

Learning dan Coaching:
Analisis Anteseden Manajemen Kinerja Dosen

Gusli Chidir¹, Dwi Ferdiyatomoko Cahya Kumoro², Muhammad Johan³, Masduki Asbari⁴, Dewiana Novitasari⁵

^{1,4}STMIK Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

^{2,3,5}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Tangerang, Indonesia

¹gchd.ch@gmail.com

Keywords:

*Coaching,
learning
capability,
performance.*

Abstract

This study investigates whether increased attention paid to coaching practice affects performance, while considering the mediating effect of learning capability. Data were collected from 61 lecturers of a private university in Jakarta using quantitative methods and confirmatory surveys. This study shows that coaching has a positive and significant impact on lecturer performance, either directly or indirectly through mediation of learning capability. The results of this study can have significant implications for HR managerial decision-making regarding the process of implementing new tools and training in university lecturers. This study also helps university HR management to seriously assess HR development investment plans in the form of coaching practices and direct their campus HR strategic planning.

Kata Kunci:

*Coaching,
kinerja, learning
capability.*

Abstrak

Studi ini menyelidiki apakah peningkatan perhatian yang diberikan pada praktik *coaching* mempengaruhi kinerja, sambil mempertimbangkan efek mediasi dari *learning capability*. Data dikumpulkan dari 61 dosen salah satu perguruan tinggi swasta di Jakarta dengan menggunakan metode kuantitatif dan survei konfirmasi. Studi ini menunjukkan bahwa *coaching* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *learning capability*. Hasil penelitian ini dapat memiliki implikasi yang signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial SDM tentang proses penerapan alat dan pelatihan baru di lingkungan dosen perguruan tinggi. Studi ini juga membantu manajemen SDM di perguruan tinggi untuk serius menilai rencana investasi pengembangan SDM dalam bentuk praktik *coaching* dan mengarahkan perencanaan strategi SDM kampus mereka.

Pendahuluan

Dengan meningkatnya tekanan dan persaingan, tugas mengelola sumber daya manusia secara efektif telah menjadi faktor kunci keberhasilan bagi organisasi mana pun, termasuk juga organisasi pendidikan tinggi. Dengan demikian, organisasi pendidikan tinggi secara permanen berusaha meningkatkan keunggulan kompetitif mereka terutama melalui sumber daya manusia. Praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), di antaranya *coaching*, pelatihan, seleksi, penghargaan dan partisipasi memainkan peran penting dalam mengembangkan keterampilan pegawai dan karenanya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan menerapkan prosedur rekrutmen dan seleksi yang baik, organisasi pendidikan tinggi akan menarik banyak pegawai berbakat yang keterampilannya akan lebih meningkat melalui pelatihan dan *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 organisasi pendidikan tinggi. *Coaching* adalah salah satu teknik dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang dapat membantu organisasi pendidikan tinggi menciptakan keunggulan kompetitif. Saat ini, semakin banyak organisasi bisnis yang menggunakan *coaching* untuk pemberdayaan pegawainya, karena dengan *coaching* dapat menyelesaikan beberapa masalah di tempat dan juga efektif dalam meningkatkan kinerja yang buruk. Selain itu, *coaching* adalah alat pembelajaran karier dan dapat dianggap sebagai kesempatan untuk belajar, serta dapat digunakan untuk memastikan kepemimpinan yang berkelanjutan. Namun, meskipun *coaching* menjadi semakin populer dengan banyak praktisi yang mengklaim pentingnya dalam meningkatkan kinerja, literatur menawarkan sedikit bukti empiris mengenai efek dari praktik ini terhadap kinerja dan juga bagaimana cara kerjanya.

