



## **COACHING DAN KINERJA INDIVIDU: ANALISIS MEDIASI KOMITMEN KERJA PADA KARYAWAN INDUSTRI MANUFAKTUR**

**Bonar Bangun Jepri Napitupulu**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

Email: [bonama70.ip@gmail.com](mailto:bonama70.ip@gmail.com)

**Diterima** : 6 Juli 2021

**Direvisi** : 11 Juli 2021

**Dipublikasikan** : 3 Agustus 2021

### ***Asbtrak***

*Studi ini menyelidiki apakah peningkatan perhatian yang diberikan pada praktik coaching mempengaruhi kinerja, sambil mempertimbangkan efek mediasi dari komitmen kerja. Data dikumpulkan dari 1019 karyawan salah satu industri manufaktur swasta di Jawa Barat dengan menggunakan metode kuantitatif dan survei konfirmasi dengan bantuan software SmartPLS. Studi ini menunjukkan bahwa praktik coaching memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen kerja. Hasil penelitian ini dapat memiliki implikasi yang signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial SDM tentang proses praktik coaching di lingkungan karyawan industri manufaktur di Indonesia. Studi ini juga membantu manajemen SDM industri manufaktur untuk serius menilai rencana investasi pengembangan SDM dalam bentuk praktik coaching dan mengarahkan perencanaan strategi SDM perusahaan mereka.*

**Kata kunci:** *Coaching, kinerja, komitmen kerja.*

### **PENDAHULUAN**

Mengingat lingkungan global yang kompetitif di mana organisasi beroperasi, kebutuhan untuk mengembangkan (dan mempertahankan) karyawan yang sangat terampil sangat penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi (Asbari, Purba, et al., 2021b, 2021a). Manajemen kinerja secara luas dianjurkan sebagai cara untuk mengembangkan karyawan (Admiral et al., 2021; Asbari, Novitasari, et al., 2021; Fikri et al., 2021; Hutagalung et al., 2021; Novitasari, Asbari, Hutagalung, et al., 2021; Novitasari, Asbari, Putra, et al., 2021; Novitasari, Hutagalung, Amri, Nadeak, et al., 2021; Novitasari, Hutagalung, Silitonga, Johan, et al., 2021; Novitasari, Supiana, Supriatna, Fikri, et al., 2021; Pramono et al., 2021). Secara garis besar, manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai “mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi” (Aguinis, 2019). Definisi sederhana ini menggarisbawahi keselarasan yang erat antara praktik manajemen kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Meningkatnya tekanan dan persaingan, menjadikan tugas mengelola sumber daya manusia secara efektif telah menjadi faktor kunci keberhasilan bagi perusahaan mana pun. Dengan demikian, perusahaan secara permanen berusaha meningkatkan keunggulan kompetitif mereka terutama melalui sumber daya manusia. Praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), di antaranya *coaching*, training, seleksi, penghargaan dan partisipasi memainkan peran penting dalam mengembangkan keterampilan karyawan dan karenanya meningkatkan kinerja

organisasi. Dengan menerapkan prosedur rekrutmen dan seleksi yang baik, perusahaan akan menarik banyak karyawan berbakat yang keterampilannya akan lebih meningkat melalui training dan *coaching* yang ekstensif. Selain itu, jika dilibatkan secara tepat dalam proses pengambilan keputusan, karyawan tersebut akan termotivasi dan terdorong untuk bekerja lebih keras yang pada akhirnya mendorong kinerja perusahaan. *Coaching* adalah salah satu teknik dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang dapat membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif. Saat ini, semakin banyak organisasi bisnis yang menggunakan *coaching* untuk pemberdayaan karyawannya, 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.

Kesenjangan literatur selanjutnya disorot oleh Grover & Furnham (2016) yang menekankan program evaluasi *coaching* terbatas pada level yang dilaksanakan oleh organisasi. Selain itu, dalam penelitian terbaru yang meneliti pengaruh *coaching* terhadap kinerja karyawan, Sidhu & Nizam (2020) menjelaskan bahwa meskipun *coaching* secara umum tercakup dengan baik oleh literatur, namun masih ada kebutuhan untuk menyelidiki lebih lanjut faktor-faktor mediasi *coaching* yang mempengaruhi kinerja, jenis *coaching* yang diadopsi oleh organisasi serta hubungan antara *coach* dan *coacheenya*. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk mengeksplorasi proses ini dan pengaruhnya secara empiris. Kesenjangan dalam bukti empiris ini memberikan resiko pada nilai investasi, waktu dan uang dalam praktik semacam itu. Membenarkan efek *coaching* pada kinerja membantu manajer sumber daya manusia untuk mempertahankan penggunaan praktik ini. Selain itu, literatur sebelumnya masih perlu untuk mengeksplorasi proses melalui mana *coaching* manajerial membawa hasil yang positif (Asbari & Prasetya, 2021; Novitasari, Asbari, Hutagalung, et al., 2021; Novitasari & Asbari, 2021). *Coaching* yang dipraktikkan dalam organisasi didasarkan pada psikologi perilaku dan kognitif. *Coaching* bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan melalui perubahan kognitif dan motivasi. Karena itu, mempelajari perubahan internal karyawan, terkait dengan peningkatan kinerja, sangat penting dalam rangka untuk memahami mekanisme efektivitas *coaching*. Pemahaman yang lebih baik tentang proses *coaching* dapat membantu manajer dan organisasi untuk memanfaatkan *coaching* secara lebih efektif. Studi ini tidak hanya melihat dampak *coaching* terhadap kinerja; itu juga mencoba untuk mengurai perubahan internal pada karyawan yang dihasilkan dari proses *coaching* seperti *komitmen kerja* dan selanjutnya mempelajari efek dari *coaching* dan komitmen kerja tersebut terhadap kinerja. Sebaliknya, fungsi SDM di lingkungan organisasi perusahaan masih dalam tahap awal, dimana perannya difokuskan pada administrasi ke karyawan daripada masalah strategis. 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 komitmen kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan industri manufaktur di Indonesia.

