



EMPLOYEE COACHING:

KATALISATOR KREATIVITAS DAN KINERJA PEGAWAI

Hatoli Waruwu^{1*}

Muhammad Johan²

Masduki Asbari³

Heri Supriatna⁴

Dewiana Novitasari⁵

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

*Corresponden Author Email: waruwuhatoli@yahoo.co.id

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

Email: muhammadjohan137@gmail.com

³STMIK Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

Email: kangmasduki.ssi@gmail.com

⁴Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

Email: heri.priatna74@gmail.com

⁵Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

Email: dhewiediosa@yahoo.co.id

Diterima : 13 Juli 2021

Direvisi : 24 Juli 2021

Dipublikasikan : 21 Agustus 2021

Abstrak

Studi ini bertujuan menyakinkan sekaligus mengembangkan teori dan praktik coaching pada organisasi pendidikan tinggi. Oleh karena itu, sangat perlu dilakukan studi yang menyelidiki apakah peningkatan perhatian yang diberikan pada praktik employee coaching mempengaruhi kinerja, sambil mempertimbangkan efek mediasi dari kreativitas individu. Data dikumpulkan dari 61 dosen salah satu perguruan tinggi swasta di Jakarta dengan menggunakan metode kuantitatif dan survei konfirmasi, dan pengolahan data dengan menggunakan bantuan software SmartPLS 3.0. Studi ini menunjukkan bahwa employee coaching memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi kreativitas individu. Hasil penelitian ini dapat memiliki implikasi yang signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial SDM tentang proses penerapan dan praktik employee coaching sebagai tools pengelolaan SDM di lingkungan perguruan tinggi.

Kata kunci: *Employee coaching, kinerja, kreativitas.*

PENDAHULUAN

Dengan meningkatnya tekanan dan persaingan, 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 *employee coaching*, *coaching*, seleksi, penghargaan dan partisipasi memainkan peran penting dalam mengembangkan keterampilan pegawai dan karenanya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan menerapkan prosedur rekrutmen dan seleksi yang baik, perusahaan akan menarik banyak pegawai berbakat yang keterampilannya akan lebih meningkat melalui praktik *employee coaching* yang ekstensif. Selain itu, jika dilibatkan secara tepat dalam proses pengambilan keputusan, pegawai tersebut akan termotivasi dan terdorong untuk bekerja lebih keras yang pada akhirnya mendorong kinerja perusahaan. *Employee 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 *employee coaching* untuk pemberdayaan pegawainya, karena dengan *employee coaching* dapat menyelesaikan beberapa masalah di tempat dan juga efektif dalam meningkatkan kinerja yang buruk. Selain itu, *employee coaching* adalah alat kreativitas individu karier dan dapat dianggap sebagai kesempatan untuk belajar, serta dapat digunakan untuk memastikan kepemimpinan yang berkelanjutan. Namun, meskipun *employee 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 *employee coaching* terbatas pada level yang dilaksanakan oleh organisasi. Selain itu, dalam penelitian terbaru yang meneliti pengaruh *employee coaching* terhadap kinerja pegawai, Sidhu & Nizam (2020) menjelaskan bahwa meskipun *employee coaching* secara umum tercakup dengan baik oleh literatur, namun masih ada kebutuhan untuk menyelidiki lebih lanjut faktor-faktor mediasi *employee coaching* yang mempengaruhi kinerja, jenis *employee coaching* yang diadopsi oleh organisasi serta hubungan antara *coach* dan *coachee*nya. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk mengeksplorasi proses ini serta pengaruhnya secara empiris. Kesenjangan dalam bukti empiris ini memberikan resiko pada nilai investasi, waktu dan uang dalam praktik semacam itu (Asbari, Purba, et al., 2021b). Membenarkan efek *employee coaching* pada kinerja membantu manajer sumber daya manusia untuk mempertahankan penggunaan praktik ini. Selain itu, literatur sebelumnya masih perlu untuk mengeksplorasi proses melalui mana *employee coaching* membawa hasil yang positif terhadap kinerja (Asbari & Prasetya, 2021a; Novitasari et al., 2021; Novitasari & Asbari, 2021). *Employee coaching* yang dipraktikkan dalam organisasi didasarkan pada psikologi perilaku dan kognitif. *Employee coaching* bertujuan untuk mengubah perilaku pegawai melalui perubahan kognitif dan motivasi. Karena itu, mempelajari perubahan internal pegawai, terkait dengan peningkatan kinerja, sangat penting dalam rangka untuk memahami mekanisme efektivitas *employee coaching*. Pemahaman yang lebih baik tentang proses *employee coaching* dapat membantu manajer dan organisasi untuk memanfaatkan *employee coaching* secara lebih efektif. Studi ini tidak hanya melihat dampak *employee coaching* terhadap kinerja, tetapi juga mencoba untuk mengurai perubahan internal pada pegawai yang dihasilkan dari proses *employee coaching* seperti kreativitas individu dan tersebut terhadap kinerja. Walaupun fungsi SDM di lingkungan organisasi kampus swasta di Jakarta masih dalam tahap awal, dimana perannya masih lebih focus pada administrasi kepegawaian daripada masalah strategis. Mengetahui bahwa *employee 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 *employee coaching* dan kreativitas individu terhadap kinerja dosen di lingkungan pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya pendidikan tinggi swasta.