Kesenjangan literatur selanjutnya disorot oleh Grover & Furnham (2016) yang menekankan program evaluasi *coaching* terbatas pada level yang dilaksanakan oleh organisasi. Selain itu, dalam penelitian terbaru yang meneliti pengaruh *coaching* terhadap kinerja pegawai, Sidhu & Nizam (2020) menjelaskan bahwa meskipun *coaching* secara umum tercakup dengan baik oleh literatur, namun masih ada kebutuhan untuk menyelidiki lebih lanjut faktor-faktor mediasi

coaching yang mempengaruhi kinerja, jenis *coaching* yang diadopsi oleh organisasi serta hubungan antara *coach* dan *coacheenya*. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk mengeksplorasi proses ini dan pengaruhnya secara empiris. Kesenjangan dalam bukti empiris ini memberikan resiko pada nilai investasi, waktu dan uang dalam praktik semacam itu. Membenarkan efek *coaching* pada kinerja membantu manajer sumber daya manusia untuk mempertahankan penggunaan praktik ini. Selain itu, literatur sebelumnya masih perlu untuk mengeksplorasi proses melalui mana *coaching* manajerial membawa hasil yang positif (Asbari & Prasetya, 2021; Novitasari, Asbari, Hutagalung, et al., 2021; Novitasari & Asbari, 2021). *Coaching* yang dipraktikkan dalam organisasi didasarkan pada psikologi perilaku dan kognitif. *Coaching* bertujuan untuk mengubah perilaku pegawai melalui perubahan kognitif dan motivasi. Karena itu, mempelajari perubahan internal pegawai, terkait dengan peningkatan kinerja, sangat penting dalam rangka untuk memahami mekanisme efektivitas *coaching*. Pemahaman yang lebih baik tentang proses *coaching* dapat membantu manajer dan organisasi untuk memanfaatkan *coaching* secara lebih efektif. Studi ini tidak hanya melihat dampak *coaching* terhadap kinerja; itu juga mencoba untuk mengurai perubahan internal pada pegawai yang dihasilkan dari proses *coaching*, seperti *learning* (pembelajaran) dan selanjutnya mempelajari efek dari *coaching* dan *learning* tersebut terhadap kinerja. Sebaliknya, fungsi SDM di lingkungan organisasi kampus masih dalam tahap awal, dimana perannya difokuskan pada administrasi kepegawaian daripada masalah strategis. Mengetahui bahwa *coaching* memberikan efek langsung pada kinerja baik level organisasi maupun individu di banyak negara Eropa dan Amerika, tapi masih terdapat kelangkaan studi yang menyelidiki dampak praktik *coaching* dan *learning* terhadap kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi di Indonesia.

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

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 *coaching* dan mengarahkan perencanaan strategis SDM organisasi mereka. Pada bagian berikut, literatur disurvei dan hipotesis diajukan, diikuti dengan deskripsi metode yang diterapkan. Para peneliti kemudian memposisikan temuan penelitian ini terhadap pengetahuan yang ada di bidang ini untuk menunjukkan bagaimana kita memajukan pemahaman dan praktik *coaching* di sebuah organisasi pendidikan tinggi.

Dalam dua dekade terakhir, praktik *coaching* dalam organisasi telah mendapat banyak perhatian sebagai alat pengembangan dan manajemen pegawai yang penting (Hunt & Weintraub, 2016; Sidhu & Nizam, 2020). *Coaching* secara luas didefinisikan sebagai hubungan kerja sama antara seorang *coach* dan *coachee*-nya (Hamlin et al., 2009). *Coaching* merupakan praktik sistematis yang membantu dalam perkembangan dan pertumbuhan orang yang kemampuannya sedang dibina oleh seorang *coach* profesional (Hamlin et al., 2009). Banyak peneliti melangkah lebih jauh dalam memeriksa hasil *coaching* dan variabel yang mengarah pada peningkatan performa pegawai. Berbagai penelitian yang mengidentifikasi hubungan positif antara peningkatan kinerja individu sebagai hasil dari praktik *coaching* dan kinerja organisasi menggunakan produktivitas untuk mengukur kinerja organisasi (Szabó et al., 2019). *Coaching* meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan hubungan antara *coach* dan *coachee*, dan meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan retensi pegawai (Lee et al., 2019). Selain itu, *coaching* terbukti menjadi alat peningkatan pembelajaran (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 *coaching* merupakan alat yang mampu menciptakan nilai (Asbari & Prasetya, 2021), yang pada akhirnya meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. *Coaching* mengubah sumber daya manusia menjadi aset yang unik dan berharga bagi organisasi dan sulit ditiru oleh pesaing. Sebagaimana disebutkan oleh Asbari & Prasetya (2021), seorang *coachee* akan menerapkan pengetahuan baru mereka –yang diperoleh dari proses *coaching* dari seorang *coach* profesional- pada tugas sehari-hari di tempat kerja mereka, yang

