



MEMPERTAHANKAN KINERJA KARYAWAN UMKM: ANALISIS PENGARUH MANAGERIAL COACHING DAN MOTIVASI INTRINSIK

Yunianto Agung Nugroho^{1*}

Dhaniel Hutagalung²

Masduki Asbari³

Heri Supriatna⁴

Dewiana Novitasari⁵

¹STMIK Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

*Corresponding Author Email: yunianto.nugroho76@gmail.com

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

Email: dhanielhutagalung@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 : 17 Juli 2021

Direvisi : 31 Juli 2021

Dipublikasikan : 21 Agustus 2021

Abstrak

Studi ini menyelidiki apakah peningkatan perhatian yang diberikan pada praktik managerial coaching mempengaruhi motivasi intrinsik dan kinerja individual karyawan. Demikian juga, apakah variabel motivasi intrinsik mampu memediasi hubungan pengaruh managerial coaching terhadap kinerja. Data dikumpulkan dari 105 karyawan industri UMKM di Jawa Barat dengan menggunakan metode kuantitatif dan survei konfirmasi. Studi ini menunjukkan bahwa managerial coaching memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi variabel motivasi intrinsik. Hasil penelitian ini dapat memiliki implikasi yang signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial SDM tentang proses praktik coaching di lingkungan karyawan industri UMKM di Indonesia.

Kata kunci: *Coaching, kinerja, motivasi.*

PENDAHULUAN

Meningkatnya tekanan dan persaingan, menjadikan tugas mengelola sumber daya manusia secara efektif telah menjadi faktor kunci keberhasilan bagi perusahaan mana pun, termasuk juga industri Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). 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. *Managerial 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 *managerial coaching* dapat menyelesaikan beberapa masalah di tempat dan juga efektif dalam meningkatkan kinerja yang buruk. Selain itu, *managerial coaching* adalah alat pembelajaran karier dan dapat dianggap sebagai kesempatan untuk belajar, serta dapat digunakan untuk memastikan kepemimpinan yang berkelanjutan. Namun, meskipun *managerial 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 pada program evaluasi *managerial coaching* terbatas pada level organisasi. Selain itu, dalam penelitian terbaru yang meneliti pengaruh *coaching* terhadap kinerja individu 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 *managerial coaching* yang mempengaruhi kinerja, jenis *coaching* yang diadopsi oleh organisasi serta hubungan antara *coach* dan *coachee*-nya. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk mengeksplorasi proses ini dan pengaruhnya secara empiris. Kesenjangan dalam bukti empiris ini memberikan risiko pada nilai investasi, waktu dan energy organisasi dalam praktik semacam itu. Selain itu, literatur sebelumnya masih perlu untuk mengeksplorasi proses melalui mana *managerial coaching* manajerial membawa hasil yang positif (Asbari & Prasetya, 2021; Novitasari 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 *managerial coaching*. Pemahaman yang lebih baik tentang proses *coaching* dapat membantu manajer dan organisasi untuk memanfaatkan *managerial coaching* secara lebih efektif. Studi ini tidak hanya melihat dampak *coaching* terhadap kinerja; tetapi juga mencoba untuk mengurai perubahan internal pada karyawan yang dihasilkan dari proses *managerial coaching* seperti motivasi intrinsik. Selanjutnya mempelajari efek mediasi dari motivasi intrinsik terhadap hubungan pengaruh *managerial coaching* terhadap kinerja individu karyawan. Sebaliknya, fungsi SDM di lingkungan organisasi perusahaan masih dalam tahap awal, dimana perannya difokuskan pada administrasi kekaryawanan daripada masalah strategis. Mengetahui bahwa *performance 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 *managerial coaching* dan motivasi intrinsik terhadap kinerja individu karyawan di lingkungan industri UMKM di Indonesia.

Dengan demikian, studi ini akan membantu menjembatani kesenjangan dalam kerangka teoritis yang menunjukkan dampak *managerial 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 UMKM di Indonesia. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan pengaruh *managerial coaching* terhadap motivasi intrinsik dan kinerja individu karyawan.