Dengan demikian, studi ini akan membantu menjembatani kesenjangan dalam kerangka teoritis yang menunjukkan dampak *employee coaching* terhadap kinerja dan membenarkan penggunaan *employee coaching* sebagai bagian dari pengelolaan HRD. Mengetahui bahwa studi itu langka, ada kebutuhan untuk memupuk pengetahuan kita tentang efek *employee coaching* pada kinerja dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan pengaruh *employee coaching* terhadap kinerja, baik langsung maupun tidak langsung melalui mediasi kreativitas individu. Berkenaan dengan implikasi praktis, penelitian ini menawarkan panduan berharga untuk membantu manajer sumber daya manusia pada pendidikan tinggi di Indonesia untuk bisa menilai keinginan berinvestasi dalam praktik *employee coaching* dan mengarahkan perencanaan strategis SDM organisasi kampus mereka. Pada bagian berikut, literatur dikaji 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 *employee coaching* di sebuah organisasi pendidikan tinggi.

KAJIAN PUSTAKA

Dalam dua dekade terakhir, praktik *employee coaching* dalam organisasi telah mendapat banyak perhatian sebagai alat pengembangan dan manajemen pegawai yang penting (Hunt & Weintraub, 2016; Sidhu & Nizam, 2020). *Employee coaching* secara luas didefinisikan sebagai hubungan kerja sama antara seorang *coach* dan *coachee*-nya (Hamlin et al., 2009). *Employee 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 *employee coaching* dan variabel yang mengarah pada peningkatan performa pegawai. Berbagai penelitian yang mengidentifikasi hubungan positif antara peningkatan kinerja individu sebagai hasil dari praktik *employee coaching* dan kinerja organisasi menggunakan produktivitas untuk mengukur kinerja organisasi (Szabó et al., 2019). *Employee coaching* meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan hubungan antara *coach* dan *coachee*, dan meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan retensi pegawai (Lee et al., 2019). Selain itu, *employee coaching* terbukti menjadi alat peningkatan kreativitas individu (Maamari et al., 2021) yang mengarah pada perubahan perilaku dan memungkinkan pegawai menjadi lebih efisien dan berkinerja lebih baik (Maamari et al., 2021). Studi menunjukkan bahwa *employee coaching* merupakan alat yang mampu menciptakan nilai (Asbari & Prasetya, 2021a), yang pada akhirnya meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. *Employee 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 *employee 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 *employee coaching* pada kinerja kerja tim dan mengidentifikasi korelasi positif antara variabel. Hasilnya *employee coaching* mampu mengembangkan dan memperkuat hubungan di antara anggota tim. *Employee coaching* meningkatkan kohesi kelompok, mendorong transparansi dan meningkatkan komunikasi kelompok yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi (Admiral et al., 2021; Asbari & Prasetya, 2021a; Nadeak et al., 2021; Novitasari et al., 2021; Novitasari & Asbari, 2021). Oleh karena itu, organisasi harus terus menerapkan praktik pengembangan SDM baru untuk mendorong kreativitas individu pegawai dan karena itu meningkatkan kompetensi pegawai di tempat kerja (Hsu et al., 2019). Berikut ini, penulis akan mensurvei pengaruh *employee coaching* terhadap kreativitas individu dan kinerja individu dosen, sekaligus mengukur sejauh mana pengaruh mediasi kreativitas individu mampu meningkatkan hubungan pengaruh *employee coaching* terhadap kinerja individu.

