Coaching => aware about Gender Issue</i>	(Sisjord, Fasting, & Sand, 2023)	<i>Coaching perempuan dan laki-laki berbeda. Coaching perempuan lebih efektif saat mempertimbangkan unsur keluarga dan kehidupan kesehariannya.</i>
	<i>Coaching => aware about spesific industry/organization</i>	(Andersson, 2019)	<i>Pengaruh paling signifikan berasal dari internal communication climate openness. "This places great demands on communication practitioners to analyze and identify which factors need to be addressed in their spesific organization."</i>
	<i>Coaching=> aware about vision of manager</i>	(Lührmann, Stehle, Gehrau, & Röttger, 2024)	<i>Coaching dalam internal organisasi akan efektif dengan cara karyawan yang aktif, face to face training, online training, dan individual coaching. Cara coaching ini akan lebih efektif dengan adanya manajer yang memiliki self direction yang jelas.</i>
	<i>Coaching => aware technology</i>	(O'Donovan, et al., 2024) & (D, Terblanche, Heerden, & Hunt, 2024)	<i>Memakai AI akan memudahkan coaching di perusahaan</i>
	<i>Coaching => aware coach credibility</i>	(Mbokota & Myres, 2024)	<i>Salah satu standar seorang coach adalah mampu melakukan komunikasi yang efektif, di antaranya dengan aktif mendengarkan, bertanya, dan menyampaikan direct communication.</i>

			<i>Research Design</i>
Kebaruan Metode Research	Self-awareness as a moderatore factor	(Nicolau, Constantin, Gool, & Kleingeld, 2024)	<i>Coaching</i> dapat memuat beberapa topik, seperti peningkatan produktifitas, komunikasi, dan manajemen konflik. Semua topik tersebut dapat efektif sampai ke audience seandainya audience memiliki self-awareness yang bagus.
	Experience <i>coach</i> and Un-experience <i>coach</i> need difference perspektif	(Schiemann, Mühlberger, Schoorman, & Jonas, 2019)	<i>Coaching</i> dapat efektif dengan indikasi coachee/audience terbuka terhadap <i>coach</i> mengenai harapan-harapannya. <i>Coach</i> yang memiliki pengalaman cenderung mampu menyampaikan pesan kebijaksanaan kepada coachee. Lalu coachee menyampaikan keterbukaan dirinya. Sementara <i>coach</i> yang belum memiliki pengalaman, fokus pada kemampuan komunikasi yang baik.

Tabel 1 menjelaskan bahwa terdapat kaitan antara beberapa jurnal pada satu topik tertentu. Topik yang menjadi irisan beberapa jurnal tersebut adalah mengenai tema coaching, kontekstualitas, dan kebaruan metode penelitian.

Temuan dalam penelitian kali ini juga memanfaatkan software AILYZE untuk mencari keterkaitan antara beberapa jurnal. Dari pemanfaatan AILYZE, peneliti menginput sekitar 20 jurnal dalam aplikasi AILYZE, lalu diberi konteks analisis kata kunci aspek komunikasi dalam coaching. Berdasarkan analisis, tampak ada lima temuan yang keluar. Temuan yang pertama adalah ekspektasi yang tidak sesuai antara coachee dengan coach. Coach sering tidak mengetahui secara pasti keinginan atau target dari coachee. Temuan kedua menyebutkan efektifitas coach dipengaruhi oleh dinamika hubungan antara coachee dan coach. Lalu untuk temuan ketiga, pengaruh organisasi. Temuan keempat menunjukkan bahwa coaching dapat berhasil dengan adanya kesesuaian antara coachee dan coach. Temuan yang terakhir menunjukkan budaya organisasi berpengaruh kepada keberhasilan coaching di sebuah organisasi. Organisasi yang memiliki budaya terbuka pada inovasi dan kemajuan akan lebih mudah untuk berhasil dibanding yang tertutup yang dijelaskan melalui Tabel 2.

