

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, tren kepemimpinan modern sedang mengalami perubahan signifikan. Gaya kepemimpinan yang sebelumnya berfokus pada otoritas kini beralih ke model yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada inovasi (Goleman, 2020). Pemimpin masa kini dituntut memiliki tidak hanya keterampilan teknis (*hard skills*) tetapi juga keterampilan interpersonal (*soft skills*), seperti komunikasi yang efektif, empati, dan kemampuan mengelola perubahan. Studi yang dilakukan oleh World Economic Forum (WEF) pada tahun 2023 menyoroti bahwa keterampilan kepemimpinan seperti pemecahan masalah kompleks, pemikiran kritis, dan kecerdasan emosional merupakan tiga kompetensi utama yang dibutuhkan di dunia kerja di masa depan (WEF, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas kepemimpinan bukan sekadar pilihan, melainkan suatu kebutuhan mendesak untuk menghadapi perubahan zaman.

Salah satu metode yang semakin menonjol dalam pengembangan kepemimpinan adalah *Leadership Coaching*. Metode ini mengedepankan pendekatan yang personal dan berkelanjutan, membantu pemimpin mengenali potensi diri, mengatasi rintangan, dan merumuskan strategi kepemimpinan yang sesuai dengan konteks organisasi mereka (Passmore & Sinclair, 2020). Penelitian oleh Theeboom et al., (2014) menunjukkan bahwa individu yang mengikuti program coaching mengalami peningkatan signifikan dalam kinerja kerja, kepuasan kerja, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Selain itu, (Gray, 2018) mengungkapkan bahwa *Leadership*

Coaching dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif melalui dialog terstruktur, sehingga peserta dapat menjelajahi solusi baru dan mengembangkan pola pikir inovatif.

Efektivitas *Leadership Coaching* juga didukung oleh data empiris. Sebuah studi oleh Grant et al., (2017) menunjukkan bahwa 86% peserta program coaching melaporkan peningkatan dalam pengambilan keputusan, sementara 79% melaporkan peningkatan dalam hubungan kerja tim. Di sisi lain, sebuah laporan oleh *International Coaching Federation* (ICF, 2020) pada tahun 2020 menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan program coaching secara konsisten melaporkan peningkatan produktivitas sebesar 50%, peningkatan retensi karyawan sebesar 60%, dan peningkatan kepuasan pelanggan hingga 38%. Data ini menunjukkan bahwa *Leadership Coaching* tidak hanya memberikan dampak positif pada individu, tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan.

Di Indonesia, pengembangan kepemimpinan melalui coaching menjadi semakin relevan, terutama dalam sektor publik yang menghadapi tantangan unik seperti birokrasi yang kompleks dan kebutuhan akan reformasi struktural (LAN, 2023). Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN), pelatihan kepemimpinan struktural seperti yang dilaksanakan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kemendikbudristek memiliki peran strategis dalam membangun kapasitas pemimpin masa depan. Namun, hasil evaluasi internal LAN menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan antara teori dan praktik kepemimpinan di kalangan peserta pelatihan (LAN, 2023). Oleh karena itu, penerapan *Leadership Coaching* sebagai bagian integral dari pelatihan kepemimpinan diharapkan dapat membantu mengatasi tantangan ini dengan memberikan pendekatan yang lebih personal dan aplikatif.

Dalam menghadapi ketidakpastian global seperti pandemi, perubahan iklim, dan disrupti teknologi, pemimpin modern dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. *Leadership Coaching* memainkan peran penting dalam membantu pemimpin mengembangkan *adaptive leadership*, yaitu kemampuan untuk memimpin dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti (Heifetz, et al, 2009). Dengan pendekatan yang berfokus pada refleksi diri, eksplorasi solusi, dan pengembangan rencana aksi, *Leadership Coaching* dapat membekali pemimpin dengan alat-alat yang diperlukan untuk menghadapi tantangan masa depan. Sebagai contoh, Whitmore, (2010) menekankan bahwa coaching membantu pemimpin mengidentifikasi asumsi yang membatasi, merangsang refleksi mendalam, dan memperluas perspektif mereka, sehingga mereka dapat membuat keputusan yang lebih bijaksana.

Saat ini, *coaching* menjadi salah satu metode pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang digunakan di berbagai organisasi (John et al., 2011, Whitmore, 2010). *Coaching* digunakan di berbagai bidang, termasuk bisnis, pendidikan, olahraga, dan profesi lainnya. *Coaching* membantu pengembangan kinerja sumber daya manusia, pengembangan diri, dan organisasi (Sulistami Prihandini, 2020). Dalam bidang pendidikan, *coaching* membantu siswa untuk berpikir secara aktif, membangun kesadaran diri, dan menggali potensi terdalam dari diri siswa. *Coaching* juga membantu siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan baik (A Fandy, 2021).

Di bidang olahraga, *coaching* memiliki peran yang penting dalam mempersiapkan dan mendampingi para atlet pada saat berlaga. *Coach* dalam bidang olahraga memiliki berbagai peran, seperti *leader*, *role model*, psikolog, dan penentu strategi dan taktik untuk mencapai kemenangan (Kushartanti, 2015). Di bidang manajemen organisasi, *coaching*

secara positif berpengaruh pada kinerja karyawan (Pousa & Mathieu, 2014) serta memberi dampak pada pencapaian tujuan oleh *coachee* (Tarru, 2019).

Dalam perkembangannya, coaching tidak hanya digunakan dalam satu bidang saja tetapi juga digunakan pada banyak bidang. Jenis coaching yang ditujukan bagi para eksekutif setingkat CEO, COO, *General Manager*, hingga *Team Leader*, untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinannya dalam organisasi disebut dengan *Leadership Coaching* (Visecoach, 2020). *coaching* termasuk juga *Leadership Coaching* bukan hanya diterapkan di organisasi privat atau swasta tetapi juga telah masuk ke organisasi publik.

Bagi organisasi publik (Kementerian / Lembaga / Pemerintah Daerah), *Leadership Coaching* menjadi bagian penting dalam proses pelatihan struktural kepemimpinan (LAN, 2022). Pelatihan Kepemimpinan dilaksanakan berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 5 tahun 2022 dan perubahannya yaitu Peraturan LAN Nomor 6 tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Struktural. Sedangkan pedoman pelaksanaannya diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Pelatihan Kepemimpinan Struktural dibagi menjadi:

- a. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I;
- b. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II;
- c. Pelatihan Kepemimpinan Administrator; dan
- d. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

Di dalam proses Pelatihan Kepemimpinan, setiap peserta diwajibkan melakukan aksi perubahan di instansinya. Proses aksi perubahan dimulai dari penyusunan rancangan

aksi perubahan, pelaksanaannya, hingga penyusunan laporan aksi perubahan. Untuk aksi perubahan, mulai dari penyusunan rancangan setiap peserta didampingi oleh coach.