berdampak positif pada kinerja individu mereka. Dalam kasus lain, Aldrin & Utama (2019) melakukan pemeriksaan efek *coaching* pada kinerja kerja tim dan mengidentifikasi korelasi positif antara variabel. Hasilnya *coaching* mampu mengembangkan dan memperkuat hubungan di antara anggota tim. *Coaching* meningkatkan kohesi kelompok, mendorong transparansi dan meningkatkan komunikasi kelompok yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus terus menerapkan praktik pengembangan SDM baru untuk mendorong pembelajaran pegawai dan karena itu meningkatkan kompetensi pegawai di tempat kerja (Hsu et al., 2019). Berikut ini, penulis akan mensurvei pengaruh *coaching* terhadap pembelajaran dan kinerja individu dosen, sekaligus mengukur sejauh mana pengaruh mediasi *learning capability* mampu meningkatkan hubungan antara *coaching* dan kinerja individu.

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 *coaching* terhadap kinerja dosen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi proses *learning*. Survei memungkinkan para peneliti untuk mengumpulkan data dari pegawai yang berpartisipasi dalam sesi *coaching* yang dilakukan oleh atasan mereka, dan membantu mereka dalam menilai kinerja dosen yang dirasakan. Teknik ini diadopsi karena kemampuannya untuk mengumpulkan data dengan cepat dibandingkan dengan alat lain, sementara memungkinkan pemilihan sampel secara acak, dan memungkinkan peneliti untuk mengukur dan mengontrol beberapa variabel. Setelah itu, untuk mengidentifikasi temuan atau pola dalam sampel terkait, data yang terkumpul kemudian dianalisis secara mendalam.

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 *coaching* diterapkan di kampus. Item pengukuran (X1-X6) ini diambil dari Ye et al. (2016). Instrumen yang digunakan untuk mengukur learning capability diadaptasi dari Jerez-Gómez et al. (2005) dengan menggunakan 14 item (Z1-Z14). Sedangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja dosen diadaptasi dari Kim et al. (2013) dengan menggunakan 5 item (Y1-Y5).

Kuesioner dirancang sedemikian rupa untuk menargetkan dosen yang mengajar di salah satu perguruan tinggi di Tangerang. 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 *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 item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini disebutkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Item Penelitian

Notasi	Item	Referensi
<i>Coaching (X)</i>		Ye et al. (2016)
X1	Pimpinan saya mempertanyakan bawahannya untuk memahami mengapa tujuan organisasi mereka penting bagi masa depan profesi mereka sendiri.	
X2	Pimpinan saya membantu bawahan memikirkan siapa, kapan dan bagaimana menyelesaikan tugas.	
X3	Pimpinan saya menghabiskan banyak waktu untuk meninjau kemajuan bawahan untuk menentukan apakah penyesuaian diperlukan.	
X4	Pimpinan saya menghabiskan banyak waktu untuk membantu bawahan meningkatkan kinerja mereka.	
X5	Pimpinan saya berusaha keras untuk mengembangkan bawahan.	

X6 Pimpinan saya menghabiskan waktu mencari peluang untuk pengembangan profesional bawahan.

Learning Capability (Z)

Jerez-Gómez et al.
(2005)

Managerial commitment

- Z1 Pimpinan sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting.
- Z2 Manajemen kampus terlihat baik dalam melakukan perubahan di area mana pun untuk beradaptasi dan/atau tetap terdepan dalam situasi lingkungan baru.
- Z3 Kemampuan belajar dosen dianggap sebagai faktor kunci dalam kampus ini.
- Z4 Di kampus ini, ide-ide inovatif yang relevan sangat dihargai.