Dengan demikian, studi ini akan membantu menjembatani kesenjangan dalam kerangka teoritis yang menunjukkan dampak *coaching* terhadap kinerja dan membenarkan penggunaan *coaching* sebagai bagian dari HRD. Mengetahui bahwa studi itu langka, ada kebutuhan untuk memupuk pengetahuan kita tentang efek *coaching* pada kinerja dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan pengaruh *coaching* terhadap kinerja, baik langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen kerja.

Berkenaan dengan implikasi praktis, penelitian ini menawarkan panduan berharga untuk membantu manajer sumber daya manusia pada industri manufaktur di Indonesia untuk bisa menilai keinginan berinvestasi dalam *coaching* dan mengarahkan perencanaan strategis SDM organisasi mereka. Pada bagian berikut, literatur disurvei dan hipotesis diajukan, diikuti dengan deskripsi metode yang diterapkan. Para peneliti kemudian memposisikan temuan penelitian ini terhadap pengetahuan yang ada di bidang ini untuk menunjukkan bagaimana kita memajukan pemahaman dan praktik *coaching* di sebuah organisasi industri manufaktur.

## STUDI LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dalam dua dekade terakhir, praktik *coaching* dalam organisasi telah mendapat banyak perhatian sebagai alat pengembangan dan manajemen karyawan yang penting (Hunt & Weintraub, 2016; Sidhu & Nizam, 2020). *Coaching* secara luas didefinisikan sebagai hubungan kerja sama antara seorang *coach* dan *coachee*-nya (Hamlin et al., 2009). *Coaching* merupakan praktik sistematis yang membantu dalam perkembangan dan pertumbuhan orang yang kemampuannya sedang dibina oleh seorang *coach* profesional (Hamlin et al., 2009). Banyak peneliti melangkah lebih jauh dalam memeriksa hasil *coaching* dan variabel yang mengarah pada peningkatan performa karyawan. Berbagai penelitian yang mengidentifikasi hubungan positif antara peningkatan kinerja individu sebagai hasil dari praktik *coaching* dan kinerja organisasi menggunakan produktivitas untuk mengukur kinerja organisasi (Szabó et al., 2019). *Coaching* meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan hubungan antara *coach* dan *coachee*, dan meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan retensi karyawan (Lee et al., 2019). Selain itu, *coaching* terbukti menjadi alat peningkatan pembelajara (Maamari et al., 2021) yang mengarah pada perubahan perilaku dan memungkinkan karyawan menjadi lebih efisien dan berkinerja lebih baik (Maamari et al., 2021). Studi menunjukkan bahwa *coaching* merupakan alat yang mampu menciptakan nilai (Asbari & Prasetya, 2021), yang pada akhirnya meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. *Coaching* mengubah sumber daya manusia menjadi aset yang unik dan berharga bagi organisasi dan sulit ditiru oleh pesaing. Sebagaimana disebutkan oleh Asbari & Prasetya (2021), seorang *coachee* akan menerapkan pengetahuan baru mereka –yang diperoleh dari proses *coaching* dari seorang *coach* profesional- pada tugas sehari-hari di tempat kerja mereka, yang berdampak positif pada kinerja individu mereka. Dalam kasus lain, Aldrin & Utama (2019) melakukan pemeriksaan efek *coaching* pada kinerja kerja tim dan mengidentifikasi korelasi positif antara variabel. Hasilnya *coaching* mampu mengembangkan dan memperkuat hubungan di antara anggota tim. *Coaching* meningkatkan kohesi kelompok, mendorong transparansi dan meningkatkan komunikasi kelompok yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus terus menerapkan praktik pengembangan SDM baru untuk mendorong komitmen karyawan dan karena itu meningkatkan kompetensi karyawan di tempat kerja (Hsu et al., 2019). Berikut ini, penulis akan mensurvei pengaruh *coaching* terhadap komitmen tim dan kinerja individu karyawan, sekaligus mengukur sejauh mana pengaruh mediasi komitmen tim mampu meningkatkan hubungan antara *coaching* dan kinerja individu.