Dalam konteks program Pelatihan Struktural Kepemimpinan, *coach* adalah widyaiswara atau pejabat lain yang telah mengikuti *workshop* Pelatihan Struktural Kepemimpinan (PKP/PKA/PKN Tingkat II/PKN Tingkat I) yang bertanggungjawab dan memiliki kompetensi untuk melakukan pembimbingan penyusunan produk aktualisasi kepemimpinan dan pengembangan potensi diri peserta pelatihan (LAN, 2022). produk aktualisasi yang dimaksudkan disini adalah rancangan aksi perubahan dan laporan pelaksanaan aksi perubahan peserta. Lebih lanjut dikatakan bahwa *coach* memiliki kompetensi, pengalaman, dan keahlian sesuai dengan kebutuhan pembelajaran pada Pelatihan Struktural, antara lain kemampuan dalam pembimbingan yang ditunjukkan dengan sertifikat *workshop* Pelatihan Struktural atau kualifikasi lain yang disetarakan oleh LAN. (Lembaga Administrasi Negara, 2023)

Di dalam Pedoman *Coaching* dan *Mentoring* Pelatihan Struktural Kepemimpinan (LAN, 2023c) ditegaskan bahwa tugas *Coach* dalam Pelatihan Struktural Kepemimpinan adalah:

- a. Memberikan motivasi dan tantangan-tantangan kepada peserta.
- b. Membimbing peserta menyelesaikan seluruh tahapan pembelajaran aktualisasi kepemimpinan.
- c. Melakukan monitoring kegiatan peserta selama pembelajaran aktualisasi kepemimpinan menggunakan media/metode yang disepakati.
- d. Melakukan koordinasi dengan mentor untuk membantu peserta apabila peserta mengalami permasalahan selama pembelajaran aktualisasi kepemimpinan.

- e. Memberikan masukan (alternatif pilihan) kepada peserta terkait aktualisasi kepemimpinan pada saat pemilihan isu aktual, gagasan kreatif yang diusulkan, dan pelaksanaan kegiatan dalam menyelesaikan isu selama pembelajaran aktualisasi kepemimpinan di tempat kerja.
- f. Memberikan feedback terhadap laporan progress implementasi aktualisasi kepemimpinan yang disampaikan peserta bimbingan minimal seminggu sekali.
- g. Mengembangkan instrumen monitoring dan perekaman terhadap progress yang dilaporkan oleh peserta:
- h. Mengkomunikasikan proses, kemajuan, dan hasil coaching kepada penyelenggara pelatihan.
- i. Melakukan monitoring pelaksanaan pengembangan potensi diri peserta pelatihan.
- j. Melakukan penilaian pengembangan potensi diri peserta pelatihan.

Dalam Keputusan LAN, disebutkan juga bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh coach dalam pelatihan struktural kepemimpinan adalah:

- a. Memahami kebijakan umum penyelenggaraan pelatihan structural kepemimpinan, baik PKP, PKA, PKN Tingkat II, dan PKN Tingkat I;
- b. Memahami konsep dasar dan tahapan pembelajaran aksi perubahan atau proyek perubahan.
- c. Memahami konsep dasar dan kertas kerja rancangan dan/atau laporan aksi perubahan/proyek perubahan.
- d. Menggunakan instrument pembimbingan sebagai coach PKP/PKA/PKN Tingkat II/PKN Tingkat I;
- e. Berkomunikasi dengan baik;
- f. Memberikan masukan kepada peserta terkait aksi perubahan/proyek perubahan;

- g. Memotivasi peserta dalam menyelesaikan aksi perubahan/proyek perubahan;
- h. Memberikan penjelasan (dukungan/keberatan) terhadap hasil nilai penguji dengan argumentasi dan bukti yang relevan.

Persyaratan umum yang harus dipenuhi untuk menjadi coach dalam Pelatihan Struktural Kepemimpinan adalah:

- a. Sudah mengikuti Workshop PKP/PKA/PKN Tingkat II/PKN Tingkat I;
- b. Tidak sedang menjadi penguji dalam satu Angkatan;
- c. Tidak sedang menjadi mentor dalam satu Angkatan.

Sedangkan syarat khusus yang harus dipenuhi untuk menjadi coach adalah sebagai berikut.

Tabel 1.1. Syarat *Coach* Pelatihan Struktural Kepemimpinan

No.	PKP	PKA	PKN Tingkat II	PKN Tingkat I
1.	Pejabat struktural yang memenuhi kualifikasi, minimal Pengawas dan sudah mengikuti PKP	Pejabat structural yang memenuhi kualifikasi, mini-mal Administrator dan sudah mengikuti PKA	Pejabat struktural minimal JPT yang sudah mengikuti PKN Tingkat II	Pejabat struktural setingkat JPT Madya atau JPT Pratama yang sudah mengikuti PKN Tingkat I
2	Widyaiswara minimal jenjang ahli muda	minimal jenjang ahli muda	a. WI Ahli Utama yang pernah menduduki JPT; b. WI Ahli utama c. WI Ahli Madya yang sudah pernah menduduki jabatan struktural kepemimpinan. WI Ahli Madya dengan pengala	WI Ahli utama, sudah pernah menduduki JPT Utama atau Madya

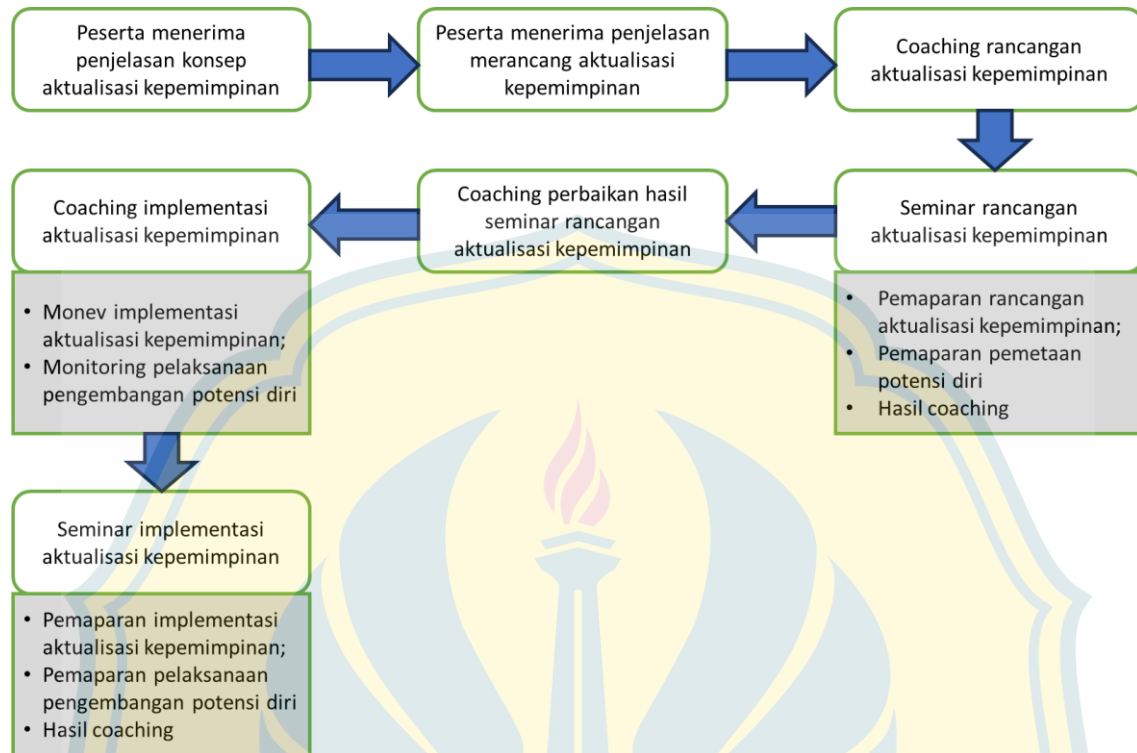
No.	PKP	PKA	PKN Tingkat II	PKN Tingkat I
			man pernah men jadi coach 5 tahun	
3	Pejabat Fungsional (selain WI) minimal jenjang ahli muda	Pejabat Fungsional (selain WI) minimal jenjang ahli madya	Pejabat fungsional (selain WI) minimal jenjang utama dan pernah menduduki Jabatan Struktural Kepemimpinan	Pejabat fungsional (selain WI) minimal jenjang utama dan sudah mengikuti PKN Tingkat I
4	Pegawai lain yang memenuhi kualifikasi setara dengan jabatan pengawas	pegawai lain yang memenuhi kualifikasi setara dengan jabatan administrator	pegawai lain yang memenuhi kualifikasi, setara dengan jpt	pegawai lain yang memenuhi kualifikasi, setara dengan jpt Madya dan sudah mengikuti PKN tingkat 1

