



## **Leaders Coaching di Sekolah: Apa Perannya terhadap Kinerja Guru?**

**Dewiana Novitasari<sup>1\*</sup>, Masduki Asbari<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Indonesia*

<sup>2</sup>*STMIK Insan Pembangunan, Indonesia*

\*Corresponding Author. E-mail: [1dhewiediosa@yahoo.co.id](mailto:1dhewiediosa@yahoo.co.id)

**Receive: 05/03/2021**

**Accepted: 05/03/2021**

**Published: 28/03/2021**

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh leaders coaching terhadap kinerja dan modal psikologis guru serta untuk menyelidiki efek mediasi modal psikologis pada populasi guru dari tujuh SMP Swasta di Tangerang. Penelitian ini mengadopsi metode simple random sampling dengan 59 sampel guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa leaders coaching memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan modal psikologis guru. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan antara leaders coaching dan kinerja guru secara signifikan dimediasi oleh modal psikologis. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan guru dalam menghadapi era education 4.0.*

**Kata Kunci:** *Kinerja, leaders coaching, modal psikologis.*

### **PENDAHULUAN**

Literatur terkini telah banyak menunjukkan bahwa *coaching* merupakan metodologi yang efektif untuk mengembangkan kepemimpinan, meningkatkan kesejahteraan, dan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Penelitian awal yang menggunakan studi kasus subjek tunggal kualitatif atau metodologi berbasis wawancara melaporkan bahwa *coaching* bisa efektif dalam membantu para eksekutif di organisasi komersial, mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih positif dan konstruktif (misalnya, Diedrich (1996)).

Menggunakan desain dalam subjek yang lebih canggih, Kampa dan White (2002) menemukan bahwa *coaching* meningkatkan gaya kepemimpinan para eksekutif yang diukur oleh Multifactor Kuesioner Kepemimpinan (Bass & Avolio, 2000). Penelitian lain telah melaporkan bahwa *coaching* bisa meningkatkan gaya kepemimpinan dan meningkatkan fleksibilitas manajerial dan kemampuan pemecahan masalah (misalnya, Jones et al. (2006)).

Ada juga bukti yang berkembang bahwa *coaching* dapat menjadi metodologi perubahan yang efektif bagi mereka dalam peran eksekutif atau non-eksekutif di luar pengaturan organisasi komersial. Di

tempat lain, menggunakan desain antar subjek untuk mengeksplorasi dampak *coaching* dalam pengaturan pemerintah Amerika Serikat, Evers et al. (2006) menemukan bahwa *coaching* meningkatkan ekspektasi hasil manajer dan Efikasi Diri. Dalam studi terkontrol secara acak, Grant et al. (2009) menemukan itu *coaching* yang dilakukan oleh *coach* profesional meningkatkan ketahanan, kesejahteraan di tempat kerja, dan tujuan pencapaian untuk para eksekutif dan manajer senior di sebuah badan perawatan kesehatan masyarakat Australia. Di A.S. Pengaturan tentara, menggunakan desain dalam subjek, Bowles et al. (2007) menemukan *coaching* itu meningkatkan kualitas hidup manajer perekrutan distrik. Dalam pengaturan Angkatan Darat A.S. yang serupa, tetapi menggunakan desain antara subjek, Bowles et al. (2007) menemukan bahwa *coaching* sangat efektif untuk manajemen menengah (dibandingkan dengan manajer eksekutif) dalam hal pengembangan kepemimpinan dan pencapaian tujuan yang ditetapkan sendiri.

Selain penelitian di atas di tempat kerja atau organisasi, sejumlah studi telah menemukan bahwa *coaching* dalam konteks non-kerja dapat meningkatkan kesejahteraan dan ketahanan, memfasilitasi tujuan pencapaian, dan mengurangi kecemasan, stres, atau depresi (misalnya, Bowles & Picano (2006)). Jadi, secara keseluruhan ada bukti yang muncul bahwa *coaching* dapat menjadi metodologi perubahan yang efektif untuk berbagai kalangan populasi. Untuk memperluas basis bukti tentang praktik *coaching* dan untuk memeriksa lebih lanjut efektifitas *coaching* dalam pengaturan organisasi non-komersial, Grant et al. (2010) melakukan studi hasil *coaching* perkembangan dengan guru sekolah. Sejauh pengetahuan penulis, ini

adalah yang pertama diterbitkan studi terkontrol secara acak dari tentang dampak *coaching* pada pencapaian tujuan dan kesehatan mental yang dilakukan oleh *coach* profesional dalam lingkungan pendidikan.

