

Efektivitas Pelatihan Teknik *Coaching* Untuk Meningkatkan Kinerja dan Penyusunan Rancangan Sistem *Coaching*

Komang Diah Laxmy Prabadewi
Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya
Email: diahlaxmyp@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas pelatihan teknik *coaching* untuk meningkatkan kinerja karyawan di CV.X Surabaya. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Proses asesmen dilakukan dengan metode wawancara yang kemudian memperoleh hasil bahwa perusahaan memerlukan suatu pelatihan untuk mengembangkan potensi para manajer. Berdasarkan hasil *Training Need Analysis* (TNA), diperoleh data bahwa hampir seluruh level manajerial belum memiliki pengetahuan dan teknik melakukan *coaching* yang terstruktur dan memadai, sehingga diberikan suatu intervensi yaitu pelatihan teknik keterampilan *coaching* yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil Uji *wilcoxon* pada program SPSS versi 16 menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara *pre* dan *post test* ($p = 0,011$; $p = <0,05$) sehingga intervensi dapat dikatakan efektif untuk meningkatkan keterampilan *coaching* terkait kinerja. Selain itu, agar *coaching* dapat dilaksanakan secara berkelanjutan, maka disusun suatu rancangan sistem pelaksanaan *coaching* yang terstruktur agar nantinya seluruh level manajerial di CV.X mampu menerapkan *coaching*, meskipun terjadi perubahan struktur maupun jabatan.

Kata Kunci: Pelatihan teknik *coaching*, manajer, kinerja, sistem *coaching*

Abstract – This study aims to look at the effectiveness of *coaching* techniques to improve employee performance in CV.X Surabaya. The approach used in this study is a quantitative and qualitative approach. The assessment process conducted by interview and then get the results that the company needs a training to develop potential of the managers. Based on the result of *Training Need Analysis* (TNA), data showed that almost all the managerial level do not yet have the knowledge and techniques of structured *coaching* and adequate, so the intervention is given a training technique *coaching* skills that are expected to improve employee performance. Test Results *Wilcoxon* in SPSS version 16 showed a significant difference between *pre* and *post test* ($p = 0.011$; $p = <0.05$), so that interventions can be considered as effective to improve *coaching* skills related to performance. In addition, in order to *coaching* can be implemented in a sustainable manner, then prepared a draft of the implementation of the *coaching* system is structured so that later the whole managerial level in CV.X able to implement *coaching*, despite the change in the structure or position.

Keywords: *Training coaching technique, manager, performance, coaching system*

PENDAHULUAN

Besarnya arus perubahan dan globalisasi saat ini menuntut kesiapan sektor industri dan organisasi untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Untuk itu, perusahaan perlu mempersiapkan SDM yang berkualitas karena SDM merupakan aset penggerak perusahaan yang memberikan kontribusi berupa masukan (*input*) yang diolah dan kemudian menghasilkan keluaran (*output*) bagi perusahaan tersebut, sehingga dapat dikatakan SDM mempengaruhi performa dan kesuksesan pencapaian tujuan perusahaan.

Suatu organisasi atau perusahaan akan mampu menampilkan performa yang baik apabila terjadi suatu hubungan yang sinergis dan dinamis di dalamnya. Dalam hal ini adalah hubungan antara atasan (manajer) dengan bawahan (karyawan). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Melati (2011), peran atasan menjadi penting dalam pembentukan “karakter” karyawan di tempatnya bekerja, sehingga gaya kepemimpinan oleh atasan menjadi salah satu acuan penting yang secara tidak langsung juga memberi andil dalam menjaga stabilitas organisasi karena kaitannya dengan performa karyawan dan organisasi.

