



**Prosiding Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Jakarta**

Homepage: <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/semnas-ps>  
Vol. 3 No. 1, Desember 2025, halaman: 577-585  
E-ISSN: xxxx-xxxx



## Membangun Budaya Kepemimpinan Berorientasi Pembelajaran melalui Integrasi *Coaching*: Tinjauan Literatur Sistematis

Mentari Putri Wulan<sup>1</sup>, Winda Dewi Listyasari<sup>2</sup>, Heru Santosa<sup>3</sup>, Muh. Takdir<sup>4</sup>, Linda Ika Mayasari<sup>5</sup>  
Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia  
Mentari.putriwulan@mhs.unj.ac.id

**Riwayat Artikel**

Submitted: 10-12-2025  
Accepted: 20-12-2025  
Published: 31-12-2025

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis secara sistematis temuan-temuan empiris dan konseptual mengenai integrasi *coaching* dalam membangun budaya kepemimpinan berorientasi pembelajaran. Kajian ini dilakukan untuk menjawab kesenjangan literatur yang masih memposisikan *coaching* sebagai teknik pengembangan individu, dan belum mengkaji secara mendalam perannya sebagai mekanisme kultural dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan desain *Systematic Literature Review* (SLR). Penelusuran literatur dilakukan pada basis data Scopus dan Emerald Insight terhadap artikel yang terbit selama periode 2015–2025. Proses seleksi mengikuti pedoman PRISMA dan menghasilkan 15 artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Data dianalisis menggunakan *thematic synthesis* untuk mengidentifikasi pola, mekanisme, dan kecenderungan integrasi *coaching* dalam kepemimpinan pembelajaran. Hasil sintesis menunjukkan tiga pola utama peran *coaching*, yaitu sebagai mekanisme dialog reflektif, sebagai sarana internalisasi budaya belajar, dan sebagai instrumen institusional dalam sistem organisasi. Selain itu, temuan menunjukkan pergeseran peran pemimpin menjadi fasilitator pembelajaran dan arsitek sistem pembelajaran organisasi. Namun demikian, efektivitas *coaching* sangat dipengaruhi oleh konteks implementasi dan karakteristik organisasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan data sekunder dan fokus pada artikel jurnal bereputasi, sehingga temuan belum sepenuhnya merepresentasikan praktik di lapangan. Kajian ini merekomendasikan penelitian lanjutan dengan desain longitudinal dan intervensi empiris untuk memperkuat bukti kausal.

**Kata kunci:** *coaching leadership*; kepemimpinan berorientasi pembelajaran; *organizational learning*; budaya belajar; *coaching*

**Abstract**

*This study aims to systematically synthesize empirical and conceptual evidence on the integration of coaching in fostering a learning-oriented leadership culture. The review addresses a gap in existing literature that largely conceptualizes coaching as an individual development practice, with limited attention to its organizational and cultural functions. A Systematic Literature Review (SLR) design was employed, drawing on peer-reviewed journal articles published between 2015 and 2025 from the Scopus and Emerald Insight databases. The selection process followed PRISMA guidelines and resulted in 15 articles that met the inclusion criteria. Data were analyzed using thematic synthesis to identify recurring patterns and mechanisms of coaching integration. The findings highlight three dominant roles of coaching: as a mechanism for reflective dialogue, as a means of internalizing a learning culture, and as an institutional instrument embedded within organizational systems. The results further indicate a shift in leadership roles toward facilitating organizational learning. Nevertheless, the effectiveness of coaching is strongly influenced by organizational context. Future research should adopt longitudinal and empirical intervention approaches to strengthen causal understanding.*

**Keywords:** *coaching leadership*; learning-oriented leadership; organizational learning; learning culture; coaching

**Prosiding Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta**  
diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Pendidikan,  
Universitas Negeri Jakarta



## PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan kerja yang semakin kompleks, dinamis, dan berbasis pengetahuan menuntut organisasi untuk membangun pola kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan berorientasi pembelajaran (*learning-oriented leadership*) menjadi semakin relevan karena menekankan peran pemimpin sebagai fasilitator pengembangan kapasitas individu dan organisasi. Budaya kepemimpinan semacam ini dipandang strategis dalam menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*) yang adaptif, reflektif, dan inovatif. Salah satu pendekatan yang banyak diadopsi untuk mendukung transformasi tersebut adalah *coaching*, yang menempatkan dialog, refleksi, dan penguatan potensi individu sebagai inti dari praktik kepemimpinan modern (Sangga & Ahmad, 2022).