Systems perspectives

- Z5 Semua dosen memiliki pengetahuan umum mengenai tujuan kampus ini.
- Z6 Semua bagian yang membentuk kampus ini (fakultas, jurusan, bagian, tim kerja, dan individu) sangat menyadari bagaimana mereka berkontribusi untuk mencapai tujuan keseluruhan.
- Z7 Semua bagian yang membentuk kampus ini saling berhubungan, bekerja sama secara terkoordinasi.

Openness and experimentation

- Z8 Kampus ini mempromosikan eksperimen dan inovasi sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja.
- Z9 Kampus ini menindaklanjuti apa yang dilakukan kampus lain di sektor ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini berguna dan menarik.
- Z10 Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal (penasihat, pelanggan, vendor pelatihan, dll.) dianggap sebagai instrumen yang berguna untuk pembelajaran insan kampus ini.
- Z11 Bagian dari budaya kampus ini adalah bahwa dosen dan pegawai secara keseluruhan dapat mengungkapkan pendapat mereka dan membuat saran mengenai prosedur dan metode yang ada untuk melaksanakan tugas.

Knowledge transfer and integration

- Z12 Kesalahan dan kegagalan selalu didiskusikan dan dianalisis di kampus ini, di semua tingkatan.
- Z13 Dosen memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide-ide baru, program, dan kegiatan yang mungkin berguna bagi kampus.
- Z14 Kampus memiliki instrumen (manual, database, file, rutinitas organisasi, dll) yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap berlaku, meskipun dosen pegawai tidak lagi sama.
-

Kinerja Dosen (Y)

Kim et al. (2013)

Y1	Kinerja saya secara keseluruhan lebih baik dibandingkan dengan rekan saya
Y2	Kemampuan saya untuk bergaul dengan orang lain lebih baik dibandingkan dengan rekan saya
Y3	Kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu lebih baik dibandingkan dengan rekan saya
Y4	Kualitas kinerja saya (berlawanan dengan kuantitas kinerja) lebih baik dibandingkan dengan rekan saya
Y5	Pencapaian tujuan kerja saya lebih baik dibandingkan dengan rekan saya

Hasil dan Pembahasan**1. Deskripsi Sampel**

Total ada 61 dosen yang berpartisipasi. Sebagaimana di sebutkan pada Tabel 2, 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%.

Table 2. Deskripsi Sampel

Kriteria		Jml.	%
Usia	< 29 thn.	15	25%
	30 - 49 thn.	35	57%
	> 50 thn.	11	18%
Masa kerja sebagai dosen	< 5 thn.	20	33%
	5-10 thn.	33	54%
	> 10 thn.	8	13%
Ijazah tertinggi	S3	15	25%
	S2	46	75%

*Sumber: Data Diolah (2021)***2. 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.

3. 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, 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.