Sumber: LAN, 2023

Syarat lain sebagai coach harus memperhatikan dan memenuhi kode etik yang berlaku sebagai berikut:

- menjunjung tinggi integritas dan kredibilitas dalam memberikan penilaian secara objektif;
- menolak segala bentuk penyalahgunaan wewenang, gratifikasi, serta tidak ada konflik kepentingan;
- Patuh dan taat pada aturan perundang-undangan yang berlaku;
- memiliki komitmen yang tinggi untuk peningkatan pemahaman peserta PKP/PKA/PKN tingkat 2/PKN tingkat 1 melalui pendampingan dan pembimbingan yang terarah dan terukur sehingga tercipta suasana kondusif dalam menggali potensi belajar peserta;
- menjunjung tinggi toleransi dan kearifan lokal serta keragaman lain.

Tahapan pelaksanaan coaching dalam Pelatihan Struktural Kepemimpinan digambarkan pada gambar 1.1.



Gambar 1.1. Alur Aktualisasi Kepemimpinan (Aksi Perubahan) (LAN, 2023)

- a. Sebelum dan saat seminar rancangan aktualisasi
 - 1) lembaga penyelenggara pelatihan
 - a) melakukan penjadwalan proses coaching antara coach dan coachee (tentatif);
 - b) menyiapkan sarana prasarana proses coaching;
 - c) melakukan pemantauan terhadap proses coaching;
 - d) menyiapkan seminar rancangan aksi perubahan.
 - 2) Sosialisasi

- a) melaksanakan coaching untuk mengidentifikasi alternatif Isu apa saja yang akan diangkat coachee di instansi masing-masing sesuai dengan agenda 2 dan 3 yang telah dipelajari sebelumnya;
- b) melakukan pembimbingan, memberikan masukan, motivasi, dan feedback selama peserta menyelesaikan tahapan pembelajaran aksi perubahan;
- c) memandu seminar rancangan aksi perubahan

3) Peserta

- a) Sampaikan alternatif isu yang dipilih kepada *coach*;
- b) melaksanakan proses coaching yang dipandu oleh *coach*;
- c) mengikuti seminar rancangan aksi perubahan.

b. Sesudah seminar Rancangan Aksi Perubahan

a) Lembaga penyelenggara pelatihan

- 1) melakukan pemantauan terhadap proses *coaching*;
- 2) menyiapkan sarana prasarana proses *coaching*;
- 3) menyiapkan seminar implementasi aksi perubahan.

b) coach

- 1) melaksanakan *coaching* saat implementasi aksi perubahan;
- 2) melakukan pembimbingan, memberikan masukan, motivasi, dan feedback selama peserta menyelesaikan aksi perubahan;
- 3) memandu seminar laporan aksi perubahan.

c) Peserta

- 1) Melaksanakan proses coaching yang dipandu oleh *coach*;
- 2) mengikuti seminar aksi perubahan.

Selain proses *Leadership Coaching* , dan kompetensi yang harus dimiliki seorang widyaiswara sebagai coach, hal lain yang perlu diperhatikan adalah *self efficacy* (*self efficacy*) peserta sebagai *coachee* dalam aksi perubahan dalam pelatihan kepemimpinan pengawas. Sebagaimana studi Bozer & Jones, (2018) menunjukkan bahwa efikasi diri (*self-efficacy*), motivasi *coaching*, orientasi tujuan, kepercayaan, daya tarik interpersonal, intervensi umpan balik, dan dukungan pengawasan mempengaruhi efektivitas *coaching*. kesiapan *coachee* juga menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas *coaching* (Novitasari, 2021).

Penilaian atau evaluasi aksi perubahan dilakukan pada rancangan aksi perubahan dan evaluasi pada laporan implementasi aksi perubahan. Penilaian rancangan aksi perubahan (RAP) terdiri dari lima unsur yaitu: 1) ketepatan rencana aksi perubahan, 2) terobosan inovatif, 3) tahapan rencana aksi perubahan dan pengendalian risiko/mutu pekerjaan, 4) kejelasan peta dan pemanfaatan sumberdaya organisasi, dan Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan. Sedangkan penilaian implementasi aksi perubahan terdiri dari: 1) capaian hasil perubahan terhadap rencana perubahan, 2) kepemimpinan pelayanan/kinerja, 3) kemanfaatan aksi perubahan, 4) keberlanjutan aksi perubahan, 5) Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan, 6) Keterkaitan Mata Pelatihan Pilihan dengan Aksi Perubahan, dan 7). Diseminasi dan Publikasi Aksi Perubahan.

Aspek penilaian aksi perubahan secara lengkap ditampilkan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2. Aspek Penilaian Aksi Perubahan

No.	Aspek Penilaian	Deskripsi	Kompetensi Manajerial	Bobot
Evaluasi Rancangan Aksi Perubahan				
1.	Ketepatan rencana aksi perubahan	Kemampuan melakukan analisis untuk mendapatkan ketepatan rencana aksi perubahan dengan permasalahan kualitas atau peningkatan kualitas pelayanan	a. pengambilan keputusan b. orientasi pada hasil c. pelayanan publik	4%
2	Terobosan inovatif	Kemampuan untuk mengembangkan ide atau solusi yang mampu memecahkan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan perubahan kualitas pelayanan secara inovatif sesuai dengan kriteria inovasi: (a) memberi nilai tambah bagi organisasi dan stakeholder; (b) memiliki unsur kebaruan, (c) bisa direplikasi, (d) dapat diterapkan secara berkelanjutan, dan (e) sesuai dengan nilai-nilai organisasi.	a. Pelayanan publik b. mengelola perubahan c. orientasi pada hasil	4%
3	Tahapan rencana perubahan dan pengendalian mutu pekerjaan	Kemampuan menyusun ketepatan rangkaian tahapan rencana aksi perubahan dengan pengendalian mutunya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan	Orientasi pada hasil	4%
4	Kejelasan peta dan pemanfaatan sumber daya organisasi	Kemampuan mengidentifikasi, menjelaskan, dan memutuskan rencana	a. Pengembangan diri dan orang lain b. komunikasi	4%

