MODEL KONSEPTUAL COACHING DALAM PELATIHAN PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN: SEBUAH TINJAUAN PENDEKATAN INTEGRATIF

Makmun Abdullah

Widyaiswara pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, KESDM
E-mail: makmun.abdullah@esdm.go.id

ABSTRAK

Program pengembangan kepemimpinan saat ini telah mengintegrasikan coaching sebagai bagian dari pembelajaran. Coaching sangat potensial menjadi metode yang akan membantu Widyaiswara memenuhi, mendukung, dan mendorong talenta kepemimpinan peserta pelatihan. Pelatihan kepemimpinan yang hanya bertujuan untuk mengubah atau menambah pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan keterampilan (*skill*) peserta saja, tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, ketika kesenjangan justru terletak pada kapasitas dasar sebagai manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model coaching yang paling sesuai untuk diterapkan pada program pelatihan kepemimpinan di PPSDM Aparatur. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur terhadap model-model coaching kepemimpinan di organisasi yang berkembang saat ini. Hasil kajian menunjukkan bahwa model coaching terintegrasi yang sesuai dengan tahapan, output, dan tujuan pembelajaran dalam pelatihan kepemimpinan diharapkan dapat menjadi solusi untuk mengoptimalkan peran coach dan mampu meningkatkan capaian hasil pembelajaran.

Kata kunci: *Pengembangan Kepemimpinan, Pelatihan Kepemimpinan, Coaching Terintegrasi*

ABSTRACT

Leadership development programs have been integrated coaching as part of learning. Coaching has the potential to be a method that will help Widyaiswara (teacher) meet, support, and encourage the leadership talents of leadership trainees. Leadership training that only aims to change or increase knowledge, attitudes, and skills of the participants, will not have a significant impact on improving organizational performance, when the gap lies in the basic capacity as a human being. The study aims to determine the most appropriate coaching model to be applied for the leadership training program at PPSDM Apparatus. The research method used is a literature study of leadership coaching models in organizations that are developing at this time. The results of the study showed that an integrated coaching model that is appropriate to the stages, outputs, and learning objectives in leadership training is expected to be a solution to optimize the coach's role and will be able to improve learning outcomes.

Keywords: *Leadership Development, Leadership Training, Integrated Coaching*

PENDAHULUAN

Program pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan saat ini, umumnya didesain menggunakan beberapa teknik pelatihan dan pengukuran hasil yang mendasarkan bukan hanya kepada kemampuan individu untuk memimpin, namun juga perubahan mindset kepemimpinan (Conger & Benjamin, 1999). Perubahan konsepsi dan pendekatan tersebut menurut Gold, Thorpe, & Mumford (2010), telah mendorong munculnya sejumlah model pengembangan kompetensi manajemen dan kepemimpinan yang ditandai dengan adanya tren, antara lain modularisasi yang lebih besar, fleksibilitas, dan pembelajaran berbasis kinerja, serta pengembangan diri yang lebih bersifat informal dan personal (coaching, mentoring, umpan balik 360°, tugas proyek

perubahan, dan pembelajaran melalui implementasi serta fasilitasi tim kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi).

Coaching kepemimpinan sendiri digambarkan sebagai salah satu bentuk intervensi pengembangan yang memungkinkan individu dapat menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan besar yang ada di lingkungan kerjanya dan seringkali digunakan dalam pengelolaan organisasi, terutama untuk meningkatkan pembelajaran, pengembangan diri, dan meningkatkan kinerja pegawai (Campone, 2015; Blackman, 2010; Grover, 2016).

Coaching memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, karena dapat menstimulasi kemampuan refleksi dan analisis diri coachee untuk meningkatkan

efektivitas pembelajaran (Veenman & Denessen, 2001). Coaching saat ini telah menjadi bagian integral dari diklat kepemimpinan (*Leadership Development Programs*), terutama untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan mendorong perubahan individu karena akan mendukung pengembangan pribadi, pengajar, pimpinan, dan institusi peserta itu sendiri (Mary Devine, 2013). Coaching menjadi metode yang akan membantu Widyaiswara memenuhi, mendukung, dan mendorong talenta kepemimpinan (Olivero et al, 1997).

Coaching kepemimpinan yang dilakukan untuk memfasilitasi pembelajaran individu dan perubahan perilaku lebih berfokus pada bagaimana menghadapi situasi tertentu daripada menunjukkan tindakan apa harus diambil oleh coachee (Agarwal, 2009). Coaching lebih ditekankan pada umpan balik yang konstruktif, pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan mereka untuk mengatasi masalah yang dihadapi (Ellinger et al, 2003). Melalui penerapan coaching yang benar diharapkan dapat membantu peserta pelatihan untuk meningkatkan kinerja individu dengan meningkatkan kesadaran diri dan mengembangkan perilaku baru (Kombarakarn et al, 2008).

Coaching dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan di Indonesia saat ini merupakan salah satu bentuk penerapan pengembangan kompetensi kepemimpinan ASN yang dilakukan melalui proses dialog yang memberdayakan antara seorang coach dengan coachee-nya, sehingga dengan kemampuannya sendiri diharapkan mampu mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapinya, menemukan berbagai solusi alternatif, dan melengkapi dirinya dengan strategi yang paling efektif untuk melaksanakan dan mencapai solusi tersebut (Rika, 2017). Untuk dapat melakukan coaching dengan baik, Dean dan Meyer (2002) menyarankan agar coach memiliki pengetahuan dasar dan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Sejauh ini belum ada panduan yang secara jelas mengatur tentang tata cara (model) coaching pada pelatihan kepemimpinan dan belum ada evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui sejauhmana efektivitas model coaching yang telah dilakukan selama ini terhadap pengembangan kepemimpinan peserta itu sendiri.