### **Coaching dalam Praktik Pendidikan**

Ada banyak literatur yang melaporkan tentang *coaching* dalam pengaturan pendidikan. Pencarian Grant et al. (2010) dari database ERIC bulan Agustus 2009 dengan menggunakan kata kunci *coaching* and *education* menghasilkan 2.477 kutipan, dan pencarian database PsycINFO menghasilkan 586 kutipan. Namun, signifikan persentase literatur tentang *coaching* dalam pengaturan pendidikan mengacu pada *coaching* berorientasi siswa dengan tujuan meningkatkan pembelajaran siswa atau membimbing siswa untuk mengatasi keaksaraan tertentu atau kesulitan belajar (misalnya, Merriman & Coddling, 2008; Plumer & Stoner, 2005). Ada literatur yang muncul tentang guru yang menerima *coaching* sendiri (untuk tinjauan berguna tentang perbedaan pendekatan untuk melatih guru dalam pengaturan pendidikan, lihat Denton & Hasbrouck, 2009). Pendekatan ini mencakup *coaching* teknis atau instruksional yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan instruksional guru (misalnya, Johal, 2009) dan *coaching* praktik reflektif, yang merupakan “proses di mana guru mengeksplorasi pemikiran di balik praktek mereka” (Garmston, Linder, & Whitaker, 1993). Secara umum penggunaan istilah tersebut *coaching* dalam pengaturan pendidikan mengacu pada cakupan aplikasi yang sangat luas, dan sangat sedikit di antaranya kutipan mengacu pada kepemimpinan atau *coaching* eksekutif yang dilakukan oleh pembina kepemimpinan profesional atau konsultan.

*Coaching* untuk pengembangan profesional atau kepemimpinan dalam pengaturan pendidikan sebagian besar dilakukan dengan menggunakan *coaching* sebaya, dan pendekatan ini telah digunakan dengan kedua guru pemula (Jenkins, Garn, & Jenkins, 2005; Suleyman, 2006) dan pendidik yang lebih berpengalaman (Johnson, 2009). Namun, seperti dalam organisasi komersial, beberapa manajemen senior dalam pengaturan pendidikan juga terlibat dalam beberapa *coaching* pengembangan bawahan (MacKenzie & Marnik, 2008).

Secara global, minat untuk menggunakan *coach* dan konsultan profesional telah meningkatkan kepemimpinan dan pengembangan profesional dalam pengaturan pendidikan. Di Amerika Serikat, Contreras (2008) melaporkan studi dalam mata pelajaran dengan 60 kepala sekolah menggunakan kepemimpinan profesional *coach*, menemukan bahwa kepala sekolah melaporkan peningkatan kemampuan untuk memimpin sekolah mereka. Di Australia, konferensi, seperti *the Australian Leadership Coaching Conference for Educators* yang diadakan di Macquarie University, Sydney pada tahun 2009, bertujuan untuk mendorong dialog antara peneliti dan praktisi di bidang *coaching* kepemimpinan pendidikan yang sedang berkembang. Dalam skala kecil, Allan (2007) menemukan bahwa, meskipun *coaching* mampu mengembangkan kepemimpinan terhadap staf pengajar sekolah (yaitu, sekolah menengah), akan tetapi tidak meningkatkan kinerja pembelajaran siswa, hal itu hanya menghasilkan peningkatan kinerja profesional dari para *coach* guru itu sendiri, dengan peningkatan yang diamati dalam efektivitas kerja pribadi, kepercayaan diri, dan hubungan kerja dengan orang lain (Roberson, 2007).