Berbagai studi dalam lima hingga sepuluh tahun terakhir menunjukkan bahwa integrasi *coaching* dalam praktik kepemimpinan berkontribusi positif terhadap kinerja individu, keterlibatan kerja (*work engagement*), pembelajaran tim, dan kapabilitas organisasi. Literatur mutakhir melaporkan bahwa *coaching* dapat memperkuat kompetensi kepemimpinan, meningkatkan *self-efficacy*, serta mendorong terbentuknya iklim psikologis yang aman untuk belajar dan berinovasi. Riset-riset tersebut umumnya menekankan efektivitas *coaching* sebagai intervensi pengembangan kepemimpinan, baik dalam sektor pendidikan, sektor publik, maupun organisasi bisnis. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hasil individual dan kinerja jangka pendek, serta belum banyak yang mengkaji *coaching* sebagai mekanisme kultural dalam membangun budaya kepemimpinan berorientasi pembelajaran secara sistematis.

Meskipun literatur mengenai *coaching* dan kepemimpinan terus berkembang, terdapat sejumlah kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan. Pertama, belum banyak kajian yang secara komprehensif mensintesis bagaimana integrasi *coaching* berkontribusi pada pembentukan budaya kepemimpinan, bukan sekadar kompetensi individu. Kedua, sebagian besar studi bersifat parsial dan terfragmentasi pada sektor tertentu, sehingga belum memberikan gambaran konseptual yang utuh mengenai pola, model, dan mekanisme integrasi *coaching* dalam konteks budaya organisasi pembelajar. Ketiga, masih terbatas penelitian yang menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) untuk memetakan tren, temuan utama, dan kesenjangan riset secara terstruktur, transparan, dan replikatif.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini bertujuan untuk mensintesis secara sistematis temuan-temuan penelitian terkait integrasi *coaching* dalam membangun budaya kepemimpinan berorientasi pembelajaran. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi tren penelitian terkini terkait *coaching* dan *learning-oriented leadership*; (2) menganalisis pola kontribusi *coaching* dalam pembentukan budaya kepemimpinan pembelajar; (3) menganalisis peran pemimpin sebagai fasilitator pembelajaran dan arsitek sistem pembelajaran organisasi melalui praktik *coaching*; dan (4) merumuskan kesenjangan serta peluang pengembangan riset di masa depan. Pertanyaan penelitian pada kajian ini yaitu: (1) Bagaimana tren penelitian terkini terkait *coaching* dan kepemimpinan berorientasi pembelajaran dalam sepuluh tahun terakhir?; (2) Bagaimana pola kontribusi *coaching* dalam membentuk budaya kepemimpinan berorientasi pembelajaran di berbagai konteks organisasi?; (3) Bagaimana peran pemimpin diwujudkan melalui praktik *coaching*?; (4) Apa saja kesenjangan penelitian serta peluang yang ada pada pengembangan riset di masa depan?. Melalui pendekatan tinjauan literatur sistematis, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan ilmu kepemimpinan dan manajemen pembelajaran organisasi, sekaligus menjadi rujukan praktis bagi organisasi yang ingin mengintegrasikan *coaching* secara strategis dalam praktik kepeimpinannya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) sebagai pendekatan utama untuk menelaah perkembangan teoritis dan empiris terkait penguatan budaya kepemimpinan berorientasi pembelajaran melalui integrasi *coaching*. Metode SLR dipilih

karena mampu menyediakan proses penelusuran literatur yang komprehensif, terverifikasi, dan dapat direplikasi, sehingga memungkinkan peneliti menyimpulkan perkembangan pengetahuan secara sistematis dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian pada bidang kajian yang sama. Pendekatan ini konsisten dengan panduan metodologis terbaru yang menekankan bahwa SLR merupakan bentuk *review* paling kuat dalam konteks ilmiah ketika dilakukan dengan prosedur seleksi terstruktur dan transparan. (Fromm et al., 2025; van Riel & Snyder, 2024).