PPSDMA sendiri secara internal telah menentukan kriteria (persyaratan) coach dalam pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan. Persyaratan tersebut diantaranya, tersertifikasi sebagai coach yang dibuktikan dengan telah mengikuti pelatihan

coaching dari lembaga pelatihan yang terakreditasi dan memahami desain kurikulum pembelajaran pelatihan kepemimpinan yang dibuktikan dengan telah memiliki sertifikat kelulusan *Training of Trainer* (ToT). Meskipun demikian, masih terdapat peserta pelatihan yang mengangap masih terdapat perbedaan standar (model) dalam pembimbingan (coaching) yang dilakukan oleh para Widyaiswara pada saat merancang dan mengimplementasikan proyek perubahan (PPSDMAparatur, 2018).

Berdasarkan permasalahan tersebut, dibutuhkan suatu model coaching yang dapat menjadi acuan bagi Widyaiswara (coach) PPSDM Aparatur, disesuaikan dengan tahapan, tujuan, dan indikator keberhasilan pembelajaran yang dipersyaratkan dalam kurikulum sehingga mampu menunjang efektivitas penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan yang akan dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis model-model coaching kepemimpinan yang berkembang saat ini dan mengkaji relevansinya untuk kemudian diterapkan (direplikasikan) dalam pembelajaran yang dilakukan dalam pelatihan kepemimpinan. Model ini diharapkan juga mampu menjawab pertanyaan terkait pentingnya sebuah model coaching dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan yang mengintegrasikan semua komponen kurikulum pelatihan, meliputi tujuan dan sasaran sesuai dengan tahapan dan output pembelajaran, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi panduan bagi para coach dalam membimbing peserta diklat dalam pelaksanaan pembelajaran menyusun, mengelola, dan melaporkan hasil implementasi aksi perubahan.

METODE PENELITIAN

Tulisan ini merupakan hasil kajian terkait model-model coaching dalam program pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development Programs*) yang berkembang saat ini. Pembahasan akan difokuskan kepada beberapa model coaching yang memiliki kesesuaian untuk diaplikasikan, meliputi tujuan, pola, dan efektivitasnya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Studi literatur meliputi buku, jurnal, dan hasil penelitian yang terkait dengan penerapan model coaching pada program pengembangan kepemimpinan yang ada saat ini. Pendekatan ini terutama untuk menjawab pertanyaan terkait model coaching yang paling sesuai untuk diterapkan dalam pelatihan kepemimpinan yang telah diselenggarakan di PPSDM Aparatur sejak tahun 2017 berdasarkan kurikulum yang

telah ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) melalui Peraturan LAN Nomor 16 dan 15 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP).

COACHING DALAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN

Program pengembangan kepemimpinan di organisasi pemerintah saat ini telah mengintegrasikan coaching sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari program pelatihan dan pengembangan yang ada (Nyman et al, 2002; Mackenzie, 2007; Koonce, 2010; Grosseck, 2014; Schalk & Landeta, 2017). Coaching tidak hanya bermanfaat bagi coachee, namun secara tidak langsung juga akan memberikan manfaat bagi organisasi (Blackman, 2010; Ford, 2011; Grosseck, 2014). Olivero et al (1997) dalam penelitiannya menemukan bahwa pelatihan manajemen saja hanya akan meningkatkan produktivitas peserta sebesar 22%, namun, ketika metode coaching diterapkan dalam pembelajaran, maka produktivitas menjadi meningkat sebesar 88%. Coaching telah menjadi metode yang efektif membantu pengajar memenuhi, mendukung, dan mendorong talenta kepemimpinan mereka. Kemampuan pengajar dalam menggunakan keterampilan manajemen dan kepemimpinan akan menjadi faktor penentu utama keberhasilan atau kegagalan pelatihan, namun menurut Akhavan & Susan (2016), coaching dipercaya akan membuat perbedaan yang membantu memperluas dan memperkuat keterampilan mengajar mereka serta meningkatkan capaian akademik peserta pelatihan (*academic optimism*).

Pengertian coaching dalam pelatihan kepemimpinan (*leadership coaching*) mirip dengan coaching yang dikenal secara umum, didefinisikan sebagai hubungan antara coach dengan coachee (klien) untuk memfasilitasi agar menjadi pemimpin yang lebih efektif (Killburg, 1996; Pfeiffer, 2005; Joyce & Peterson, 2009; White, 2010). Coach dan peserta pelatihan berkolaborasi untuk menilai dan memahami coachee dan kebutuhan pengembangannya, menghadapi kendala yang dihadapi sambil mengeksplorasi kemungkinan alternatif baru, dan memastikan akuntabilitas serta dukungan untuk mencapai tujuan serta pengembangan yang berkelanjutan (Ting & Hart, 2004 dalam Ting & Scisco, 2006). Coaching diharapkan tidak hanya mampu meningkatkan efektivitas kepemimpinan saja, namun juga tim dan organisasinya (Velsor, McCauley, & Ruderman, 2010). Coaching telah menjadi metode yang ampuh untuk

mendorong perubahan individu dan pembelajaran (Mary Devine, 2013).

Coach yang efektif mampu memahami permasalahan organisasi saat ini, memotivasi individu, dampak emosi dan gaya interpersonal pada kepemimpinan manajerial. Coach juga perlu memahami masalah kepemimpinan dan manajemen dari sudut pandang multisistem dan realitas politik dan ekonomi dalam organisasi dan lingkungannya yang kompetitif. Mereka juga membutuhkan kesadaran dan pengetahuan untuk menjaga kerahasiaan yang tepat serta batas-batas peran dan perilaku yang tepat antara coach, eksekutif, dan bawahannya (Hayes, 1997; Levinson, 1996; The Executive Coaching Forum, 2015).