No.	Aspek Penilaian	Deskripsi	Kompetensi Manajerial	Bobot
Evaluasi Rancangan Aksi Perubahan				
		pemanfaatan sumber daya organisasi yang terdiri atas 1) tim efektif, 2) jejaring kerja, dan 3) pemanfaatan teknologi digital		
5	Rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan	Kemampuan mengidentifikasi, menjelaskan dan memutuskan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi aksi perubahan	a. Mengelola perubahan b. komunikasi c. pengembangan diri dan orang lain d. orientasi pada hasil	4%
Evaluasi Implementasi Aksi Perubahan				
1	Capaian perubahan terhadap rencana perubahan	Kemampuan memperoleh hasil atau capaian implementasi rencana aksi perubahan yang didukung dengan bukti-bukti yang valid dan relevan	a. integritas b. orientasi pada hasil	5%
2	Kepemimpinan pelayanan	Kemampuan untuk mengambil keputusan dalam mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan secara berintegritas	a. kerjasama b. pelayanan publik c. integritas	5%
3	kemanfaatan aksi perubahan	Cakupan manfaat hasil aksi perubahan terhadap peningkatan kualitas kinerja pelayanan	a. orientasi pada hasil b. mengelola perubahan	6%
4	Keberlanjutan aksi perubahan	Kemampuan peserta untuk mendapatkan dukungan dan jaminan keberlanjutan aksi perubahan	a. orientasi pada hasil b. mengelola perubahan c. pengambilan keputusan	3%
5	Pelaksanaan strategi	Kemampuan untuk	a. mengelola	5%

No.	Aspek Penilaian	Deskripsi	Kompetensi Manajerial	Bobot
	Evaluasi Rancangan Aksi Perubahan			
	pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan	melaksanakan rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan	b. perubahan pengembangan diri dan orang lain	
6	Keterkaitan mata pelatihan pilihan dengan aksi perubahan	Kemampuan untuk memanfaatkan mata pelatihan pilihan untuk mendukung pelaksanaan aksi perubahan	a. pengambilan keputusan b. orientasi pada hasil c. pengembangan diri dan orang lain	3%
7	Diseminasi publikasi aksi perubahan	Kemampuan untuk mengkomunikasikan dan mendapatkan dukungan adopsi aksi perubahan	a. kerjasama b. orientasi pada hasil c. komunikasi	3%

Sumber: (LAN, 2023c)

Pusat Pendidikan dan pelatihan Pegawai – Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek) sebagai lembaga pelatihan melaksanakan 9 angkatan Pelatihan Kepemimpinan pengawas pada tahun 2023. Pada setiap angkatan, setiap widyaiswara sebagai *coach* mendampingi 8 sampai dengan 11 peserta. Sehingga untuk angkatan (kelas) dengan jumlah peserta sekitar 30, maka diperlukan 3 orang *coach*. Sedangkan dengan kelas berisi kurang lebih 40 peserta, diperlukan 4 orang *coach*. Penentuan *coach* harus dilakukan dengan memperhatikan persyaratan umum dan khusus seorang *coach*, serta pemenuhan kompetensi dan kode etik yang berlaku.

Data lengkap tentang jumlah peserta (coachee) peserta pelatihan kepemimpinan pengawas tahun 2023 di Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek tampak pada tabel 1.3.

Tabel 1.3. Rincian jumlah coachee Pelatihan Kepemimpinan Pengawas tahun 2023

No.	Nama coach	Jumlah <i>coachee</i> pada Angkatan									Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	MJK	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10
2	IBR	11	0	0	0	0	0	0	0	0	11
3	TBD	11	0	8	9	0	0	10	0	0	38
4	RST	11	0	10	0	0	10	0	0	0	31
5	AHD	0	11	0	0	0	9	0	0	10	30
6	SHM	0	11	0	0	0	0	0	0	10	21
7	SNT	0	11	0	0	0	0	0	0	0	11
8	YPH	0	11	0	0	9	0	0	10	0	30
9	DKY	0	0	9	9	0	0	0	0	0	18
10	EDS	0	0	10	0	11	0	0	0	0	21
11	MKI	0	0	0	9	0	0	10	0	0	19
12	SHD	0	0	0	9	0	0	0	10	0	19
13	SYN	0	0	0	0	10	0	10	0	0	20
14	ASD	0	0	0	0	10	0	0	0	10	20
15	JHM	0	0	0	0	0	9	0	11	0	20
16	GGT	0	0	0	0	0	10	0	0	10	20
	Jumlah	43	44	37	36	40	38	30	31	40	336

Sumber: Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek, diolah

Sebagai *coach*, Widyaiswara memiliki peran besar dalam keberhasilan peserta dalam aksi perubahan (LAN, 2023). Peran Widyaiswara sebagai coach aksi perubahan dalam pelatihan kepemimpinan pengawas (PKP) adalah untuk menggali potensi peserta dan melakukan pembimbingan, memotivasi peserta dari awal proses pembimbingan, dan mengatasi kendala-kendala di lapangan. Widyaiswara ini memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta untuk melaksanakan pembimbingan Aksi Perubahan, yang merupakan kertas kerja peserta PKP yang bobot penilaiannya mencapai 50 (lima puluh) persen dari total nilai akhir peserta (Fitriani, 2021).

Hasil penyusunan rancangan aksi perubahan (RAP) selanjutnya diseminarkan dan dievaluasi. Nilai RAP terendah menunjukkan kualitas penyusunan rancangan aksi perubahan, dan nilai LAP menunjukkan kualitas penyusunan rancangan aksi dan nilai LAP menunjukkan kualitas pelaksanaan dan penyusunan laporan implementasi aksi

perubahan. Tampilan nilai terendah dan tertinggi hasil evaluasi dalam seminar RAP dan LAP setiap angkatan dapat dilihat pada tabel-tabel berikut.

Tabel 1.4. Nilai RAP dan LAP Angkatan 1

No.	Nama coach	Angkatan 1			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	MJK	76.80	90	85.60	92.00
2	IBR	74.00	88.4	81.50	91.90
3	TBD	83.00	88.8	87.27	90.93
4	RST	89.20	90.6	84.17	90.13

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Dari tabel 1.4. dapat dilihat bahwa nilai RAP terendah adalah dari kelompok coach IBR yaitu dengan rentang 74,00 – 88,40. Nilai terendah juga terdapat dalam kelompok IBR pada evaluasi LAP, yaitu 81,50. ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kualitas hasil pembimbingan rancangan aksi perubahan yang tampak pada penilaian RAP terendah.

Tabel 1.5. Nilai RAP dan LAP Angkatan 2

No.	Nama coach	Angkatan 2			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	AHD	86.65	93.15	85.33	90.73
2	SHM	90.30	92.4	87.00	90.13
3	SNT	85.45	93.5	85.37	90.23
4	YPH	85.05	92.35	84.33	90.23

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Dari tabel 1.5. Nilai RAP terendah bimbingan coach SHM (90,30) lebih tinggi dibanding 3 coach lainnya. Demikian juga dengan capaian LAP terendah yaitu 87,00 paling tinggi dibanding nilai LAP terendah 3 coach lain. tetapi nilai LAP tertinggi bimbingan coach SHM (90,13) paling kecil dibanding capaian nilai LAP tertinggi coach lain.

