

PELATIHAN COACHING MODEL GROW UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ANGGOTA ORGANISASI

Dian Dwi Nur Rahmah¹, Muhliansyah²

¹*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman*

²*Fakultas Psikologi dan Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia*

¹*email: dian.dnr@fisip.unmul.ac.id*

²*email: muhliansyah@outlook.com*

Abstrak

Organisasi kemahasiswaan terus berkembang menjadi wadah pengembangan diri bagi mahasiswa untuk menyalurkan minat, bakat, keilmuan serta arah profesinya kelak. Dalam berorganisasi, mahasiswa diharapkan memiliki kinerja tinggi agar program kerja yang dijalankan dapat terlaksana dengan baik. Namun realitanya, para anggota yang tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Psikologi Universitas Mulawarman diketahui memiliki kinerja yang kurang baik karena banyak menemukan hambatan dan persoalan di organisasi. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk dapat mengatasi dan mengelola anggota agar mampu memperbaiki kondisi tersebut. Di sisi lain, peran pemimpin untuk mengelola para anggota juga dipersepsikan masih kurang sehingga dibutuhkan pelatihan coaching sebagai salah satu metode intervensi pengembangan organisasi. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para anggota HIMAPSI dalam melakukan coaching model GROW sehingga mampu meningkatkan kinerja para anggota HIMAPSI. Metode pelatihan yang digunakan meliputi uji pretest dan posttest evaluasi pembelajaran, pemaparan materi, diskusi disertai praktik/roleplay coaching model GROW, posttest evaluasi reaksi penyajian trainer dan evaluasi perilaku. Hasil pelatihan ada kenaikan pada tingkat pengetahuan dibuktikan dengan kenaikan skor nilai pre-post dari 60 menjadi 71,6 disertai uji test statistic wilcoxon, diperoleh keterangan bahwa nilai signifikansi (2-tailed) adalah sebesar 0,000 dimana nilai tersebut kurang dari 0.05 ($P < 0,05$). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak, yang artinya terdapat perbedaan yang signifikan pada pengetahuan peserta pelatihan mengenai Coaching Model GROW untuk meningkatkan kinerja.

Kata Kunci: kinerja, coaching, coaching model grow, pelatihan

Abstract

Student organizations continue to develop into a forum for self-development for students to channel their interests, talents, scholarship and future professional direction. In organizing, students are expected to have high performance so that the work programs that are carried out can be implemented well. But the reality is, the members who are members of the Mulawarman University Psychology Student Association are known to have poor performance because there are many obstacles and problems in the organization. In this case, the role of leader is needed to be able to overcome and manage members to be able to improve these conditions. On the other hand, the role of the leader in managing members is also perceived

to be lacking so coaching training is needed as one of the methods of organizational development intervention. The purpose of this training is to increase the knowledge and skills of HIMAPSI members in conducting GROW coaching models so as to improve the performance of HIMAPSI members. The training methods used include the pretest and posttest evaluation of learning, exposure to the material, discussion accompanied by practice / roleplay coaching GROW models, posttest evaluation of the reaction of the trainer's presentation and behavior evaluation. The results of training have an increase in the level of knowledge as evidenced by an increase in pre-post scores from 60 to 71.6 accompanied by Wilcoxon statistical test, obtained that the significance value (2-tailed) is equal to 0,000 where the value is less than 0.05 ($P < 0,05$). Then it can be concluded that H_a is accepted and H_o is rejected, which means that there are significant differences in the trainees' knowledge of the GROW Coaching Model to improve performance.