Setiap manajer tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, dan permasalahan yang saat ini menjadi perhatian yaitu krisis kepemimpinan sehingga tidak semua atasan mampu menjalankan fungsi dan perannya sebagai seorang manajer (Irawati, 2004). Salah satu fungsi atau peran seorang manajer yang penting adalah melakukan *coaching*. Hal ini juga merujuk pada siklus dalam manajemen kinerja dimana *coaching* merupakan suatu komponen dalam menjalankan roda organisasi sebagai langkah dalam pengembangan SDM, dan dilakukan sebelum proses penilaian kinerja (*University of California, 2015*), sehingga *coaching* menjadi suatu acuan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Proses *coaching* berfokus pada pengembangan bawahan dimana manajer menilai mereka (anak buahnya) sebagai pribadi yang memiliki potensi besar untuk dapat berkembang dan mencapai hasil terbaik. Para manajer akan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan sesuai porsi mereka masing-

masing, sehingga diharapkan dalam kapasitasnya, mereka dapat menjadi lebih mandiri dan mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar (Wijayanto, 2012). Proses pemberdayaan karyawan diharapkan dapat memberikan kapasitas atau ruang bagi karyawan untuk berkembang sehingga diharapkan dapat mempengaruhi performa karyawan di tempat kerja.

Pada kenyataannya, tidak setiap perusahaan mampu menggerakkan organisasinya dengan memperhatikan empat komponen utama dalam siklus manajemen kinerja. Keempat komponen tersebut adalah *planning*, *Managing & coaching*, *appraising performance*, dan *recognizing & rewarding performance* (University of California, 2015). Seperti yang terjadi di CV.X yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa multimedia di Surabaya. Pada perjalanannya, CV.X Surabaya memiliki tujuan-tujuan organisasi dan diturunkan melalui penjabaran tanggung jawab dan kompetensi masing-masing pemegang jabatan, namun belum ditindaklanjuti kedalam proses selanjutnya.

Berdasarkan hasil asesmen melalui wawancara dengan salah seorang informan di CV.X diperoleh data bahwa saat ini perusahaan belum menggunakan penilaian kinerja yang objektif dan relevan untuk digunakan sebagai alat ukur penilaian kinerja. Sebelum melangkah kepada penilaian kinerja, perlu diperhatikan bahwa dalam siklus manajemen kinerja, terdapat pelaksanaan *managing & coaching* yaitu untuk mengelola dan membina kinerja karyawan sepanjang tahun. Berdasarkan wawancara lanjutan dengan informan, diperoleh data bahwa secara umum para manajer di perusahaan tersebut belum pernah melakukan praktik *coaching* yang dilakukan secara formal, dan yang bersifat kontinyu. Manajer seperti melimpahkan permasalahan kepada HRGA, sehingga permasalahan yang dialami oleh karyawan menjadi tidak terselesaikan dengan utuh dan menyeluruh. Padahal, sebagai pimpinan di suatu perusahaan kemampuan *coaching* sangat penting sebagai upaya untuk mengoptimalkan kinerja bawahannya, dan memudahkan manajer dalam melakukan proses evaluasi kerja karyawannya. Hal ini juga merujuk pada peran manajerial yang idealnya harus dimiliki oleh manajer yaitu melakukan perencanaan (*planning*), organisasi (*organizing*), menggerakkan (*actuating*) dan

melakukan pengendalian (*controlling*). Keterampilan *coaching* menjadi salah satu upaya dalam menjalankan keempat fungsi manajerial untuk meningkatkan performa karyawan.

Melalui proses *coaching*, pemimpin diharapkan mampu membuat bawahan mengelola permasalahan dengan menggunakan sumber daya mereka sendiri. Nantinya, data hasil *coaching* dapat juga digunakan sebagai sumber data dalam rangka *succession planning*. Berdasarkan data-data tersebut seorang pemimpin dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan para bawahannya, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan mutasi atau promosi.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang nampak pada CV.X adalah kurangnya pengetahuan dasar seluruh manajer mengenai pelaksanaan *coaching* dan kaitannya terhadap penilaian kinerja yang objektif dan sistematis yang dapat diterapkan, sehingga nampaknya seluruh manajer perlu mengetahui tentang *coaching regular* dan sistematis melalui suatu proses transfer pengetahuan dua arah yaitu dengan melakukan pelatihan tentang keterampilan *coaching*. Hal ini mengingat bahwa dalam teori manajemen kinerja, *managing & coaching* merupakan langkah penting dalam proses penilaian kinerja, sedangkan kenyatannya di lapangan, penilaian yang dilakukan selama ini hanya berdasarkan pada pengalaman subjektif dari atasan. Selain itu, agar *coaching* dapat dilaksanakan secara berkelanjutan, maka dalam penelitian ini juga disusun suatu rancangan sistem pelaksanaan *coaching* yang terstruktur agar nantinya seluruh level manajerial di CV.X mampu menerapkan *coaching*, meskipun terjadi perubahan struktur maupun jabatan.