Salah satu peran kunci yang harus diperankan oleh seorang coach adalah menjadi fasilitator pengembangan secara profesional (Benton, 1999). Dalam peran ini, coach membantu coachee untuk mengorganisasikan pemikiran agar lebih obyektif, dan mengembangkan kapasitas yang lebih besar sehingga mampu mengelola perubahan.

Coaching dalam pelatihan adalah tentang membuka potensi orang untuk memaksimalkan kemampuan mereka, membantu mereka untuk belajar, bukan sekedar mengajari, karena tujuan utama coaching adalah untuk mendukung pengembangan peserta didik (Mary Devine, 2013). Inti dari pendekatan coaching ini adalah fasilitasi pembelajaran dengan cara mendengarkan (*active listening*) dan bertanya serta memberikan tantangan dan dukungan secara tepat (Mary Devine, 2013). Konteks situasional dan dinamika dari masing-masing proses coaching akan cenderung menentukan bentuk dan fungsi dari berbagai paradigma coaching (Jay & Strong, 2008). Coaching dalam penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan memiliki produk berupa rencana aksi perubahan sebagai ajang pembuktian kemampuan penerapan kompetensi kepemimpinannya, oleh karena itu agar dapat menghasilkan output yang optimal, harus didefinisikan terlebih dahulu perspektif terkait peran coach dan apa yang menjadi target dalam proses coaching tersebut. Coaching dalam pelatihan kepemimpinan diharapkan tidak hanya mengembangkan kapasitas kepemimpinan individu saja, namun juga anggota tim dan organisasi. Melalui proses coaching yang benar, peningkatan kualitas pembelajaran dan praktik pengembangan kepemimpinan ini akan lebih efektif dan tepat sasaran.

Model coaching kepemimpinan yang ada saat ini memiliki karakteristik yang berbeda dengan metode tradisional yang telah diaplikasikan sebelumnya (Ely, et al., 2010), beberapa perbedaan

tersebut meliputi:

- a. Coaching kepemimpinan membutuhkan coach yang memiliki keahlian;
- b. Coaching kepemimpinan difokuskan kepada kebutuhan individu maupun organisasi coachee dengan segala karakteristik yang dimilikinya;
- c. Coaching kepemimpinan membutuhkan hubungan yang baik antara coach dan coachee;
- d. Coaching kepemimpinan menuntut fleksibilitas proses untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Keempat karakteristik tersebut akan memberikan sebuah landasan berpikir untuk lebih memahami sifat unik dari coaching kepemimpinan dan kerangka kerja yang dihasilkan, dan tujuan evaluasinya.

Coaching yang efektif menurut “*The Executive Coaching Forum* (2015)” memiliki prinsip-prinsip dasar yang akan menjadi panduan bagi coach, coachee, dan organisasi dalam menyelenggarakan program coaching, yaitu:

a. Perspektif sistem (*System perspective*)

Coaching salah satu bentuk pendekatan yang mendorong pengembangan organisasi dan kepemimpinan. Coach harus memahami dinamika organisasi dan manajemen dengan mendorong perubahan melalui kesadaran untuk memahami masalah dalam sistem dari sudut pandang coachee. Coaching dari pespektif sistem akan memungkinkan coach dan coachee menilai kebutuhan pengembangan. Pemikiran sistem ini akan mendorong semua pihak untuk menghargai dampak perubahan perilaku coachee terhadap organisasi.

b. Orientasi kepada hasil (*Result orientation*)

Coaching direncanakan dan dilakukan dengan fokus kepada hasil spesifik yang diinginkan. Coach, coachee, dan organisasi memulai coaching dengan menentukan tujuan yang diinginkan. Mereka harus menyepakati rencana coaching dengan menetapkan tenggat waktu yang diharapkan untuk mencapai setiap tujuan. Pengukuran dilakukan pada setiap tujuan dan sasaran, termasuk tindak lanjut dan umpan balik.

c. Fokus pada bisnis (*Business focus*)

Coaching kepemimpinan berkaitan dengan pengembangan individu sejalan dengan kebutuhan organisasi. Tujuan coaching adalah memaksimalkan efektivitas dan kontribusi pegawai bagi organisasi. Coaching mengembangkan pemahaman terhadap organisasi tempat mereka bekerja dalam lingkup lebih

luas. Coach dan coachee kemudian menyetujui hasil spesifik yang merefleksikan tujuan organisasi.

d. Kemitraan (*Partnership*)

Para coach dan coachee jelas berada di pusat proses, namun pemangku kepentingan lainnya juga harus terlibat di dalamnya. Komitmen dan tingkat keterlibatan pemangku kepentingan akan bervariasi, namun agar hasil coaching dapat memberikan manfaat bagi organisasi, maka para pemangku kepentingan harus menempatkan diri sebagai mitra dalam proses coaching.

e. Kompetensi (*Competence*)

Karena coachee memiliki tingkat tanggung jawab yang begitu tinggi di dalam organisasi mereka, proses coaching ini membutuhkan coach profesional yang memiliki keterampilan dan berpengalaman. Coach harus mampu melakukan penilaian yang cermat dalam menentukan cara terbaik untuk menilai kebutuhan coachee mereka dan memilih metode yang paling tepat.

f. Integritas (*Integrity*)

Coachee harus memiliki kepercayaan pada coach dan mitra lain (mentor) yang akan berpengaruh dalam proses coaching. Coach harus berpikiran terbuka, menerima umpan balik, ide-ide baru, dan pembelajaran. Organisasi, coach, dan pemangku kepentingan lainnya harus membangun dan memelihara lingkungan yang kondusif secara psikologis selama proses coaching.

g. Pengambilan keputusan (*Judgement*)

Coaching mengharuskan seorang pemimpin mampu mengevaluasi situasi, menilai, dan menimbang pilihan. Pemimpin dilihat bukan hanya karena atribut dan keterampilannya, tetapi juga oleh kesesuaiannya dengan kebutuhan, keadaan, dan budaya organisasi.