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

Dalam dua dekade terakhir, praktik *managerial 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). *Managerial coaching* merupakan praktik sistematis yang membantu dalam perkembangan dan pertumbuhan orang

yang kemampuannya sedang dibina oleh seorang coach professional (Hamlin et al., 2009). Banyak peneliti melangkah lebih jauh dalam memeriksa hasil *managerial coaching* dan variabel yang mengarah pada peningkatan performa karyawan. Berbagai penelitian yang mengidentifikasi hubungan positif antara peningkatan kinerja individu sebagai hasil dari praktik *managerial coaching* dan kinerja organisasi menggunakan produktivitas untuk mengukur kinerja organisasi (Szabó et al., 2019). *Managerial coaching* meningkatkan kinerja individu 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 pembelajaran tiada henti (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 *managerial coaching* merupakan alat yang mampu menciptakan nilai (Asbari & Prasetya, 2021), yang pada akhirnya meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. *Managerial 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* professional- pada tugas sehari-hari di tempat kerja mereka, yang berdampak positif pada kinerja individu mereka. Dalam kasus lain, Aldrin & Utama (2019) melakukan pemeriksaan efek *managerial coaching* pada kinerja kerja tim dan mengidentifikasi korelasi positif antara variabel. Hasilnya *managerial coaching* mampu mengembangkan dan memperkuat hubungan di antara anggota tim. *Managerial 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 *managerial coaching* terhadap motivasi intrinsik dan kinerja individu karyawan, sekaligus mengukur sejauh mana pengaruh mediasi motivasi intrinsik terhadap hubungan pengaruh *managerial coaching* dan kinerja individu karyawan.

Pengaruh *Managerial Coaching* terhadap Kinerja Individu

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 menjaga motivasi 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 individu karyawan. Selain itu, Hsu et al. (2019) meneliti pengaruh perilaku *managerial coaching* terhadap kinerja kerja di antara 283 karyawan dari bank yang berbeda di Rawalpindi dan Islamabad. Hasil analisis regresi mereka mengungkapkan hubungan positif antara *managerial coaching* dan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengembangkan hipotesis pertama berikut.

H1: Managerial coaching meningkatkan kinerja individu karyawan.

Pengaruh *Managerial Coaching* terhadap Motivasi Intrinsik

Menurut penjelasan Løvaas et al. (2020), motivasi adalah tindakan merangsang seseorang atau diri sendiri untuk mendapatkan tindakan yang diinginkan. Dalam hal ini, Johan et al., (2021) menerangkan bahwa faktor motivasi adalah sekelompok stimulator yang meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Namun, penulis harus mencatat di sini bahwa motivasi adalah konsep relatif mengingat itu tergantung pada masing-masing kepribadian individu, latar belakang, pendidikan, budaya, pengalaman, usia, preferensi dan selera. Tidak bisa digeneralisir karena merupakan subjek dengan teori multidimensi. Faktanya, beberapa individu mungkin termotivasi oleh faktor-faktor tertentu yang tampaknya tidak berharga untuk orang lain. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajer untuk mengenali kebutuhan setiap karyawan dan preferensi mereka untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan untuk menghasilkan motivasi yang sesuai. Orang-orang tidak pernah bisa sepenuhnya dipahami mengingat pikiran batin mereka yang tak terlihat. Demikian juga, manajemen harus memperhatikan gaya motivasi mana yang harus diadopsi oleh setiap individu untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Maamari et al. (2021), coaching berkontribusi pada pengembangan individu dengan menawarkan kesempatan untuk meningkatkan motivasi dan keterampilan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Dengan demikian, intervensi coaching terbukti memiliki dampak positif pada motivasi karyawan. Ini selanjutnya didukung oleh Kunst et al. (2018) dan Maamari et al. (2021) yang menyoroti hubungan positif antara sesi coaching dan motivasi karyawan. Ketika coachee merasakan investasi signifikan yang diberikan oleh organisasi mereka untuk mengembangkan keterampilan mereka, mereka menjadi sangat energik dan bersemangat dalam menuntaskan pekerjaan mereka. Para coachee menghargai perhatian coach yang menggunakan teknik yang dipersonalisasi. Ini memperkuat motivasi mereka dan membuat mereka ingin berkorban lebih banyak untuk organisasi tempat mereka berada. Dalam hal ini, kedua literature di atas menegaskan bahwa pembinaan yang baik meningkatkan motivasi, mengembangkan pemahaman dan menghasilkan sikap positif dan self-efficacy, yang mengarah pada kemajuan dan perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengembangkan hipotesis kedua berikut.