Penelitian *peer-review* pada topik *coaching* profesional untuk pendidik memang masih terbatas. Namun, pencarian sepintas di Internet menunjukkan bahwa para praktisi menawarkan pengembangan *professional coaching* untuk sektor pendidikan memiliki nilai yang substansial. Guru di sekolah dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap siswanya. Seorang guru, sejatinya adalah perwujudan kepemimpinan di ruang-ruang kelas pembelajaran. Mereka tidak hanya memberikan arahan, bimbingan, dan umpan balik kepada siswa mereka, tapi mereka juga bertindak sebagai teladan seperti yang sering mereka lakukan di depan siswa mereka di sekolah, bahkan hingga dalam kehidupan umum di luar sekolah. Jika seorang manajer dari sebuah perusahaan dipanggil manajer hanya tatkala di lingkungan perusahaan, tapi tidak dengan profesi guru. Profesi guru ternyata terus melekat melampaui batas-batas ruang kelas di sekolah.

Pengertian guru sebagai pemimpin yang digunakan dalam beberapa penelitian mengacu pada konsep kepemimpinan diri (Manz, 1986) dan kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan diri mengacu pada kapasitas individu untuk mengontrol perilaku mereka sendiri, mempengaruhi dan memimpin diri melalui penggunaan strategi perilaku dan kognitif khusus yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas pribadi (Neck & Houghton, 2006). Tidak hanya melakukan kepemimpinan diri dengan baik untuk diri sendiri, tetapi individu yang menunjukkan perilaku kepemimpinan diri yang baik dapat menjadi teladan penting dalam membina keterampilan kepemimpinan diri serupa pada orang lain (Goel, Manz, Neck, & Neck, 1995). Jelas, ini keterampilan

kepemimpinan yang penting bagi guru untuk dikembangkan.

Beberapa tantangan utama yang dihadapi guru sekolah menengah adalah termasuk stres, kurangnya sumber daya, peningkatan pengawasan dan evaluasi dari para pemangku kepentingan utama, berurusan dengan birokrasi yang rumit, menangani secara konstruktif populasi siswa yang beragam, dan kebutuhan untuk menampilkan hal yang positif saat berada di bawah tekanan (MacKenzie & Marnik, 2008). Selain itu, sebuah tantangan kunci yang dihadapi sektor sekolah adalah retensi staf pengajar (Quartz, 2003). Tentu saja, tantangan ini dapat bervariasi tergantung pada jenis sekolahnya, Antara sekolah negeri dan sekolah swasta. Sejatinya, hal ini adalah tantangan perkembangan yang serupa dengan dengan tantangan yang dihadapi oleh organisasi komersial, yakni bagaimana proses coaching efektif bisa dilakukan sejak dari lini eksekutif. Di lingkungan sekolah, berarti sejak dari jajaran manajemen sekolah.

Meskipun kerangka teoritis yang digunakan dalam *coaching* sangat bervariasi, mulai dari perilaku dan kognitif, hingga psikodinamik dan berfokus pada solusi (Peltier, 2001), sesungguhnya yang mendasari semua praktik *coaching* adalah seperangkat prinsip umum (McKenna & Davis, 2009). Hal ini termasuk pengertian tentang kolaborasi dan akuntabilitas, peningkatan kesadaran, tanggung jawab, perencanaan tindakan, dan tindakan. Artinya, terlepas dari orientasi teoretisnya, hubungan *coaching* adalah satu di mana *coach* dan orang yang dibina (*coachee*) membentuk aliansi kerja kolaboratif, yang ditetapkan bersama tentang tujuannya, dan merancang langkah-langkah tindakan khusus yang berorientasi pada pencapaian tujuan tersebut (Kemp, 2008). Tanggung

jawab *coachee* adalah pelaksanaan langkah-langkah tersebut, sedangkan peran *coach* adalah untuk menjaga orang yang dibina (*coachee*) tetap fokus pada tujuan, membantu memantau dan mengevaluasi kemajuan dari waktu ke waktu serta menyediakan waktu untuk brainstorming dan refleksi diri (Grant et al., 2009).