### Pengaruh *Coaching* terhadap Komitmen Kerja

Studi ilmiah melaporkan hubungan tidak langsung antara *coaching* dan organisasi komitmen (Hsu et al., 2019; Park, 2007), di mana *coaching* diperkuat komitmen kerja karyawan (Maamari et al., 2021). Dalam hal ini, *coaching* dilaporkan mampu meningkatkan komitmen, kemampuan, dan sikap karyawan. *Coaching* juga mampu meningkatkan kemandirian dan kepercayaan karyawan, dan meningkatkan perasaan kontrol dan pekerjaan identifikasi yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Asbari & Prasetya (2021) menyoroti kemampuan *coaching* dalam meningkatkan rasa memiliki mereka, yang memperkuat komitmen. Dalam kebanyakan kasus, karyawan mengakui bahwa usaha dan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan merupakan upaya untuk mengembangkan keterampilan mereka. Dengan demikian, praktik *coaching* meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan (Asbari & Prasetya, 2021; Hsu et al., 2019). Aldrin & Utama (2019) menjelaskan bahwa efektivitas kecocokan *coach* dipengaruhi oleh proses *coaching*, yang menghasilkan rasa saling percaya, percaya diri, kolaborasi dan komitmen. Oleh karena itu, kemitraan ini meningkatkan dedikasi dan komitmen terhadap keberhasilan organisasi. Maamari et al. (2021) menambahkan bahwa karyawan lebih berkomitmen ketika mereka menyadari tentang upaya organisasi dalam mengimplementasikan *coaching* sebagai bagian dari investasi sumber daya manusia. Oleh karena itu, hipotesis pertama penelitian ini adalah: *H1: Coaching meningkatkan komitmen kerja karyawan*

### **Pengaruh Komitmen kerja terhadap Employee Performance**

Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja telah dibahas dalam banyak literatur SDM (Asbari et al., 2019; Cahyono et al., 2020; Chidir et al., 2020; Imelda et al., 2020; Kusumaningsih et al., 2020; Novitasari et al., 2020; Purwanto et al., 2021; Silitonga et al., 2020; Yuwono, Novitasari, Asbari, et al., 2020). Menurut Chidir et al. (2020), manajer berusaha meningkatkan kinerja dengan memperkuat komitmen karyawan mereka. Para manajer ini menyadari bahwa komitmen berhubungan langsung dengan peningkatan hasil kerja. Seperti yang dikemukakan oleh beberapa penelitian (Asbari & Prasetya, 2021; Jumiran et al., 2020; Novitasari, Asbari, Hutagalung, et al., 2021; Nuryanti et al., 2020; Purwanto; et al., 2019; Sudiyono et al., 2020; Yuwono, Novitasari, Hutagalung, et al., 2020), bahwa komitmen organisasional dapat menjadi indikator nyata penilaian kinerja karyawan. Ketika karyawan sangat berkomitmen, mereka bekerja dan berkinerja jauh lebih baik. Mereka mencerminkan dedikasi dan loyalitas melalui kinerja kerja yang berbeda. Akibatnya, karyawan menunjukkan rasa hormat, baik niat sambil mematuhi instruksi manajer mereka, dan nilai-nilai organisasi dan kebijakan. Ketika karyawan sangat terikat pada organisasi, mereka berkorban untuk pertumbuhan perusahaan mereka. Bahkan mereka bisa berinvestasi secara suka rela untuk memperkuat afiliasi mereka dengan organisasi (Nuryanti et al., 2020). Oleh karena itu, mereka mencari teknik inovatif, dan bekerja lebih keras untuk membantu dalam pengembangan organisasi mereka. Dalam hal ini, komitmen karyawan merupakan faktor utama dibalik peningkatan kinerja dan daya saing organisasi. Jadi, hipotesis kedua dari studi ini adalah:

*H2: Komitmen kerja meningkatkan kinerja karyawan*

### **Pengaruh Employee Coaching terhadap Employee Performance**

Menurut Sudiyono et al. (2020), dukungan manajemen merupakan sumber daya penting yang dapat digunakan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Managerial *coaching* dapat dilihat sebagai bentuk dukungan sosial yang diberikan oleh manajemen perusahaan dalam informasi dan umpan balik terkait pekerjaannya. Manajemen perusahaan menggunakan proses umpan balik untuk mengungkapkan rasa terima kasih mereka kepada para karyawan atas upaya dan pencapaian mereka. Ketika karyawan merasa dihargai oleh perusahaan, maka memungkinkan mereka untuk mencurahkan lebih banyak energi dan waktu untuk meningkatkan kinerja mereka dan dengan demikian menguntungkan perusahaan (Asbari, 2019; Jumiran et al., 2020; Nuryanti et al., 2020; Suroso et al., 2021; Yuwono, Novitasari, Hutagalung, et al., 2020).

