



**PENERAPAN COACHING OLEH ASISTEN SUPERVISOR DAERAH PT. MANDOM
INDONESIA TBK DI MADURA**

Oleh

Farida Yuniati¹, Nuri Herachwati², Zainiyah Alfirdaus³

^{1,2}Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

³Entrepreneurship Department, BINUS Business School Undergraduate Program
Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia 11480

E-mail: ¹farida.yuniati-2021@pasca.unair.ac.id, ²nuri-h@feb.unair.ac.id,
³zainiyah.alfirdaus@binus.ac.id

Abstract

Human resources are one of the keys to the company's success in achieving the goals to be achieved. However, human resources in Madura are included in the low category. The Human Development Index (HDI) of four districts in Madura is in the top 10 lowest in East Java. HR in the company, in this case, employees not only need support when they succeed in achieving targets but when they fail to do so. The application of the coaching process can follow a flow/stage of a simple coaching model, with this model leaders will be helped to better coach their employees. A popular coaching process used is by using the flow/steps of THE COACH MODEL created by Keith E. Webb. The Coach Model consists of five stages, namely, Connect, Outcome, Awareness, Course, and Highlights. Regional Assistant Supervisor (ASD) is responsible for improving the performance and work performance of employees at the regional level. ASD with its leadership provides an important role to improve employee performance and also organizational performance through established policies and decisions. Efforts to improve the performance, competence and, work performance of employees aim to be able to achieve company goals effectively and efficiently. Leadership plays a dominant and crucial role in the overall effort to achieve goals. This study aims to determine the application of coaching by leaders to employees.

Keywords: Choaching, Leadership, And Performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Jumlah populasi perempuan lebih dari 150 juta jiwa, Indonesia diperkirakan akan menjadi pasar kosmetik terbesar ke-5 di dunia dalam 10-15 tahun mendatang. Agar potensi tersebut tidak sekedar menjadi sasaran industri global, Pemerintah mendorong program substitusi impor 35 persen di industri kosmetik pada 2022. segmen pasar kecantikan tidak hanya menyasar kaum hawa namun juga kaum adam. Dalam catatan Statista, rata-rata pengeluaran konsumen per kapita untuk kosmetik dan perlengkapan mandi di Indonesia 20,2 dollar AS. Nilai tersebut diprediksi akan meningkat

tujuh dollar AS pada tahun 2024, menunjukkan pertumbuhan pasar yang berkelanjutan. Hal tersebut berpengaruh pada pangsa pasar produk kecantikan yang terus mengalami peningkatan. Laporan dari Statista (2020 dalam Triana, 2022) menunjukkan, pangsa pasar industri ini sekitar 4,6 miliar dollar AS dan tahun 2023 diprediksi menjadi 5,2 miliar dollar AS.

PT. Mandom Indonesia Tbk berdiri sebagai perusahaan *joint venture* antara *Mandom Corporation*, Jepang dan PT. *The City Factory*. Kegiatan produksi komersial Perseroan dimulai pada tahun 1971 dimana pada awalnya Perseroan menghasilkan produk perawatan rambut, kemudian berkembang dengan memproduksi produk wangi-wangian



dan kosmetik. PT. Mandom Indonesia Tbk sebagai perusahaan besar, didukung oleh SDM yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia salah satunya Madura. Untuk wilayah Madura, saat ini bertempat di Kabupaten Pamekasan. Dimana terdapat satu pemimpin yang disebut Asisten Supervisor Daerah (ASD) serta membawahi tiga wilayah yaitu Sampang, Pamekasan dan Sumenep.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai. Namun, SDM di Madura termasuk pada kategori rendah. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) empat kabupeten di Madura masuk 10 besar terendah di Jawa Timur. Hal ini didukung oleh pendapat Muhlisin & Suprojo (2017) bahwa kualitas SDM di Madura masih sangat rendah dibandingkan dengan daerah-daerah lainnya.