Penelusuran artikel dilakukan melalui Scopus dan Emerald Insight, salah satu pangkalan data ilmiah bereputasi global yang menampung ribuan publikasi akademik berkualitas, sehingga dianggap representatif untuk memperoleh literatur yang kredibel. Strategi pencarian dirancang dengan Boolean Search untuk memastikan bahwa seluruh kata kunci relevan dengan topik penelitian. Kata kunci yang digunakan terdiri atas tiga ranah utama, yaitu "*learning-oriented leadership, coaching leadership, dan learning culture/organization*". Sintaks pencarian yang digunakan adalah "*learning oriented leadership*" OR "*learning leadership*" OR "*leadership*" OR "*kepemimpinan berorientasi pembelajaran*" OR "*kepemimpinan*" AND "*coach*" OR "*coaching leadership*" OR "*coaching*" AND "*learning culture*" OR "*organizational learning*" OR "*learning organization*" OR "*budaya belajar*". Rentang publikasi yang digunakan adalah tahun 2015–2025 untuk menangkap riset mutakhir dan relevan dengan dinamika organisasi kontemporer. Hasil penelusuran awal menghasilkan 49 dokumen, mencerminkan keragaman pendekatan konseptual maupun empiris terkait tema yang dikaji. Setelah dilakukan eliminasi jenis publikasi yang tidak sesuai seperti editorial, *conference paper* tertentu, dan tulisan non-empiris - serta pemeriksaan duplikasi melalui Mendeley, jumlah artikel berkurang menjadi 27 dokumen terpilih.

Proses seleksi literatur dilakukan mengikuti kerangka *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). PRISMA direkomendasikan hingga kini sebagai kerangka baku pelaksanaan SLR karena memberikan kejelasan alur seleksi, meminimalkan bias, dan memungkinkan reproduktibilitas hasil (Page et al., 2021). Alur seleksi dimulai dari tahap *identification*, kemudian *screening*, dilanjutkan *eligibility*, hingga penentuan artikel akhir yang *included* dalam sintesis penelitian. Pada tahap *screening* berdasarkan judul dan abstrak ditemukan 8 artikel tidak relevan, misalnya karena fokus pada pedagogi, olahraga prestasi, atau konteks pembelajaran individual yang tidak mewakili ranah kepemimpinan dalam organisasi. Dengan demikian, tersisa 19 artikel yang melanjutkan ke tahap kelayakan.

Selanjutnya dilakukan *full-text assessment* untuk memastikan kesesuaian substansi artikel dengan fokus penelitian. Pada tahap ini, 4 artikel tidak memiliki akses teks lengkap sehingga dinyatakan tidak layak dianalisis. Proses ini akhirnya menghasilkan 15 artikel final yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan sebagai dasar sintesis dalam penelitian ini. Penyaringan berlapis ini memastikan bahwa temuan akhir bersumber dari literatur yang valid, relevan, dan berkualitas.

Penetapan kelayakan artikel dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelum proses seleksi. Kriteria inklusi meliputi artikel membahas kepemimpinan pembelajaran, *coaching leadership, organizational learning*, atau budaya belajar; penelitian bersifat empiris maupun konseptual dengan kontribusi teoretis yang jelas; tersedia dalam *full-text*; terbit dalam rentang tahun 2015–2025. Seluruh artikel terpilih dianalisis menggunakan teknik *Thematic Synthesis*, yang direkomendasikan dalam banyak pedoman SLR modern karena memungkinkan peneliti menangkap pola temuan antar studi dengan lebih utuh (Sauer & Seuring, 2023). Analisis dilakukan melalui tiga tahap yaitu Ekstraksi Data, Kategorisasi Tematik, Sintesis Naratif. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan berpotensi dijadikan pondasi untuk studi lanjutan yang lebih empiris.

Berdasarkan prosedur seleksi dan analisis tematik di atas, bagian berikut menyajikan hasil sintesis utama dari 15 artikel terpilih. Temuan dipetakan ke dalam beberapa pola besar untuk menangkap kontribusi *coaching* terhadap pembelajaran organisasi dan konstruksi kepemimpinan berorientasi pembelajaran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Tren Penelitian Terkini tentang *Coaching* dan *Learning-Oriented Leadership*

Dalam satu dekade terakhir, penelitian mengenai *coaching* dan *learning-oriented leadership* mengalami perkembangan yang semakin progresif. Jika sebelum 2015 fokus kajian cenderung berdiri sendiri yakni antara pengembangan kepemimpinan, pembelajaran organisasi, *mentoring*, maupun desain HRD, artikel publikasi modern menunjukkan integrasi yang jauh lebih kuat antara konstruksi-konstruksi tersebut. Penelitian terbaru dalam basis ilmiah internasional memperlihatkan bahwa *coaching* tidak lagi dipandang sebagai praktik pendampingan karyawan secara individual, tetapi sebagai mekanisme budaya kepemimpinan yang memfasilitasi pembelajaran reflektif, berbagi pengetahuan, dan inovasi. Dukungan temuan ini terlihat konsisten dalam studi yang dilakukan oleh Ellinger & Ellinger (2021), Khan et al. (2025), serta Solaimani et al. (2019) yang menunjukkan bahwa *coaching* memiliki peran signifikan sebagai penggerak *learning organization* dan *continuous improvement*.