H2: Managerial coaching meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Individu

Motivasi karyawan dianggap sebagai salah satu keunggulan kompetitif utama dari banyak organisasi (Anggraeni et al., 2020; Purwanto; et al., 2019). Sudah cukup difahami bahwa perusahaan selalu memberikan perhatian terhadap motivasi karyawan sebagai bagian penting pengelolaan SDM mereka, terutama karena dampaknya terhadap kinerja individu karyawan dan organisasi (Rita et al., 2018; Saġnak, 2016). Setiap kali karyawan termotivasi, mereka akan terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka. Dalam hal ini, Kuvaas et al. (2017) menegaskan bahwa motivasi meningkatkan komitmen kerja karyawan, penghargaan pekerjaan, partisipasi dan pengambilan keputusan, yang, pada gilirannya, membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Dengan demikian, motivasi dapat mendorong karyawan untuk melipat-gandakan upaya mereka dalam mengelola pekerjaan mereka, meskipun ada rintangan yang dapat mereka hadapi. Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyusun hipotesis ketiga penelitian ini sebagai berikut:

H3: Motivasi intrinsik meningkatkan kinerja individu karyawan

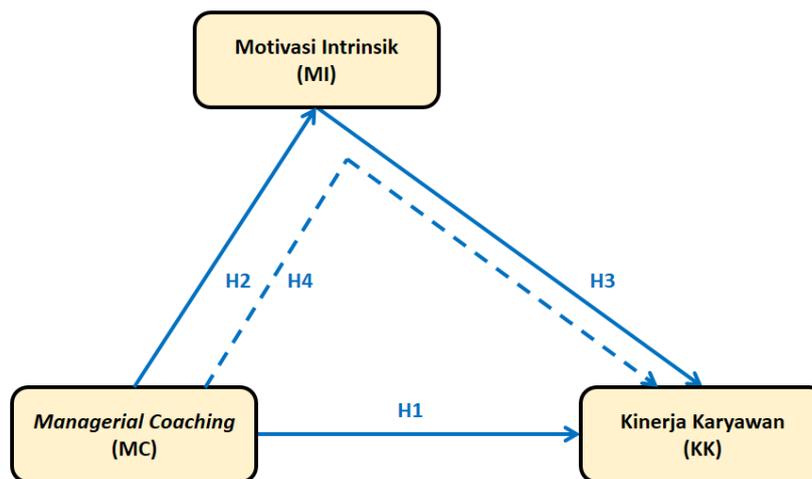
Efek Mediasi dari Motivasi Intrinsik

Menurut Wu et al. (2014), coaching mampu meningkatkan perubahan perilaku individu karyawan yang menguntungkan organisasi. *Coaching* juga mampu menjaga motivasi karyawan untuk tetap produktif. Maamari et al. (2021) juga mengatakan bahwa *coaching* dapat memberikan keunggulan tambahan pada kinerja individu. Praktik coaching ini menjadi prediktor untuk meningkatkan moral, memotivasi dan meningkatkan produktivitas dan mengurangi pergantian staf. *Managerial coaching* berakar pada bidang psikologi perilaku dan domainnya berada dalam pengembangan organisasi, pendidikan dan pertumbuhan pribadi. Menurut Fredrick Hertzberg, seorang ilmuwan perilaku, motivasi dipengaruhi oleh dua faktor, yakni kepuasan dan ketidakpuasan. Hertzberg melakukan penelitian awalnya pada sekitar 200 akuntan dan insinyur di AS. Hertzberg tertarik untuk menemukan efek dari dua faktor pada tingkat produktivitas (Locke, 2008). Menurut Catherine (2016), *managerial coaching* memiliki manfaat yang luar biasa bagi organisasi dan individu yang mereka pekerjakan. *Managerial coaching* menghasilkan pembelajaran jangka panjang, yakni dengan prakti belajar dengan pemahaman