Berkenaan dengan hubungan antara managerial *coaching* dan hasil kerja, Ellinger et al. (2003) mempelajari dampak dari perilaku *coaching* pada kinerja dan kepuasan karyawan terhadap manajemen perusahaan. Hasil penelitian Ellinger et al. (2003) mengungkapkan bahwa manajemen perusahaan yang menggunakan perilaku *coaching* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga meningkatkan tingkat komitmen kerja mereka dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka dibandingkan dengan rekan-rekan mereka. Sebuah studi longitudinal oleh Liu & Batt (2010) menemukan bahwa semakin banyak karyawan menerima managerial *coaching* yang efektif, maka semakin baik kinerja mereka, dan meningkat secara signifikan. Pousa & Mathieu (2014) juga melakukan dua studi lapangan internasional, satu menggunakan tenaga penjual yang bekerja di Amerika Latin dan Kanada. Hasil empiris studi mereka menunjukkan bahwa *coaching* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, Hsu et al. (2019) meneliti pengaruh perilaku managerial *coaching* terhadap kinerja kerja dan peran komitmen organisasi dan kejelasan peran di antara 283 karyawan dari bank yang berbeda di Rawalpindi dan Islamabad. Hasil analisis regresi mereka mengungkapkan hubungan positif antara managerial *coaching* dan kejelasan peran, serta antara kinerja dan komitmen organisasi. Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara managerial *coaching* dan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengembangkan hipotesis berikut.

*H3: Coaching meningkatkan kinerja karyawan.*

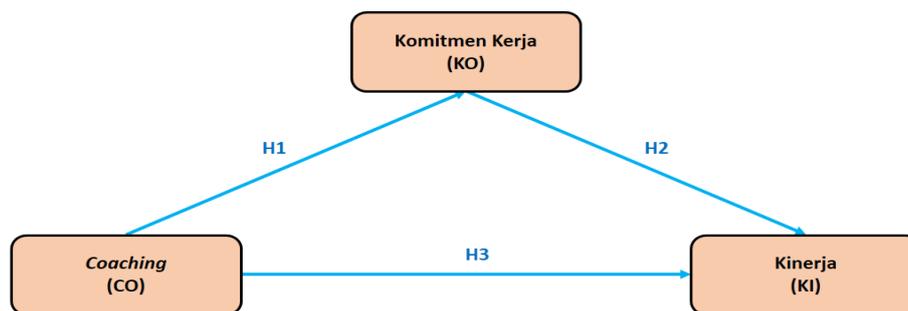
### **Efek Mediasi dari Komitmen Kerja**

Berkenaan dengan mekanisme yang menghubungkan *coaching* dengan kinerja karyawan, beberapa peneliti sebelumnya telah memberikan berbagai bukti empiris. Maamari et al. (2021) telah melakukan pengujian atas pengaruh managerial *coaching* terhadap komitmen kerja. Temuan mereka mengungkapkan bahwa komitmen kerja 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 komitmen kerja sebagai mediator potensial dan mengasumsikan bahwa managerial *coaching* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen kerja. Berdasarkan analisis tersebut, studi saat ini memprediksi bahwa manajemen perusahaan yang menunjukkan perilaku *coaching* yang efektif dapat meningkatkan komitmen kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dikembangkan.

*H4: Komitmen kerja secara signifikan memediasi hubungan antara coaching dan kinerja.*

Sebagai kesimpulan dari tinjauan literatur terkait di atas, berikut ini adalah konseptual kerangka kerja telah dikembangkan untuk penelitian ini (lihat Gambar 1) dan dilanjutkan untuk pengujian hipotesis.



**Gambar 1.** Model Konseptual Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi teknik survei dengan menggunakan analisis kuantitatif dan untuk mengumpulkan data tentang pengaruh *coaching* terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi proses *komitmen kerja*. Survei memungkinkan para peneliti untuk mengumpulkan data dari karyawan yang berpartisipasi dalam sesi *coaching* yang dilakukan oleh atasan mereka, dan membantu mereka dalam menilai kinerja karyawan yang dirasakan. Teknik ini diadopsi karena kemampuannya untuk mengumpulkan data dengan cepat dibandingkan dengan alat lain, sementara memungkinkan pemilihan sampel secara acak, dan memungkinkan peneliti untuk mengukur dan mengontrol beberapa variabel. Setelah itu, untuk mengidentifikasi temuan atau pola dalam sampel terkait, data yang terkumpul kemudian dianalisis secara mendalam. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan pengetahuan yang berguna secara maksimal untuk membentuk hipotesis yang valid, yang jauh dari masukan subjektif. Dengan demikian, teori positivis diadopsi dalam penelitian ini karena mengidentifikasi kesamaan yang terlihat melalui observasi dan investigasi kerja. Oleh karena itu, pendekatan deduktif diikuti, berusaha untuk mengusulkan dan menguji hipotesis untuk menyesuaikan teori yang ada.