METODE PENELITIAN

Identifikasi Variabel

Variabel-Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah Keterampilan *coaching* sebagai variabel tergantung (dipengaruhi) dan Pelatihan Teknik *Coaching* sebagai variabel bebas (memengaruhi).

Definisi Operasional

Coaching merupakan suatu proses untuk membantu karyawan dalam menemukan potensi, memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan menemukan solusi yang paling sesuai, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal. Keterampilan *coaching* diukur melalui lembar observasi yang merujuk pada teori GROW (*goal, reality, option, wrap up*) (Passmore, 2010).

Riggio (2009) mengatakan bahwa pelatihan adalah usaha organisasi yang dirancang untuk membantu karyawan dalam mempelajari pengetahuan, keterampilan dan karakteristik lainnya yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sedangkan *coaching* adalah proses untuk membantu karyawan dalam menemukan potensi, memperjelas tujuan karir, menghadapi potensi masalah dalam pekerjaan, dan menemukan solusi yang paling sesuai, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal. Maka dari itu Pelatihan teknik *coaching* adalah suatu pelatihan yang dilakukan untuk mengetahui langkah-langkah pelaksanaan *coaching* untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan *coaching* di tempat kerja, sebagai suatu upaya dalam pencapaian kinerja yang optimal. Pelatihan teknik *coaching* dilakukan melalui dua sesi yang terdiri dari proses *lecture, discussion, video playing* dan *roleplay*.

Metode Asesmen

Penelitian ini menggunakan metode asesmen wawancara dengan mengacu pada *guideline* pertanyaan yang telah disusun dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

Prosedur Pengumpulan Data

Berikut adalah penjelasan singkat mengenai prosedur pengumpulan data dari tahap persiapan sampai intervensi pada penelitian ini.

Tahap Persiapan

Adapun aktivitas yang dilakukan pada tahap ini diantaranya: menentukan tempat penelitian, mengurus surat ijin, mempersiapkan kebutuhan untuk penggalian data awal, dan melakukan survei awal.

Tahap Asesmen

Pada tahap ini aktivitas yang dilakukan oleh peneliti adalah memilih metode yang akan digunakan, mempersiapkan panduan wawancara untuk menjawab tujuan penelitian tahap asesmen.

Tahap Intervensi

Pemilihan intervensi ditentukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek, selain hasil asesmen yang telah dianalisis dan disusun melalui TNA (*Training Need Analysis*), juga aspek teoritis yang sesuai, dengan kesiapan dari organisasi dan individu yang bersangkutan. Adapun untuk melihat perbedaan sebelum dan sesudah *treatment*, diberikan *pretest* dan *post test* yang telah disusun berdasarkan teori-teori tentang *coaching*, sedangkan untuk mengukur keterampilan teknik *coaching* adalah menggunakan lembar observasi yang telah disusun berdasarkan teori GROW (Passmore, 2010).

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini terdiri dari 9 orang pada level manajerial di CV.X Surabaya. Berikut adalah ringkasan identitas subjek penelitian.