mendalam dan menjadikan karyawan menemukan potensinya untuk terus belajar. Oleh karena itu, *managerial coaching* berkontribusi pada motivasi yang tinggi dan hubungan kerja yang baik. *Managerial coaching* juga ditemukan sebagai respons organisasi yang efektif terhadap individu-individu yang mengalami periode kinerja yang rendah dalam kehidupan profesional mereka, atau membutuhkan bantuan dalam mengatasi bentuk-bentuk tertentu dari disfungsi organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, penulis mendesain hipotesis keempat pada penelitian ini sebagai berikut:

H4: Motivasi intrinsik secara signifikan memediasi hubungan antara managerial coaching dan kinerja individu karyawan.

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

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan pengetahuan yang berguna secara maksimal untuk membentuk hipotesis yang valid 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. Penelitian ini mengadopsi teknik survei dengan menggunakan analisis kuantitatif dan untuk mengumpulkan data tentang pengaruh *managerial coaching* terhadap motivasi intrinsik dan kinerja individual karyawan. Studi ini juga mengukur pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja individual karyawan. Selanjutnya, studi ini mengukur efek mediasi variabel motivasi intrinsik terhadap hubungan pengaruh antara *managerial coaching* dan kinerja individu karyawan. 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 individu karyawan yang dirasakan. Teknik ini diadopsi karena kemampuannya untuk mengumpulkan data dengan lebih 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.

Untuk kepentingan penelitian ini, kuesioner dirancang dalam beberapa bagian: Bagian pertama mencakup pertanyaan demografis di mana karyawan secara anonim menyatakan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja perusahaan. Bagian kedua mencakup enam pertanyaan yang menangkap sejauh mana *coaching* diterapkan di perusahaan. Item pengukuran *managerial coaching* (MC1-MC6) ini diambil dari Ye et al. (2016). Instrumen motivasi intrinsik diukur dengan menggunakan tiga item (MI1-MI3) dari Shao et al. (2016). Sedangkan instrumen yang digunakan

untuk mengukur kinerja individu karyawan diadaptasi dari Kim et al. (2013) dengan menggunakan 5 item (KK1-KK5). Kuesioner dirancang sedemikian rupa untuk menargetkan karyawan di beberapa industri UMKM 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.

Tabel 1. Daftar Item Penelitian

Notasi	Item	Referensi
Managerial coaching (MC)		Ye et al. (2016)
MC1	Pimpinan saya mempertanyakan bawahannya untuk memahami mengapa tujuan organisasi mereka penting bagi masa depan profesi mereka sendiri.	
MC2	Pimpinan saya membantu bawahan memikirkan siapa, kapan dan bagaimana menyelesaikan tugas.	
MC3	Pimpinan saya menghabiskan banyak waktu untuk meninjau kemajuan bawahan untuk menentukan apakah penyesuaian diperlukan.	
MC4	Pimpinan saya menghabiskan banyak waktu untuk membantu bawahan meningkatkan kinerja mereka.	
MC5	Pimpinan saya berusaha keras untuk mengembangkan bawahan.	
MC6	Pimpinan saya menghabiskan waktu mencari peluang untuk pengembangan profesional bawahan.	
Motivasi Intrinsik (MI)		Shao et al. (2016)
MI1	Saya senang membantu orang lain untuk mengatasi masalah	
MI2	Saya memiliki kepercayaan diri untuk memecahkan masalah yang rumit	
MI3	Saya merasa senang dan puas ketika membantu orang lain	
Kinerja Individu (KI)		Kim et al. (2013)
KK1	Kinerja saya secara keseluruhan lebih baik dibandingkan dengan rekan saya	
KK2	Kemampuan saya untuk bergaul dengan orang lain lebih baik dibandingkan dengan rekan saya	
KK3	Kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu lebih baik dibandingkan dengan rekan saya	
KK4	Kualitas kinerja saya (berlawanan dengan kuantitas kinerja) lebih baik dibandingkan dengan rekan saya	
KK5	Pencapaian tujuan kerja saya lebih baik dibandingkan dengan rekan saya	