Pengaruh *Employee Coaching* terhadap Kreativitas

Banyak penelitian menghubungkan *employee coaching* dengan peningkatan kreativitas pegawai. Pertama, Maamari et al. (2021) melaporkan bahwa *employee coaching* mengekstrak potensi tersembunyi pegawai, mendorong pengembangan diri dan meningkatkan kerja kolaboratif yang secara implisit memicu inovasi mereka. Kedua, Szabó et al. (2019) fokus pada pentingnya peran *coach* dalam mendorong perilaku kreativitas. Mereka berpendapat bahwa *coach* menumbuhkan antusiasme dan kepercayaan diri para *coach* sambil menyoroti penyelesaian masalah. Ide-ide kreativitas pegawai dan solusi alternatif diekstraksi ketika mereka “diprovokasi” dengan pertanyaan-pertanyaan *employee coaching*. Ketika pegawai dipaksa untuk lebih berkonsentrasi pada masalah, pemikiran kreatif karena itu diekstraksi dari alam bawah sadar sebagai ide-ide yang kurang kreatif umumnya datang ke pikiran pertama (Maamari et al., 2021).

Jadi, dengan mengambil lebih banyak waktu untuk mencari solusi potensial, *coachee* dapat melihat situasi dari dimensi yang berbeda memungkinkan *employee coaching* berhasil. Selanjutnya, Rousseau et al. (2013) menyoroti dukungan *coach* dan dorongan yang membantu dalam menciptakan iklim yang dapat dipercaya dan

menguntungkan yang mendorong perilaku inovatif pegawai. Pada gilirannya, kepercayaan membebaskan pegawai dan mendorong kemampuan dalam menghasilkan ide-ide inovatif (Sidhu & Nizam, 2020). Selanjutnya, Pousa & Mathieu (2014) mengklaim bahwa *employee coaching* memberdayakan pegawai untuk memutuskan tentang pendekatan yang digunakan untuk pencapaian hasil yang diinginkan, yang meningkatkan keterlibatan pegawai dalam memproduksi dan implementasi ide-ide kreatif (Asbari & Prasetya, 2021b). Ali et al. (2020) fokus pada pentingnya *employee coaching* dan efek positifnya pada kreativitas pegawai dalam industri perangkat lunak. Mereka menjelaskan bahwa ketika peran manajer konvensional bergeser dan menjadi seorang *coach*, budaya organisasi berubah. Jadi, manajer lebih dianggap sebagai fasilitator kreativitas individu pegawai. Inilah peran baru manajerial yang membebaskan pegawai dan mendorong perilaku kreatif, karena mendorong pegawai untuk berpikir *out of the box*. Hal ini lebih lanjut didukung oleh Yuan et al. (2019) yang percaya bahwa *employee coaching* memungkinkan pegawai untuk merasa lebih aman di tempat kerja dan akibatnya mendorong perilaku pegawai yang kreatif. Mengacu pada literatur yang tersedia, penelitian ini berusaha menguji hipotesis pertama:

H1: Employee coaching meningkatkan kreativitas individu

Pengaruh Kreativitas Individu terhadap Kinerja

Banyak penelitian telah menyoroti keunggulan pegawai kreatif bagi kelangsungan hidup perusahaan dan kinerja secara keseluruhan, di antaranya adalah penelitian Suroso et al. (2021), karena dampak langsung kreativitas individu pada pegawai adalah peningkatan performa (Griffiths & Campbell, 2009). Pertama, kreativitas individu meningkatkan kepercayaan diri pegawai, kepuasan dan komitmen kerja, yang akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Park, 2007). Kedua, pegawai merasa lebih nyaman ketika mengembangkan keterampilan mereka saat ini dan memperoleh keterampilan baru dan oleh karena itu bersedia bekerja lebih keras (Asbari et al., 2019; Asbari, Purwanto, Ong, et al., 2020; Asbari, Prasetya, et al., 2021; Asbari, Purba, et al., 2021a; Fikri et al., 2020; Hutagalung et al., 2020; Purwanto, Asbari, Pramono, et al., 2020; Purwanto, Santoso, et al., 2021). Ketiga, dedikasi dan kinerja pegawai meningkat ketika mereka merasa dihargai oleh organisasi mereka yang berusaha mengembangkan keterampilan mereka (Asbari, 2015; Asbari, Novitasari, Silitonga, & Sutardi, 2020; Asbari, Purwanto, Fayzhall, et al., 2020; Kamar et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Nuryanti et al., 2020). Keempat, kreativitas individu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi karena mampu mengembangkan kapasitas pemecahan masalah dan menginduksi perilaku inovatif yang memungkinkan mereka dengan mudah mengubah teori yang dipelajari menjadi tindakan yang efektif dan efisien (Asbari, Hyun, Wijayanti, Winanti, et al., 2020; Asbari, Wijayanti, Hyun, Purwanto, et al., 2020; Purwanto, Asbari, & Hadi, 2020). Jadi, Locke, (2008) menyimpulkan bahwa kreativitas individu adalah pendorong utama peningkatan kinerja bagi pegawai dan organisasi, karena kemampuannya dalam menghasilkan dan menerapkan metode terkait pekerjaan yang inovatif. Mengacu pada literatur yang ditinjau di banyak negara Barat, kinerja pegawai ditingkatkan dengan kreativitas individu, namun kreativitas individu masih belum banyak dibahas dalam diskursus organisasi di negara berkembang (Suroso et al., 2021). Dengan demikian, hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Kreativitas individu meningkatkan kinerja

