

---

## Pengaruh *Learning* dan *Coaching* Individu terhadap Kinerja Guru: Sebuah Telaah Singkat

Gusli Chidir<sup>1</sup>, Masduki Asbari<sup>2</sup>, Agus Purwanto<sup>3</sup>, Dewiana Novitasari<sup>4</sup>,  
Danish Akbar Firdausy Asbari<sup>5</sup>

<sup>1,2,4</sup>Universitas Insan Pembangunan Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Pramita Indonesia

<sup>5</sup>Universitas Tirtayasa

Corresponding author: [kangmasduki.ssi@gmail.com](mailto:kangmasduki.ssi@gmail.com)

**Abstrak** - Studi ini menyelidiki apakah peningkatan perhatian yang diberikan pada praktik *learning* dan *coaching* individu seorang guru akan mempengaruhi kinerjanya. Data dikumpulkan dari 91 guru dari sekolah swasta di Jakarta dengan menggunakan metode kuantitatif dan survei konfirmasi. Analisis statistik menggunakan SEM dengan bantuan SmartPLS 3.0. Studi ini menunjukkan bahwa praktik *learning* dan *coaching* individu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Studi ini juga membantu manajemen SDM guru di sekolah untuk serius menilai rencana investasi pengembangan SDM guru dalam bentuk praktik *coaching* dan mengarahkan perencanaan strategi SDM guru sekolah mereka.

**Kata kunci:** *Coaching*, guru, kinerja, *learning*.

**Abstract** - This study investigates whether increased attention paid to a teacher's individual learning and coaching practices will affect his or her performance. Data were collected from 91 teachers from private schools in Jakarta using quantitative methods and confirmatory surveys. Statistical analysis using SEM with the help of SmartPLS 3.0. This study shows that individual learning and coaching practices have a positive and significant impact on teacher performance. This study also helps teacher HR management in schools to seriously assess teacher HR development investment plans in the form of coaching practices and direct the planning of their school teacher HR strategies.

**Keywords:** *Coaching*, learning, performance, teacher,

### PENDAHULUAN

*Coaching* adalah salah satu teknik dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM guru) yang dapat membantu organisasi sekolah menciptakan keunggulan kompetitif. Saat ini, semakin banyak organisasi bisnis yang menggunakan *coaching* untuk pemberdayaan pegawainya, karena dengan *coaching* dapat menyelesaikan beberapa masalah di tempat dan juga efektif dalam meningkatkan kinerja yang buruk. Selain itu, *coaching* adalah alat pembelajaran karier dan dapat dianggap sebagai kesempatan untuk belajar, serta dapat digunakan untuk memastikan kepemimpinan yang berkelanjutan. Namun, meskipun *coaching* menjadi semakin populer dengan banyak praktisi yang mengklaim pentingnya dalam meningkatkan kinerja, literatur menawarkan sedikit bukti empiris mengenai efek dari praktik ini terhadap kinerja dan juga bagaimana cara kerjanya (Asbari et al., 2021b, 2021a). Dengan demikian, ada kebutuhan untuk mengeksplorasi proses ini dan pengaruhnya secara empiris.

Studi ini tidak hanya melihat dampak *coaching* terhadap kinerja; itu juga mencoba untuk mengurai perubahan internal pada pegawai yang dihasilkan dari proses *coaching*, seperti *learning* (pembelajaran) dan selanjutnya mempelajari efek dari *coaching* dan *learning* tersebut terhadap kinerja. Sebaliknya, fungsi SDM guru di lingkungan organisasi sekolah masih dalam tahap awal, dimana perannya difokuskan pada administrasi kepegawaian daripada masalah strategis (Admiral et al., 2021; Asbari & Prasetya, 2021; Nadeak et al., 2021; Novitasari et al.,

---

2021; Novitasari & Asbari, 2021; Nugroho et al., 2021). Mengetahui bahwa *coaching* memberikan efek langsung pada kinerja baik level organisasi maupun individu di banyak negara Eropa dan Amerika, tapi masih terdapat kelangkaan studi yang menyelidiki dampak praktik *coaching* dan *learning* terhadap kinerja pegawai di lingkungan sekolah di Indonesia.