Coaching kepemimpinan seringkali dilakukan melalui pendekatan individu (*one-on-one*), namun menurut Grosbeck (2014) tidak menutup kemungkinan dilakukan melalui sesi grup coaching dan dalam skala yang lebih besar (organisasi) untuk mendiskusikan tentang pekerjaan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka (Ely, et al., 2010; Grosbeck, 2014).

Masing-masing pihak (coach dan coachee) memiliki tanggung jawab untuk efektivitas proses coaching itu sendiri. Menurut MacKie (2007), keberhasilan proses coaching akan sangat tergantung pada sejumlah variabel, antara lain pengalaman, keterampilan interpersonal, motivasi, dan komitmen. Beberapa variabel lain yang

harus dipertimbangkan ketika mengevaluasi efektivitas coaching adalah karakteristik coach, coachee, dan dukungan organisasi (Gambar 1).

Sumber: Perka LAN No. 15 Tahun 2019

Gambar 2. Tahapan Pembelajaran dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

PEMBIMBINGAN (COACHING) PADA PELATIHAN KEPEMIMPINAN

Penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan selama ini telah mencoba mengadaptasi trend pola pengembangan kepemimpinan yang berkembang saat ini sehingga diharapkan mampu menyiapkan para pemimpin perubahan di lingkungan pemerintahan di Indonesia yang siap menghadapi tantangan global di masa mendatang (Abdullah, 2018).

Kompetensi yang ingin dibangun pada penyelenggaraan Program Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pengawas (PKP) sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 16 dan 15 Tahun 2019. Kompetensi yang dibangun dalam PKA adalah kompetensi

kepemimpinan manajemen kinerja untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan administrator, sedangkan dalam PKP adalah kompetensi kepemimpinan melayani guna mengendalikan kegiatan pelaksanaan publik.

Pelatihan dilaksanakan secara klasikal dan nonklasikal. Pembelajaran secara klasikal dilakukan secara tatap muka, sedangkan nonklasikal dilakukan melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, dan/atau metode lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kurikulum pembelajaran pelatihan kepemimpinan dilakukan melalui 4 (empat) agenda pembelajaran yang kemudian dijabarkan ke dalam beberapa mata pelatihan yang akan menghasilkan produk pembelajaran. Pembimbingan selama merancang dan

implementasi aksi perubahan yang dilakukan selama *on* dan *off-campus* dilakukan menggunakan metode coaching dan mentoring.

Coaching selama ini dilakukan oleh para Widyaiswara yang ditunjuk, sedangkan mentoring oleh atasan peserta pelatihan kepemimpinan yang bersangkutan. Contoh tahapan dan agenda pembelajaran pada pelatihan kepemimpinan PKP dapat dilihat pada Gambar 2.

Coaching dapat dilakukan secara formal (*face to face* dan *coaching group*) dan informal (telpun, email, dan media sosial) selama *on* dan *off campus* sehingga masih sulit untuk diukur sejauh mana efektivitas dan ketercapaian tujuannya.

MODEL-MODEL COACHING DALAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN

Efektivitas pelaksanaan coaching akan dipengaruhi antara lain oleh kompetensi coach, kesiapan coachee, dukungan organisasi, hubungan coach-coachee, dan proses coaching itu sendiri. Pembimbingan peserta pelatihan kepemimpinan melalui coaching seharusnya juga mengikuti metodologi dan prinsip yang umum dilakukan seorang coach (Dingman, 2006; Velsor, McCauley, & Ruderman, 2010). Coach harus memiliki kompetensi coaching (Ely, et al., 2010; Velsor, McCauley, & Ruderman, 2010) karena percakapan dalam coaching membutuhkan keterampilan mendengar, pertanyaan yang kuat, dan teknik coaching yang disertai dengan kecerdasan emosi tinggi (Munro, 2016). Beberapa model coaching yang dapat diterapkan dalam pelatihan kepemimpinan dijelaskan sebagai berikut.

1. Model Penetapan Tujuan (*Goal Setting Model*)

Mekanisme coaching dapat dilakukan sesuai dengan tujuan dan sasaran pelatihan sejalan dengan tahapan setiap pembelajaran dan output yang dihasilkan (aksi perubahan). Hal ini akan menjadi titik kunci utama hubungan antara Coach dengan Coachee. Proses ini sesuai dengan model penetapan tujuan (Latham & Locke, 1979) yang merinci berbagai aspek dalam penetapan tujuan, termasuk seberapa sulit tujuan itu, seberapa spesifik, seberapa besar komitmen, dan seberapa penerimaan apabila tujuan tersebut tercapai (Lihat Gambar 3). Menurut Anna Blackman (2010) dalam *Coaching as a Leadership Development Tool for Teachers* mengatakan bahwa semua bagian-bagian dalam coaching dilakukan sebagai upaya untuk mencapai tujuan. Upaya untuk mencapai tujuan ini mengarah pada kinerja individu yang mempertimbangkan dukungan organisasi, dan kemampuan serta karakter yang dimiliki individu tersebut.

Gambar 4 (empat) menunjukkan konstruksi dari model ini yang merupakan serangkaian proses di mana individu menentukan tujuan, mengembangkan rencana tindakan, memulai tindakan, memantau, dan mengevaluasi kinerjanya dengan cara membandingkannya dengan standar, dan berdasarkan hasil evaluasi ini akan mengubah tindakan mereka sehingga meningkatkan kinerja serta mencapai tujuan secara lebih baik (Carver & Scheier, 1998).