Pengaruh Employee Coaching terhadap Kinerja

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

Berkenaan dengan hubungan antara *employee coaching* dan hasil kerja, Ellinger et al. (2003) mempelajari dampak dari perilaku *employee coaching* pada kinerja dan kepuasan dosen terhadap manajemen kampus. Hasil penelitian Ellinger et al. (2003) mengungkapkan bahwa manajemen kampus yang menggunakan perilaku *employee coaching* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dosen, 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 dosen menerima *employee 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 *employee coaching* dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, Hsu et al. (2019) meneliti pengaruh perilaku *employee coaching* terhadap kinerja kerja dan peran komitmen organisasi dan kejelasan peran di antara 283 pegawai dari bank yang berbeda di Rawalpindi dan Islamabad. Hasil analisis regresi mereka mengungkapkan hubungan positif antara *employee coaching* dan kejelasan peran, serta antara kinerja dan komitmen organisasi. Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara *employee coaching* dan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengembangkan hipotesis berikut.

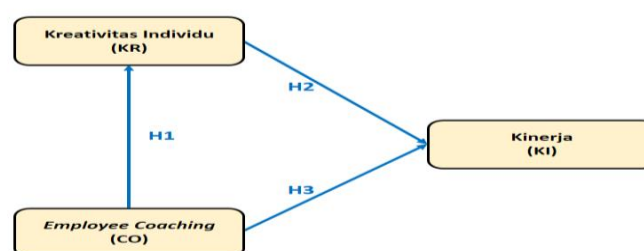
H3: Employee coaching meningkatkan kinerja.

Efek Mediasi dari Kreativitas Individu

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

H4: Kreativitas individu secara signifikan memediasi hubungan antara employee 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

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan pengetahuan yang berguna secara maksimal untuk membentuk hipotesis yang valid jauh dari masukan subjektif (Creswell & Creswell, 2017; Sekaran & Bougie, 2003). 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. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengadopsi teknik survey (Creswell & Creswell, 2017; Sekaran & Bougie, 2003).

Untuk kepentingan penelitian ini, kuesioner dirancang dalam beberapa bagian: Bagian pertama mencakup pertanyaan demografis di mana dosen secara anonim nyatakan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja kampus. Bagian kedua mencakup enam pertanyaan yang menangkap sejauh mana *employee coaching* diterapkan di kampus. Item pengukuran (CO1-CO6) ini diambil dari Ye et al. (2016). Instrumen kreativitas individu diadaptasi dari George & Zhou (2001) dengan menggunakan 2 items (KR1-KR2). Sedangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja dosen diadaptasi dari Kim et al. (2013) dengan menggunakan 5 item (KI1-KI5). Kuesioner dirancang sedemikian rupa untuk menargetkan dosen yang mengajar di salah satu perguruan tinggi di Jakarta. Untuk memastikan kecukupan alat penelitian sesuai konteks, peneliti meneruskan kuesioner kepada empat peneliti yang catatannya kemudian dimasukkan. Selanjutnya, kuesioner diujicobakan pada 30 dosen. Uji coba menghasilkan perubahan beberapa kata dalam skala item kuesioner untuk pemahaman yang lebih baik. Proses pengambilan sampel probabilitas menggunakan daftar yang diterima dari kampus. Dari daftar tersebut, sampel acak digunakan untuk mengumpulkan data dari dosen yang sebelumnya telah menjalani *employee coaching*. Para peneliti mengumpulkan data secara anonim sesuai dengan standar etika penelitian dan dapat menerima tingkat tanggapan yang cukup besar melalui komunikasi online. Secara detil, daftar items kuesioner penelitian ini disebutkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Item Penelitian