Keywords: *performance, coaching, grow coaching model, training*

Submitted: 7 April 2020 Revision: 2 Mei 2020 Accepted: 1 Juni 2020

Tidak dapat dipungkiri, saat ini organisasi kemahasiswaan terus berkembang menjadi wadah pengembangan diri bagi mahasiswa untuk menyalurkan minat, bakat, keilmuan serta arah profesinya kelak. Mahasiswa mengembangkan bakat, minat, dan kemampuan dirinya melalui kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler sebagai bagian dari proses Pendidikan (Undang-Undang Republik Indonesia No.12 Tahun 2012). Adapun dalam berorganisasi, seluruh anggota organisasi diharapkan mampu menjadi penggerak aspirasi para mahasiswa di bidang kegiatan kemahasiswaan, serta memiliki fungsi pula secara pribadi untuk memajukan potensi dan kompetensi diri melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan organisasi.

Menurut Munandar (2014), organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Dalam mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan kinerja sumber daya manusia yaitu dalam hal ini seluruh anggota organisasi yang berkualitas dan dinamis untuk menjadikan organisasi kemahasiswaan menjadi maju dan berkembang. Adapun kinerja diukur dari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2014).

Salah satu organisasi kemahasiswaan yang menjadi subjek pengabdian adalah Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) yaitu Himpunan Mahasiswa Psikologi Universitas Mularwarman (HIMAPSI) kota Samarinda, Kalimantan Timur. Dalam menjalankan program

kerja, HIMAPSI dipimpin oleh satu ketua umum dan jajaran ketua departemen beserta para staf. Tentunya, diharapkan keaktifan seluruh anggota agar HIMAPSI mampu menjalankan visi dan misi yang diusung melalui kinerja yang optimal. Adapun kemampuan untuk menyesuaikan diri dan untuk mengatasi konflik pada organisasi dapat berkembang seiring dengan keaktifan mahasiswa di dalam organisasi kemahasiswaan (Nashori, 2000).

Berdasarkan hasil wawancara dengan para anggota HIMAPSI, fenomena yang kerap terjadi pada HIMAPSI adalah kurangnya kinerja para anggota yang dinilai dari beberapa aspek, salah satunya kurangnya loyalitas dan komitmen para anggota dalam menjalankan program kerja, kedisiplinan mengikuti tiap rapat dan kegiatan yang masih kurang, kerjasama dalam departemen-departemen yang masih kurang disertai dengan kemampuan kerja baik secara kualitas dan kuantitas para anggota yang masih rendah. Hal tersebut berdampak pada kinerja HIMAPSI yang dinilai masih belum efektif dan efisien. Untuk menghadapi banyaknya persoalan dalam HIMAPSI tersebut, peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk dapat mengatasi dan mengelola anggota agar mampu memperbaiki kondisi tersebut. Namun faktanya, peran kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya untuk mengelola para anggota juga dipersepsikan masih kurang.

Untuk mengatasi persoalan tersebut, perlu adanya intervensi berupa pelatihan untuk mengatasi persoalan organisasi agar para anggota mampu berkembang dan memperbaiki kinerjanya. Pelatihan *coaching* merupakan salah satu intervensi atau perlakuan yang dapat diberikan pada anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja atau kompetensinya. Pelatihan *coaching* diharapkan mampu membantu anggota HIMAPSI untuk menambah pemahaman terkait teori *coaching* sekaligus mengembangkan kompetensi para pemimpin dalam melakukan praktik *coaching*. Melalui pelatihan ini pula diharapkan anggota HIMAPSI memahami proses intervensi melalui Coaching untuk meningkatkan kompetensi berpikir analitis, *information seeking*, pemberian *feedback*, dan wawancara untuk dapat diterapkan dalam proses pengawasan dalam meningkatkan kinerja HIMAPSI.