SDM pada perusahaan, dalam hal ini karyawan tidak hanya membutuhkan dukungan saat mereka berhasil mencapai target tetapi saat mereka gagal melakukannya. *Coaching* sebagai salah satu penerapan gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemitraan dalam sebuah proses percakapan yang mendalam untuk pembangkitan pemikiran dan kreativitas berpikir, yang mengilhami sehingga dapat memaksimalkan potensi pribadi dan profesionalisme (Anggraeni & Nurani, 2019). Penerapan proses *coaching* dapat mengikuti sebuah alur/tahapan dari sebuah model *coaching* sederhana, dengan model ini pemimpin akan terbantu untuk meng-*coach* karyawannya dengan lebih baik. Suatu proses *coaching* yang populer digunakan yaitu dengan menggunakan alur/tahapan *THE COACH MODEL* yang diciptakan oleh Keith E. Webb. *The Coach Model* terdiri dari lima tahapan yaitu, *Connect, Outcome, Awareness, Course, dan Highlights*.

Asisten Supervisor Daerah (ASD) bertanggungjawab dalam meningkatkan kinerja dan prestasi kerja karyawan di tingkat daerah. Agar tercapai kinerja dan prestasi kerja pada karyawan maka pemimpin harus

memperhatikan kebutuhan kompetensi karyawan dengan memberi *coaching*. ASD dengan kepemimpinannya memberikan peranan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga kinerja organisasi melalui kebijakan dan keputusan yang ditetapkan. Upaya meningkatkan kinerja, kompetensi dan prestasi kerja karyawan bertujuan agar dapat mencapai tujuan-tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan memegang peran dominan dan krusial dalam keseluruhan upaya mencapai tujuan.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan *coaching* oleh pemimpin pada karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk di Madura?

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui penerapan *coaching* oleh pemimpin pada karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk di Madura.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi harus ada pemimpin demi sukses dan efisiensi kerja. Untuk bermacam-macam usaha dan kegiatan manusia yang jutaan banyaknya ini diperlukan upaya yang terencana dan sistematis untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin baru. Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-muhasabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan (Kartono, 2016:31-32).

Gibson (dalam Anggraeni & Nurani, (2019:3) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Agar organisasi dapat berjalan secara efektif, maka seorang pemimpin inovatif yaitu harus melaksanakan dua fungsi utamanya yaitu fungsi yang berhubungan



dengan tugas (task oriented) dan fungsi pemeliharaan kelompok.

Coaching

Coaching sebagai salah satu penerapan gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemitraan dalam sebuah proses percakapan yang mendalam untuk membangkitkan pemikiran dan kreativitas berpikir, yang mengilhami sehingga dapat memaksimalkan potensi pribadi dan profesionalisme. Jadi Manager sebagai coach akan mengarahkan setiap talent untuk dapat lebih sering mengungkapkan pemikiran-pemikiran kreatifnya sehingga pribadi talent dapat maksimal dan berkembang baik dalam menyelesaikan suatu permasalahan dan dari segi kemandiriannya (Anggraeni & Nurani, 2019). Fungsi *coaching* efektif lebih cenderung untuk mengambil bentuk rencana kerja ke depan dan sasaran bagi pekerja dalam cara yang membuat mereka bergerak tetap menuju bidang pengalaman baru, permintaan baru atas pengembangan keterampilan pribadi dan aplikasi kecerdikan dan pemecahan masalah (Wibowo, 2017:379). Pemimpin sebagai coach akan mengarahkan setiap talent untuk dapat lebih sering mengungkapkan pemikiran-pemikiran kreatifnya sehingga pribadi talent dapat maksimal dan berkembang baik dalam menyelesaikan suatu permasalahan dan dari segi kemandiriannya (Munthe, 2015: 274). Menurut Wibowo (2017:379) mengatakan bahwa *coaching* di tempat kerja memperbaiki kinerja dalam dua cara, yaitu sebagai berikut:

1. *Coaching* sehari-hari terjadi apabila timbul kebutuhan dan melandasi hubungan antara manajer dan pekerja. Apabila pekerja membuat kesalahan, manajer membantu pekerja memperbaikinya, dan *choaching* akan mencegah kesalahan yang sama terjadi lagi. Sebaliknya, apabila pekerja melakukan pekerjaan yang sangat bagus, manajer menghargai pekerja. Ini jug merupakan proses *choaching*.
2. Membantu pekerja menjalankan rencana, perbaikan kinerja yang dikembangkan

sebagai bagian program *review* kinerja. Manajer harus secara periodik bagaimana pekerja mengalami kemajuan dan membantu dalam implementasi rencana.