Sumber: Ye et al. (2016) JBishop & Scott (2000), Admiral et al. (2021), Shao et al. (2016), Kim et al. (2013)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel

Total ada 105 karyawan dari sepuluh UMKM di Jawa Barat yang berpartisipasi, yang terdiri atas laki-laki (67%) dan perempuan (33%). 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 SLTA (55%), kemudian Sarjana (25%) dan Diploma (20%).

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 1.

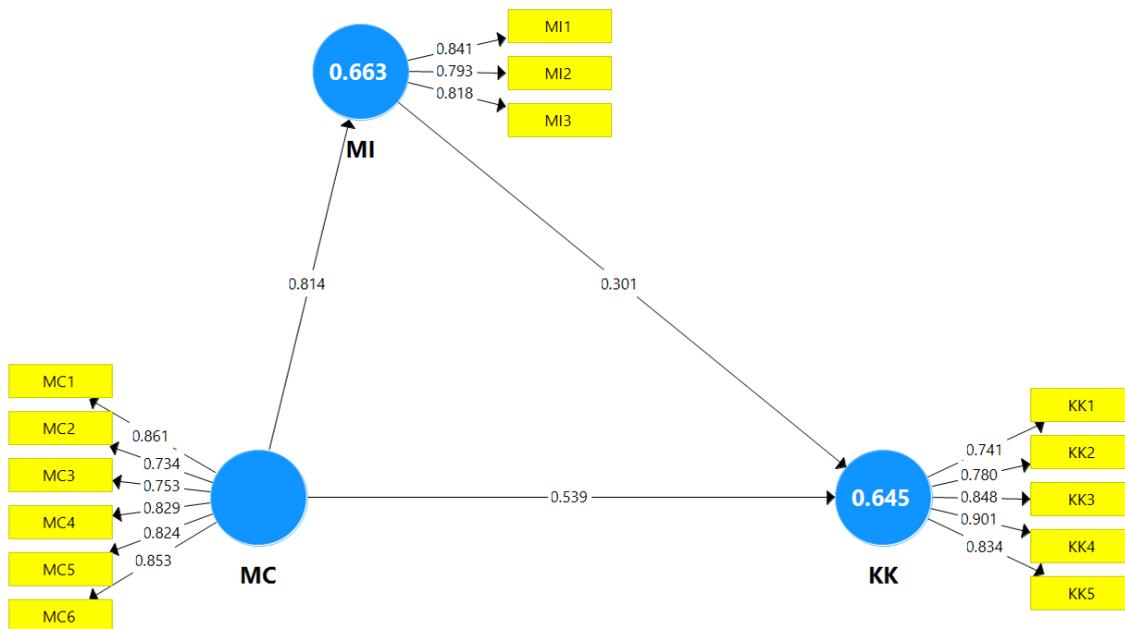
Pengujian Validitas Deskriminan

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). Demikian juga nilai *cross-loading* seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 2, 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 3, 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 1 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 1. Items Loadings, Cronbach’s Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	AVE
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.741	0.880	0.913	0.678
	KK2	0.780			
	KK3	0.848			
	KK4	0.901			
	KK5	0.834			
Motivasi Intrinsik (MI)	MI1	0.841	0.894	0.936	0.830
	MI2	0.793			
	MI3	0.818			
Managerial coaching (MC)	MC1	0.861	0.874	0.905	0.616
	MC2	0.734			
	MC3	0.753			
	MC4	0.829			
	MC5	0.824			
	MC6	0.853			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 2. Discriminant Validity