Coaching menurut Moen dan Allgood (2009) adalah sebagai metode yang bertujuan untuk tercapainya aktualisasi diri seseorang dengan memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan dalam rangka mengoptimalkan potensi pada orang tersebut. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Whitmore (2009) bahwa *coaching* adalah kunci pembuka

potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. Intervensi coaching diharapkan dapat membantu anggota HIMPSI terutama yang memegang peran sebagai pemimpin untuk dapat membina para anggotanya dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan juga untuk mengarahkan tingkah laku yang dapat diterapkan di lingkungan kerja. Intervensi pelatihan coaching akan menggunakan model GROW (*Goal, Reality, Options, Wrap-up*) yang dikembangkan semenjak tahun 1980-an oleh Sir John Whitmore (Whitmore, 2009). Prinsip pada *coaching* adalah seorang *coach* harus mampu menanyakan hal spesifik terhadap individu untuk memastikan bahwa *coachee* menetapkan tujuan yang ingin dicapai secara jelas, harus mengetahui dengan baik situasi yang terjadi dengan pertanyaan-pertanyaan yang menyeluruh (wawancara), agar mampu mengetahui hal-hal yang terjadi secara objektif. *Coach* harus mampu pula mengemukakan alternatif, umpan balik (*feedback*) dan solusi. Dalam hal ini kemampuan *coach* untuk menggali informasi (*information seeking*) dan juga kemampuan berpikir secara analitis pun diuji. Adapun *information seeking* dan kemampuan berpikir analitis yang baik merupakan salah satu ciri dari kemampuan pemecahan masalah yang baik pula. Hal ini menjadi nilai tambah bagi mahasiswa yang mampu melakukan coaching untuk mengasah beberapa kompetensi pendukung tersebut.

Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, tim yang terdiri dari dosen sekaligus psikolog di Universitas Mulawarman merancang kegiatan pengabdian masyarakat berupa pelatihan Coaching Model GROW yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan peserta dalam menerapkan coaching di organisasi HIMAPSI Universitas Mulawarman sekaligus pula meningkatkan kinerja pada tiap anggota HIMAPSI Universitas Mulawarman.

Metode

Metode yang dilakukan dalam program pengabdian masyarakat ini adalah dengan memberikan Pelatihan *Coaching Model GROW* kepada seluruh anggota HIMAPSI Universitas Mulawarman. Adapun materi disampaikan oleh narasumber yang merupakan tenaga profesional psikolog di bidang Psikologi Organisasi.

Susunan Kegiatan Pengabdian

1. *Pre Test* – penerapan tes tertulis berupa aitem-aitem pertanyaan untuk mengevaluasi aspek kognitif peserta sebelum mendapatkan materi. Peserta akan menjawab lembar soal terkait materi pelatihan.
2. *Ice Breaking* – Sesi permainan untuk memusatkan pikiran dan fokus para peserta pada kegiatan pelatihan agar siap mengikuti pelatihan
3. Diskusi – Peserta berdiskusi mengenai kondisi keaktifan para peserta dalam keanggotaan HIMAPSI kepada trainer dan menetapkan tujuan target/harapan dari pelatihan yang diadakan
4. Presentasi/Ceramah – Trainer secara aktif menjelaskan/mempresentasikan materi terkait coaching model GROW kepada para peserta
5. *Role play* – simulasi yang dilakukan langsung oleh peserta didampingi oleh trainer untuk melakukan coaching GROW dalam *setting* organisasi
6. *Post Test* – penerapan tes tertulis berupa aitem-aitem pertanyaan untuk mengevaluasi aspek kognitif peserta sesudah mendapatkan materi. Peserta akan menjawab lembar soal terkait materi pelatihan.
7. Evaluasi – Peserta mengisi lembar evaluasi reaksi yaitu aitem-aitem pertanyaan terkait efektivitas penyajian pelatihan oleh fasilitator/trainer.

Metode Pengumpulan Data**1. Evaluasi Reaksi**

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner evaluasi reaksi untuk mengukur efektivitas pelatihan yang diberikan baik dari segi pelaksanaan pelatihan dan kepuasan terhadap trainer dalam memberikan pelatihan dan diberikan sesudah pelatihan.

2. Evaluasi Pembelajaran

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner evaluasi kognitif untuk mengukur pengetahuan dan pemahaman para peserta mengenai coaching model GROW baik yang diberikan sebelum dan sesudah pelatihan.