Berkenaan dengan mekanisme yang menghubungkan *coaching* dengan hasil kerja pegawai, beberapa peneliti sebelumnya telah memberikan berbagai bukti empiris. Kim & Chung (2018) meneliti pengaruh perilaku managerial *coaching* pada reaksi pegawai terkait pekerjaan di antara 482 pegawai di organisasi publik Korea. Kim & Chung (2018) memandang perilaku managerial *coaching* sebagai variabel independen, menganggap *learning* sebagai variabel mediator, dan menganggap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Mereka menemukan efek mediasi yang signifikan dalam hipotesis kejelasan peran model yang dimediasi pada kinerja; kepuasan dengan pekerjaan yang dimediasi karir dan komitmen organisasi. Selain itu, Maamari et al. (2021) menggunakan teknik analisis model persamaan struktural (SEM) untuk menguji pengaruh managerial *coaching* terhadap proses pembelajaran pegawai. Temuan mereka mengungkapkan bahwa proses pembelajaran yang berkembang baik di tempat kerja secara signifikan memediasi hubungan antara managerial *coaching* dan kinerja. Studi tersebut di atas telah mengkonfirmasi adanya variabel mediator dalam hubungan antara *coaching* dan hasil kerja. Mengikuti alur pemikiran ini, penelitian ini menganggap proses *learning* pegawai sebagai mediator potensial dan mengasumsikan bahwa managerial *coaching* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru melalui proses *learning*. Berdasarkan OST, studi saat ini memprediksi bahwa manajemen sekolah yang menunjukkan perilaku *coaching* yang efektif dapat meningkatkan keadaan proses *learning*, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja guru.

## METODE

Penelitian ini mengadopsi teknik survei dengan menggunakan analisis kuantitatif dan untuk mengumpulkan data tentang pengaruh *learning* dan *coaching* individu terhadap kinerja guru. Untuk kepentingan penelitian ini, kuesioner dirancang dalam beberapa bagian: Bagian pertama mencakup pertanyaan demografis di mana guru secara anonim nyatakan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja sekolah. Bagian kedua mencakup enam pertanyaan yang menangkap sejauh mana *coaching* diterapkan di sekolah. Item pengukuran ini diambil dari Ye et al. (2016). Instrumen yang digunakan untuk mengukur *learning* diadaptasi dari Jerez-Gómez et al. (2005). Sedangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja guru diadaptasi dari Kim et al. (2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Total ada 91 guru yang berpartisipasi. Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, berkisar antara di bawah usia 29 tahun (25%), 30-49 tahun (57%), dan lebih dari usia 50 tahun (18%). Masa kerja mereka juga beragam, 33% di antaranya di bawah 5 tahun, 54% sudah bekerja antara 5-10 tahun, dan 13% sisanya telah bekerja lebih dari 10 tahun. Pendidikan tertinggi responden adalah mayoritas setingkat Sarjana S1 (75%), kemudian S2 yakni 25%. Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas (Asbari et al., 2021a; Nadeak et al., 2021; Purwanto et al., 2019, 2020; Purwanto, Asbari, & Santoso, 2021d, 2021a, 2021b, 2021c; Purwanto, Asbari, Santoso, et al., 2021).