Tabel 1.6. Nilai RAP dan LAP angkatan 3

No.	Nama coach	Angkatan 3			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	TBD	86.95	89.9	84.77	91.53
2	RST	86.50	91.1	85.73	89.37
3	DKY	90.50	93.65	88.07	90.20
4	EDS	89.45	93.5	88.17	89.10

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Dari tabel 1.6. terlihat bimbingan coach DKY relatif mendapatkan point tertinggi pada capaian nilai RAP, yaitu 90,00 untuk RAP terendah dan 93,65 untuk capaian RAP tertinggi. Selisih nilai capaian RAP tersebut relatif jauh dibanding ketiga kelompok lain. Sementara rentang nilai LAP terendah ada di kelompok bimbingan coach TBD, namun LAP tertinggi juga ada di kelompok bimbingan coach TBD yaitu 91,53.

Tabel 1.7. Nilai RAP dan LAP angkatan 4

No.	Nama coach	Angkatan 4			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	TBD	84,60	89,05	80,00	90,37
2	DKY	84,05	87,05	88,37	88,67
3	MKD	86,95	89,75	87,53	90,63
4	SHD	83,45	89,55	84,07	91,20

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Pada nilai RAP dan LAP angkatan 4, capaian nilai RAP terendah ada di kelompok bimbingan coach SHD, capaian RAP tertinggi ada di kelompok bimbingan MKD yaitu 89,75. sedangkan nilai RAP tertinggi paling kecil ada di kelompok bimbingan DKY yaitu 87,05, dengan selisih yang relatif jauh dibanding tiga kelompok lainnya. Demikian juga dengan capaian nilai LAP tertinggi. Capaian LAP tertinggi kelompok DKY adalah 88,67 yang merupakan paling kecil dibanding 3 kelompok lain dengan selisih yang relatif besar.

Tabel 1.8. Nilai RAP dan LAP angkatan 5

No.	Nama coach	Angkatan 5			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	YPH	84,95	87,15	87,67	90,30
2	EDS	83,20	88,8	84,77	92,83
3	SYN	84,50	88,8	84,77	90,33
4	ASD	81,60	85,5	86,43	91,57

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Dari tabel 1.8., nilai RAP terendah paling kecil ada di kelompok bimbingan ASD yaitu 81,60. dengan selisih yang relaih besar dibanding 3 kelompok lain. Demikian juga capaian nilai RAP tertinggi paling kecil yaitu 85,5 ada di kelompok bimbingan coach ASD, dengan selisih yang relatif besar dibanding kelompok lain. Sedangkan nilai LAP terendah ada di dua kelompok yaitu kelompok coach EDS dan SYN (84,77). menariknya nilai LAP tertinggi ada di kelompok EDS yaitu 92,83.

Tabel 1.9. Nilai RAP dan LAP angkatan 6

No.	Nama coach	Angkatan 6			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	RST	82,40	89,8	86,60	91,67
2	AHD	83,40	86,4	84,53	91,20
3	JHM	82,80	92,2	87,20	92,17
4	GGT	81,00	88,6	81,93	91,50

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Dari tabel 1.9. nilai RAP terendah ada di kelompok bimbingan coach GGT yaitu 81,00, dengan selisih yang cukup jauh dibanding 3 kelompok lain. Nilai RAP tertinggi pada kelompok coach JHM yaitu 92,2 menjadi nilai RAP terbesar dengan selisih yang cukup jauh dibanding tiga kelompok lain, yaitu 92,2. Demikian juga dengan Nilai LAP, baik nilai LAP terendah maupun LAP tertinggi, ada di kelompok bimbingan coach JHM, yaitu 87,20 dan 92,17. Kedua nilai inpun memiliki selisih yang jauh dibandingkan dengan 3

kelompok lain. Pada nilai LAP terendah bahkan bersilih 5 pon lebih dibandingkan kelompok coach GGT (81,93 dibandingkan 87,20).

Tabel 1.10. Nilai RAP dan LAP angkatan 7

No.	Nama coach	Angkatan 7			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	TBD	81,80	87,8	86,20	91,63
2	MKD	87,00	89,2	87,73	90,30
3	SYN	85,00	88,6	88,00	89,57

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Dari tabel 1.10. nilai RAP terendah paling kecil ada di kelompok bimbingan coach TBD, yaitu 81,80. Selisih dengan dua kelompok lainnya cukup besar. Demikian juga dengan nilai RAP tertinggi. Nilai terkecil RAP terendah ada di kelompok bimbingan coach TBD, yaitu 87,8. Nilai LAP terendah, paling kecil juga ada di kelompok TBD, yaitu 86,20. tetapi nilai LAP tertinggi, juga ada di kelompok coach TBD yaitu 91,63.

Tabel 1.11. Nilai RAP dan LAP angkatan 8

No.	Nama coach	Angkatan 8			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	YPH	83,40	91,35	84,00	93,00
2	SHD	81,00	86,6	83,77	90,37
3	JHM	82,20	89,8	83,93	89,20

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Untuk angkatan 8, sebagaimana tampak pada tabel 1.11. capaian nilai RAP terendah, RAP tertinggi, LAP terendah dan LAP tertinggi ada di kelompok coach YPH. Selisih nilai antara kelompok coach YPH dibanding dua kelompok cukup jauh, terutama untuk nilai RAP tertinggi dan LAP tertinggi. Untuk capaian dengan nilai paling kecil untuk RAP terendah, RAP tertinggi dan LAP terendah, ada di kelompok bimbingan coach SHD, tetapi untuk capaian LAP tertinggi, nilai paling kecil ada di kelompok coach JHM, yang hanya 89,20.

Tabel 1.12. Nilai RAP dan LAP angkatan 9

No.	Nama coach	Angkatan 9			
		RAP terendah	RAP tertinggi	LAP terendah	LAP tertinggi
1	AHD	84,60	89,8	85,77	89,03
2	SHM	82,40	88	87,73	88,63
3	ASD	82,40	89	86,90	93,80
4	GGT	83,20	90	84,77	88,67

Sumber: data primer dari Pusdiklat Pegawai, diolah

Untuk PKP Angkatan 9, sebagaimana ditampilkan dalam tabel 1.12. Nilai RAP kelompok terendah ada di dua kelompok bimbingan, yaitu kelompok SHM dan kelompok ASD, 82,40. sedangkan nilai paling kecil pada capaian RAP tertinggi ada di kelompok bimbingan coach SHM yaitu 88. Nilai capaian RAP tertinggi paling besar ada di kelompok bimbingan coach GGT. Sedangkan untuk nilai capaian LAP tertinggi paling besar, ada di kelompok bimbingan coach ASD, yaitu 93,80 dengan selisih jauh dari ketiga kelompok lainnya.

Dari hasil evaluasi terhadap RAP dan LAP ke semua angkatan PKP, dapat diketahui perbedaan-perbedaan yang variatif di setiap angkatan. Hal ini dimungkinkan karena adanya perbedaan hasil bimbingan dari masing-masing pembimbing.