Dengan demikian, *coaching* untuk kepemimpinan atau pengembangan profesional mungkin efektif melalui setidaknya empat mekanisme kognitif dan perilaku yang mendasari. *Pertama*, memiliki sifat suportif dan hubungan rahasia, di mana untuk membahas masalah pribadi dan profesional dapat mengurangi kecemasan dan stres dan meningkatkan keterampilan kepemimpinan diri (Myers, 1999). *Kedua*, menerima umpan balik tentang perilaku kepemimpinan seseorang yang ada dapat meningkatkan kesadaran akan area untuk pengembangan. Umpan balik semacam itu dalam konteks hubungan yang suportif dan rahasia dapat menyediakan platform penting untuk perubahan yang disengaja dan pengembangan perilaku kepemimpinan yang konstruktif dan transformasional (Larsson, Sjoberg, Nilsson, Alvinus, & Bakken, 2007). *Ketiga*, menetapkan tujuan yang sesuai dengan diri sendiri dan dihargai secara pribadi yang ditujukan pada masalah yang dibahas dalam proses umpan balik dan kemudian dengan sengaja bekerja untuk mencapainya dapat memfasilitasi pengembangan perilaku baru, serta membangun efikasi diri dan meningkatkan kesejahteraan (Sheldon & Houser-Marko, 2001). *Keempat*, terlibat secara sistematis dalam hal tersebut aktivitas selama periode waktu tertentu dan didukung dalam mengatasi setiap kemunduran dapat membangun ketahanan dan mengembangkan keterampilan

kepemimpinan diri (Baumeister, Gailliot, DeWall, & Oaten, 2006). Hasil dari, proses *coaching* mungkin mengalami peningkatan kepercayaan diri, kepuasan kerja, dan juga kesejahteraan menjadi lebih siap untuk menghadapi perubahan dan stres di tempat kerja (Grant et al., 2009).

*Coaching* telah menjadi strategi pengembangan sumber daya manusia jangka panjang (Hackman & Wageman, 2005) dan telah menarik banyak perhatian dari banyak organisasi selama bertahun-tahun. Manajemen sekolah dan sarjana telah melihat *coaching* yang efektif sebagai salah satu praktik terbaik untuk mencapai manajemen, kepemimpinan, dan pembelajaran yang sukses dalam sebuah organisasi (Ellinger et al., 2003). Manajemen sekolah atau supervisor yang bertindak sebagai Pembina di tempat kerja bekerja sama dengan guru untuk mengidentifikasi penyebab kesenjangan kinerja dan memberikan umpan balik kepada guru. Telah disarankan bahwa *coaching* yang efektif dapat meningkatkan moral dan kepercayaan diri guru, meningkatkan pengetahuan dan kemampuan guru, dan mempromosikan sikap kerja dan perilaku guru yang positif, sehingga berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut *organizational support theory* (OST) dan *perceived organization support* (POS) yang diusulkan oleh Eisenberger et al. (1986), ketika guru merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, memenuhi kebutuhan mereka, dan peduli dengan kesejahteraan mereka- menjadi (level POS yang lebih tinggi), norma timbal balik (Bernarto et al., 2020) membangkitkan rasa kewajiban mereka untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Eisenberger et al., 1986).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa POS memiliki dampak positif terhadap hasil kerja pegawai seperti kepuasan kerja, kinerja kerja, komitmen organisasi, dan intensi turnover (Arshadi, 2011) karena hal tersebut menimbulkan kewajiban pada pegawai untuk membalas kembali kebaikan organisasi. Mengikuti logika ini dan membangun OST, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara *leaders coaching*, modal psikologis, dan kinerja guru. Hackman & Wageman (2005) menunjukkan bahwa *coach* yang efektif dapat memotivasi anggota tim untuk menyelesaikan tugas dan menghasilkan pembelajaran aktif, sehingga meningkatkan kinerja tugas tim. (Ellinger et al., 2003) menekankan bahwa Pembina dapat menampilkan perilaku *leaders coaching* yang efektif dengan menetapkan tujuan, berkomunikasi secara efektif, memotivasi guru, mencatat kinerja dan memberikan umpan balik, serta mengembangkan guru. Menggambar pada perspektif OST, penelitian ini mengasumsikan bahwa manajemen sekolah atau supervisor yang menunjukkan perilaku *leaders coaching* yang efektif akan meningkatkan tingkat efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan modal psikologis guru. Pada gilirannya, pola pikir positif ini dapat meningkatkan kewajiban guru untuk menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang positif yang bermanfaat bagi organisasi. Karena tidak ada penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara *leaders coaching*, modal psikologis, dan kinerja guru, penelitian ini bermaksud untuk mempertimbangkan *leaders coaching* sebagai variabel anteseden sambil memperlakukan modal psikologis sebagai variabel mediasi dan melihat kinerja sebagai perilaku dan hasil sikap masing-masing guru.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan *Conservation of Resources Theory* (COR) Hobfoll (1989) sebagai landasan teoritis untuk menggambarkan hubungan antara modal psikologis dan hasil kerja (yaitu, temuan penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi berharga bagi manajemen sekolah dengan meningkatkan kesadaran tentang bagaimana perilaku *coaching* yang efektif dapat memotivasi modal psikologis positif tim guru, yang mengarah ke tim guru yang berkinerja tinggi dan berdedikasi tinggi, yang berkontribusi pada pertumbuhan organisasi sekolah yang berkelanjutan dan membangun peradaban bangsa (Asbari & Novitasari, 2021; Sutardi et al., 2020).