Tren berikutnya memperlihatkan pergeseran fokus penelitian menuju kompetensi kepemimpinan berbasis *coaching*. Chong et al. (2016) menunjukkan bahwa efektivitas *managerial coaching* sangat ditentukan oleh kompetensi inti seperti *powerful questioning*, *designing actions*, dan *facilitating learning*. Temuan ini menyoroti bahwa *coaching* bukan hanya aktivitas pendampingan, tetapi bagian dari repertoar kompetensi kepemimpinan yang memperkuat perilaku pembelajaran dalam tim. Integrasi *coaching* dalam gaya memimpin ini mempercepat pergeseran paradigma menuju *learning-oriented leadership*.

Arikan et al. (2024) dan Welch (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan pembelajaran bekerja efektif ketika pemimpin berperan sebagai fasilitator pemaknaan, bukan hanya pemberi instruksi. Dengan demikian, *coaching* diposisikan sebagai *leadership behaviour* yang membangun budaya dialog, berbagi pengalaman, serta keberanian untuk bereksperimen. Pada konteks spesifik organisasi hierarkis, Stothard & Drobnjak (2021) menunjukkan bahwa *learning-oriented leadership* mampu mengurangi jarak psikologis akibat hierarki, sehingga meningkatkan pembelajaran tim. Temuan serupa terlihat pada sektor manufaktur dan industri, di mana (Saabye et al. (2021) dan Solaimani et al. (2019) menekankan pentingnya *coaching leadership* dalam mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi organisasi.

Selain itu, tren metodologis juga berkembang dari dominasi studi survei deskriptif menuju rancangan empiris berbasis eksperimental, kuasi-eksperimen, dan *action learning*. Saabye et al. (2021) melalui *action research* menunjukkan bahwa *group coaching* dapat mengembangkan *learning-to-learn capability* untuk menghadapi adaptasi industri 4.0. Secara sektoral, tren riset masih terkonsentrasi pada sektor pendidikan (Entwistle & Rees-Davies, 2025), sektor publik dan sosial (Hernandez & Douglas, 2022), sementara sektor teknologi dan industri digital masih relatif terbatas. Hal ini mengindikasikan arah tren riset yang semakin mengakui *coaching* bukan sekadar alat pengembangan individu, melainkan mekanisme strategis dalam tata kelola pembelajaran organisasi.

Tren riset tersebut memberikan landasan untuk melihat lebih jauh bagaimana *coaching* bekerja bukan sekadar sebagai pelatihan, tetapi sebagai fondasi budaya kepemimpinan pembelajar. Untuk itu, temuan kedua membahas pola kontribusi *coaching* dalam membangun budaya kepemimpinan pembelajaran.

### 2. Pola Kontribusi *Coaching* dalam Pembentukan Budaya Kepemimpinan Pembelajar

Hasil analisis menunjukkan bahwa *coaching* berkontribusi dalam pembentukan budaya kepemimpinan pembelajar melalui tiga pola utama. Pertama, *coaching* berperan sebagai mekanisme dialog reflektif. Studi oleh Entwistle & Rees-Davies (2025) menemukan bahwa *cognitive coaching* meningkatkan *self-efficacy* guru melalui relasi *coach-coachee* yang otentik, yang memungkinkan guru menafsirkan ulang praktik profesional mereka secara lebih sadar. Temuan ini diperkuat oleh Audisio et al. (2023) yang menunjukkan bahwa intervensi *coaching* dalam konteks pendidikan tidak hanya memfasilitasi refleksi mendalam, tetapi juga mendorong

perubahan perilaku pembelajaran melalui peningkatan kapasitas berpikir kritis dan kejelasan tujuan profesional. Di luar konteks pendidikan, Ramachandaran et al. (2025) menunjukkan bahwa *coaching* dan *mentoring* berperan dalam memperkuat kepercayaan diri dan kesiapan kepemimpinan perempuan, sehingga memperlihatkan bahwa *coaching* berfungsi sebagai katalis pembelajaran reflektif lintas sektor. Hal ini sejalan dengan Lancaster & Milia (2015) yang mengidentifikasi *coaching* sebagai sarana utama dalam membangun lingkungan belajar yang suportif dan reflektif.