Hasil penelitian (M. Abdullah, 2020) menunjukkan bahwa *coaching* pada pelatihan struktural kepemimpinan memberikan hasil bahwa peserta merasa puas dengan proses *coaching*, ada perubahan tingkat kesadaran dan pencapaian ketrampilan dan peserta merasakan perubahan perilaku kerja dan perilaku kepemimpinan saat dilakukan evaluasi pasca pelatihan. Selain itu *coaching* berdampak positif terhadap pengelolaan tugas dan pekerjaan serta meningkatkan kinerja setelah mengikuti pelatihan. **Meskipun demikian, hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi,**

khususnya dalam penerapan teknik dan proses *coaching* dari para widyaiswara. Hal ini dikhawatirkan berpengaruh terhadap efektivitas *Leadership Coaching* yang dilakukan (M. Abdullah, 2020). Sejalan dengan hal tersebut, Hasil penelitian (Bozer & Jones, 2018) menyatakan bahwa meskipun telah menetapkan bahwa *coaching* di tempat kerja efektif, namun masih sedikit yang diketahui tentang faktor-faktor yang menentukan efektivitas *coaching*. oleh karenanya penelitian terkait *coaching* dalam pelatihan kepemimpinan perlu dilakukan.

Penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh *Leadership Coaching*, *coach competencies*, *Self Efficacy Coachee* terhadap *Job Performance* peserta sebagai *coachee* dalam pelatihan kepemimpinan pengawas dengan *Leadership Learning* sebagai mediasi. Studi tentang *coaching* kepemimpinan (*Leadership Coaching*) ini penting karena ditemukan perbedaan persepsi, terutama dalam penerapan teknik dan proses *coaching* sehingga dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap efektivitas dari sesi *coaching* yang dilakukan. (M. Abdullah, 2020).

1.2. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa pembatasan agar fokus penelitian tetap terjaga dan tujuan penelitian dapat dicapai secara optimal. Pembatasan tersebut meliputi:

a. Lingkup Penelitian:

- 1) Penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh *Leadership Coaching*, *Coach competencies*, dan *Self Efficacy Coachee* terhadap *Job Performance* peserta pelatihan kepemimpinan, dengan *Leadership Learning* sebagai variabel mediasi.
- 2) Lingkup penelitian dibatasi pada program pelatihan kepemimpinan pengawas di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kemendikbudristek tahun 2023.

b. Populasi dan Sampel:

- 1) Populasi penelitian terdiri dari peserta pelatihan kepemimpinan pengawas di Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek pada tahun 2023, yang terdiri dari 9 angkatan dengan total populasi sebanyak 336 orang.
- 2) Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria inklusi: (a) peserta yang telah menyelesaikan pelatihan kepemimpinan pengawas, (b) peserta yang memiliki aksi perubahan yang dapat diidentifikasi, dan (c) peserta yang bersedia berpartisipasi dalam wawancara mendalam.

c. Variabel Penelitian:

- 1) Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Leadership Coaching*, *Coach competencies*, dan *Self Efficacy Coachee*.
- 2) Variabel dependen adalah *Job Performance* peserta pelatihan.
- 3) Variabel mediasi yang digunakan adalah *Leadership Learning*, yang mencakup aspek-aspek seperti pembelajaran komunikasi efektif, pemecahan masalah, adaptasi terhadap perubahan, dan inovasi dalam kepemimpinan.

d. Metode Pengumpulan Data:

- 1) Penelitian ini menggunakan model *Mixed Methods Sequential Explanatory*, yang dimulai dari penelitian kuantitatif dilanjutkan dengan penelitian kualitatif.
- 2) Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert yang telah divalidasi oleh ahli dan diuji reliabilitasnya.
- 3) Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang terdiri dari widyaiswara sebagai coach, peserta pelatihan, atasan peserta, dan pengelola program coaching.

e. Fokus Analisis:

- 1) Penelitian ini membatasi analisis pada hubungan antarvariabel yang telah ditentukan dalam kerangka teoretis dan hipotesis penelitian.
- 2) Analisis kuantitatif menggunakan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji model pengukuran dan model struktural.
- 3) Analisis kualitatif menggunakan software Atlas.ti untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan pola-pola dalam data wawancara.

f. Konteks Lokasi dan Waktu:

- 1) Penelitian ini dilaksanakan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kemendikbudristek, dengan waktu penelitian selama periode pelatihan kepemimpinan pengawas tahun 2023.
- 2) Konteks penelitian ini tidak mencakup pelatihan kepemimpinan pada level strategis atau eselon lainnya.

g. Instrumen Penelitian:

- 1) Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan referensi teoretis dan hasil validasi ahli di bidang coaching, pembelajaran kepemimpinan, dan pengembangan instrumen.
- 2) Butir-butir pertanyaan dalam kuesioner disesuaikan dengan konteks penelitian untuk memastikan relevansi dan kejelasan.

h. Generalisasi Hasil:

Hasil penelitian ini hanya berlaku untuk konteks pelatihan kepemimpinan pengawas di Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek tahun 2023 dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi ke konteks lain tanpa penyesuaian.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh langsung *Leadership Coaching* terhadap *Job Performance* peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas?
- b. Bagaimana pengaruh langsung *Coach Competencies* terhadap *Job Performance* peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas?
- c. Bagaimana pengaruh langsung *Self Efficacy Coachee* terhadap *Job Performance* peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas?
- d. Bagaimana pengaruh langsung *Leadership Coaching* terhadap *Leadership Learning*?
- e. Bagaimana pengaruh langsung *Coach Competencies* terhadap *Leadership Learning*?
- f. Bagaimana pengaruh langsung *Self Efficacy Coachee* terhadap *Leadership Learning*?
- g. Bagaimana pengaruh langsung *leadership learning* terhadap *job performance*?
- h. Bagaimana pengaruh langsung *leadership learning* terhadap *job performance*?
- i. Bagaimana *Leadership Learning* memediasi pengaruh *Leadership Coaching* terhadap *Job Performance*?
- j. Bagaimana *Leadership Learning* memediasi pengaruh *Coach Competencies* terhadap *Job Performance*?
- k. Bagaimana *Leadership Learning* memediasi pengaruh *Self Efficacy Coachee* terhadap *Job Performance*?
- l. Bagaimana model keseluruhan yang menggambarkan hubungan antara *Leadership Coaching*, *Coach competencies*, *Self Efficacy Coachee*, *Leadership Learning*, dan *Job Performance* dalam konteks Pelatihan Kepemimpinan Pengawas?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) **Secara umum**, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leadership Coaching*, *Coach competencies*, dan *Self Efficacy Coachee* terhadap *Job Performance* peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas melalui mediasi *Leadership Learning*.
- 2) **Secara khusus**, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:
 - a) pengaruh langsung *Leadership Coaching* terhadap *Job Performance*.
 - b) pengaruh langsung *Coach Competencies* terhadap *Job Performance*.
 - c) pengaruh langsung *Self Efficacy Coachee* terhadap *Job Performance*.
 - d) pengaruh langsung *Leadership Coaching* terhadap *Leadership Learning*
 - e) pengaruh langsung *Coach Competencies* terhadap *Leadership Learning*
 - f) pengaruh langsung *Self Efficacy Coachee* terhadap *Leadership Learning*.
 - g) Pengaruh langsung *leadership learning* terhadap *job performance*.
 - h) Menganalisis apakah *Leadership Learning* memediasi pengaruh *Leadership Coaching* terhadap *Job Performance*.
 - i) Menganalisis apakah *Leadership Learning* memediasi pengaruh *Coach Competencies* terhadap *Job Performance*.
 - j) Menganalisis apakah *Leadership Learning* memediasi pengaruh *Self Efficacy Coachee* terhadap *Job Performance* .
 - k) Mengembangkan model keseluruhan yang menggambarkan hubungan antara *Leadership Coaching*, *Coach competencies*, *Self Efficacy Coachee*, *Leadership Learning*, dan *Job Performance* dalam konteks Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