## STUDI LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Leaders Coaching*

Istilah *coach* pada awalnya digunakan dalam olahraga pada tahun 1880-an. *Coach* atau *coach* dipandang sebagai instruktur yang menginstruksikan individu atlet (misalnya, tenis, golf, dan ski) dan tim pemain (misalnya, bola basket, sepak bola, dan dayung) tentang cara meningkatkan *performance* mereka. *Coach* telah memainkan peran utama yang penting bagi individu dan tim dalam olahraga paling terorganisir selama seabad yang lalu (Evered & Selman, 1989). Dalam pengaturan kerja, inti dari peran seorang *coach* adalah untuk memberdayakan guru dengan mempromosikan pembelajaran mandiri, pertumbuhan pribadi, dan peningkatan kinerja (Bresser & Wilson, 2010). Dikombinasikan dengan *coaching* dan kepemimpinan, *leaders coaching* didefinisikan sebagai aktivitas yang memungkinkan manajemen sekolah untuk mempromosikan pembelajaran, mendorong penemuan diri terhadap apa

yang ingin dicapai bawahan, dan membimbing mereka untuk meningkatkan kinerja (Whitmore, 2010).

Dalam hal keterampilan *leaders coaching*, literatur konseptual dan praktisi biasanya menggambarkan keterampilan mendengarkan, analitis, wawancara, pertanyaan, dan observasi sebagai hal yang penting bagi seorang *coach*. Namun, kemampuan untuk menerjemahkan keterampilan *coaching* menjadi hasil nyata terkait pekerjaan yang berguna juga penting untuk *leaders coaching*. Penelitian sebelumnya tentang *leaders coaching* menunjukkan bahwa perilaku *leaders coaching* termasuk memberi dan menerima umpan balik kinerja, mengkomunikasikan dan menetapkan harapan yang jelas, menciptakan dan mempromosikan lingkungan belajar yang mendukung, menyediakan sumber daya, mentransfer kepemilikan kepada guru, dan memperluas perspektif guru (Longenecker & Neubert, 2005). Ellinger et al. (2003) mengidentifikasi setidaknya ada delapan perilaku *leaders coaching*. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa *leaders coaching* dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan (Arshadi, 2011). Studi ini akan mengkaji kinerja guru sebagai hasil perilaku dan sikap dari *leaders coaching* di lingkungan kerja sekolah.

### Modal Psikologis

Modal psikologis didefinisikan sebagai "keadaan perkembangan psikologis positif individu" (Luthans & Youssef-Morgan, 2017a). Hal ini mencakup empat komponen: kemanjuran diri, harapan, optimisme, dan ketahanan. Di dalam ranah sekolah, Efikasi diri berarti bahwa guru memiliki kepercayaan diri untuk melakukan upaya yang diperlukan agar

berhasil menyelesaikan tugas belajar dan mengajar yang menantang. Harapan berarti guru bekerja keras untuk mencapai tujuan mereka. Untuk menjadi sukses, mereka dapat memilih kembali metode pencapaian tugas bila diperlukan. Optimisme berarti bahwa guru menghubungkan peristiwa positif dengan individu dengan cara yang bertahan lama dan meluas dan menghubungkan peristiwa negatif dengan faktor kontekstual eksternal. Dengan kata lain, mereka memberikan atribusi positif untuk kesuksesan saat ini dan masa depan. Ketahanan mengacu pada kemampuan guru untuk menanggapi dan menyelesaikan masalah mereka sendiri ketika mereka menghadapi kesulitan atau kesulitan (Luthans & Youssef-Morgan, 2017a).