Kedua, *coaching* berfungsi sebagai internalisasi nilai budaya belajar. Dalam konteks manufaktur berbasis Lean Toledo et al. (2019) menunjukkan bahwa *coaching* berperan penting dalam melembagakan praktik refleksi dan pembelajaran berkelanjutan melalui pendekatan Shu-Ha-Ri dan A3 *thinking*. Integrasi nilai belajar ini juga terlihat dalam penelitian Chong et al. (2016), yang menegaskan bahwa kompetensi *coaching* seperti *facilitating learning* dan *managing progress* menjadi kunci internalisasi budaya belajar pada level keteladanan manajerial. Sementara itu, Xie et al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan altruistik yang dipadukan dengan budaya belajar organisasi mendorong transfer pembelajaran lintas domain (keluarga-pekerjaan).

Ketiga, *coaching* berkontribusi pada pelembagaan pembelajaran pada level sistem organisasi. Ellinger & Ellinger (2021) menegaskan bahwa *managerial coaching* merupakan intervensi strategis penting dalam membangun organisasi pembelajar. Selain itu, Khan et al. (2025) membuktikan bahwa budaya belajar organisasi memperkuat efek *coaching* dalam penciptaan pengetahuan tim. Namun demikian, Arian et al. (2024) menemukan bahwa gaya *coaching leadership* tidak selalu berbanding lurus dengan efisiensi organisasi, menunjukkan bahwa kontribusi *coaching* sangat dipengaruhi oleh konteks implementasi. Pola kontribusi tersebut mengantar pada perspektif yang lebih dalam mengenai peran pemimpin dalam ekosistem pembelajaran. Bukan hanya sebagai agen *coaching*, tetapi arsitek sistem pembelajaran organisasi.

### 3. Pemimpin sebagai *Learning Facilitator* dan Arsitek Sistem Pembelajaran

Transformasi paradigma kepemimpinan dalam organisasi modern tidak lagi memosisikan pemimpin sebagai pusat kendali dan satu-satunya sumber kebenaran, melainkan sebagai fasilitator belajar (*learning facilitator*) dan perancang sistem pembelajaran organisasi (*architect of learning systems*). Pergeseran peran ini menjadi salah satu temuan kuat dalam literatur terkait *coaching* dan *learning-oriented leadership*. Pemimpin yang mempraktikkan *coaching* tidak sekadar mengarahkan atau menginstruksikan, tetapi menstimulasi proses refleksi, menyediakan ruang pertanyaan kritis, dan menghubungkan pengalaman praktik kerja dengan pengembangan kapabilitas pembelajaran jangka panjang.

Saabye et al. (2021) menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan pendekatan *group coaching* mampu mendorong organisasi mengembangkan *learning-to-learn capability*, yaitu kemampuan untuk terus belajar, mengadaptasi proses, dan menanggapi perubahan lingkungan kerja secara lebih responsif. Dalam konteks organisasi berorientasi industri 4.0, *coaching* terbukti berfungsi sebagai alat transformasi belajar, bukan semata pelengkap sistem pelatihan. Pemimpin menjadi fasilitator eksplorasi ide, bukan sekadar pengambil keputusan tunggal.

Ellinger & Ellinger (2021) memperkuat argumentasi tersebut dengan menegaskan bahwa *managerial coaching* merupakan salah satu determinan utama terbentuknya *Learning Organization*. Pemimpin diposisikan sebagai perancang arsitektur pembelajaran melalui desain sistem kerja yang memungkinkan dialog, refleksi, dan *knowledge sharing* berjalan secara natural dalam proses operasional sehari-hari. Pembelajaran bukan lagi sesuatu yang terjadi karena program khusus, melainkan terinternalisasi dalam pola kerja, mekanisme umpan balik, serta diskusi tim yang berulang (*learning routines*).

Dalam konteks sekolah, penelitian Welch (2018) menunjukkan bahwa pemimpin pembelajaran yang menempatkan *coaching* sebagai gaya memimpin berhasil membangun *cultural coherence*, yaitu keselarasan budaya kerja dan orientasi belajar antaraktor di lingkungan

pendidikan. Para pemimpin tersebut tidak hanya mengarahkan guru, namun mengembangkan struktur refleksi kolaboratif, pertemuan rutin untuk berbagi praktik baik, dan sistem supervisi berbasis dialog. Ini memperlihatkan bahwa pemimpin pembelajaran adalah *system builder*, bukan sekadar *role model* individual.