Gambar 3. Model *Goal Setting* Latham & Locke (1979) dalam McKenna, (2000)

Peran coach dalam hal ini kemudian adalah memfasilitasi perkembangan coachee sesuai sekuensi pembelajaran dalam pelatihan kepemimpinan melalui siklus pengaturan diri, dan selanjutnya menuju pencapaian tujuan. Model

coaching kepemimpinan yang terintegrasi dengan sekuensi pembelajaran ini sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran pembelajaran dalam pelatihan.

Gambar 4. Model Pengaturan Diri yang dipusatkan pada Tujuan

2. Model Pengaturan Diri yang Dipusatkan pada Tujuan (Goal-Focused Self-Regulation Model)

Coaching yang dilakukan pada model ini berorientasi pada hasil pembelajaran melalui aksi perubahan yang mencakup penentuan tujuan (spesifik dan jangka panjang), mengeksplorasi permasalahan (fakta), mengeksplorasi opsi-opsi, dan menyepakati tindakan, termasuk jadwal pelaksanaannya (King & Eaton, 1999; Dingman, 2006;). Selain itu, coaching yang dilakukan difokuskan pada penguasaan keterampilan yang mencakup berbagai hasil, termasuk konsep dasar, strategi, metode, perilaku, sikap, dan perspektif

yang terkait dengan keberhasilan mencapai tujuan. Coach harus percaya bahwa coachee adalah pakar dalam pekerjaannya dan sanggup mencapai tujuan dalam waktu yang disediakan.

Model yang dapat mengintegrasikan keduanya adalah Teori Goal Setting dan Goal-Focused Self-Regulation dari Grant (2012). Model Grant ini sangat bermanfaat untuk menangkap aspek-aspek kunci yang akan terlibat dalam pendekatan yang difokuskan kepada pencapaian tujuan dan menyoroti beberapa faktor lainnya yang berpengaruh sehingga dapat dipertimbangkan oleh para coach selama proses coaching berlangsung (Gambar 5).

Gambar 5. Model Coaching Terintegrasi dalam Pencapaian Tujuan Pembelajaran dalam Pelatihan

Model coaching terintegrasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. **Faktor-faktor yang mempengaruhi Coachee**

Model pada bagian kiri memperlihatkan bahwa coaching dilakukan karena adanya kebutuhan, baik dari faktor individu maupun organisasi asal coachee. Keduanya memainkan peranan yang sangat penting karena akan mempengaruhi motivasi dan ketersediaan sumber daya dari coachee. Hal ini sesuai dengan pendapat Baldwin & Ford (1988) yang menyatakan bahwa pengembangan kepemimpinan akan didorong oleh tiga hal, yaitu karakteristik coachee, lingkungan kerja, dan desain pelatihan itu sendiri.

b. **Pertimbangan dalam penentuan tujuan dan keluaran (output)**

Proses coaching terkadang tidak berjalan sesuai dengan rencana. Penentuan tujuan dan sasaran perubahan peserta seringkali berbelit-belit dan kompleks. Coach terburu-buru untuk menetapkan tujuan sehingga justru menjebak dan memerangkap keduanya. Coach seharusnya mendiskusikan permasalahan secara holistik dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang akan mempengaruhi arah dan tujuan yang ingin dituju, termasuk kesiapan coachee. Kejelasan tujuan akan berperan penting dalam kesuksesan proses coaching. Moderasi dalam penetapan tujuan harus diperhatikan dan kompetensi coaching (profesionalisme) menjadi salah satu syarat agar coaching dapat berjalan secara optimal.

c. **Pemilihan tujuan dan perencanaan tindakan (rencana aksi perubahan)**

Pilihan tujuan dibutuhkan, tetapi dalam proses coaching, hal ini saja belum cukup, rencana aksi harus dikembangkan dan disiapkan. Perencanaan tindakan adalah proses mengembangkan secara sistemik cara mencapai tujuan sehingga memiliki kemampuan mengatur diri (Kirschenbaum, Humphrey, & Malett, 1981; Dingman, 2006). Peran coach dalam hal ini adalah mengembangkan kemampuan coachee dalam membuat rencana yang realistis dan menentukan strategi dalam proses pencapaian tujuan. Parameter dalam pemilihan tujuan dan perencanaan tindakan, kelayakan perubahan, tingkat kesulitan, kekhususan implementasi, batasan waktu, dan dampak yang diharapkan terhadap peningkatan kinerja organisasi harus diperhatikan, termasuk adanya potensi resistensi dari individu/kelompok/organisasi.

d. **Siklus pengaturan diri dan umpan balik**

Pemantauan dan evaluasi terhadap tindakan

coachee menjadi bagian penting dari proses coaching karena akan menghasilkan umpan balik ketika coach menjalankannya melalui siklus pengaturan diri. Menurut Grant, Curtayne, & Burton (2009), upaya dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan pada saat implementasi tujuan akan meningkatkan kemampuan mengatur dan membangun ketahanan diri (*resiliensi*). Tindakan atau perilaku yang berbasis kepada hasil relatif mudah dipantau, namun masalah komunikasi dan keterampilan intrapersonal, mungkin relatif lebih sulit. Coach dan coachee harus bersama-sama memantau dan mengevaluasi kinerjanya. Umpan balik yang diberikan akan memberikan informasi tentang strategi dan perencanaan yang lebih efektif serta modifikasi (jika diperlukan) untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Oettingen, Wittchen, & Gollwitzer, 2013).