Penerapan Coaching

Penerapan proses *coaching* dapat mengikuti sebuah alur/tahapan dari sebuah model *coaching* sederhana, dengan model ini manager akan terbantu untuk meng-*coach* karyawan dengan lebih baik. Pada tabel 1 di bawah ini dipaparkan suatu proses *coaching* yang populer digunakan yaitu dengan menggunakan alur/tahapan *THE COACH MODEL* yang diciptakan oleh Keith E. Webb seorang pakar *coaching* (Kurnia, 2012 dalam Munthe, 2015) proses tersebut yaitu sebagai berikut:

Tabel 1
Proses Coaching

No	Tahapan	Proses
1	C: <i>Connect</i> Menjalin Hubungan	Tahap ini adalah untuk menjalin hubungan dengan <i>coachee</i> dan membangun kepercayaan. Bagian percakapan ini memberikan sedikit informasi mengenai apa yang terjadi dalam kehidupan <i>coachee</i> . Seorang Manager juga akan menggunakan kesempatan ini untuk <i>Follow-Up</i> percakapan <i>Coaching</i> sebelumnya.
2.	O: <i>Outcome</i> Sasaran Percakapan	Mencari tahu hal yang menjadi topik penting bagi <i>coachee</i> dan menetapkan agenda <i>coachee</i> untuk percakapan



	yang akan dilakukan. Hal ini mungkin berarti meneruskan topik sebelumnya, atau merupakan topik baru
3. A: Awareness Membangkitkan Kesadaran	Manager akan mengajukan pertanyaan dan akan mendengar secara aktif. Mendengar apa yang tidak terucap, menggali penemuan, pemikiran, komitmen, dan tindakan melalui sebuah percakapan.
4. C: Course Langkah-Langkah Tindakan	Tahap ini mencoba untuk menangkap pemahaman dan pemikiran lalu menerjemahkannya sebagai tindakan-tindakan yang akan dilakukan. Manager sebagai <i>coach</i> dan <i>talent</i> generasi Y sebagai <i>coachee</i> akan memutuskan bersama 2-3 tindakan yang sanggup dilakukan <i>coachee</i> sebelum percakapan <i>coaching</i> selanjutnya.
5. H: Highlights Menelaah Kembali Pembelajaran	Pada tahap ini Manager sebagai <i>coach</i> akan meminta <i>coachee</i> untuk mengulas kembali apa yang telah ia pelajari, pemahaman yang didapat, dan hal yang berguna. Ulasan ini akan

membantu *coachee* untuk memperdalam apa yang telah ia pelajari, dan membantu *coach* untuk mengetahui apa yang dianggap penting oleh *coachee*.

METODE

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara. Penelitian ini menggunakan observasi partisipatif moderat. Sugiyono (2014) observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti mengumpulkan data juga dengan melakukan observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan, tetapi tidak semuanya. Selain observasi, penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur. Sugiyono, (2014) jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode kualitatif dengan cara penelitian pustaka, wawancara, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan pada Asisten Supervisor Daerah PT. Mandom Indonesia Tbk yang bertempat di



wilayah Madura yaitu Kabupaten Pamekasan. Pemilihan subyek didasarkan pada pangsa pasar kosmetik yang mengalami peningkatan dan banyaknya kompetitor dilapangan sehingga dibutuhkan SDM yang berkualitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Observasi dan wawancara dilakukan pada tanggal 29 Juni 2022 di kantor distributor Pamekasan.