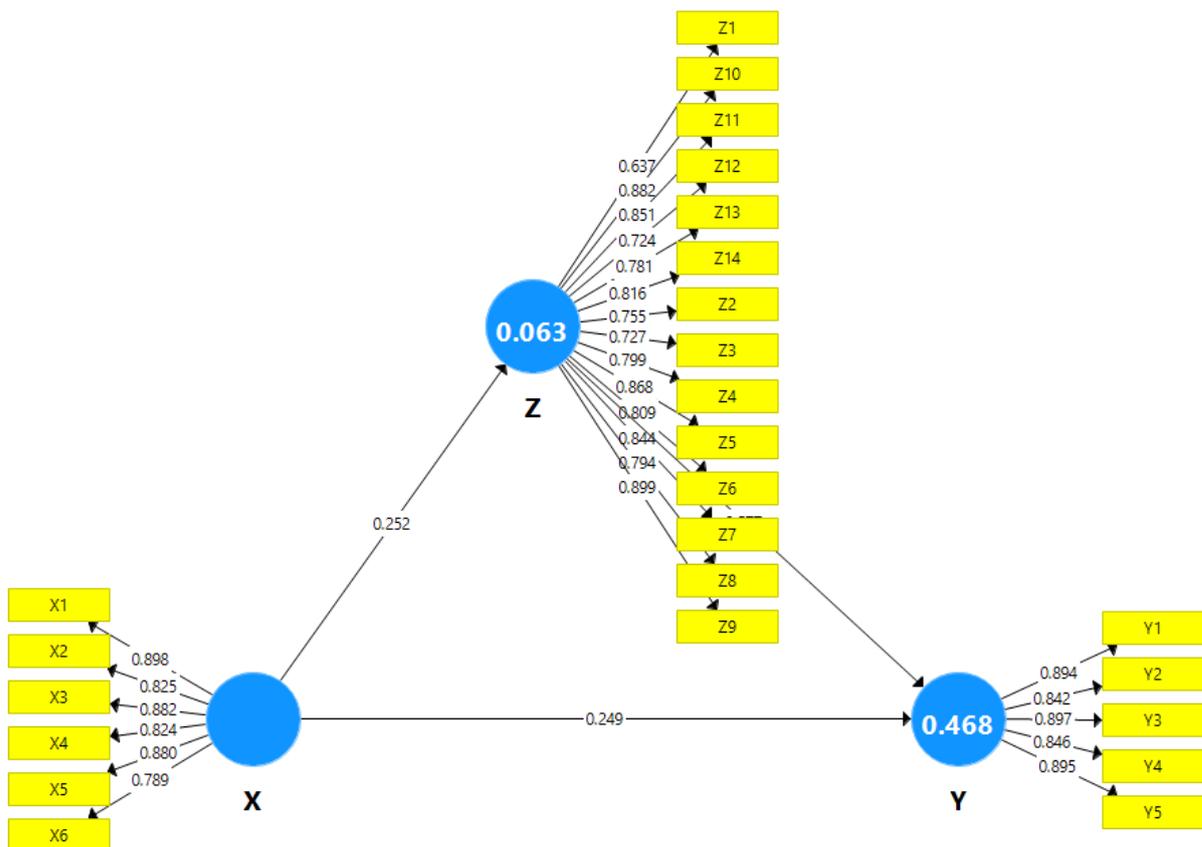
4. Pengujian Validitas Deskriminan

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 4, 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.

5. 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 1. Model Penelitian Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 3. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Coaching (X)	X1	0.898	0.924	0.940	0.723
	X2	0.825			
	X3	0.882			
	X4	0.824			

	X5	0.880			
	X6	0.789			
<i>Learning Capability (Z)</i>	Z1	0.637	0.957	0.962	0.643
	Z10	0.882			
	Z11	0.851			
	Z12	0.724			
	Z13	0.781			
	Z14	0.816			
	Z2	0.755			
	Z3	0.727			
	Z4	0.799			
	Z5	0.868			
	Z6	0.809			
	Z7	0.844			
	Z8	0.794			
	Z9	0.899			
<i>Kinerja Dosen (Y)</i>	Y1	0.894	0.924	0.942	0.766
	Y2	0.842			
	Y3	0.897			
	Y4	0.846			
	Y5	0.895			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 4. Discriminant Validity

Variables	X	Y	Z
<i>Coaching (X)</i>	0.850		
<i>Kinerja Dosen (Y)</i>	0.395	0.875	
<i>Learning Capability (Z)</i>	0.252	0.640	0.802

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 5. Collinearity (VIF)

Variables	X	Y	Z
<i>Coaching (X)</i>		1.068	1.000
<i>Kinerja Dosen (Y)</i>			
<i>Learning Capability (Z)</i>		1.068	

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 6. Nilai R Square

Variables	R Square	R Square Adjusted
<i>Kinerja Dosen (Y)</i>	0.468	0.463
<i>Learning Capability (Z)</i>	0.063	0.059