Tabel 2 Temuan *Research* dengan AILYZE

<p>Tema Tidak sesuai</p>	<p>Tema ini mencerminkan tantangan yang sering dihadapi oleh coachee ketika harapan mereka tidak sejalan dengan realitas proses <i>coaching</i>. Misalnya, dalam beberapa kasus, coachee merasa bahwa mereka tidak dilibatkan dalam penetapan tujuan di awal sesi <i>coaching</i>. Hal ini menyebabkan kebingungan mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan dari pelatih. Ketidakjelasan ini dapat mengakibatkan frustrasi dan ketidakpuasan, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi mereka untuk terlibat dalam proses. Sebagai contoh, seorang coachee yang berharap untuk mendapatkan keterampilan kepemimpinan yang lebih baik mungkin merasa kecewa jika pelatih tidak memberikan arahan yang jelas tentang bagaimana mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi pelatih untuk melakukan komunikasi yang terbuka dan jelas di awal proses untuk menetapkan ekspektasi yang realistis.</p>
<p>Dinamika Hubungan</p>	<p>Kualitas hubungan antara pelatih dan coachee sangat mempengaruhi keberhasilan <i>coaching</i>. Dalam beberapa penelitian, ditemukan bahwa coachee merasa tidak nyaman jika pelatih memiliki hubungan dekat dengan atasan mereka. Misalnya, seorang coachee mungkin merasa ragu untuk berbagi tantangan yang dihadapi di tempat kerja karena takut informasi tersebut akan sampai ke atasan. Ketidakcocokan dalam gaya komunikasi juga dapat menciptakan ketegangan. Jika pelatih memiliki pendekatan yang terlalu langsung sementara coachee lebih suka pendekatan yang lebih empatik, hal ini dapat menghambat proses <i>coaching</i>. Oleh karena itu, membangun hubungan yang saling percaya dan memahami antara pelatih dan coachee sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung.</p>
<p>Pengaruh Organisasi</p>	<p>Organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap pengalaman <i>coaching</i>. Ketidakcocokan antara kebutuhan pengembangan individu dan agenda organisasi sering kali mengurangi motivasi coachee. Misalnya, jika organisasi lebih fokus pada pencapaian target jangka pendek daripada pengembangan keterampilan jangka panjang, coachee mungkin merasa bahwa proses <i>coaching</i> tidak relevan dengan kebutuhan mereka. Selain itu, kurangnya dukungan dari organisasi, baik dalam hal waktu maupun sumber daya, dapat menjadi penghalang bagi coachee untuk menerapkan pembelajaran yang didapat. Sebagai contoh, seorang coachee yang mendapatkan wawasan baru tentang manajemen waktu</p>

	<p>mungkin tidak dapat menerapkannya jika tidak ada waktu yang cukup untuk melaksanakan perubahan tersebut. Ini menunjukkan bahwa organisasi perlu berperan aktif dalam mendukung proses <i>coaching</i> agar dapat mencapai hasil yang optimal.</p>
<p>Kesesuaian antara <i>Coach</i> dan <i>Coachee</i></p>	<p>Kesesuaian antara pelatih dan <i>coachee</i> menjadi tema penting dalam analisis ini. Penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian dalam nilai, tujuan, dan gaya komunikasi berkontribusi pada aliansi kerja yang lebih baik. Misalnya, jika seorang pelatih memiliki pendekatan yang lebih analitis dan <i>coachee</i> lebih suka pendekatan yang kreatif, hal ini dapat menciptakan ketidakcocokan yang menghambat proses <i>coaching</i>. Kesesuaian ini tidak hanya menciptakan kenyamanan dalam interaksi, tetapi juga meningkatkan kepuasan <i>coachee</i> terhadap proses <i>coaching</i>. Oleh karena itu, penting bagi pelatih untuk memahami preferensi dan kebutuhan <i>coachee</i> mereka untuk menciptakan hubungan yang lebih efektif.</p>
<p>Pengaruh Budaya Organisasi</p>	<p>Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam proses <i>coaching</i>. Penelitian menunjukkan bahwa budaya yang mendukung pembelajaran dan pengembangan dapat meningkatkan efektivitas <i>coaching</i>. Misalnya, dalam organisasi yang mendorong inovasi dan eksperimen, <i>coachee</i> mungkin merasa lebih bebas untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan menerapkan pembelajaran mereka. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih konservatif, <i>coachee</i> mungkin merasa tertekan untuk mengikuti norma yang ada, yang dapat menghambat proses pembelajaran. Pelatih perlu memahami konteks budaya di mana mereka bekerja untuk menyesuaikan pendekatan mereka dan memastikan bahwa <i>coaching</i> relevan dan bermanfaat bagi <i>coachee</i>.</p>

Sumber: Elaborasi dari Jurnal 1 sampai Jurnal 20 (lampiran)