Untuk kepentingan penelitian ini, kuesioner dirancang dalam beberapa bagian: Bagian pertama mencakup pertanyaan demografis di mana karyawan secara anonim nyatakan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja perusahaan. Bagian kedua mencakup enam pertanyaan yang menangkap sejauh mana *coaching* diterapkan di perusahaan. Item pengukuran (CO1-CO6) ini diambil dari Ye et al. (2016). Instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen kerja diadaptasi dari Bishop & Scott (2000) dan telah divalidasi oleh Admiral et al. (2021) dengan menggunakan 6 item (KO1-KO6). Sedangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan diadaptasi dari Kim et al. (2013) dengan menggunakan 5 item (KI1-KI5). Kuesioner dirancang sedemikian rupa untuk menargetkan karyawan di salah satu industri manufaktur di Jawa Barat. Untuk memastikan kecukupan alat penelitian sesuai konteks, peneliti meneruskan kuesioner kepada empat peneliti yang catatannya kemudian dimasukkan. Selanjutnya, kuesioner diujicobakan pada 30 karyawan. Uji coba menghasilkan perubahan

beberapa kata dalam skala item kuesioner untuk pemahaman yang lebih baik. Proses pengambilan sampel probabilitas menggunakan daftar yang diterima dari perusahaan. Dari daftar tersebut, sampel acak digunakan untuk mengumpulkan data dari karyawan yang sebelumnya telah menjalani *coaching*. Para peneliti mengumpulkan data secara anonim sesuai dengan standar etika penelitian dan dapat menerima tingkat tanggapan yang cukup besar melalui komunikasi online.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Sampel

Total ada 1019 karyawan yang berpartisipasi. Sebagaimana di sebutkan pada Tabel 1, mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, berkisar antara di bawah usia 29 tahun (25.61%), 30-49 tahun (56.33%), dan lebih dari usia 50 tahun (18.06%). Masa kerja mereka juga beragam, 32.97% di antaranya di bawah 5 tahun, 53.97% sudah bekerja antara 5-10 tahun, dan 13.06% sisanya telah bekerja lebih dari 10 tahun. Pendidikan tertinggi responden adalah mayoritas setingkat SLTA (54.96%), kemudian Sarjana (25.02%) dan Diploma (D1/D2/D3) (20.02%).

**Table 1. Deskripsi Sampel**

Kriteria		Jml.	%
Usia	< 30 thn.	261	25.61%
	30 - 49 thn.	574	56.33%
	> 50 thn.	184	18.06%
Masa kerja sebagai karyawan	< 5 thn.	336	32.97%
	5-10 thn.	550	53.97%
	> 10 thn.	133	13.06%
Ijazah tertinggi	Sarjana	255	25.02%
	Diploma (D1/D2/D3)	204	20.02%
	SLTA	560	54.96%

Sumber: Data Diolah (2021)

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

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.

### Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.7 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghozali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.7, dan dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, hasil memperlihatkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.7 dan nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Tabel 2.

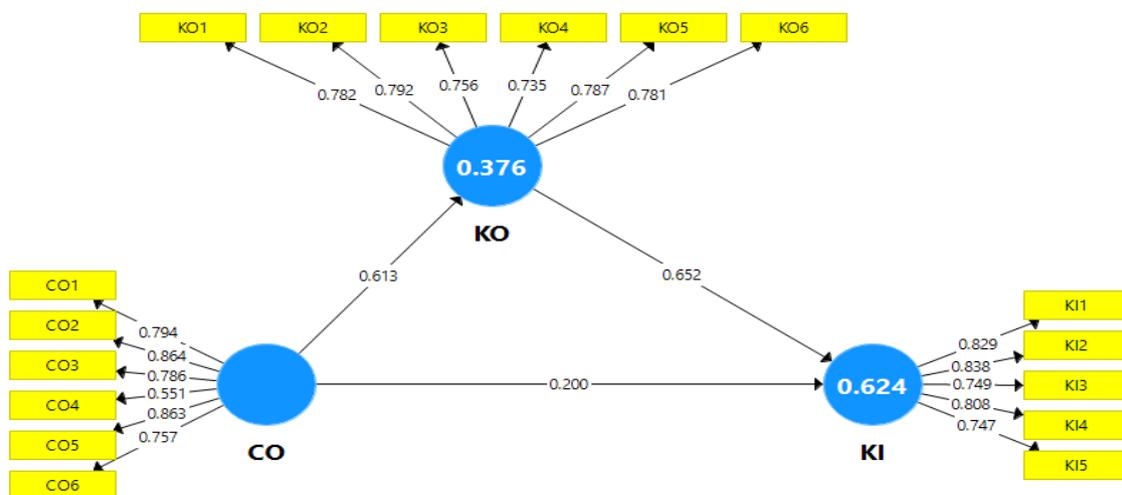
### Pengujian Validitas Deskriminan

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker), sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981).