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 7. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	X -> Z	0.252	0.053	4.716	0.000	Didukung
H2	Z -> Y	0.577	0.046	12.525	0.000	Didukung
H3	X -> Y	0.249	0.050	5.008	0.000	Didukung
H4	X -> Z -> Y	0.145	0.031	4.660	0.000	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh *coaching* terhadap kinerja dosen melalui *learning capability* 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 6 di atas, nilai *R Square learning capability* (Z) sebesar 0.063 yang berarti bahwa variable *learning capability* (Z) mampu dijelaskan oleh variabel *coaching* (X) sebesar 6.3%, sedangkan sisanya sebesar 93.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* kinerja dosen (Y) sebesar 0.468 yang berarti bahwa variabel kinerja dosen (Y) mampu dijelaskan oleh variabel *coaching* (X) dan variabel *learning capability* (Z) sebesar 46.8%, sedangkan sisanya sebesar 53.2% 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.

7. 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 *coaching* yang efektif, seperti mengkomunikasikan dan menetapkan ekspektasi yang jelas, menciptakan dan mempromosikan lingkungan belajar yang mendukung, dan menyediakan sumber daya, maka hal itu akan menuntun mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* berdampak positif terhadap kinerja, temuan yang sejalan dengan penelitian sebelumnya (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017). Selain itu, penelitian ini memprediksi bahwa ada hubungan positif antara *coaching* dan *learning capability*. Hamlin et al. (2009) menyatakan bahwa *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 *coaching* terhadap *learning capability* belum banyak dieksplorasi oleh peneliti sebelumnya, hasil penelitian ini telah secara empiris mengkonfirmasi dan mendukung hipotesis bahwa *coaching* dapat meningkatkan aspek *managerial commitment, systems perspectives, openness and experimentation*, serta *knowledge transfer and integration*, yang merupakan indikator-indikator *learning capability*. Lebih lanjut, menurut teori konservasi sumber daya dari Hobfoll (1989), *learning capability* dapat dipandang sebagai sumber daya individu. Dosen dengan *learning capability* 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 *learning capability* berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Maamari et al., 2021) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan *learning capability* yang lebih tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *learning capability* memainkan peran kunci dalam meningkatkan sikap dan perilaku kerja positif dosen sebagai konsep penting dalam teori psikologi positif. *Learning capability* juga ditemukan menjadi mediator penting dalam penelitian sebelumnya (Maamari

et al., 2021). Hasil penelitian ini selaras dengan hipotesis penulis sebelumnya bahwa atasan yang menunjukkan perilaku *coaching* yang efektif dapat meningkatkan keadaan psikologis positif dari bawahan mereka (yaitu, efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan), yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja dosen perguruan tinggi (Grant et al., 2010; Park, 2007).

Kesimpulan

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

1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan analisis di atas, penelitian ini dengan jelas menunjukkan dampak *coaching* terhadap kinerja dan hasil positifnya. Ini juga menyoroti perubahan internal karyawan yang dihasilkan dari *coaching* seperti kapabilitas pembelajaran (*learning capability*) dan selanjutnya efek dari semua perubahan perilaku dan kognitif internal pada kinerja. *Learning capability* jelas didorong dalam perilaku karyawan sebagai hasil dari pelaksanaan *coaching*. Ada korelasi yang jelas antara faktor-faktor tersebut dan menggunakan pembinaan sebagai praktik SDM yang efektif. Temuan ini menegaskan dan mengembangkan khasanah literatur mengenai efek *coaching* (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017; Aldrin & Utama, 2019; Hsu et al., 2019, 2019; Kunst et al., 2018; Raza et al., 2018). Pelajaran ini juga mengungkap beberapa aspek dari pengaruh konteks budaya, sosial dan ekonomi pada hubungan antara *coaching* dan kinerja yang absen dari tinjauan literatur.

Kontribusi inti dari penelitian ini adalah mengisi kesenjangan dalam teori tentang efek *coaching* pada kinerja terutama bahwa ada sangat sedikit organisasi pendidikan tinggi yang mempraktikkan dan mengevaluasi efek dari program *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 *coaching* dan kinerja. Selain itu, studi

ini telah berkontribusi pada teori dengan menambahkan literatur yang ada tentang beberapa wawasan tentang *coaching* yang merupakan alat pengembangan SDM di wilayah di mana studi tentang praktik SDM ini masih langka. Sedangkan ulasan komprehensif tentang program pengembangan SDM secara umum masih dalam masa pertumbuhan.