3. Evaluasi Perilaku

Evaluasi perilaku dilakukan dengan metode wawancara kepada perwakilan peserta untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada para peserta setelah diberikan pelatihan Coaching model GROW.

Hasil dan Diskusi

Peserta pelatihan *Coaching* model GROW adalah anggota Himpunan Mahasiswa Psikologi yang terdiri dari ketua umum, ketua departemen dan anggota. Jumlah peserta dalam pelatihan ini adalah 24 orang. Adapun distribusi peserta adalah sebagai berikut:

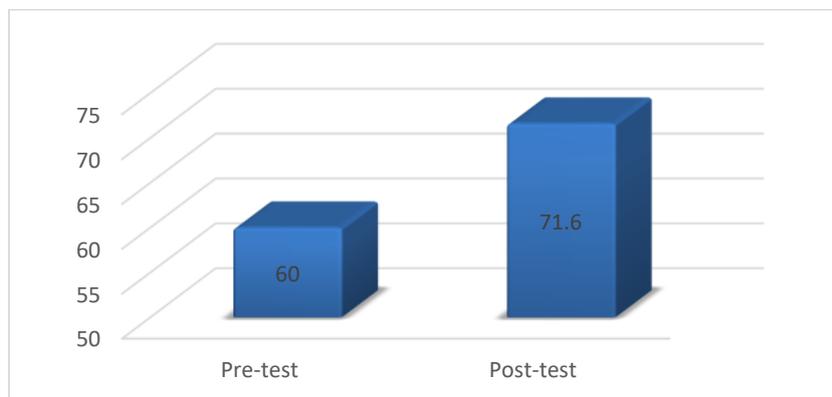
Tabel 4.1. Karakteristik Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	7	29%
2	Perempuan	17	71%
	Jumlah	24	100

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut dapat diketahui bahwa peserta yaitu anggota Himpunan Mahasiswa Psikologi dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 7 orang atau 29 persen, dan perempuan berjumlah 17 orang atau 71 persen. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa subjek penelitian didominasi oleh anggota dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 17 orang atau 71 persen.

Pengukuran evaluasi pembelajaran Pelatihan *Coaching model GROW* diberikan dalam bentuk pertanyaan mengenai coaching model GROW berjumlah 5 soal untuk mengukur tingkat pengetahuan/pemahaman antara sebelum dan setelah pelatihan. Oleh karena itu, soal diberikan saat sebelum pelatihan (*pretest*) dan sesudah pelatihan dilakukan (*posttest*). Nilai yang diberikan adalah dari rentang 0-100. Adapun hasil keseluruhan yang diperoleh dari 24 peserta dapat dilihat pada grafik 4.1. berikut :

Grafik 4.1. Hasil Evaluasi Kognitif (Perbandingan Pretest dan Posttest Kognitif)



Berdasarkan grafik 4.1, maka dapat diketahui terdapat perbedaan skor evaluasi kognitif pada *pre-test* dan *post-test* para peserta terkait pengetahuan dan pemahaman mengenai *Coaching* model GROW untuk meningkatkan kinerja. Dari 24 peserta, sebelum pelatihan (*pre-test*) diketahui rata-rata tingkat pengetahuan sebesar 60, dan sesudah pelatihan (*post-test*) diketahui nilai rata-rata pemahaman peserta menjadi 71,6. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat kenaikan pengetahuan dan pemahaman oleh para peserta setelah diberikan pelatihan.

Untuk lebih mengetahui apakah terdapat perbedaan pengetahuan para peserta antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan coaching model GROW, maka dilakukan analisa menggunakan SPSS 20.0 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2. Hasil Uji Perbedaan *Pre-Test* dan *Post-Test*

Test Statistics ^a	
	Post_Test - Pre_Test
Z	-3.500 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Based on negative ranks.