Pendekatan serupa ditemukan dalam konteks pengembangan tenaga kerja sosial. Hernandez & Douglas (2022) menjelaskan bahwa *coaching* memperluas kompetensi kepemimpinan di bidang *social work* melalui integrasi refleksi profesional, eksperimentasi praktik baru, serta evaluasi bersama berdasarkan pembelajaran kasus aktual. Pemimpin dalam model ini membangun lingkungan berbasis kepercayaan dan keamanan psikologis yang memungkinkan munculnya keberanian bertanya, menguji ide, dan berbagi kesalahan sebagai bagian dari proses belajar yang merupakan esensi fundamental dari organisasi pembelajar.

Jika ditarik sebagai sintesis, temuan-temuan tersebut mengarah pada kesimpulan bahwa *coaching* menjadikan pemimpin bukan hanya eksekutor strategi, tetapi arsitek sistem pembelajaran organisasi. Kapabilitas ini terwujud melalui tiga mekanisme utama:

Mekanisme	Fungsi dalam Sistem Pembelajaran
Fasilitasi dialog dan refleksi	Pemimpin membantu individu menstrukturkan pengalaman menjadi pengetahuan.
Desain sistem pembelajaran kerja	Pembelajaran terintegrasi dalam SOP, rapat, <i>review</i> kinerja, eksperimen, dan retrospektif.
Mobilisasi <i>sharing</i> melalui <i>coaching</i>	Pengetahuan tidak berhenti di individu, tetapi mendiseminasi menjadi memori organisasi.

Dengan demikian, *coaching* menggeser paradigma pemimpin dari "penjawab masalah" menuju "pencipta ruang belajar". Pemimpin menjadi kurator lingkungan di mana refleksi, eksplorasi, dan kolaborasi tidak hanya terjadi, tetapi dipertahankan sebagai kultur organisasi. Ketika peran fasilitator dan arsitek sistem ini berjalan simultan, organisasi tidak hanya belajar sesekali, tetapi belajar secara berkelanjutan, sistematis, dan bersifat regeneratif.

#### 4. Kesenjangan dan Peluang Pengembangan Riset di Masa Depan

Meskipun karya ilmiah yang mengkaji *coaching*, *learning-oriented leadership*, dan *organizational learning* semakin berkembang signifikan dalam satu dekade terakhir, hasil SLR ini mengungkap adanya kesenjangan penelitian strategis yang perlu menjadi fokus pengembangan riset di masa mendatang. Kesenjangan ini muncul baik pada level teoritis, metodologis, maupun kontekstual, sehingga membuka ruang kontribusi ilmiah yang masih sangat luas.

Kesenjangan pertama terlihat pada aspek integrasi konseptual. Sebagian besar penelitian mempelajari *coaching*, budaya belajar, dan kepemimpinan pembelajaran sebagai variabel yang berdiri sendiri, bukan sebagai satu kesatuan model kepemimpinan yang saling membentuk. Khan et al. (2025) dan (Xie et al., 2021) menempatkan *learning culture* sebagai mediator atau moderator, namun belum menghubungkannya secara eksplisit sebagai *outcome* sekaligus fondasi *leadership culture*. Solaimani et al. (2019) dan Toledo et al. (2019) menyoroti *coaching* dalam konteks Lean, tetapi tidak membangun kerangka teoretis komprehensif mengenai bagaimana budaya kepemimpinan pembelajaran dikonstruksi secara sistematis. Hal ini menunjukkan peluang riset untuk merumuskan model integratif *coaching* → budaya belajar → *learning-oriented leadership* sebagai satu siklus pembentukan kapabilitas organisasi.

Kesenjangan kedua terdapat pada sisi metodologi. Banyak penelitian yang dianalisis masih didominasi oleh desain *cross-sectional* dan survei korelasional, yang sangat baik dalam menggambarkan hubungan variabel tetapi terbatas dalam menjelaskan sebab-akibat jangka panjang. Saabye et al. (2021) mulai menerapkan *field experiment* dan *action research*, namun jumlah studi berbasis intervensi masih relatif sedikit dibandingkan survei kuantitatif. Oleh karena itu, riset masa depan perlu bergerak menuju *longitudinal study*, *experimental design*, dan *quasi-experiment* untuk menguji bagaimana *coaching* benar-benar menginternalisasi nilai pembelajaran

dalam kurun waktu tertentu. Model *mixed-method triangulation* juga berpotensi menjembatani *insight* numerik dengan kedalaman pemahaman kualitatif.