DISKUSI

PT. Mandom Indonesia Tbk merupakan perusahaan yang berbasis produk di Indonesia yang bergerak dalam pembuatan produk kosmetik. Kegiatan bisnis utamanya bergerak dalam pembuatan dan perdagangan produk perawatan kulit, rias wajah, perawatan rambut, parfum, bahan pembersih dan produk perawatan pribadi lainnya. Merek-merek utama Perusahaan adalah Gatsby, Pixy, dan Pucelle. Selain itu, Perusahaan memproduksi beberapa produk dengan merek Tancho, Mandom, Spalding, Lovillea, Miratone. Perusahaan memasarkan produknya sebagian besar di Indonesia, namun, juga mengeksport produknya ke pasar luar negeri, seperti Uni Emirat Arab (UEA), Jepang, India, Malaysia, Thailand, dan lain-lain.

Perusahaan ini berorientasi pada manusia dan berkomitmen untuk membagikan semangat *OYAKUDACHI* kepada semua pemangku kepentingan. Demi mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan peran serta Sumber Daya Manusia di dalamnya. Pada unit marketing dibagi menjadi *Domestic Sales*, *Product Development*, *Strategic Planning*, dan *Intl Sales*. Demi tercapainya target penjualan, *Domestic sales* tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Salah satunya berada di Kabupaten Pamekasan Madura. Sebagai wilayah yang dipilih untuk *domestic sales*, tentu hal ini tidak lepas dari peran pemimpin yang berada di daerah tersebut. Asisten Supervisor Daerah (ASD) merupakan pemimpin yang berada di wilayah-wilayah yang dipilih perusahaan untuk mencapai target daerah. Unit marketing berhubungan langsung dalam proses penjualan

sehingga dibutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi dan motivasi sebagai bekal mencapai tujuan perusahaan. Meski menjadi unit terkecil namun penjualan daerah berpengaruh pada target penjualan perusahaan. *Choacing* dapat membantu pemimpin dalam memahami kebutuhan atau kesulitan karyawan, baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya atau *challenge* yang diberikan.

Karyawan menginginkan pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada tugas saja melainkan juga ingin dapat berorientasi pada individu didalamnya. Artinya, karyawan tidak hanya mendapat dukungan saat mereka berhasil mencapai target tetapi saat mereka gagal melakukannya. Penerapan proses *coaching* dapat mengikuti sebuah alur/tahapan dari sebuah model *coaching* sederhana, dengan model ini pemimpin akan terbantu untuk meng-coach anak buahnya dengan lebih baik. Suatu proses coaching yang populer digunakan yaitu dengan menggunakan alur/tahapan *THE COACH MODEL* yang diciptakan oleh Keith E. Webb. *The Coach Model* terdiri dari lima tahapan yaitu, *Connect*, *Outcome*, *Awareness*, *Course*, dan *Highlights*.

Tahapan pertama, *Connect* (menjalin hubungan) dimana *coach* menjalin hubungan dengan *coachee* dan membangun kepercayaan. Asisten Supervisor Daerah membangun hubungan dengan menganggap tim sebagai keluarga sehingga tim merasa dihargai dan lebih leluasa bagi tim untuk berkomunikasi dengan pemimpin. Pada awalnya, kendala yang dihadapi ASD dalam memimpin adalah kurangnya komunikasi antar karyawan maupun pada pemimpin. Sehingga ASD merasa bahwa permasalahan tersebut menjadi salah satu tanggungjawab untuk memperbaiki kondisi tersebut sehingga dapat terbangun komunikasi yang efektif. Komunikasi yang baik bertujuan agar ASD dapat mengetahui kesulitan-kesulitan yang dihadapi di lapangan. Menurutnya, kedekatan dengan tim merupakan hal yang sangat penting. Dengan komunikasi yang



efektif dapat tercipta hubungan yang harmonis sehingga permasalahan-permasalahan di lapangan dapat segera ditangani dengan mengkaji dan mencari solusi serta sebagai upaya untuk mencapai target perusahaan.