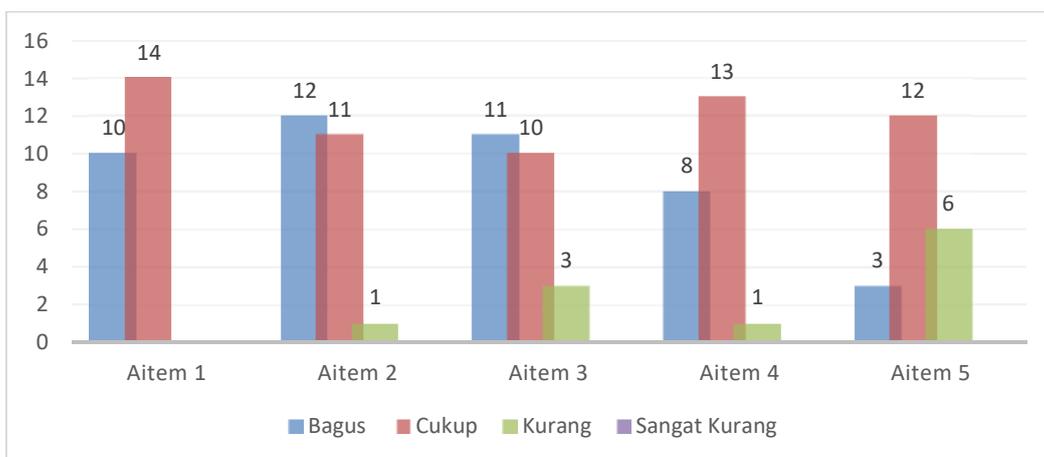
b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Berdasarkan hasil *test statistic* menggunakan *wilcoxon*, diperoleh keterangan bahwa nilai signifikansi (*2-tailed*) adalah sebesar 0,000 dimana nilai tersebut kurang dari 0.05 ($P < 0,05$). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak, yang artinya terdapat perbedaan yang signifikan pada pengetahuan peserta pelatihan mengenai *Coaching Model GROW*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan efektif untuk

meningkatkan pengetahuan dan pemahaman peserta tentang bagaimana melakukan coaching model GROW untuk meningkatkan kinerja anggota HIMAPSI.

Selain mengukur level kognitif, peneliti juga melakukan pengukuran reaksi untuk menilai respon peserta terkait pelaksanaan pelatihan dan kepuasan terhadap trainer dalam memberikan pelatihan. Adapun respon yang diberikan adalah dari sangat kurang, kurang, cukup, dan baik. Berikut hasil respon peserta terkait 5 aspek tersebut yang tercantum dalam grafik 4.2 berikut :

Grafik 4.2. Hasil Evaluasi Reaksi per Aspek



Keterangan :

Aspek 1: Trainer berusaha membuat sesi pelatihan menarik

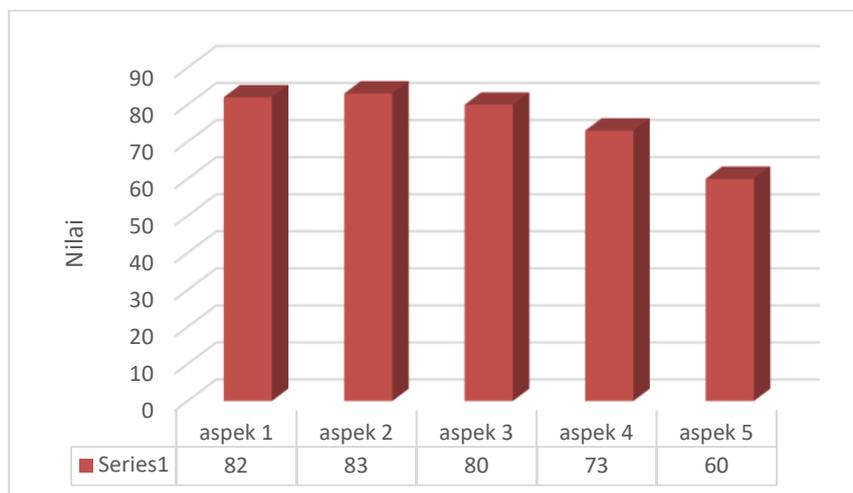
Aspek 2: Trainer menjelaskan materi dengan jelas