3.3. Diskusi

Beberapa subtansi jurnal yang disajikan dalam Tabel 1 dan Tabel 2 menunjukkan bahwa literatur mengenai coaching memiliki beberapa keterkaitan antar literatur. Keterkaitan tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor coaching yang signifikan dalam memberikan pengaruh positif bagi organisasi. Pengaruh positif tersebut bakal semakin signifikan dengan perhatian pada: tema yang diberikan, skill komunikasi, perhatian pada konteks organisasi, dan pemanfaatan teknologi (Tabel 1). Selain itu, pertimbangan untuk menjalin komunikasi yang baik antara client, coach, dan audience juga diserukan sebagaimana dalam Tabel 2. Bagi organisasi, coaching diharapkan memberikan pengaruh positif karena ketika sebuah organisasi menjalankan operasional bisnisnya, maka organisasi tersebut pasti berhadapan dengan lingkungan eksternal. Untuk mampu berhadapan dengan lingkungan luar yang dinamis, maka perusahaan perlu meningkatkan kapasitas organisasi. Salah satu cara meningkatkan kapasitas organisasi adalah dengan melakukan coaching.

Pada temuan lebih lanjut, tampak bahwa tantangan coaching bukan hanya menyesuaikan komunikasi, tujuan, dan budaya organisasi, melainkan dengan perkembangan teknologi. Beberapa materi juga perlu disesuaikan dalam derajat tertentu. Misalnya saja, untuk lokus penelitian di organisasi bisnis level menengah, maka materi yang relevan adalah bagaimana meningkatkan performa atau mengubah budaya organisasi yang lebih terbuka. Lebih lanjut, research design juga akan disesuaikan dengan berdasarkan pada temuan jurnal. Jurnal menyebutkan bahwa coach dengan pengalaman panjang lebih mampu untuk menularkan kebijaksanaan dibanding coach yang tanpa pengalaman. Coach tanpa pengalaman lebih menekankan pada aspek skill communication.

3.4. Diskusi

Penelitian yang lebih lanjut diharapkan memanfaatkan metode campuran atau mix method antara penelitian kualitatif dan kuantitatif. Metode kuantitatif dimaksudkan untuk mengukur secara objektif dampak dari coaching yang diberikan oleh coach/coach kepada audience atau coachee. Metode service quality (servqual) dipakai untuk merepresentasikan efektifitas dari pelayanan coach yang diberikan. Beberapa indikator yang dipakai dalam cakupan servqual meliputi: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Kelima indikator tersebut akan diturunkan dalam bentuk kuesioner. Dari kuesioner yang dibagikan kepada sampel populasi, akan terlihat sejumlah gap antara nilai maksimal dengan nilai realita (Gunawan, 2022).

Metode kualitatif berguna untuk menjelaskan melengkapi metode kuantitatif. Sebab, metode kualitatif dapat menjelaskan fenomena yang terjadi apa adanya. Beberapa koneksi antara coach dengan coachee dan audience beserta dengan sejumlah kepentingan dan targetnya masih-masing dapat dianalisis melalui metode kualitatif. Cara mendapatkan data dari metode kualitatif adalah dengan melakukan wawancara, observasi, focus group discussion, dan studi literatur/konten analisis. Seperti yang diungkapkan oleh Erdos et al. (2020), metode kualitatif berfungsi untuk menangkap sensitifitas dari faktor coachee dan konteks lingkungan yang dinamis, bukan semata melihat hubungan pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian yang memanfaatkan meta analisis terhadap 110 artikel jurnal tersebut, tergambar peta dinamika intrapersonal dan interpersonal coachee dalam pembinaan, Model Hubungan Integratif yang diperkenalkan dalam meta-sintesis ini menafsirkan kemungkinan pengaruh dinamika ini pada proses perubahan coachee melalui lensa studi kualitatif yang unik dan integratif.

Perspektif integratif ini tampaknya diperlukan untuk memberikan perspektif baru dalam penelitian dengan topik coaching.

4. Kesimpulan & Saran

Penelitian dengan menggunakan SLR ini dapat mengupas dan menjawab pertanyaan Bagaimana analisis literatur yang lebih lanjut dan aktual membahas mengenai coaching. Jawabannya adalah bahwa konsep coaching akan semakin berkembang dan perkembangan tersebut akan berkaitan antara satu akademisi dengan akademisi lainnya. Pada sisi aktualitas, penelitian mengenai coaching banyak membahas tentang tema coaching, kontekstualitas, metode research, dan pengaruh komunikasi antar stakeholder bagi efektifitas coaching. Penelitian lebih lanjut diharapkan memanfaatkan metode mix method agar dapat menemukan kebaruan dalam bidang coaching dalam organisasi.