Tabel 1. Deskripsi Partisipan Penelitian

Inisial	Divisi	Masa Jabatan	Alasan dipilih
A	HRD	6 tahun	Mengetahui kondisi perusahaan dan termasuk SDM saat ini secara <i>real</i>
B	Creative	11 tahun	Manajer yang belum pernah mengetahui dan melakukan <i>coaching</i> sebelumnya
C	HRD	4 tahun	<i>Supervisor</i> GA yang mana dalam struktur memiliki derajat yang sama dengan manajer HRD.
D	Sales	8 tahun	Merupakan manajer yang belum pernah melakukan <i>coaching</i> sebelumnya
E	Sales	14 tahun	Merupakan manajer yang belum pernah

F	<i>Sales</i>	7 tahun	melakukan <i>coaching</i> sebelumnya Merupakan manajer yang belum pernah melakukan <i>coaching</i> sebelumnya
G	<i>Sales</i>	8 tahun	Manajer yang belum pernah melakukan <i>coaching</i> sebelumnya
H	<i>Sales</i>	4 tahun	Merupakan Supervisor dan masih dalam lingkup manajerial.
I	<i>Sales</i>	7 tahun	Merupakan Asisten manajer yang belum pernah melakukan <i>coaching</i> sebelumnya

Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan *pretest-posttest one group design*. Penelitian ini menggunakan kelompok eksperimen tanpa adanya kelompok kontrol. Partisipan akan mendapatkan *treatment* yang sama dan dilakukan pengukuran sebelum serta sesudah pemberian *treatment*.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan menggunakan analisis data deskriptif atas data kuantitatif dan kualitatif, serta menggunakan uji statistic *Wilcoxon* untuk mengetahui pengaruh sebelum dan sesudah diberikan *treatment*.

Pelaksanaan Intervensi

Pelaksanaan dilakukan pada hari selasa tanggal 2 agustus pukul 13.00- 17.00 di CV.X Surabaya, dengan jumlah peserta pelatihan sebanyak 9 orang. Berikut akan dijelaskan lebih lanjut melalui tabel pelaksanaan intervensi dibawah ini

Tabel 1.2. Pelaksanaan Intervensi

SESI	KEGIATAN
I	Penjelasan tentang pengertian, manfaat <i>coaching</i> , jenis-jenis <i>coaching</i> , ciri-ciri <i>coaching</i> efektif serta peran atasan dalam melakukan <i>coaching</i> dan implikasinya terhadap peran dan fungsi ideal manajer (POAC). Metode yang digunakan adalah <i>lecturing</i> (sesi 1)
	Pemberian <i>case study</i> tentang perusahaan yang mengalami perubahan pemimpin dan menentukan langkah strategis dalam menjalankan kepemimpinan yang baru, sehingga perusahaan tetap mampu bergerak dinamis seperti kepemimpinan yang sebelumnya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan <i>coaching</i> kepada karyawan dan pemimpin baru yang mengalami demotivasi. (sesi 1)

	Sharing tentang <i>case study</i> serta materi tentang <i>coaching</i> di sesi 1. Metode yang digunakan adalah diskusi.
II	Pemberian materi tentang tatalaksana <i>coaching</i> . Adapun metode yang digunakan adalah <i>lecturing</i> .
	Peserta diajak untuk menonton contoh pelaksanaan <i>coaching</i> . Metode yang digunakan adalah <i>video playing</i> .
	Peserta diajak untuk melakukan <i>roleplay coaching</i> berdasarkan kasus yang sudah disediakan. Metode yang digunakan adalah <i>roleplay</i> .
	Peserta diajak untuk berdiskusi dan merefleksikan tentang pemberian materi, <i>roleplay</i> dan keseluruhan pelaksanaan pelatihan pada hari itu. Metode yang digunakan adalah diskusi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil *pre-post test* dari 9 orang partisipan yang akan dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil *Pre test* dan *post test* Partisipan

No. Peserta	Inisial	Pre-test	Post-test	Keterangan	
1	A	8	10	+2	Meningkat
2	B	2	9	+7	Meningkat
3	C	6	7	+1	Meningkat
4	D	3	9	+6	Meningkat
5	E	7	7	0	Tetap
6	F	6	8	+2	Meningkat
7	G	0	6	+6	Meningkat
8	H	5	7	+2	Meningkat
9	I	5	7	+2	Meningkat