3. **Model Coaching yang Berbasis Bukti (Evidence-Based Coaching)**

Pendekatan ini berguna untuk membantu coachee mencapai tujuan mereka. Minzlaff (2018) menawarkan sebuah metode integratif yang menggabungkan antara teori coaching dan tahapan pencapaian hasil yang menjadi tujuannya. Model ini memanfaatkan pendekatan yang berbasis kepada bukti sehingga terbangun hubungan empiris antara proses coaching yang dilakukan dan hasil yang diperoleh.

Model ini menawarkan metodologi integratif yang menggabungkan antara strategi dan teknik dari berbagai perspektif teoritis, yaitu *Cognitif Behavioral Coaching* (CBC), *Motivational Interviewing* (MI), dan *Mindfulness*. Kerangka kerja integratif ini akan memberikan suatu perangkat dan struktur yang dapat membantu meningkatkan dan memaksimalkan efektivitas coaching. Coach hanya perlu memastikan informasi dari coachee untuk menentukan langkah yang harus diambil dan teknik apa yang lebih cocok digunakan.

CBC didasarkan pada hubungan kolaboratif yang akan membantu seseorang untuk fokus pada pemecahan masalah secara terstruktur dan sistematis. CBC tidak berusaha memberi orang jawaban atas masalah atau kesulitan mereka, tetapi melalui proses kolaboratif yang membantu mereka mencapai kesimpulan dan solusi mereka sendiri (Neenan & Palmer, 2001). Hal ini dilakukan melalui proses identifikasi solusi dan memeriksa kembali keterbatasan yang ada sehingga individu didorong untuk terlibat dalam cara berpikir dan berperilaku yang lebih positif (McMahon, 2007).

MI berpusat pada klien untuk meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan dengan cara mengeksplorasi dan menyelesaikan ambivalensi. Tujuannya adalah meningkatkan kesadaran terhadap pentingnya perubahan dari perspektif klien (Hettima, Steele, & Miller, 2005). Motivasi untuk berubah akan meningkat dengan digambarkannya persepsi, tujuan, dan nilai-nilai klien sendiri (Harakas, 2013).

Mindfulness mengacu pada proses yang mengarah ke kondisi yang ditandai dengan adanya kesadaran untuk tidak menghakimi atas pengala-

man seseorang, termasuk sensasi, pikiran, kondisi tubuh, kesadaran, dan lingkungan, sambil mendorong keterbukaan, keingintahuan, dan penerimaan (Bishop et al, 2004). Intervensi ini merupakan pendekatan sistematis untuk mengembangkan kontrol dan kebijakan baru dalam kehidupan yang berbasis kepada kesadaran klien dan digambarkan memiliki empat elemen kunci, yaitu kesadaran, perhatian, waktu (fokus pada masa kini), dan penerimaan (Passmore, 2007). Metode ini terbukti efektif dalam mengatasi berbagai gangguan psikologis, seperti stres dan kesulitan perilaku

Gambar 6. Model Coaching Minzloff

Proses dan mekanisme coaching yang mendasari masing-masing komponen dalam model, termasuk jenis pendekatan yang dilakukan diharapkan dapat membantu coachee meningkatkan kinerja, mengubah perilaku, dan kesadaran mereka. Diagram alir proses coaching terintegrasi Model Minzloff ini ditunjukkan dalam Gambar 7.

Gambar 7. Diagram Alir Model Coaching Integratif Minzloff

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan beberapa model coaching seperti telah dijelaskan di atas, maka dapat dibangun sebuah model coaching terintegrasi yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan coaching kepada para peserta pelatihan kepemimpinan di PPSDM Aparatur guna mengoptimalkan peranan coach dalam pembimbingan kepada coachee (peserta pelatihan) dalam pencapaian tujuan dan sasaran pembelajaran sesuai dengan tahapan dalam kurikulum maupun pada saat pembimbingan rancangan dan implementasi aksi perubahan sesuai dengan tahapan maupun output yang akan dihasilkan.

Konstruksi Model *Goal Setting* dan *Pengaturan Diri* (Gambar 3 dan 4) diharapkan mampu mengoptimalkan tugas coach dalam melakukan pembimbingan pembelajaran Peserta pelatihan kepemimpinan (*coachee*) sesuai dengan pedoman penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan PKA dan PKP, yaitu dengan menggali potensi mereka dalam merancang aksi perubahan dan mengelola perubahan dalam bentuk inovasi guna meningkatkan kinerja organisasi. Coach akan memfasilitasi coachee dalam menentukan tujuan, mengembangkan rencana tindakan, memulai tindakan, memantau, dan mengevaluasi kinerjanya sesuai dengan tahapan pembelajaran.

Peserta pelatihan kepemimpinan (*coachee*) selama merancang dan mengelola aksi perubahan tentunya akan menghadapi tantangan dan hambatan yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan, baik yang berasal dari faktor internal

maupun eksternal. Model *Goal Setting* dan *Goal-Focused Self-Regulation* dari Grant (Gambar 5) diharapkan mampu menangkap aspek-aspek kunci dalam pencapaian tujuan dan sekaligus memperhatikan berbagai faktor yang akan mempengaruhi, sehingga melalui integrasi keduanya, coaching diharapkan mampu memfasilitasi coachee dalam mencapai tujuannya yang diindikasikan dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan, perubahan perilaku, serta kesadaran dirinya sebagai seorang pemimpin.

Sedangkan Model *Evidence-Based Coaching* dari Minzlaff seperti ditunjukkan dalam Gambar 7, secara lebih spesifik menawarkan sebuah metode coaching yang secara integratif menggabungkan antara teori coaching dan tahapan dalam pencapaian tujuan (perubahan) melalui strategi dan teknik *Cognitif Behavioral Coaching* (CBC), *Motivational Interviewing* (MI), dan *Mindfulness*. Coach dalam proses coaching selama membimbing aksi perubahan diharapkan mampu mengidentifikasi dan menentukan langkah, apabila terindikasi terdapat permasalahan yang dihadapi oleh coachee. Proses dan mekanisme coaching ini diharapkan mampu membantu meningkatkan dan memaksimalkan efektivitas coaching yang dilakukan.