Variables	KK	MC	MI
KK	0.823		
MC	0.784	0.811	
MI	0.740	0.814	0.818

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 3. Collinearity (VIF)

Variables	KK	MC	MI
KK			
MC	2.966		1.000
MI	2.966		

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 4. Nilai R Square

Variables	R Square	R Square Adjusted
KK	0.645	0.638
MI	0.663	0.660

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 5. Hypotheses Testing

Hyp.	Relationship	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Decision
H1	MC -> KK	0.539	0.547	0.086	6.236	0.000	Didukung
H2	MC -> MI	0.814	0.817	0.033	24.707	0.000	Didukung
H3	MI -> KK	0.301	0.294	0.096	3.137	0.002	Didukung
H4	MC -> MI -> KK	0.245	0.240	0.078	3.121	0.002	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 *managerial coaching* terhadap kinerja individual karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediator variabel motivasi intrinsik, maka dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh tersebut 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 4 dan Tabel 5.

Berdasarkan Tabel 4 di atas, nilai *R Square* motivasi intrinsik (MI) sebesar 0.663 yang berarti bahwa variable motivasi intrinsik (MI) mampu dijelaskan oleh variabel *managerial coaching* (MC) sebesar 66.3%, sedangkan sisanya sebesar 33.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* kinerja karyawan (KK) sebesar 0.645 yang berarti bahwa variabel kinerja individu karyawan (KK) mampu dijelaskan oleh variabel *managerial coaching* (MC), motivasi intrinsik (MI) sebesar 64.5%, sedangkan sisanya sebesar 35.6% 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 5 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 karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, maka akan terjadi timbal balik (Gouldner, 1960), yakni membangkitkan rasa kewajiban karyawan untuk memberi kembali organisasi dengan meningkatkan semangat belajar dan kinerja mengajar. Atas dasar *organization support theory*, studi ini mengasumsikan bahwa ketika karyawan merasa bahwa manajemen industri UMKM mereka menunjukkan perilaku *managerial*

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 *managerial coaching* terhadap intrinsik motivasi. Hamlin et al. (2009) menyatakan bahwa *managerial 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.

Berdasarkan *self-determination theory* (SDT), perilaku pembinaan dapat memfasilitasi atau menghambat motivasi intrinsik dengan membangun kondisi yang kondusif atau tidak kondusif untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Wu et al., 2014). Dalam manajemen kinerja SDM, kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui interaksi dengan pelatih. Misalnya, gaya pembinaan yang mendukung otonomi, di mana para pelatih mengakui individualitas dan mendorong pilihan serta inisiatif, dapat mempromosikan motivasi intrinsik karyawan karena memenuhi kebutuhan otonomi mereka.

KESIMPULAN

Studi saat ini berkontribusi pada literatur *coaching* yang telah ada dengan mengeksplorasi efek dari praktik *managerial coaching* pada kinerja individu karyawan, baik secara langsung, maupun tidak langsung melalui mediasi variabel motivasi intrinsik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *managerial coaching* berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik dan kinerja individu karyawan. Studi ini juga menemukan bukti bahwa variabel motivasi intrinsik secara positif dan signifikan mampu menjadi mediator atas hubungan pengaruh *managerial coaching* terhadap kinerja individu karyawan.