2. Implikasi Manajerial

Studi ini menegaskan bahwa program SDM yang mendukung, sebagaimana *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 *coaching* dalam mendukung kemajuan dan perkembangan karir mereka. Melalui *coaching*, manajemen kampus membantu dosen/pegawai fokus pada mengembangkan kemampuan-kemampuan yang akan memberikan kontribusi besar bagi individu dan keberhasilan organisasi kampus. Menerapkan *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, *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 *coaching* dalam organisasi pendidikan tinggi yang menjamin efektivitas pembinaan manajerial sebagai prediktor kinerja dosen/pegawai. Organisasi kampus perlu menekankan pada pentingnya *coaching* dan mendorong setiap unsur manajemen kampus untuk melatih bawahan mereka guna meningkatkan kinerja. Organisasi kemudian perlu menciptakan budaya *coaching* dan sistem pendukungnya, seperti usaha dan komitmen yang cukup besar dari manajemen. *Coaching* perlu menjadi bagian dari

strategi pengembangan organisasi 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 *coaching*. Peneliti berikutnya dapat menyelidiki dampak *coaching* pada hasil kerja penting lainnya, seperti kinerja dalam peran dan kontekstual, motivasi kerja, *turnover intention*, atau komitmen profesional/karier.

Daftar Pustaka

- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- 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.
- 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. (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., 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. (2021). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.287>
- Asbari, M., 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://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5732>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, B., & Article, H. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243.

<https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>

- Basuki, S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Rasyi Radita, F., Maesaroh, S., Wahyuni Asnaini, S., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Nadhila Sudiyono, R., Sestri Goestjahjanti, F., Yuwono, T., & Hutagalung, D. (2020). Pengaruh Organizational Culture terhadap Teacher Innovation Capability dalam Perspektif Knowledge Sharing: Studi Kasus Jabodetabek. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 171–192. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/432>
- 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.
- Drake, D. B. (2014). *Evidence-Based Practice : A Potential Approach for Effective Coaching. February 2006.*
- 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.
- Fikri, M. A. A., Pramono, T., Nugroho, Y. A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leadership Model in Pesantren: Managing Knowledge Sharing through Psychological Climate. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(03), 149–160. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/44>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high

- school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal*, 62(3), 151–168. <https://doi.org/10.1037/a0019212>
- 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.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). *The coaching manager: Developing top talent in business*. SAGE publications.
- Hutagalung, D., Admiral, Nuryanti, Y., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Managing Tacit Knowledge Sharing: From Charismatic Leadership to Psychological Safety Climate. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 108–119. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1888>
- 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.
- 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/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.
- 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., Nurashah, 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>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leaders Coaching di Sekolah: Apa Perannya terhadap Kinerja Guru? *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 580–597. <https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/1299>
- Novitasari, D., Asbari, M., Hutagalung, D., & Amri, L. H. A. (2021). Mengelola Komitmen Dosen: Analisis Peran Modal Psikologis dan Leaders Coaching. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 198–213. <https://e-journal.umc.ac.id/index.php/VL/article/view/1845>
- Novitasari, D., Asbari, M., Putra, F., Kumoro, D. F. C., & Fikri, M. A. A. (2021). Tacit Knowledge Sharing di Sekolah Islam: Analisis Kepemimpinan dan Iklim Keamanan Psikologis. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 138–162. <http://jayapanguspress.penerbit.org/index.php/cetta/article/view/1287>
- Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(03), 1–13. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/29>
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., Nadeak, M., & Asbari, M. (2021). Kinerja Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(4), 1245–1260. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>
- Novitasari, D., Supriatna, H., Asbari, M., Nugroho, Y. A., & Nadeak, M. (2021). Exploring the Impact of Trust in Leader and Knowledge Sharing on Employee Innovation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(03), 47–62. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/30>

- 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., & Hadi, A. H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, 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., 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.
- 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.
- Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293–314.

<http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/1556>

- 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>
- 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., 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>