Menurut *organization support theory* (OST) (Eisenberger et al., 1986), ketika guru percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, maka akan terjadi timbal balik (Gouldner, 1960), yakni membangkitkan rasa kewajiban

---

guru untuk memberi kembali organisasi dengan meningkatkan semangat belajar dan kinerja mengajar. Atas dasar *organization support theory*, studi ini mengasumsikan bahwa ketika guru merasa bahwa manajemen sekolah mereka menunjukkan perilaku *coaching* yang efektif, seperti mengkomunikasikan dan menetapkan ekspektasi yang jelas, menciptakan dan mempromosikan lingkungan belajar yang mendukung, dan menyediakan sumber daya, maka hal itu akan menuntun mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* berdampak positif terhadap kinerja, temuan yang sejalan dengan penelitian sebelumnya (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017). Lebih lanjut, menurut teori konservasi sumber daya dari Hobfoll (1989), *learning capability* dapat dipandang sebagai sumber daya individu. Guru dengan *learning capability* positif seringkali percaya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan mengharapkan hal-hal baik terjadi di tempat kerja (optimisme). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *learning capability* berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Maamari et al., 2021) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan *learning capability* yang lebih tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *learning capability* memainkan peran kunci dalam meningkatkan sikap dan perilaku kerja positif guru sebagai konsep penting dalam teori psikologi positif. *Learning capability* juga ditemukan menjadi mediator penting dalam penelitian sebelumnya (Maamari et al., 2021). Hasil penelitian ini selaras dengan hipotesis penulis sebelumnya bahwa atasan yang menunjukkan perilaku *coaching* yang efektif dapat meningkatkan keadaan psikologis positif dari bawahan mereka (yaitu, efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan), yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja guru sekolah (Grant et al., 2010; Park, 2007).

## KESIMPULAN

Studi saat ini berkontribusi pada literatur *coaching* yang telah ada dengan mengeksplorasi efek dari praktik *learning* dan *coaching* individu terhadap kinerja, baik secara terpisah maupun simultan. Temuan ini menegaskan dan mengembangkan khasanah literatur mengenai efek *coaching* (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017; Aldrin & Utama, 2019; Hsu et al., 2019, 2019; Kunst et al., 2018; Raza et al., 2018). Pelajaran ini juga mengungkap beberapa aspek dari pengaruh konteks budaya, sosial dan ekonomi pada hubungan antara *coaching* dan kinerja yang absen dari tinjauan literatur. Kontribusi inti dari penelitian ini adalah mengisi kesenjangan dalam teori tentang efek *coaching* pada kinerja terutama bahwa ada sangat sedikit organisasi sekolah yang mempraktikkan dan mengevaluasi efek dari program *coaching* mereka pada kinerja guru atau pegawai mereka. Studi ini juga memiliki kontribusi penting yang berurusan dengan *learning*, *coaching* dan kinerja. Selain itu, studi ini telah berkontribusi pada teori dengan menambahkan literatur yang ada tentang beberapa wawasan tentang *coaching* yang merupakan alat pengembangan SDM GURU di wilayah di mana studi tentang praktik SDM guru ini masih langka. Sedangkan ulasan komprehensif tentang program pengembangan SDM guru secara umum masih dalam masa pertumbuhan.

Sebagaimana sebuah studi ilmiah, tentu penelitian ini masih terdapat kekurangan dan perlu ada perbaikan di masa mendatang. Oleh karena itu secara teoritis, saran penulis adalah: Sehubungan studi saat ini mengukur dan mengkaji kinerja guru sebagai hasil kerja dari praktik *coaching*. Peneliti berikutnya dapat menyelidiki dampak *coaching* pada hasil kerja penting lainnya, seperti kinerja dalam peran dan kontekstual, motivasi kerja, *turnover intention*, atau komitmen profesional/karier.