Selanjutnya dilakukan evaluasi *collinearity* untuk mengetahui ada tidaknya masalah *collinearity* pada model. Untuk menemukan *collinearity* tersebut, diperlukan statistik *collinearity* VIF dari setiap konstruk. Jika VIF lebih dari 5, maka model memiliki *collinearity* (Hair et al., 2014). Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4, semua skor VIF kurang dari 5, yakni hasil dari model struktural *collinearity* mengungkapkan nilai VIF di bawah 2. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini tidak ada masalah multikolinearitas.

**Pengujian Reliabilitas Konstruk**

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.



**Gambar 2.** Model Penelitian Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 2.** Items Loadings, Cronbach’s Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	AVE
Coaching (CO)	CO1	0.794	0.863	0.899	0.603
	CO2	0.864			
	CO3	0.786			
	CO4	0.551			
	CO5	0.863			
	CO6	0.757			
Komitmen Kerja (KO)	KO1	0.782	0.865	0.899	0.597
	KO2	0.792			
	KO3	0.756			
	KO4	0.735			
	KO5	0.787			
	KO6	0.781			
Kinerja (KI)	KI1	0.829	0.854	0.896	0.632
	KI2	0.838			
	KI3	0.749			
	KI4	0.808			
	KI5	0.747			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 3. Discriminant Validity**

Variables	CO	KI	KO
Coaching (CO)	0.776		
Kinerja (KI)	0.600	0.795	
Komitmen Kerja (KO)	0.613	0.774	0.773

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 4. Collinearity (VIF)**

Variables	CO	KI	KO
Coaching (CO)		1.603	1.000
Kinerja (KI)			
Komitmen Kerja (KO)		1.603	

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 5. Nilai R Square**

Variables	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (KI)	0.624	0.624
Komitmen Kerja (KO)	0.376	0.376

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 6. Hypotheses Testing**

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	CO -> KO	0.613	0.025	24.582	0.000	Didukung
H2	KO -> KI	0.652	0.023	28.075	0.000	Didukung
H3	CO -> KI	0.200	0.026	7.622	0.000	Didukung
H4	CO -> KO -> KI	0.400	0.025	16.167	0.000	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh *coaching* terhadap kinerja karyawan melalui *komitmen kerja* sebagai variable mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square komitmen kerja* (KO) sebesar 0.376 yang berarti bahwa variable *komitmen kerja* (KO) mampu dijelaskan oleh variabel *employee coaching* (CO) sebesar 37.6%, sedangkan sisanya sebesar 62.4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square kinerja karyawan* (KI) sebesar 0.624 yang berarti bahwa variabel *kinerja karyawan* (KI) mampu dijelaskan oleh variabel *coaching* (CO) dan variabel *komitmen kerja* (KO) sebesar 62.4%, sedangkan sisanya sebesar 37.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Artinya bahwa substansi pengaruh dalam model hubungan pada model penelitian ini adalah terbilang kuat (Chin, 1998). Sedangkan Tabel 6 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan.

## PEMBAHASAN

Menurut *organization support theory* (OST) (Eisenberger et al., 2016), ketika karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, maka akan terjadi timbal balik, yakni membangkitkan rasa kewajiban karyawan untuk memberi kembali organisasi dengan meningkatkan komitmen dan kinerja. Atas dasar *organization support theory*, studi ini mengasumsikan bahwa ketika karyawan merasa bahwa manajemen industri manufaktur 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). Selain itu, penelitian ini memprediksi bahwa ada hubungan positif antara *coaching* dan *komitmen kerja*. Hamlin et al. (2009) menyatakan bahwa *coaching* adalah praktik membantu dan memandu karyawan, kelompok, dan organisasi untuk mendapatkan keahlian, kinerja, dan kemampuan baru serta mendorong peningkatan, efisiensi, dan pertumbuhan pribadi mereka. Meskipun potensi pengaruh *coaching* terhadap *komitmen kerja* belum banyak dieksplorasi oleh peneliti sebelumnya, hasil penelitian ini telah secara empiris mengkonfirmasi dan mendukung hipotesis bahwa *coaching* dapat meningkatkan aspek *managerial commitment, systems perspectives, openness and experimentation, serta knowledge transfer and integration*, yang merupakan indikator-indikator *komitmen kerja*. Lebih lanjut, menurut teori konservasi sumber daya dari Hobfoll (1989), *komitmen kerja* dapat dipandang sebagai sumber daya individu. Karyawan dengan *komitmen kerja* 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 *komitmen kerja* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Maamari et al., 2021) yang menunjukkan bahwa karyawan dengan *komitmen kerja* yang lebih tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *komitmen kerja* memainkan peran kunci dalam meningkatkan sikap dan perilaku kerja positif karyawan sebagai konsep penting dalam teori psikologi positif (Asbari & Prasetya, 2021; Jumiran et al., 2020; Novitasari, Asbari, Hutagalung, et al., 2021; Nuryanti et al., 2020; Purwanto; et al., 2019; Sudiyono et al., 2020; Yuwono, Novitasari, Hutagalung, et al., 2020). *Komitmen kerja* 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 karyawan industri manufaktur (Grant et al., 2010; Park, 2007).