Kesenjangan ketiga berkaitan dengan konteks penelitian yang masih sempit. Sebagian besar studi berada dalam konteks pendidikan Welch (2018) dan manajemen korporasi dan industri manufaktur Solaimani et al. (2019); Toledo et al. (2019). Minim penelitian yang secara khusus mengeksplorasi penerapan *coaching* sebagai fondasi kepemimpinan pembelajaran pada organisasi publik, institusi sektor pemerintahan, termasuk kementerian dan lembaga negara. Padahal, transformasi birokrasi modern sangat membutuhkan budaya kepemimpinan adaptif, inklusif, dan berorientasi pembelajaran. Dengan demikian, terdapat peluang riset yang besar untuk menguji konsep ini dalam konteks administrasi publik atau organisasi pelayanan publik.

Kesenjangan keempat muncul pada aspek variabel perilaku dan mekanisme psikologis yang lebih dalam. Beberapa penelitian telah mengidentifikasi *self-efficacy*, *psychological equality*, *knowledge sharing* dan *trust* sebagai penghubung *coaching* dengan pembelajaran Stothard & Drobnjak (2021); Entwistle & Rees-Davies (2025). Namun variabel seperti *psychological safety*, *learning agility*, *reflective capacity*, dan *error-embracing mindset* belum banyak diuji secara kuantitatif sebagai mediator maupun *antecedent*. Ini membuka ruang untuk penelitian masa depan dalam merumuskan model psikologis yang menjelaskan bagaimana *coaching* mengubah identitas dan perilaku belajar individu serta tim.

Kajian ini mengintegrasikan temuan-temuan empiris menjadi kerangka pemahaman yang lebih komprehensif mengenai *coaching* sebagai mekanisme kultural yang membentuk praktik kepemimpinan dan pembelajaran organisasi, bukan hanya sebagai teknik pengembangan individu. Temuan ini memperluas perspektif konseptual dalam literatur dengan menempatkan *coaching* sebagai elemen strategis dalam konstruksi budaya organisasi pembelajar.

## KESIMPULAN

Tinjauan literatur sistematis ini menunjukkan bahwa integrasi *coaching* merupakan mekanisme struktural dalam pembentukan budaya kepemimpinan berorientasi pembelajaran, dan tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai instrumen pengembangan individu. Temuan sintesis mengindikasikan adanya pergeseran paradigma kepemimpinan dari pola hierarkis dan berorientasi target menuju kepemimpinan fasilitatif yang menekankan dialog reflektif, pembelajaran berkelanjutan, dan ko-kreasi pengetahuan sebagai praktik organisasi yang terlembaga.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *coaching* memiliki kontribusi signifikan dalam penguatan *learning culture* dan *learning capability*, sebagaimana dibuktikan oleh Khan et al. (2025), Xie et al. (2021), dan Solaimani et al. (2019) yang menegaskan bahwa pembelajaran tim dan inovasi organisasi akan berkembang ketika *coaching* menjadi perilaku kepemimpinan yang konsisten. *Coaching* tidak hanya meningkatkan kapasitas teknis, tetapi membentuk pola pikir yang adaptif, reflektif, dan berani bereksperimen dalam menghadapi perubahan. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan pembelajaran bukan sekadar gaya manajerial, tetapi *learning behaviour system* yang hidup dalam interaksi sehari-hari.

Kajian ini juga menemukan bahwa budaya belajar berperan sebagai mediator, moderator, sekaligus *outcome* dari praktik *coaching leadership*. Sebagai mediator, budaya belajar menghubungkan *coaching* dengan penciptaan pengetahuan dan peningkatan performa tim Khan et al. (2025). Sebagai moderator, *learning culture* memperkuat efektivitas *coaching* dalam konteks Lean dan *continuous improvement* Toledo et al. (2019); Solaimani et al. (2019). Sementara sebagai *outcome* jangka panjang, budaya belajar muncul sebagai hasil dari proses *coaching* yang berulang dan terstruktur (Ellinger & Ellinger, 2021). Dengan demikian, budaya belajar merupakan simpul utama dalam siklus transformasi pembelajaran organisasi.

Secara konseptual, artikel ini menegaskan bahwa pemimpin berperan sebagai *learning facilitator* sekaligus arsitek sistem pembelajaran organisasi. Pemimpin bukan hanya penyampai instruksi, tetapi pencipta ruang dialog, refleksi, dan eksperimen pengetahuan (Saabye et al., 2021); (Welch, 2018). Ketika *coaching* terinternalisasi ke dalam sistem kerja, pembelajaran

tidak lagi bersifat insidental, melainkan menjadi bagian dari identitas organisasi. Inilah fondasi bagi organisasi pembelajar di era disrupsi digital dan kompleksitas perubahan.