Referensi

- Anand, T. S., Anand, S. V., Welch, M., Marsick, V. J., & Langer, A. (2020). Overview of Transformative Learning II: Real-World Applications. *Reflective Practice*.
- Andersson, R. (2019). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Strategic Communication*.
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Ben Salem, A., & Lakhal, L. (2018). Entrepreneurial coaching: How to be modeled and measured? *Journal of Management Development*.
- Bennett, J. L., & Bush, M. W. (2013). *Coaching for change*. Routledge.
- Bickerich, K., Michel, A., & O'Shea, D. (2018). Executive coaching during organisational change: A qualitative study of executives and coaches perspectives. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*.
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personal Review*.
- Corrie, I., & Lawson, R. (2017). Transformative Executive Coaching: Considerations for an Expanding Field of Research. *Journal of Transformative Learning*.
- D, N. H., Terblanche, Heerden, M. v., & Hunt, R. (2024). The influence of an artificial intelligence chatbot coach assistant on the human coach-client working alliance. *Coaching: An International Journal of Theory, Research*.
- Echeverri, P. (2019). Value-forming Micro-practices of Managerial Coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice*.
- Fisher-Yoshida, B., & Yoshida, R. (2022). Transformative Learning and Its Relevance to Coaching. *Coaching: Theory, Research and Practice*.
- Forbes. (2017). The Success And Failure Of The Coaching Industry. New York: <https://www.forbes.com/>.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*.
- Gunawan, S. (2022). Analisis Kualitas Layanan Pengguna Website E-Learning dengan Metode Servqual. Palembang: Universitas Multi Data Palembang.

- Haan, E. d. (2019). A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: The emergence of a body of research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Junker, S., Pömmer, M., & Traut-Mattausch, E. (2021). The impact of cognitive-behavioural stress management coaching on changes in cognitive appraisal and the stress response: a field experiment. *Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice*.
- Knox, S., & Marin-Cadavid, C. (2023). A practice approach to fostering employee engagement in innovation initiatives in public service organizations. *Public Management Review*.
- Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K., & Moller, H. (2020). Entrepreneurial Coaching: A Two-Dimensional Framework in Context. *Applied Psychology*.
- Kruger, F., & Terblanche, N. H. (2024). The Coaching Flipside: Factors Underlying Unsuccessful Workplace Coaching Interventions and The Implication for Human Resource Development. *Empirical Research Qualitative*.
- Lührmann, J., Stehle, H., Gehrau, V., & Röttger, U. (2024). Personal Values and Their Impact on the Opinion Leadership of Managers and Employees in Internal Communication. *Journal of Public Relations Research*.
- Mäkelä, L., Kangas, H., Korhakangas, E., & Laitinen, J. (2024). Coaching leadership as a link between individual and team level strength use at work. *Cogent Business and Management*.
- Mbokota, G., & Myres, K. (2024). Coach Competencies to Facilitate Transformative Learning: a Multiple Case Study Involving Public-Sector Executives in South Africa. *Human Resource Development International*.
- Mezirow, J. (2000). *Learning As Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. San Francisco: The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.
- Nicolau, A. G., Constantin, T., Gool, P. J., & Kleingeld, A. (2024). Can I improve my personal goal level through executive coaching over time? A randomised control trial study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research*.
- O'Donovan, R., Loughnane, C., Donnelly, J., Kelly, R., Kemp, D., McCarthy, L., . . . Dunne, P. (2024). Healthcare workers' experience of a coach-led digital platform for better well being. *Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice*.
- Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 6–30.
- Passmore, J., & Woodward, W. (2023). Coaching education: wake up to the new digital and AI coaching revolution! *International Coaching Psychology Review*.
- Passmore, J., Liu, Q., Tee, D., & Tewald, S. (2023). The impact of COVID-19 on coaching practice: results from a global coach survey. *Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice*, 173–189.
- Sandra Julia Diller, D. F. (2021). Coach me if you can! Dark triad clients, their effect on coaches, and how coaches deal with them. *Coaching: An International Journal of Theory, Research*.
- Schermuly, C., Wach, D., Kirschbaum, C., & Wegge, J. (2020). Coaching of insolvent entrepreneurs and the change in coping resources, health, and cognitive performance. *Applied Psychology: An International Review*.

- Schiemann, S. J., Mühlberger, C., Schoorman, F. D., & Jonas, E. (2019). Trust me, I am a caring coach: The benefits of establishing trustworthiness during coaching by communicating benevolence. *Journal of Trust Research*.
- Schmitt, J., Vasquez, C., & Pauknerova, D. (2024). Guiding Through Turbulent Times: Coaching During Merger and Acquisition. *Journal of Change Management*.
- Schnell, E. R. (2005). A case study of executive coaching as a support mechanism during organizational growth and evolution. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2023). Combining coaching with family life. A study of female and male elite level coaches in Norway. *Sports Coaching Review*.