1.5. Relevansi Penelitian

Penelitian ini memiliki relevansi yang signifikan bagi teori, praktik manajemen SDM, dan konteks organisasi. Secara rinci, relevansinya adalah sebagai berikut:

a. Relevansi Teoretis:

- 1) Penelitian ini memperkaya literatur tentang *Leadership Coaching* dengan memperkenalkan peran mediasi *Leadership Learning*.
- 2) Hasil penelitian ini mendukung teori-teori seperti *Organizational Behavior Theory* dan *Executive Coaching Theory*.

b. Relevansi Praktis:

- 1) Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek untuk merancang program pelatihan kepemimpinan yang lebih efektif.
- 2) Organisasi dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penerapan program coaching yang terstruktur.

1.6. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan manfaat teoritis dan manfaat praktis.

a. Manfaat Teoretis

- 1) Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur tentang pengaruh *Leadership Coaching*, *Coach competencies*, dan *Self Efficacy Coachee* terhadap *Job Performance* peserta pelatihan kepemimpinan.

- 2) Penelitian ini mengintegrasikan konsep *Leadership Learning* sebagai variabel mediasi, yang memperkuat pemahaman tentang mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antara coaching dan kinerja.
- 3) Penelitian ini juga mendukung teori-teori seperti *Social Cognitive Theory* dan *Organizational Behavior Theory*, yang relevan dengan pengembangan kepemimpinan.

b. Manfaat Praktis

- 1) Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek untuk merancang program pelatihan kepemimpinan yang lebih efektif dengan mengoptimalkan *Leadership Coaching*.
- 2) Temuan penelitian ini dapat membantu widyaiswara (sebagai coach) dalam meningkatkan kompetensi mereka untuk mendukung *Leadership Learning* peserta pelatihan.
- 3) Organisasi dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penerapan program coaching yang terstruktur dan berbasis pembelajaran..

1.7. *State of The Art* (Kebaruan Penelitian)

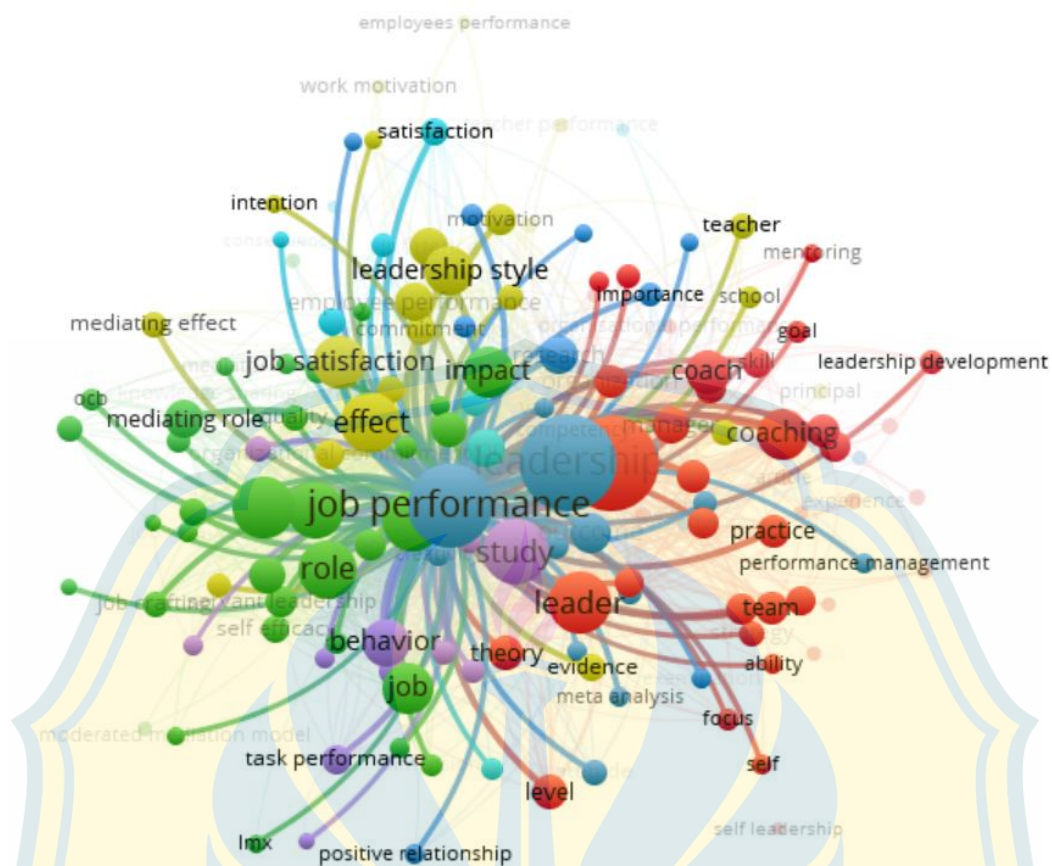
Untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel utama dalam penelitian ini (*Leadership Coaching*, *Coach competencies*, *Self Efficacy Coachee*, *Leadership Learning*, dan *Job Performance*), dilakukan analisis bibliometrik menggunakan software *Publish or Perish* serta software VOS Viewer versi 1.6.18. Analisis aplikasi *Harzing Publish or Perish* dengan kata kunci *Job Performance* dan *Leadership Coaching* pada data Google Scholar ditemukan 1000 artikel pada rentang waktu 2018 hingga 2024.

Citation metrics		Help
Publication years:	2018-2024	
Citation years:	6 (2018-2024)	
Papers:	1000	
Citations:	127039	
Cites/year:	21173.17	
Cites/paper:	127.04	
Authors/paper:	2.86	
h-index:	140	
g-index:	316	
hI,norm:	83	
hI,annual:	13.83	
hA-index:	58	
Papers with ACC >= 1,2,5,10,20:	981,971,921,647,309	

Gambar 1.2. data citation metrics Publish or perish

Berdasarkan analisis menggunakan *Publish or Perish*, ditemukan bahwa terdapat 1.000 artikel terkait *Leadership Coaching* dan *Job Performance* dalam rentang waktu 2018–2024. Namun, mayoritas penelitian hanya fokus pada hubungan langsung antara *Leadership Coaching* dan *Job Performance*, tanpa mempertimbangkan mekanisme mediasi seperti *Leadership Learning*. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang dapat diisi oleh penelitian ini.