Model coaching terintegrasi yang dibangun ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas coaching yang dilakukan. Model coaching terintegrasi yang sesuai untuk diterapkan pada Pelatihan Kepemimpinan di PPSDM Aparatur ini dapat dilihat pada Gambar 8.

Gambar 8. Konstruksi Model Konseptual Coaching Terintegrasi dalam Pelatihan Kepemimpinan

Konsep model coaching terintegrasi ini akan memberikan panduan bagi coach dalam melakukan proses coaching selama pelatihan berlangsung sesuai dengan tahapan, output, dan tujuan pembelajaran. Coach juga harus mampu mengoptimalkan perannya dalam memberikan motivasi dan dukungan serta tantangan secara tepat, memonitor dan mengevaluasi serta memberikan umpan balik dan refleksi atas kepemimpinan mereka. Proses coaching ini dilakukan sesuai dengan tahapan dan prinsip coaching dalam memfasilitasi pembelajaran dengan menggunakan teknik-teknik coaching untuk mengorganisasikan pemikiran dan kapasitas serta kesadaran diri sehingga mampu merubah perilaku mereka dan menghasilkan output yang optimal.

Coach dan coachee harus fokus pada output setiap tahapan pembelajaran sehingga proses coaching selalu berorientasi kepada tindakan dan hasil dalam setiap tahapan mencapai tujuannya. Proses ini diharapkan mampu meningkatkan kesadaran diri dan mengembangkan perilaku baru serta rasa tanggung jawab.

Model ini juga dapat membantu coachee untuk melakukan pengaturan diri dalam mengidentifikasi dan menetapkan tujuan serta mengembangkan rencana aksi perubahan, melaksanakan, dan memantau serta mengevaluasi kinerja mereka dalam proyek perubahan yang dilakukannya sehingga mampu mencapai tujuan dalam waktu yang telah disediakan. Model ini juga mempertimbangkan semua faktor yang dapat berpotensi mempengaruhi coachee dalam setiap capaian tahapan pembelajaran guna mencapai tujuannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dalam dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Coaching telah menjadi bagian integral dari pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan menimbulkan kesadaran diri serta perubahan individu sehingga siap menghadapi tantangan organisasi.
2. Coaching dalam pelatihan kepemimpinan secara umum memiliki cara pendekatan yang hampir sama dengan coaching secara umum dan telah menjadi metode yang ampuh untuk melakukan perubahan individu dan pembelajaran.
3. Model coaching yang mengintegrasikan tujuan dan sasaran pelatihan yang sesuai dengan tahapan dan output pembelajaran akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

para peserta pelatihan dan mendorong kesadaran diri dan perubahan perilaku.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan dalam penelitian model konseptual coaching kepemimpinan ini ke depannya, yaitu:

1. Pembimbingan aksi perubahan peserta pelatihan yang dilakukan melalui metode coaching seharusnya mengikuti metodologi dan prinsip umum yang harus dilakukan oleh seorang coach. Melalui peningkatan kualitas pelaksanaan coaching tersebut, maka tujuan dan sasaran yang diharapkan dapat tercapai.
2. Coaching yang efektif tidak cukup dibuktikan hanya dengan memiliki sertifikat saja, namun juga diharapkan mampu memahami permasalahan kepemimpinan dan manajemen dipandang dari sudut pandang multisistem dan realitas politik serta ekonomi dalam organisasi dan lingkungannya (KESDM) yang kompetitif.
3. Perlu penyamaan persepsi dari semua pihak terhadap penerapan teknik dan proses coaching dalam pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan di PPSDM Aparatur sehingga efektivitasnya dapat ditingkatkan.
4. Model coaching terintegrasi ini dapat diterapkan pada pelatihan kepemimpinan di PPSDM Aparatur sehingga coach dan peserta pelatihan kepemimpinan dapat fokus kepada pencapaian tujuan dan sasaran pembelajaran yang sesuai dengan tahapan dan output yang akan dihasilkan sehingga efektivitas pelaksanaan coaching dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal:

- Abdullah, M. (2018). *Pola Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Bagi Aparatur Pemerintah Dalam Menghadapi Tantangan Global (Studi Kasus Pada Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di KESDM)*. Jurnal Wacana Kinerja, 21, 19-48.
- Akhavan, N., & Susan, T. (2016). *The Effects of Coaching on Teacher Efficacy, Academic Optimism and Student Achievement: The Consideration of a Continued Professional Development Option for Teachers*. Journal of Education and Human Development, 38-53.
- Alexandra Anna, J. K. (2001). *Executive coaching by proxy in a large organization: a leadership development tool*. The Journal of Leadership Studies, 8.
- Andrea D. Ellinger, A. S. (2003). *Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction,*