Berdasarkan Tabel 3 diatas, menunjukkan bahwa pelatihan keterampilan *coaching* pada manajer di CV.X berhasil meningkatkan kemampuan secara *knowledge*. Hal ini dapat terlihat dari sebanyak 8 orang mampu menjawab dengan lebih baik pada saat *post test*. Meskipun terdapat 1 orang manajer yang memiliki skor yang sama antara *pre test* dan *post test*-nya. Peserta yang masih memiliki skor yang

sama antara *pre-test* dan *post-testnya* adalah peserta E. Hal ini nampaknya terjadi karena E memiliki kecenderungan untuk bertahan pada argumennya sendiri. Hal ini terlihat dari hasil observasi yang menunjukkan bahwa selama proses pelatihan E sangat sering memberikan pendapat dan argumennya yang kemudian dibandingkan dengan pengalamannya sebelumnya.

Observasi Keterampilan Coaching

Observasi bertujuan sebagai media untuk mengecek proses pemahaman peserta terhadap materi yang disampaikan saat pelatihan (proses belajar) juga mengetahui keterampilan masing-masing peserta dalam melakukan teknik *coaching*. Lembar observasi berisi 10 aitem yang dibuat berdasarkan langkah-langkah metode *coaching* (GROW). Hasil observasi menunjukkan bahwa dari 10 aktivitas *roleplay*, 5 aktivitas sudah dilakukan oleh lebih dari 6 orang, 4 aktivitas lainnya sudah dilakukan oleh lebih dari 3 orang, meskipun masih ada 1 aktivitas yang belum dimunculkan oleh seluruh peserta, namun secara umum 9 dari 10 aktivitas sudah dilakukan oleh seluruh peserta. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer di CV.X sudah cukup mampu melakukan teknik *coaching* berdasarkan pengetahuan yang mereka peroleh selama pelatihan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, diperoleh hasil bahwa secara umum perusahaan belum memiliki penilaian kinerja yang objektif dan relevan untuk diterapkan di CV.X Surabaya. Mengacu pada teori manajemen kinerja, untuk memperoleh penilaian kinerja yang objektif, perusahaan idealnya perlu melakukan *coaching* untuk mengelola kinerja karyawan dan perusahaan. Proses *coaching* sebagai suatu upaya pemberdayaan karyawan, dan hal ini dapat digunakan sebagai suatu acuan dalam membuat keputusan penilaian kinerja yang objektif. Pada kenyataannya, di CV.X belum pernah mendapatkan pengetahuan dan keterampilan terkait *coaching* yang regular dan terstruktur sehingga peneliti memberikan suatu intervensi yaitu

pelatihan teknik *coaching* serta penyusunan rancangan sistem *coaching* yang terstruktur dengan harapan seluruh level manajerial di CV.X mampu menerapkan *coaching*, meskipun terjadi perubahan struktur maupun jabatan.

Secara umum, pemberian pelatihan teknik *coaching* untuk meningkatkan keterampilan *coaching*, dapat dikatakan efektif memberi dampak terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknik *coaching* terkait kinerja pada manajer di CV.X Surabaya. Hal ini melihat perbedaan yang tampak pada *pre-test* dan *post-test* serta peningkatan keterampilan *coaching* melalui *roleplay* yang dilakukan oleh manajer di CV.X.

Saran

Bagi Perusahaan CV.X

- a. Perusahaan menyusun suatu sistem penilaian kinerja yang objektif yang dapat diterapkan di perusahaan, sehingga penilaian kinerja dapat diukur secara objektif.
- b. Perusahaan melakukan sosialisasi tentang rancangan sistem pelaksanaan *coaching* yang telah disusun kepada seluruh level manajerial di CV.X sehingga *coaching* terstruktur dapat segera dilaksanakan
- c. Menyediakan sarana dan prasarana yang dapat menunjang proses *coaching* di perusahaan.

Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Apabila ingin meneliti tentang *coaching*, maka penting untuk lebih memperhatikan alat ukur dari asesmen, *pre-post test* hingga *follow up* agar lebih jelas pengukuran yang ingin di dapatkan.
- b. Peneliti yang ingin lebih mendalami dan meneliti tentang *coaching*, hendaknya dapat mengaitkan dengan variabel lainnya yang berkaitan dengan *coaching*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anandha, Vrimayora Rezekhy. (2014). Penggunaan Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) Untuk Mengukur Efektifitas Kepemimpinan Supervisor (Kasus CV.Citra Mandiri Sejati). Universitas Bina Nusantara
- Arninditha, Nadya.(2012).Pemberian Coaching dan Konseling Untuk Meningkatkan Perilaku Proaktif dan Menurunkan Intensi Untuk Keluar Pada Executive Trainee Batch 4 (Studi Pada PT.XYZ). Tesis. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Bluckert, Peter.(2006). *Psychological Dimension of Executive Coaching*. The McGraw-Hill Companies. Open University Press.
- Creswell, J. . (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches, 2nd ed*. California : Sage Publication.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan.(2015). *Handbook Coaching Counseling Direktorat Jenderal Perbendaharaan Revisi I. e-book*. Kementrian Keuangan Republik Indonesia.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change. 6th Ed*. South-Western College Publishing.
- Cushway, Barry & Lodge, Derek. (1993). *Organisational Behaviour and Design, Perilaku dan Desain Organisasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Henry Mintzberg et al. (1998). *Strategy Safari, A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (New York, London, The Free Press) ;
- Irawati, Nisrul.(2004). Kepemimpinan Efektif, Kepemimpinan yang Mampu Mengambil Keputusan yang Tepat. *USU Digital Library*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara.
- Kirkpatrick. D.L., & Kickpatrick, J.D (2006) *Evaluating Training Program : The Four Level, 3 rd edition*. California: Berret- Kohler Publisher. Inc.
- Kroehnert, Gary. (1991). *100 Training Games. Australia,Sydney*; McGraw-Hill Book Company.
- Melati, Irma Ika., Prastiwi, Andri (2011). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Kementrian Keuangan Kantor Wilayah Jawa Tengah). *Skripsi*. Semarang.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press).
- Passmore, J. (2010). *Excellence in Coaching Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Edisi Terjemahan. Penerbit PPM, Jakarta
- Poerwandari, E.K. (2005). *Pendekatan Kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Putri, Rahavica Dwi Susetyo.(2011). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Triteguh Manunggal Sejati- Garudafood. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indoensia.
- Riggio, R. E. (2009). *Introduction to industrial/ organizational psychology*. (5th Edition). New Jersey: Pearson Education

- Rodianah.(2012). Pemberian Program Effective Coaching Pada Atasan Untuk Meningkatkan Perceived Organizational Support dan Komitmen Organisasi Karyawan (Studi pada SBU H PT.X). *Tesis*. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Stone, (1998). *Human Resource Management, Third Edition*. Australia: John Willey & Sons Australia, Ltd
- Thorne, K. (2005). *Coaching for change: peran pelatih dalam perubahan manusia dan organisasi*. Diterjemahkan oleh Fiyanti Osman.Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- University California Riverside.(2015). Supervisor's Guide For Performance Appraisals. UCR Human Resource. California.
- Wilson, C. (2011). *Performance Coaching Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan*. Edisi terjemahan. Penerbit PPM, Jakarta
- Sukarna. 2011. Dasar-Dasar Manajemen. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Stogdill. Ralph M.,(1963). Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII. *Fisher College of Business The Ohio University*.
- Widya. Yusna Ayu.(2012). Pemberian Pelatihan Coaching pada Supervisor Untuk Meningkatkan Perceived Organizational Support dan Menurunkan Intensi Turnover Pada Karyawan PT.AI. *Tesis*. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.