Aspek 3: Trainer menjelaskan materi dengan sistematis

Aspek 4: Trainer menggunakan istilah yang mudah dipahami

Aspek 5: Trainer membuat peserta aktif terlibat dalam kegiatan pembelajaran

Grafik 4.3. Hasil Evaluasi Reaksi Keseluruhan



Dari grafik 4.2 diketahui bahwa para peserta paling memberi penilaian bagus pada aspek ke-2 yaitu terkait kejelasan trainer dalam penyampaian materi yaitu sebanyak 12 orang dari 24 orang. Selain itu, dari grafik 4.3 juga diketahui bahwa aspek 2 dinilai paling bagus dibanding aspek lainnya dengan nilai total 83. Adapun aspek yang paling banyak dinilai masih kurang dibanding aspek lainnya adalah pada aspek ke-5 yaitu mengenai kemampuan trainer dalam membuat peserta aktif terlibat dalam kegiatan pembelajaran di kelas dengan nilai total 60.

Secara keseluruhan, dari evaluasi reaksi diketahui bahwa rata-rata para peserta beranggapan bahwa trainer memiliki usaha yang cukup untuk membuat pelatihan terlihat menarik. Trainer dianggap sudah baik dalam menyampaikan materi dengan jelas dan hal tersebut didukung dengan cara menjelaskan materi dengan sistematis. Pemilihan istilah-istilah dalam pelatihan cukup dapat dipahami oleh para peserta dan kegiatan pelatihan cukup membuat peserta terlibat dalam kegiatan pembelajaran dengan aktif.

Adapun untuk mengukur sejauh mana perubahan kinerja yang terjadi pada anggota HIMAPSI, maka peneliti melakukan wawancara kepada perwakilan peserta. Para peserta merasakan bahwa pemimpin menjadi lebih mampu menggali persoalan yang ada pada anggota, mampu mendengarkan secara efektif, para anggota menjadi lebih terbuka dengan pemimpin akan hambatan dan permasalahan yang terjadi serta pemimpin memahami bagaimana proses *coaching* yang tepat untuk meningkatkan kinerja para anggota HIMAPSI. Adapun untuk *follow up* lebih lanjut mengenai kinerja anggota belum tergal dengan maksimal oleh trainer dan tim karena membutuhkan waktu lebih lama untuk melihat aspek perilaku yang diakibatkan dari pelatihan Coaching Model GROW. Namun demikian, tim pengabdian tetap memberikan arahan dan masukan kepada para pemimpin dalam HIMAPSI untuk selalu mengembangkan anggotanya salah satunya melalui metode coaching.

Berikut gambaran dokumentasi pelatihan :



Gambar 4.1 Trainer memberikan materi Coaching GROW



Gambar 4.2 Foto Bersama Anggota HIMAPSI

Pengabdian masyarakat ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan pemahaman dan keterampilan terkait Coaching model GROW, serta sekaligus untuk meningkatkan kinerja anggota HIMAPSI. Selain itu, akan diketahui pula seberapa jauh efektivitas pelatihan yang diberikan. Dari 24 peserta, sebelum pelatihan (*pre-test*) diketahui rata-rata tingkat pemahaman sebesar 60, dan sesudah pelatihan (*post-test*) diketahui nilai rata-rata pemahaman peserta menjadi 71,6. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat kenaikan pengetahuan dan pemahaman oleh para peserta setelah diberikan pelatihan. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara kepada peserta, para peserta merasakan bahwa pemimpin menjadi lebih mampu menggali persoalan yang ada pada anggota, mampu mendengarkan secara efektif, para anggota menjadi lebih terbuka dengan pemimpin akan hambatan dan permasalahan yang terjadi serta pemimpin memahami bagaimana proses *coaching* yang

tepat untuk meningkatkan kinerja para anggota HIMAPSI.

Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmah dan Fahmie (2016) yaitu pelatihan coaching yang diberikan pada para supervisor di PT. X Kalimantan Timur menjadikan para anggota yang dipimpin oleh supervisor tersebut menjadi lebih terbuka dalam menyampaikan ide-ide dan masukannya, lebih baik dalam berkomunikasi, dan supervisor menjadi paham bagaimana mengidentifikasi permasalahan bawahan. Hal ini diperkuat pula oleh penelitian terdahulu bahwa pelatihan *coaching* yang dilakukan dalam penelitian Widya (2012) dapat meningkatkan *perceived organizational support* yang dimiliki bila *coaching* benar-benar dilakukan oleh supervisor/pemimpin dan dilakukan dengan tepat. Selain itu, terbukti pula dari pelatihan coaching yang diberikan untuk meningkatkan kinerja supervisor pada divisi wiraniaga di PT. X mampu memberikan pengaruh positif, yang artinya ketika supervisor divisi wiraniaga di PT X mendapatkan pelatihan coaching maka kinerja supervisor divisi wiraniaga di PT. X mendapatkan perubahan yang positif terkait kinerjanya (Fitriany, 2019). Dari tiga pelatihan yang telah dilakukan sebelumnya tersebut, dapat dibuktikan bahwa pelatihan coaching memberikan banyak manfaat dan perubahan bagi organisasi.

Selain itu, untuk mengetahui efektivitas pelatihan dari segi penyajian trainer didapatkan hasil bahwa para rata-rata peserta merasa puas dengan penyajian yang dilakukan oleh trainer, dimana terdapat 5 aitem yang diukur. Hasilnya adalah peserta beranggapan bahwa trainer memiliki usaha yang cukup untuk membuat pelatihan terlihat menarik. Trainer dianggap sudah bagus dalam menyampaikan materi dengan jelas dan hal tersebut didukung dengan cara menjelaskan materi dengan sistematis. Pemilihan istilah-istilah dalam pelatihan cukup dapat dipahami oleh para peserta dan trainer cukup mampu membuat peserta terlibat dalam kegiatan pembelajaran dengan cukup aktif. Hal ini menandakan bahwa pelatihan coaching yang diberikan dinilai sudah cukup efektif.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengabdian masyarakat yang telah dilakukan diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada pengetahuan dan pemahaman peserta pelatihan mengenai *Coaching model GROW* untuk meningkatkan kinerja, para peserta cukup puas dengan penyajian trainer dalam memberikan pelatihan, dan para peserta yang mendapatkan

pelatihan juga merasakan adanya perubahan perilaku dari pemimpin dan juga manfaat meningkatkan kinerja pada anggota HIMAPSI Universitas Mulawarman.

Daftar Pustaka

Fitriany, R. (2019). Pengaruh pelatihan coaching untuk meningkatkan kinerja supervisor pada divisi wiraniaga di PT. X. *Psyche 165 Journal*, 12(1), 70-77.

Rahmah, D. D. N., & Fahmie, A. (2016). Pengaruh pelatihan coaching terhadap kemampuan pemecahan masalah pada Supervisor. *JIP (Jurnal Intervensi Psikologi)*, 8(2), 263-284.

Mangkunegara, A.P. (2014). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama

Moen, F. & Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, Vol 27(4), 69-82.

Nashori, F. (2000). Hubungan antara konsep diri dengan kompetensi interpersonal mahasiswa. *Jurnal Anima*, 16(1), 32-40.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 12. (2012). <http://sumberdaya.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/02/uu-nomor-12-tahun-2012-ttg-pendidikan-tinggi.pdf>

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance 4rd ed*. London: Nicholas Brealey