- and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. (1988). *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*. *Personnel Psychology*, 63-105.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., & Anderson, N. D. (2004). *Mindfulness: A Proposed Operational Definition*. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 230-241.
- Blackman, A. C. (2007). *The Effectiveness of Business Coaching: An Empirical Analysis of The Factor That Contribute to Successful Outcomes*. North Queensland: James Cook University.
- Dingman, M. E. (2006). *Executive Coaching: What's the Big Deal?* *Int. Journal of Leadership Studies*, Vol.1 Iss.2, 2006, 2-5.
- E. G. Hayes. (1997). *Executive coaching: A strategy for management and organizational development*. In P. J. A, *Special challenges in career management: Counselor perspectives* (pp. 213-222). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mark L. Dean, Ph.D., A. (2002). *Executive Coaching: In Search of a Model*. *Journal of Leadership Education*, 1-15.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Broome, G. H., & Whyman, W. (2010). *Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework*. *The Leadership Quarterly*, 585-599.
- Francis A. Kombarakaran, J. M., & Pauline B. Fernandes. (2008). *Executive Coaching: It Works!* *Consulting Psychology Journal: Practice and research*, 60 (No. 1), 78-90.
- Grant, A. M. (2012). *An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice*. *International Coaching Psychology Review*, 146-165.
- Grant, A. M. (2012). *An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice*. *International Coaching Psychology Review*, 146-165.
- Grosbeck, M. D. (2014). *Teaching, coaching, training-crosswords for someone, keywords in higher education for others*. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 1243-1247. doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.376
- Robert C. Ford, G. G. (2011). *Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement*. *ScienceDirect*, 157-164.
- Simmy Grover, A. (2016). *Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It*. (D. S. Eugene V Aidman, Ed.) *Plos One*, 1-41. doi:10.1371
- Harakas, P. (2013). *Resistance, Motivational Interviewing, and Executive Coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 108-127.
- Hettema, J., Steele, J., & Miller, W. R. (2005). *Motivational interviewing*. *Annual Review of Clinical Psychology*, 91-111.
- Irianto Jusuf. (2001). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)*, Insani Cendekia, Jakarta
- Joyce E. Bono, R. A., & David B. Peterson. (2009). *A Survey of Executive Coaching Practices*. *Personnel Psychology*, 361-404.
- Killburg, R. R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*. Washington DC: Consulting Psychology Journal: Practice and Research.
- King, P., & Eaton, J. (1999). *Coaching for results*. *Industrial and Commercial Training*, 145-148.
- Kirschenbaum, D. S., Humphrey, L. L., & Malett, S. D. (1981). *Specificity of Planning in Adult Self-control: An Applied Investigation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 941-950.
- Koonce, R. (2010). *Executive coaching: Leadership development in the federal government*. *Public Manager*, 44-51.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). *Goal Setting-A motivational Technique That Works*. *Organizational Dynamics*, 68-80.
- Levinson, H. (1996). *Executive coaching*. *Consulting Psychology Journal*, 115-123.
- Manuel, J. (2011). *Executive Coaching As a Leadership Development Accelerator*. *European Mentoring & Coaching Council*, 99-153.
- Mackenzie, H. (2007). *Stepping off the treadmill: a study of coaching on the RCN Clinical Leadership Programme*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 22.
- Mary Devine, R. C. (2013). *How Can Coaching Make a Positive Impact Within Educational Settings?* *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1382-1389.
- Mcmahon, G. (2007). *Understanding Cognitive Behavioral Coaching*. *Training Journal*, 53-57.
- Milena Schalk, J. (2017). *Internal versus external executive coaching*. *An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1-17.
- Minzlaff, K. A. (2018). *Organisational coaching:*

- Integrating Motivational Interviewing and Mindfulness with Cognitive Behavioural Coaching*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 1752-1890.
- M. Nyman, L. (2002). *Coaching as a new leadership development option*. Supervision, 3-6.
- Munro, C. (2016, August 27). *Coaching in education: an introduction*. e-Leading: Management Strategies for School Leaders, p. 1.
- Neenan, M., & Palmer, S. (2001). *Cognitive Behavioural Coaching*. Stress News, 1-9.
- Oettingen, G., Wittchen, M., & Gollwitzer, P. M. (2013). *Regulating Goal Pursuit Through Mental Contrasting with Implementation Intentions*. In E. A. Locke, & L. P. Gary, New Developments in Goal Setting and Task Performance (pp. 523-548). New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Olivero, O. A. (2014). *Interdisciplinary Mentoring inScience: Strategies for Success*. The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1GB, UK: Elsevier Inc. All rights reserved.
- Passmore, J. (2007). *An Integrative Model for Executive Coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 68-78
- PPSDM Aparatur (2018). *Laporan Evaluasi Pascadiklat Dikpim Tk. IV*. Bandung: Sub bidang Evaluasi Diklat.
- Rika. (2017). *Coaching Alternatif Pengembangan ASN*. Retrieved from <http://fajaronline.co.id>.
- Ritu Agarwal, M. C. (2009, October). *The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling*. The International Journal of Human Resource Management, 20, 2110-2134.
- Veenman, S., & Denessen, E. (2001). *The Coaching of Teachers: Results of Five Training Studies*. Educational Research and Evaluation, Vol. 7, No. 4, pp. 385-417.
- Buku:**
- Benton, D. (1999). *Secrets of a CEO Coach*. New York: McGraw-Hill.
- Campane, F. (2015). *Executive Coaching Practices in the Adult Workplace*. Wiley Periodicals, Inc. doi:10.1002/ace.20152.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *on the Self-Regulation of Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop The Next Generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Forum, T. E. (2015). *The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. Boston: The Executive Coaching Forum.
- Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010). *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Farnham: Routledge; 5 edition.
- Jay, A. B., & Strong, M. W. (2008). *A Guide to Literacy Coaching: Helping Teachers Increase Student Achievement*. London: Corwin Press, A Sage Company, Thousand Oaks, CA 91320.
- McKenna, E. F. (2000). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*. Philadelphia: Psychology Press.
- Ting, S., & Scisco, P. (2006). *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint & The Center for Creative Leadership.
- Velsor, E. V., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- White, D. (2010). *Executive Leadership Coaching*. In R. Doug Leigh (Ed.). Silver Spring, Maryland 20910 USA: International Society for Performance Development.