Implikasi Teoritis

Berdasarkan analisis di atas, penelitian ini dengan jelas menunjukkan dampak *coaching* terhadap motivasi intrinsik, kinerja dan hasil positifnya. Ini juga menyoroti perubahan internal karyawan yang dihasilkan dari *managerial coaching* seperti motivasi intrinsik dan selanjutnya efek dari semua perubahan perilaku dan kognitif internal pada kinerja. Motivasi intrinsik jelas didorong dalam perilaku karyawan sebagai hasil dari praktik *managerial coaching*. Ada korelasi yang jelas antara faktor-faktor tersebut dan menggunakan *managerial coaching* sebagai praktik SDM yang efektif. Temuan ini menegaskan dan mengembangkan khasanah literatur mengenai efek *managerial 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 *managerial coaching* dan kinerja yang absen dari tinjauan literature, apalagi literature nasional.

Kontribusi inti dari penelitian ini adalah mengisi kesenjangan dalam teori tentang efek *managerial coaching* pada motivasi intrinsik dan kinerja terutama bahwa ada sangat sedikit organisasi industri UMKM yang mempraktikkan dan mengevaluasi efek dari program *managerial coaching* mereka pada kinerja individu karyawan mereka. Selain itu, studi ini telah berkontribusi pada teori dengan menambahkan literatur yang ada tentang beberapa wawasan tentang *managerial 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 *managerial coaching* memberikan manfaat yang lebih tinggi bagi organisasi industri UMKM. 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 *managerial coaching* dalam mendukung kemajuan dan perkembangan karir mereka. Melalui *managerial coaching*, manajemen perusahaan membantu karyawan/karyawan fokus pada mengembangkan kemampuan-kemampuan yang akan memberikan kontribusi besar bagi individu dan keberhasilan organisasi perusahaan. Menerapkan *managerial coaching* mengarah kepada peningkatan layanan pelanggan. Ini juga membantu peningkatan kinerja individu karyawan/karyawan, mengatasi tantangan, mencapai tujuan aspirasional dan membangun kepercayaan diri.

Dari perspektif penilaian kinerja, *managerial 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 *managerial coaching* dalam organisasi industri UMKM yang menjamin efektivitas *managerial coaching* manajerial sebagai prediktor kinerja individu karyawan. Organisasi perusahaan perlu menekankan pada pentingnya *managerial coaching* dan mendorong setiap unsur manajemen perusahaan untuk melatih bawahan mereka guna meningkatkan kinerja. Organisasi kemudian perlu menciptakan budaya *managerial coaching* dan sistem pendukungnya, seperti usaha dan komitmen yang cukup besar dari manajemen. *Managerial 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 individu karyawan sebagai hasil kerja dari praktik *managerial coaching*. Peneliti berikutnya dapat menyelidiki dampak *managerial 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.
- Anggraeni, A., Hasna, S., Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Karyawan pada PT. Agrindo Maju Lestari. *JUBISMA*, 2(1), 1–18. <http://jubisma.ipem.ac.id/index.php/JUBISMA/article/view/32>
- 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., & 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., 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>
- Catherine, M. (2016). *Effect of Coaching on Employee Performance in Commercial Banks : a Case of Standard Chartered Bank Kenya Limited By Catherine Wambui Muriithi United States International University- Africa*. 1–80.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>

- Johan, M., Budiadnyana, G. N., Admiral, Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan Karismatik dalam Perspektif Karyawan UMKM: dari Motivasi Intrinsik hingga Tacit Knowledge Sharing. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 598–613. <https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/1303>
- 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/Edupsycouns/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>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- 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.
- Løvaas, B. J., Jungert, T., Van den Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership*, June 2018, 1–21. <https://doi.org/10.1002/nml.21405>
- 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., 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>
- 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*.
- 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.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Saĝnak, M. (2016). Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 181–194. <https://doi.org/10.14689/ejer.2016.62.11>
- Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2016). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour and Information Technology*, 36(2), 194–208. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1221461>
- 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.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>
- Wu, A. M. S., Lai, M. H. C., & Chan, I. T. (2014). Coaching Behaviors, Satisfaction of Needs, and Intrinsic Motivation Among Chinese University Athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(3), 334–348. <https://doi.org/10.1080/10413200.2014.888107>
- 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.e-journal.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.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/550>