Notasi	Item	Referensi
Employee Coaching (CO)		Ye et al. (2016)
CO1	Pimpinan saya mempertanyakan bawahannya untuk memahami mengapa tujuan organisasi mereka penting bagi masa depan profesi mereka sendiri.	
CO2	Pimpinan saya membantu bawahan memikirkan siapa, kapan dan bagaimana menyelesaikan tugas.	
CO3	Pimpinan saya menghabiskan banyak waktu untuk meninjau kemajuan bawahan untuk menentukan apakah penyesuaian diperlukan.	
CO4	Pimpinan saya menghabiskan banyak waktu untuk membantu bawahan meningkatkan kinerja mereka.	
CO5	Pimpinan saya berusaha keras untuk mengembangkan bawahan.	
CO6	Pimpinan saya menghabiskan waktu mencari peluang untuk pengembangan profesional bawahan.	
Kreativitas Individu (KR)		George & Zhou (2001)
KR1	Saya menyumbangkan ide-ide kreatif untuk memecahkan tantangan dalam pekerjaan saya.	
KR2	Saya menyumbangkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saya.	
Kinerja Dosen (KI)		Kim et al. (2013)
KI1	Kinerja saya secara keseluruhan lebih baik dibandingkan dengan rekan saya	
KI2	Kemampuan saya untuk bergaul dengan orang lain lebih baik dibandingkan dengan rekan saya	
KI3	Kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu lebih baik dibandingkan dengan rekan saya	

KI4	Kualitas kinerja saya (berlawanan dengan kuantitas kinerja) lebih baik dibandingkan dengan rekan saya
KI5	Pencapaian tujuan kerja saya lebih baik dibandingkan dengan rekan saya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel

Total ada 61 dosen yang berpartisipasi. Di antaranya laki-laki (63%) dan perempuan (37%), mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, berkisar antara di bawah usia 29 tahun (25%), 30-49 tahun (57%), dan lebih dari usia 50 tahun (18%). Masa kerja mereka juga beragam, 33% di antaranya di bawah 5 tahun, 54% sudah bekerja antara 5-10 tahun, dan 13% sisanya telah bekerja lebih dari 10 tahun. Pendidikan tertinggi responden adalah mayoritas setingkat Sarjana S2 (75%), kemudian S3 yakni 25%.

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 diskriminan dan uji reliabilitas (Purwanto, Asbari, et al., 2021a, 2021b, 2021c).

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; Ghazali, 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, 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.

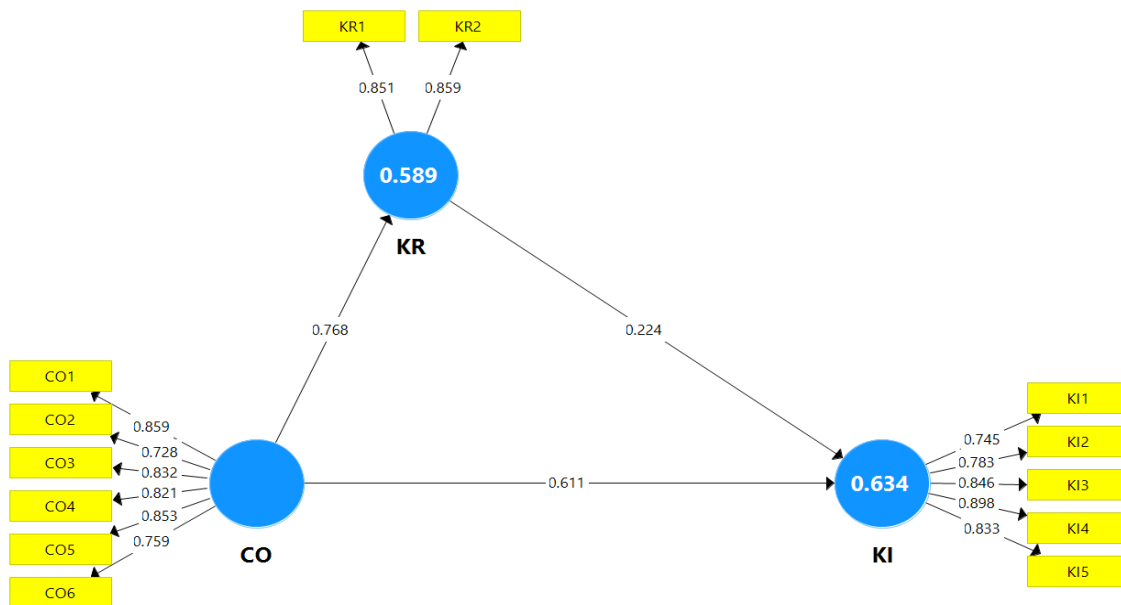
Pengujian Validitas Deskriminan

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
Employee Coaching (CO)	CO1	0.859	0.895	0.920	0.657
	CO2	0.728			
	CO3	0.832			
	CO4	0.821			
	CO5	0.853			
	CO6	0.759			
Kreativitas Individu (KR)	KR1	0.851	0.832	0.845	0.731
	KR2	0.859			
Kinerja Dosen (KI)	KI1	0.745	0.880	0.912	0.677
	KI2	0.783			
	KI3	0.846			
	KI4	0.898			
	KI5	0.833			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 3. Discriminant Validity