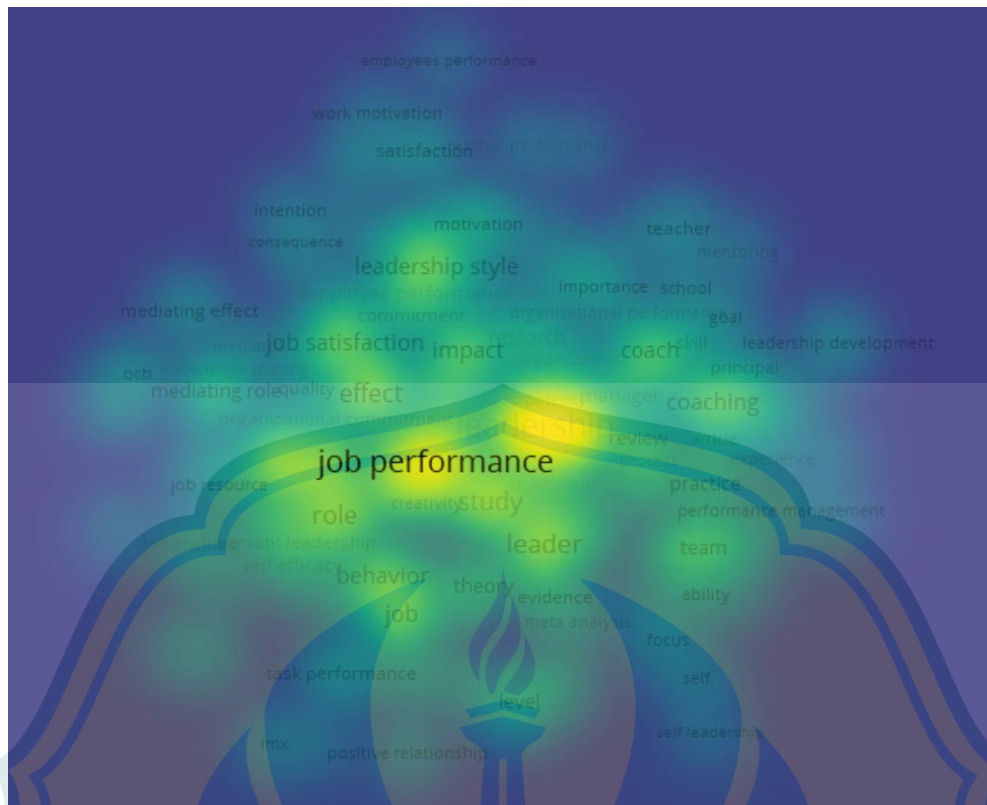
Analisis dengan software Vos Viewer versi 1.6.18. menghasilkan tiga jenis visualisasi: *network visualization*, *overlay visualization*, dan *density visualization*. Visualisasi ini bertujuan untuk menunjukkan hubungan antarvariabel serta tren penelitian terkait topik utama. Gambar-gambar berikut menampilkan hasil analisis tersebut. Hasil analisis VosViewer tampilan jaringan (*network vizualization*) tampak pada gambar 1.3. dan gambar 1.4. Dari gambar 1.3. dapat dilihat berbagai variabel yang saling terhubung dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan.



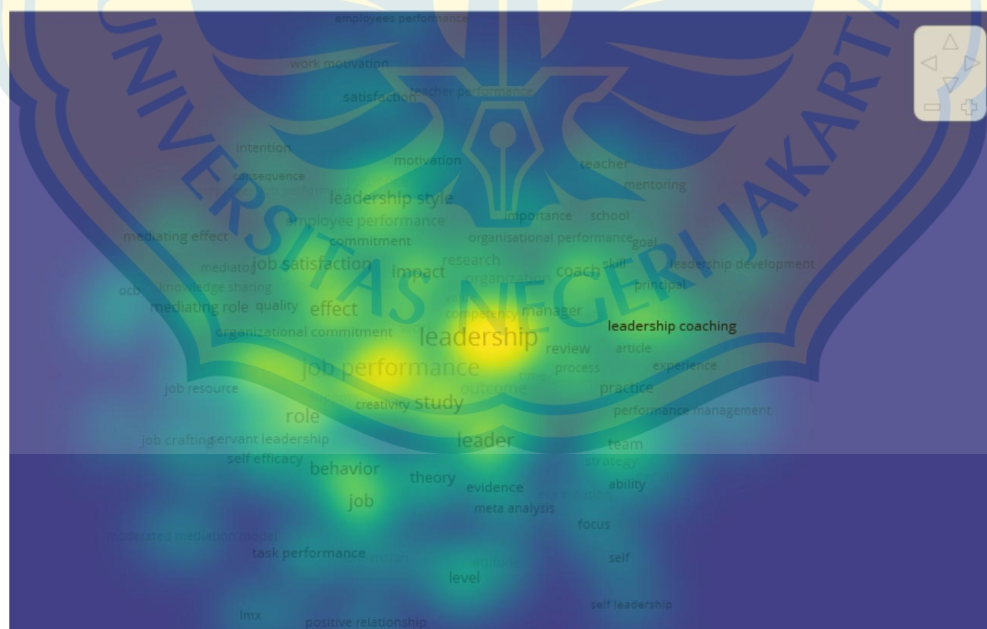
Gambar 1.3. network visualization VosViewer dengan kata kunci *Leadership coaching* dan *Job Performance*

Dari gambar 1.3. tentang tampilan jaringan (*network visualization*), tampak bahwa variabel *Job Performance* berkaitan langsung dengan *leadership development*, *performance management*, *leadership style*, *job satisfaction*, *impact* dan sebagainya. Variabel *self-efficacy* tampak dengan warna kurang jelas (kabur), hal tersebut menandakan bahwa belum banyak penelitian yang mengaitkan *Job Performance* dengan *self-efficacy*. Namun, variabel seperti *Leadership Coaching* dan *Coach Competencies* tidak terlihat dominan, menunjukkan bahwa penelitian terkait hubungan ini masih terbuka untuk eksplorasi lebih lanjut.

Gambar 1.6. *density visualization* VosViewer dengan kata kunci *Job Performance* dan *Leadership Coaching* (a)



Gambar 1.7. *density visualization VosViewer* dengan kata kunci *Job Performance* dan *Leadership Coaching* (b)



Gambar 1.8. *density visualization VosViewer* dengan kata kunci *Job Performance* dan *Leadership Coaching* (c)

Dari gambar 1.6., gambar 1.7. dan 1.8. tentang analisis *VosViewer* tampilan *density visualization*, tampak bahwa *Job Performance* berada di area warna kuning dengan warna huruf abu-abu (kurang terang), bahkan *Leadership Coaching* tidak tampak secara jelas pada gambar 1.6. dan 1.7. Pada gambar 1.8. item *Leadership Coaching* disorot khusus dan diperbesar, sehingga bisa terlihat.

Dari tampilan *density visualization*, terlihat bahwa *Job Performance* mendominasi area penelitian dengan warna kuning. Namun, variabel seperti *Leadership Coaching* dan *Coach Competencies* kurang terlihat. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki peluang besar untuk mengisi celah tersebut. Dan dapat disimpulkan bahwa masih terbuka kemungkinan untuk mengadakan penelitian tentang *Leadership Coaching* dan kaitannya dengan *Job Performance* .