## KESIMPULAN

Studi saat ini berkontribusi pada literatur *coaching* yang telah ada dengan mengeksplorasi efek dari praktik *coaching* pada kinerja karyawan dan dengan memeriksa efek mediasi dari *komitmen kerja*. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi klaim penelitian sebelumnya. Misalnya, diklaim dalam literatur bahwa peningkatan kinerja hampir selalu diidentifikasi sebagai hasil potensial utama dari praktik *coaching* (Aldrin & Utama, 2019; Ali et al., 2020; Kunst et al., 2018; Lee et al., 2019; Maamari et al., 2021). Jelas, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik *coaching* berpengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja. Demikian pula, temuan penelitian ini menyatakan bahwa karyawan dapat mengembangkan kesadaran diri dengan umpan balik sistematis dari praktik *coaching* oleh pimpinan mereka dan umpan balik yang efektif ini dapat membantu karyawan memahami dengan jelas tujuan dan tanggung jawab mereka. Kesimpulannya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* berpengaruh signifikan terhadap *komitmen kerja* dan kinerja karyawan, dan bahwa *komitmen kerja* memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara praktik *coaching* dan kinerja.

## IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan analisis di atas, penelitian ini dengan jelas menunjukkan dampak *coaching* terhadap kinerja dan hasil positifnya. Ini juga menyoroiti perubahan internal karyawan yang dihasilkan dari *coaching* seperti komitmen kerja tim (*komitmen kerja*) dan selanjutnya efek dari semua perubahan perilaku dan kognitif internal pada kinerja. *Komitmen kerja* jelas didorong dalam perilaku karyawan sebagai hasil dari pelaksanaan *coaching*. Ada korelasi yang jelas antara faktor-faktor tersebut dan menggunakan *coaching* sebagai praktik SDM yang efektif. 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 industri manufaktur yang mempraktikkan dan mengevaluasi efek dari program *coaching* mereka pada kinerja karyawan atau karyawan mereka. Studi ini juga memiliki kontribusi penting yang menjelaskan faktor mediasi penting, yang hilang di sebagian besar studi, yang berurusan dengan *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 di wilayah di mana studi tentang praktik SDM ini masih langka. Sedangkan ulasan komprehensif tentang program pengembangan SDM secara umum masih dalam masa pertumbuhan.

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Studi ini menegaskan bahwa program SDM yang mendukung, sebagaimana *coaching* memberikan manfaat yang lebih tinggi bagi organisasi industri manufaktur. Oleh karena itu, manajer SDM dihimbau untuk menerapkan kebijakan yang memungkinkan karyawan atau karyawan mereka untuk merasa aman dan dihargai. Karyawan perlu merasa sangat dihargai dan sehingga tidak mudah diganti, yang akibatnya mengurangi persaingan yang agresif di antara rekan kerja. Selain itu, prestasi dan promosi harus diberikan berdasarkan kompetensi masing-masing karyawan/karyawan dan tidak berdasarkan subyektivitas semata. Akibatnya, HRM harus berkomunikasi secara intensif dan bekerja untuk meningkatkan kesadaran karyawan/karyawan tentang pentingnya *coaching* dalam mendukung kemajuan dan perkembangan karir mereka. Melalui *coaching*, manajemen perusahaan membantu karyawan/karyawan fokus pada mengembangkan kemampuan-kemampuan yang akan memberikan kontribusi besar bagi individu dan keberhasilan organisasi perusahaan. Menerapkan *coaching* mengarah kepada peningkatan layanan pelanggan. Ini juga membantu peningkatan kinerja karyawan/karyawan, mengatasi tantangan, mencapai tujuan aspirasional dan membangun kepercayaan diri.

Dari perspektif penilaian kinerja, *coaching* membantu mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan/karyawan berpotensi. Ini membantu mengidentifikasi kekuatan organisasi dan individu serta membuka peluang-peluang pengembangan. Studi ini memberikan alasan yang kuat terhadap perlunya praktik *coaching* dalam organisasi industri manufaktur yang menjamin efektivitas *coaching* manajerial sebagai prediktor kinerja karyawan/karyawan. Organisasi perusahaan perlu menekankan pada pentingnya *coaching* dan mendorong setiap unsur manajemen perusahaan untuk melatih bawahan mereka guna meningkatkan kinerja. Organisasi kemudian perlu menciptakan budaya *coaching* dan sistem pendukungnya, seperti usaha dan komitmen yang cukup besar dari manajemen. *Coaching* perlu menjadi bagian dari strategi pengembangan organisasi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pelaksanaan secara rutin dengan keseriusan menindaklanjuti hasil-hasilnya.