Variables	CO	KI	KR
CO	0.810		
KI	0.783	0.823	
KR	0.768	0.694	0.855

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 4. Collinearity (VIF)

Variables	CO	KI	KR
CO			2.434
KI			1.000
KR			2.434

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 5. Nilai R Square

Variables	R Square	R Square Adjusted
KI	0.634	0.627
KR	0.589	0.585

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 6. Hypotheses Testing

Hyp.	Relationship	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Decision
H1	CO -> KR	0.768	0.772	0.047	16.457	0.000	Didukung
H2	KR -> KI	0.224	0.213	0.089	2.517	0.012	Didukung
H3	CO -> KI	0.611	0.625	0.077	7.978	0.000	Didukung
H4	CO -> KR -> KI	0.172	0.163	0.068	2.519	0.012	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 *employee coaching* terhadap kinerja dosen melalui kreativitas individu 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 6 dan Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* kreativitas individu (KR) sebesar 0.589 yang berarti bahwa variable kreativitas individu (KR) mampu dijelaskan oleh variabel *employee coaching* (CO) sebesar 58.9%, sedangkan sisanya sebesar 41.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* kinerja dosen (KI) sebesar 0.634 yang berarti bahwa variabel kinerja dosen (KI) mampu dijelaskan oleh variabel *employee coaching* (CO) dan variabel kreativitas individu (KR) sebesar 63.4%, sedangkan sisanya sebesar 36.6% 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., 1986), ketika dosen percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, maka akan terjadi timbal balik (Gouldner, 1960), yakni membangkitkan rasa kewajiban dosen untuk memberi kembali organisasi dengan meningkatkan semangat belajar dan kinerja mengajar. Atas dasar *organization support theory*, studi ini mengasumsikan bahwa ketika dosen merasa bahwa manajemen perguruan tinggi mereka menunjukkan perilaku *employee 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 *employee 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 *employee coaching* dan kreativitas individu. Hamlin et al. (2009) menyatakan bahwa *employee coaching* adalah praktik membantu dan memandu dosen, kelompok, dan organisasi untuk mendapatkan keahlian, kinerja, dan kemampuan baru serta mendorong peningkatan, efisiensi, dan pertumbuhan pribadi mereka. Meskipun

potensi pengaruh *employee coaching* terhadap kreativitas individu belum banyak dieksplorasi oleh peneliti sebelumnya, hasil penelitian ini telah secara empiris mengkonfirmasi dan mendukung hipotesis bahwa *employee coaching* dapat meningkatkan aspek *managerial commitment, systems perspectives, openness and experimentation*, serta *knowledge transfer and integration*, yang merupakan indikator-indikator kreativitas individu. Lebih lanjut, menurut teori konservasi sumber daya dari Hobfoll (1989), kreativitas individu dapat dipandang sebagai sumber daya individu. Dosen dengan kreativitas individu 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 kreativitas individu berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Maamari et al., 2021) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan kreativitas individu yang lebih tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kreativitas individu memainkan peran kunci dalam meningkatkan sikap dan perilaku kerja positif dosen sebagai konsep penting dalam teori psikologi positif. Kreativitas individu 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 *employee coaching* yang efektif dapat meningkatkan keadaan psikologis positif dari bawahan mereka (yaitu, efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan), yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja dosen perguruan tinggi (Grant et al., 2010; Park, 2007).