Tahapan kedua, *Outcome* (sasaran percakapan) yaitu mencari tahu hal yang menjadi topik penting bagi coachee dan menetapkan agenda *coachee* untuk percakapan yang akan dilakukan. Hal ini mungkin berarti meneruskan topik sebelumnya, atau merupakan topik baru. ASD memperhatikan bagaimana atau hal-hal apa saja yang dianggap penting bagi masing-masing karyawan. *Meeting* rutin dilakukan untuk membahas dan menyelaraskan topik yang berguna dalam meningkatkan kinerja baik individu maupun kelompok. *Meeting* rutin ada dua yaitu *meeting* rutin bersama distributor dan *meeting* minggu terakhir penutup target serta didukung dengan *briefing* yang dilakukan setiap pagi sebelum memulai aktifitas kerja.

Tahapan ketiga, *Awareness* (membangkitkan kesadaran) yaitu manager/pemimpin akan mengajukan pertanyaan dan akan mendengar secara aktif. Mendengar apa yang tidak terucap, menggali penemuan, pemikiran, komitmen, dan tindakan melalui sebuah percakapan. ASD menjadi pendengar yang baik bagi karyawan. Hal ini dilakukan agar kedekatan terjalin dengan baik. Meski demikian, ada juga karyawan yang tertutup sehingga pemimpin lebih aktif bertanya. Menggali jawaban dengan pertanyaan yang dapat memancing karyawan untuk lebih leluasa dalam bercerita keadaan/kondisi toko sehingga dapat diperoleh informasi yang dibutuhkan. Hal ini bertujuan agar dapat mengetahui perkembangan setiap toko dan permasalahan apa yang dihadapi karyawan.

Tahapan keempat, *Course* yaitu pada tahap ini mencoba untuk menangkap pemahaman dan pemikiran lalu menerjemahkannya sebagai tindakan-tindakan yang akan dilakukan. Tindakan-tindakan yang dinilai efektif dalam mencapai tujuan bersama

yaitu *briefing* dengan menyusun strategi bersama. ASD mengajak karyawan untuk menyamakan visi misi agar bisa bekerja sebagai teamwork. Sampai saat ini timnya memiliki rasa saling memiliki. Misalnya, jika omzet belum tercapai sedangkan target waktu akan berakhir maka tim memiliki inisiatif untuk bertanya pada ASD terkait kekurangan untuk mencapai target dan berinisiatif untuk membagi target sehingga dalam mencapai target omzet menjadi lebih ringan.

Tahapan kelima, *Highlights* (menelaah kembali pembelajaran) yaitu pada tahap ini manager/pemimpin sebagai *coach* akan meminta *coachee* untuk mengulas kembali apa yang telah ia pelajari, pemahaman yang didapat, dan hal yang berguna. Ulasan ini akan membantu *coachee* untuk memperdalam apa yang telah ia pelajari, dan membantu *coach* untuk mengetahui apa yang dianggap penting oleh *coachee*. Dalam melakukan *meeting* atau *briefing* sesekali ASD meminta karyawan untuk mengulas kembali apa yang telah mereka pelajari, pemahaman yang didapat, dan hal yang berguna. Jika mereka belum mengerti maka dilakukan pengulangan hingga paham.

Banyak perubahan yang telah dirasakan di pada unit *domestic sales* di Madura. Dimana budaya organisasi yang positif sudah mulai terbentuk dari tim. Mereka berani mengkomunikasikan hal-hal penting yang dibutuhkan oleh perusahaan sebagai tindakan preventif dalam mencari solusi sebelum masalah yang terjadi berdampak buruk bagi perusahaan. Bahkan *choaching* dapat mempererat hubungan antar karyawan. Hubungan yang baik antar karyawan bermanfaat ketika terjadi kendala di lapangan, dengan demikian mereka bersama-sama memikirkan solusi dari kendala yang terjadi meski kendala tersebut bukan dari toko yang dicover oleh dirinya.