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 karyawan 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>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- 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.
- Ali, M., Raza, B., Ali, W., & Imtaiz, N. (2020). Linking Managerial Coaching with Employees' Innovative Work Behaviors through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 11.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186. <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>
- Asbari, M., Novitasari, D., & Pebrina, E. T. (2021). Pengaruh Mediasi Mental Kesiapan untuk Berubah dan Work-Family Conflict terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19. *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 10(1), 24–38. <https://megaaktiva.umkendari.ac.id/index.php/Jurnal/article/view/123>
- 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.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 6(12), 577–582. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439–450. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158–184. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/707>
- Chidir, G., Fayzhall, M., Sopa, A., Mustikasiwi, A., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Organizational Commitment, Organizational Culture and Mediator Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance: Evidence from Indonesian Automotive Industry. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 615–633. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/11205>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.

- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management*, 1–22. <http://www.siop.org/SIOP-SHRM/SHRM-SIOP POS.pdf>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458.
- Fikri, M. A. A., Pramono, T., Nugroho, Y. A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leadership Model in Pesantren: Managing Knowledge Sharing through Psychological Climate. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(03), 149–160. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/44>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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>
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLoS One*, 11(7), e0159137.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2009). Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of ‘Coaching,’ ‘Organization Development,’ and ‘Human Resource Development.’ *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13–38.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- 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.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). *The coaching manager: Developing top talent in business*. SAGE publications.
- Hutagalung, D., Admiral, Nuryanti, Y., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Managing Tacit Knowledge Sharing: From Charismatic Leadership to Psychological Safety Climate. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 108–119. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1888>
- Imelda, D., Asbari, M., Purwanto, A., Sestri Goestjahjanti, F., & Mustikasiwi, A. (2020). The Effect of Fairness of Performance Appraisal, Job Satisfaction and Commitment on Employees’ Performance: Evidence from Indonesian Automotive Industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 2383–2396. <https://doi.org/http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/20519>
- Jumiran, Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Sutardi, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 600–621. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/555>
- 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.
- 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>

- Kusumaningsih, S. W., Ong, F., Hutagalung, D., Basuki, S., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). Organizational Culture, Organizational Commitment and Employees ' Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *TEST Engineering and Management*, 83(March-April 2020), 18277–18294. <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/6958>
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265–298.
- 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>
- 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>
- Novitasari, D., Asbari, M., Putra, F., Kumoro, D. F. C., & Fikri, M. A. A. (2021). Tacit Knowledge Sharing di Sekolah Islam: Analisis Kepemimpinan dan Iklim Keamanan Psikologis. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 138–162. <http://jayapanguspress.penerbit.org/index.php/cetta/article/view/1287>
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., Nadeak, M., & Asbari, M. (2021). Kinerja Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(4), 1245–1260. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Silitonga, N., Johan, M., & Asbari, M. (2021). Membangun Perencanaan dan Kinerja Tim: Analisis Pengaruh Efikasi Kolektif dan Iklim Kecerdasan Emosional. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 191–205. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.5116>
- Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Fikri, M. A. A., & Asbari, M. (2021). The Role of Leadership on Innovation Performance: Transactional versus Transformational Style. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 7(1), 27–36. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe/article/view/2981>
- Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561–581. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/551>
- Park, S. (2007). *Relationships among managerial coaching in organizations and the outcomes of personal learning, organizational commitment, and turnover intention*. University of Minnesota.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*.

- Pramono, T., Asbari, M., Supriatna, H., Nugroho, Y. A., & Novitasari, D. (2021). Rahasia Inovasi Karyawan Wanita di Era Digital: Analisis Modal Psikologis dan Dukungan Kepemimpinan. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16 (2), 1–17. <https://ejournal.umc.ac.id/index.php/VL/article/view/1924>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas*, 6(2), 158–166. <http://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp/article/view/1798>
- Purwanto, A., Hidayat, D., & Asbari, M. (2021). Work-Family Conflict Disaster: From Organizational Commitment to Job Satisfaction. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 86–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.13>
- 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.
- Sidhu, G. K., & Nizam, I. (2020). Coaching and Employee Performance: The Mediating Effect of Rewards & Recognition in Malaysian Corporate Context. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(1), 41–72.
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89–108. <http://www.jcreview.com/?mno=101999>
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurasih, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen: Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/489/283>
- Suroso, Riyanto, Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2021). Esensi Modal Psikologis Dosen: Rahasia Kreativitas dan Inovasi di Era Education 4.0. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 437–451. <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/1240>
- Szabó, S., Slavić, A., & Berber, N. (2019). Coaching and its effects on individual and organizational performances in Central and Eastern Europe. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*, 55(41), 67–80. <https://doi.org/10.5937/aneksub1941067s>
- 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>
- Yuwono, T., Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Mustofa, & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Commitment terhadap Hubungan Work- Family Conflict dan Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Kota Seribu Industri Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 524–540. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/526/303>
- Yuwono, T., Novitasari, D., Hutagalung, D., Sasono, I., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 582–599. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/550>