KESIMPULAN

Studi saat ini berkontribusi pada literatur *employee coaching* yang telah ada dengan mengeksplorasi efek dari praktik *employee coaching* pada kinerja dosen dan dengan memeriksa efek mediasi dari kreativitas individu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee coaching* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas individu dan kinerja dosen, dan bahwa kreativitas individu memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara praktik *employee coaching* dan kinerja.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan analisis di atas, penelitian ini dengan jelas menunjukkan dampak *employee coaching* terhadap kinerja dan hasil positifnya. Ini juga menyoroti perubahan internal pegawai yang dihasilkan dari *employee coaching* seperti kapabilitas kreativitas individu dan selanjutnya efek dari semua perubahan perilaku dan kognitif internal pada kinerja. Kreativitas individu jelas didorong dalam perilaku pegawai sebagai hasil dari pelaksanaan *employee coaching*. Ada korelasi yang jelas antara faktor-faktor tersebut dan menggunakan *employee coaching* sebagai praktik SDM yang efektif. Temuan ini menegaskan dan mengembangkan khasanah literatur mengenai efek *employee 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 *employee coaching* dan kinerja yang absen dari tinjauan literatur.

Kontribusi inti dari penelitian ini adalah mengisi kesenjangan dalam teori tentang efek *employee coaching* pada kinerja terutama bahwa ada sangat sedikit organisasi pendidikan tinggi yang mempraktikkan dan mengevaluasi efek dari program *employee coaching* mereka pada kinerja dosen atau pegawai mereka. Studi ini juga memiliki kontribusi penting yang menjelaskan faktor mediasi penting, yang hilang di sebagian besar studi, yang berurusan dengan *employee coaching* dan kinerja. Selain itu, studi ini telah berkontribusi pada teori dengan menambahkan literatur yang ada tentang beberapa wawasan tentang *employee 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 *employee coaching* memberikan manfaat yang lebih tinggi bagi organisasi pendidikan tinggi. Oleh karena itu, manajer SDM dihimbau untuk menerapkan kebijakan yang memungkinkan dosen atau pegawai mereka untuk merasa aman dan dihargai. Dosen 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 dosen/pegawai dan tidak berdasarkan subyektivitas semata. Akibatnya, HRM harus berkomunikasi secara intensif dan bekerja untuk meningkatkan kesadaran dosen/pegawai tentang pentingnya *employee coaching* dalam mendukung kemajuan dan perkembangan karir mereka. Melalui *employee coaching*, manajemen kampus membantu dosen/pegawai fokus pada mengembangkan kemampuan-kemampuan yang akan memberikan kontribusi besar bagi individu dan keberhasilan organisasi kampus. Menerapkan *employee coaching* mengarah kepada peningkatan layanan pelanggan. Ini juga membantu peningkatan kinerja dosen/pegawai, mengatasi tantangan, mencapai tujuan aspirasional dan membangun kepercayaan diri.

Dari perspektif penilaian kinerja, *employee coaching* membantu mengidentifikasi dan mengembangkan dosen/pegawai berpotensi. Ini membantu mengidentifikasi kekuatan organisasi dan individu serta membuka peluang-peluang pengembangan. Studi ini memberikan alasan yang kuat terhadap perlunya praktik *employee coaching* dalam organisasi pendidikan tinggi yang menjamin efektivitas *employee coaching* manajerial sebagai prediktor kinerja dosen/pegawai. Organisasi kampus perlu menekankan pada pentingnya *employee coaching* dan mendorong setiap unsur manajemen kampus untuk melatih bawahan mereka guna meningkatkan kinerja. Organisasi kemudian perlu menciptakan budaya *employee coaching* dan sistem pendukungnya, seperti usaha dan komitmen yang cukup besar dari manajemen. *Employee coaching* perlu menjadi bagian dari strategi pengembangan organisasi kampus. 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 dosen sebagai hasil kerja dari praktik *employee coaching*. Peneliti berikutnya dapat menyelidiki dampak *employee coaching* pada hasil kerja penting lainnya, seperti kinerja dalam peran dan kontekstual, motivasi kerja, *turnover intention*, atau komitmen profesional/karier.

REFERENSI

- Admiral, Chidir, G., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Linking Employee Coaching, Team Commitment and Performance: Evidence from Indonesian MSMEs. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(04), 22–34. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/48>
- Akhtar, S., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Impact of managerial coaching behavior on job performance: analyzing the role of organization commitment and role clarity. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 298–318.
- Aldrin, N., & Utama, A. P. (2019). Analysis of the effect of coaching on teamwork performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(3), 24–32.
- 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. (2015). *Fokus Satu Hebat*. Penerbit: Dapur Buku.
- 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., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., Winanti, Fayzhall, M., & Putra, F. (2020). Hard Skills Dan Soft Skills: Apa Membangun Inovasi Guru Sekolah Islam? *Journal EVALUASI*, 4(1), 143. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.362>

- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., & Sutardi, D. (2020). ANALISIS READINESS FOR CHANGE TERHADAP KINERJA: PERSPEKTIF KARYAWAN KONTRAK DI MASA PANDEMI COVID-19. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 1–16.
- Asbari, M., Nurhayati, W., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Parenting style dan Personality Genetic Terhadap Pengembangan Karakter Anak di Paud Islamic School. *JURNAL AUDI: Jurnal Ilmiah Kajian Ilmu Anak Dan Media Informasi PAUD*, 4(2), 148–163.
- Asbari, M., & Prasetya, A. B. (2021a). 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., & Prasetya, A. B. (2021b). Managerial Coaching: Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Tim dan Modal Psikologis Guru. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 490–506.
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From Creativity to Innovation: The Role of Female Employees' Psychological Capital. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(02), 66–77. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/18>
- 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.v4i1.1287>
- 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., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, W., Yuwono, T., Hutagalung, D. D., Basuki, S., Maesaroh, S., & Mustofa, M. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 122–145.
- Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, Hutagalung, D., & Andriyani, Y. (2020). Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture: Lecturer Innovation Competencies as Mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 101–121.
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, P. B., Bernarto, I., Pramono, R., & Fayzhall, M. (2020). The role of knowledge transfer and organizational learning to build innovation capability: Evidence from Indonesian automotive industry. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 319–333. <http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5732>
- 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.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- 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., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Waruwu, H., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Singgih, E., Sudiyono, R. N., & Agistiawati, E. (2020). A Mediation Role of Organizational Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 398–423.
- 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>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity : encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 1892(713), 682–696.

- 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>
- Griffiths, K., & Campbell, M. (2009). Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 16–30.
- 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.
- 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., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S., Chidir, G., & Winanti, D. S. (2020). Influence soft skills, hard skills and organization learning on teachers performance through inovation capabilityas mediator. *J Crit Rev*, 7, 54–66.
- 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.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/555>
- Kamar, K., Novitasari, D., Asbari, M., Winanti, W., & Goestjahjanti, F. S. (2020). Enhancing Employee Performance During the Covid-19 Pandemic: the Role of Readiness for Change Mentality. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(2), 154–166.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330.
- Kim, S. J., & Chung, E. K. (2018). The effect of organizational justice as perceived by occupational drivers on traffic accidents: Mediating effects of job satisfaction. *Journal of Safety Research*, xxxx, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.11.001>
- Kunst, E. M., van Woerkom, M., van Kollenburg, G. H., & Poell, R. F. (2018). Stability and change in teachers’ goal orientation profiles over time: Managerial coaching behavior as a predictor of profile change. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 115–127. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.003>
- 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.
- Locke, A. (2008). Developmental coaching: bridge to organizational success. *Creative Nursing*, 14(3), 102–110.

- 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>
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Agistiawati, E., Basuki, S., Radita, F. R., Nurashia, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276–290. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/473>
- Nadeak, M., Widodo, A., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links between Coaching, OCB, and Individual Performance among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 01(04), 65–80. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/52>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leaders Coaching di Sekolah: Apa Perannya terhadap Kinerja Guru? *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 580–597. <https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/1299>
- Novitasari, D., Asbari, M., Hutagalung, D., & Amri, L. H. A. (2021). Mengelola Komitmen Dosen: Analisis Peran Modal Psikologis dan Leaders Coaching. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 198–213. <https://e-journal.umc.ac.id/index.php/VL/article/view/1845>
- 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/Edupsyscouns/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*.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Hadi, A. H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Authentic, Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang. *Dirasah*, 3(1). <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/dirasah>
- Purwanto, A., Asbari, M., Pramono, R., Senjaya, P., Hadi, A. H., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 50–63.
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021a). Analisis Data Penelitian Manajemen Pendidikan: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS untuk Jumlah Sampel Kecil. *International Journal of Social, Policy and Law (IJOSPL)*, 01(01), 111–122. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/64>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021b). Analisis Data Penelitian Marketing: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS untuk Jumlah Sampel Besar. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 2(4), 216–227. <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/178/138>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021c). Analisis Data Penelitian Sosial dan Manajemen: Perbandingan Hasil antara Amos, SmartPLS, WarpPLS, dan SPSS untuk Jumlah Sampel Medium. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(04), 43–53. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/50/40>
- Purwanto, A., Santoso, P. B., Siswanto, E., Hartuti, H., Setiana, Y. N., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 14–40.

- 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.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Sixth edit). John Wiley and Sons, Inc.
- 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.
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurashiah, 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.e-journal.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.e-journal.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>
- Yuan, C., Wang, Y., Huang, W., & Zhu, Y. (2019). Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 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.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/550>