Dukungan dari pemimpin menjadikan karyawan lebih percaya diri untuk bertindak ketika ada kendala di lapangan. *Choaching* dapat menyadarkan karyawan akan



tanggungjawab dan tujuan dalam bekerja. Hal ini berpengaruh pada motivasi, kreativitas dalam bekerja dan tidak menganggap bahwa bekerja hanya sekedar rutinitas.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap *choaching*. Hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin merupakan faktor penting dalam menentukan *choaching* pada karyawan. Hal ini dikarenakan perubahan perilaku, motivasi dan kinerja yang semakin baik dapat dicapai setelah pemimpin melakukan *choaching* terhadap karyawan. Laurie J. Mullin (Dewi, 2015:8) mengemukakan dalam *coaching* menggunakan teknik deduktif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan individu pada persoalan khusus atau area masalah dengan cara terstruktur. Menghargai *coach* merupakan suatu keharusan. Saling menghargai antara *coach* dan *coachee* akan sangat membantu.

Pemimpin sebagai *coach* akan mengarahkan setiap talent untuk dapat lebih sering mengungkapkan pemikiran-pemikiran kreatifnya sehingga pribadi talent dapat maksimal dan berkembang baik dalam menyelesaikan suatu permasalahan dan dari segi kemandiriannya (Munthe, 2015:274). suatu proses *coaching* yang populer digunakan yaitu dengan menggunakan alur/tahapan *THE COACH MODEL* yang diciptakan oleh Keith E. Webb jika diterapkan dalam sebuah organisasi/kelompok/perusahaan dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan. *choacing*. *Choacing* dapat berdampak pula pada keefektifan komunikasi yang terjalin antar karyawan bahkan karyawan dengan kelompok sehingga lebih mudah dalam mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Saran

Mengingat manfaat dari penerapan *choaching* bagi karyawan dan perusahaan sehingga penerapan tahapan *the coach model* dapat menjadi acuan bagi organisasi/perusahaan lain sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan sebagai upaya dalam mencapai tujuan organisasi bersama. *Choaching* dapat menjadi cara atau strategi masalah kinerja, membangun keterampilan dan kompetensi karyawan, meningkatkan produktivitas, memperbaiki komunikasi, memperkuat budaya kerja yang positif dan menyiapkan karyawan yang siap untuk mendapatkan promosi. Selain itu, berdasarkan diskusi dan kesimpulan yang telah diuraikan maka dapat dilakukan penelitian lanjutan atau pengembangan terkait Perusahaan/organisasi yang menerapkan *choaching*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anggraeni, A.D, dan Nurani, F. (2019) Coaching Sebagai Gaya Kepemimpinan Inovatif Di Era Digital. *AP FIA UB*, 1-6.
- [2] Dewi, S.R. (2015). Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Efektivitas *Coaching*. *JBBE*, Vol.08, No.1, 1-10.
- [3] MediaIndonesia.com. (2021). Trend Pengguna Kosmetik Meningkat, Indonesia Siap Ambil Peluang. <https://mediaindonesia.com/ekonomi/409325/trend-pengguna-kosmetik-meningkat-indonesia-siap-ambil-peluang>. Diakses 30 Juni 2022.
- [4] Muhlisin dan Suprojo, A. (2019). Optimalisasi Pemberdayaan Masyarakat Pada Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 6, No. 3, 67-71. <https://doi.org/10.33366/jisip.v6i3.1461>
- [5] Munthe, R.G. (2015). Menerapkan Coaching Sebagai Gaya Kepemimpinan Masa Kini. *Jurnal Manajemen*, Vol.14,



-
- No.2, 271- 280,
<https://doi.org/10.28932/jmm.v14i2.38>
- [6] Kartono, Kartini. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- [7] Koran Madura. (2020). IPM Empat Kabupaten di Madura Rendah. <https://www.koranmadura.com/2020/03/ipm-empat-kabupaten-di-madura-rendah/>. Diakses 30 Juni 2022.
- [8] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [9] Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Edisi Kelima, cetakan ke-2). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.