Namun, hasil tinjauan ini juga mengidentifikasi ruang penelitian yang masih terbuka. Mayoritas publikasi masih didominasi studi *cross-sectional* dengan data jangka pendek, serta terkonsentrasi pada sektor pendidikan dan bisnis. Peluang riset ke depan perlu bergerak menuju desain longitudinal, eksperimental, *multi-level analysis*, serta eksplorasi pada sektor pemerintahan dan organisasi publik yang belum banyak digarap. Instrumen pengukuran yang mengintegrasikan *coaching-learning culture-leadership capacity* juga menjadi agenda metodologis penting untuk penelitian lanjutan.

Secara keseluruhan, temuan ini memperluas pemahaman akademik bahwa *coaching* bukan sekadar teknik pengembangan SDM, tetapi merupakan pondasi transformasional bagi budaya kepemimpinan pembelajaran. *Coaching* menghubungkan dimensi psikologis, sosial, dan struktural pembelajaran sehingga organisasi mampu berinovasi, beradaptasi, dan bertumbuh secara berkelanjutan. Artikel ini memberikan pijakan teoretis dan arah eksplorasi riset selanjutnya agar konstruksi ini dapat dikembangkan lebih kuat dalam kerangka keilmuan maupun praktik organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikan, C. L., Krsteska, K., Kasap, S., Gjorgjievski, I., & Mitrevski, V. (2024). An empirical study on the relationships and impacts of leadership styles, organizational learning, and organizational competitiveness. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6372>
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *Learning Organization*, 28(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>
- Entwistle, L. L., & Rees-Davies, L. (2025). Teachers' perceptions of cognitive coaching: impacts on self-efficacy, improvement and growth. *Coaching*. <https://doi.org/10.1080/17521882.2025.2570687>
- Fromm, Y. M., Martin, F., Gezer, T., & Ifenthaler, D. (2025). Best Practices for Conducting Systematic Reviews: Perspectives of Experienced Systematic Review Researchers in Educational Sciences. *Technology, Knowledge and Learning*, 30(1), 1–28. <https://doi.org/10.1007/s10758-025-09819-9>
- Hernandez, V. R., & Douglas, S. (2022). Coaching and Social Work: A Strategy for Developing Leadership and the Workforce. *Advances in Social Work*, 22(2), 856–875. <https://doi.org/10.18060/24949>
- Khan, N. A., Bahaudur, W., Akhtar, M., Maialeh, R., & Pravdina, N. (2025). Examining the Impact of Leadership Coaching Behavior on Team-Level Knowledge Creation and Environmental Performance: A Social Exchange Theory Perspective. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 34(4), 2158–2172. <https://doi.org/10.1111/beer.12760>
- Lancaster, S., & Milia, L. Di. (2015). Developing a supportive learning environment in a newly formed organisation. *Journal of Workplace Learning*, 27(6), 442–456. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2014-0061>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Sangga, G. G. D. P., & Ahmad, I. F. (2022). Leadership in higher education management system. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 41–58.
- Saabye, H., Kristensen, T. B., & Wæhrens, B. V. (2021). Developing a learning-to-learn capability: insights on conditions for Industry 4.0 adoption. *International Journal of Operations and Production Management*, 42(13), 25–53. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2021-0428>

- Solaimani, S., Haghghi Talab, A., & van der Rhee, B. (2019). An integrative view on Lean innovation management. *Journal of Business Research*, 105, 109–120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.042>
- Stothard, C., & Drobnjak, M. (2021). Improving team learning in military teams: learning-oriented leadership and psychological equality. *Learning Organization*, 28(3), 242–256. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2019-0174>
- Toledo, J. C., Gonzalez, R. V. D., Lizarelli, F. L., & Pelegrino, R. A. (2019). Lean production system development through leadership practices. *Management Decision*, 57(5), 1184–1203. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0748>
- van Riel, A., & Snyder, H. (2024). Enhancing the impact of literature reviews: guidelines for making meaningful contributions. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 28(3), 250–265. <https://doi.org/10.1108/SJME-05-2024-0125>
- Welch, M. J. (2018). Leading cultural coherence: cases from New Hampshire. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(1), 12–24. <https://doi.org/10.1108/JPC-04-2017-0007>
- Xie, L., Qiu, S., & Biggs, M. J. G. (2021). The influence of altruistic leadership behavior and learning culture on work–family relationship in Chinese SMEs. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 64–78. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2020-0092>

#### BIODATA PENULIS KORESPONDEN



**Mentari Putri Wulan**, lahir di Jakarta, 12 Mei 1992, menyelesaikan Jenjang Pendidikan Sarjana di Jurusan Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Saat ini sedang menempuh Pendidikan Magister di Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Telepon: 085697016807