## REFERENSI

Admiral, Chidir, G., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Linking Employee Coaching,

- 
- Team Commitment and Performance: Evidence from Indonesian MSMEs. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(04), 22–34. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/48>
- Akhtar, S., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Impact of managerial coaching behavior on job performance: analyzing the role of organization commitment and role clarity. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 298–318.
- Aldrin, N., & Utama, A. P. (2019). Analysis of the effect of coaching on teamwork performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(3), 24–32.
- Asbari, M., & Prasetya, A. B. (2021). Managerial Coaching: Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Tim dan Modal Psikologis Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 490–506. <https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/1248>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021a). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.287>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021b). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal*, 62(3), 151–168. <https://doi.org/10.1037/a0019212>
- Hsu, Y.-P., Chun-Yang, P., Pi-Hui, T., & Ching-Wei, T. (2019). Managerial coaching, job performance, and team commitment: the meditating effect of psychological capital. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(5), 101–125.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330.
- Kim, S. J., & Chung, E. K. (2018). The effect of organizational justice as perceived by occupational drivers on traffic accidents: Mediating effects of job satisfaction. *Journal of Safety Research*, xxx, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.11.001>
- Kunst, E. M., van Woerkom, M., van Kollenburg, G. H., & Poell, R. F. (2018). Stability and change in teachers' goal orientation profiles over time: Managerial coaching behavior as a predictor of profile change. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 115–127. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.003>
- Maamari, B., El Achi, S., Yahiaoui, D., & Nakhle, S. F. (2021). The effect of coaching on employees as mediated by organisational citizenship behaviour: case of Lebanon. *EuroMed Journal of Business, January*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2020-0059>
- Nadeak, M., Widodo, A., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links between Coaching, OCB, and Individual Performance among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 01(04), 65–80. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/52>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leaders Coaching di Sekolah: Apa Perannya terhadap Kinerja Guru? *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 580–597. <https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/1299>
- Novitasari, D., Asbari, M., Hutagalung, D., & Amri, L. H. A. (2021). Mengelola Komitmen Dosen: Analisis Peran Modal Psikologis dan Leaders Coaching. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 198–213. <https://e-journal.umc.ac.id/index.php/VL/article/view/1845>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Putra, F., Riyanto, & Chidir, G. (2021). Manager as Coach: Eskalasi Kinerja Pegawai melalui Managerial Coaching. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4708–4718. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1559>
- Park, S. (2007). *Relationships among managerial coaching in organizations and the outcomes of*
-

- personal learning, organizational commitment, and turnover intention*. University of Minnesota.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021a). Analisis Data Penelitian Manajemen Pendidikan: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS untuk Jumlah Sampel Kecil. *International Journal of Social, Policy and Law (IJOSPL)*, 01(01), 111–122. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/64>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021b). Analisis Data Penelitian Marketing: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS untuk Jumlah Sampel Besar. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 2(4), 216–227. <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/178/138>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021c). Analisis Data Penelitian Sosial dan Manajemen: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS untuk Jumlah Sampel Medium. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(04), 43–53. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/50/40>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021d). Education Management Research Data Analysis: Comparison of Results between Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, Smartpls, Warppls, And SPSS for Small Samples. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 382–399. <https://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/1575>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, T. I., Haque, M. G., & Nurjaya. (2019). Marketing Research Quantitative Analysis for Large Sample: Comparing of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, SmartPLS, WarpPLS, and SPSS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 355–372. <https://ojs.unm.ac.id/iap/article/view/22803>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, T. I., Paramarta, V., & Sunarsih, D. (2020). Social and Management Research Quantitative Analysis for Medium Sample: Comparing of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, SmartPLS, WarpPLS, and SPSS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 518–532. <https://ojs.unm.ac.id/iap/article/view/22804>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, T. I., Sunarsi, D., & Ilham, D. (2021). Education Research Quantitative Analysis for Little Respondents: Comparing of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, SmartPLS, WarpPLS, and SPSS. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(2), 335–350. <https://e-journal.my.id/jsgp/article/view/1326>
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Ahmad, J. (2018). Impact of managerial coaching on organizational citizenship behavior: The mediation and moderation model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 27–46.
- Ye, R. (Michelle), Wang, X. H. (Frank), Wendt, J. H., Wu, J., & Euwema, M. C. (2016). Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more. *International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1791–1812. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075570>
-