Sebuah studi empiris oleh Luthans & Youssef-Morgan (2017a) menemukan bahwa empat komponen modal psikologis memiliki proses kognitif dan motivasi yang berpotensi interaktif. Luthans & Youssef-Morgan (2017a) menunjukkan bahwa kombinasi keempat ini lebih efektif daripada satu komponen individu karena lebih dapat memprediksi kinerja guru dan kepuasan guru. Orang dengan modal psikologis positif tingkat tinggi, akan lebih percaya diri dalam menerima tugas yang menantang dan memiliki keyakinan kuat pada kesuksesan, motivasi untuk bekerja keras saat menghadapi kesulitan, dan kemampuan untuk bangkit kembali dari bawah dan memulai kembali saat dibutuhkan.

### **Kinerja**

Campbell (1990) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku anggota organisasi untuk memenuhi harapan organisasi, ketentuan, atau formalisasi persyaratan peran. Lebih khusus lagi, kinerja guru

adalah mengacu pada tingkat kinerja guru ketika mereka mencapai tujuan kerja mereka. Menurut (Sastrohadiwinarto, 2005), kinerja mengacu pada kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Zainal et al. (2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan perilaku sebenarnya yang dilakukan setiap pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Dalam studi ini, kinerja diartikan sebagai kinerja guru kinerja dalam peran, dengan kata lain, sebagai kinerja guru dari aktivitas terkait pekerjaan yang diwajibkan secara kontrak (Babin & Boles, 1996).

### **Pengaruh *Leaders Coaching* terhadap Kinerja**

Menurut OST Eisenberger et al. (1986), dukungan manajemen merupakan sumber daya penting yang dapat digunakan guru untuk meningkatkan kinerjanya. *Leaders coaching* dapat dilihat sebagai bentuk dukungan sosial yang diberikan oleh manajemen sekolah dalam informasi dan umpan balik terkait pekerjaannya. Manajemen sekolah menggunakan proses umpan balik untuk mengungkapkan rasa terima kasih mereka kepada para guru atas upaya dan pencapaian mereka. Ketika guru merasa dihargai oleh sekolah, maka memungkinkan mereka untuk mencurahkan lebih banyak energi dan waktu untuk meningkatkan kinerja mereka dan dengan demikian menguntungkan sekolah (Eisenberger et al., 1986).

Berkenaan dengan hubungan antara *leaders coaching* dan hasil kerja, Ellinger et al. (2003) mempelajari dampak dari perilaku *coaching* pada kinerja dan kepuasan guru terhadap manajemen sekolah. Hasil penelitian Ellinger et al.

(2003) mengungkapkan bahwa manajemen sekolah yang menggunakan perilaku *coaching* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja guru, tetapi juga meningkatkan tingkat komitmen kerja mereka dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka dibandingkan dengan rekan-rekan mereka. Sebuah studi longitudinal oleh Liu & Batt (2010) menemukan bahwa semakin banyak guru menerima *leaders 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 pegawai. Selain itu, Hsu et al. (2019) meneliti pengaruh perilaku *leaders coaching* terhadap kinerja kerja dan peran komitmen organisasi dan kejelasan peran di antara 283 pegawai dari bank yang berbeda di Rawalpindi dan Islamabad. Hasil analisis regresi mereka mengungkapkan hubungan positif antara *leaders coaching* dan kejelasan peran, serta antara kinerja dan komitmen organisasi. Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara *leaders coaching* dan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengembangkan hipotesis berikut.

*H1: Leaders coaching berpengaruh positif terhadap kinerja.*

### **Pengaruh *Leaders Coaching* terhadap Modal Psikologis**

Manajemen sekolah yang berperan sebagai coach efektif adalah manajemen sekolah yang mengarahkan anggota tim dalam lingkungan kerja dengan baik. Seseorang yang sedang dilatih disebut orang yang dibina (*coachee*). Menurut

Hunt & Weintraub (2016), *coaching* yang efektif lebih kuat dan berguna daripada hanya memberikan umpan balik kepada guru dengan masalah kinerja belajar dan mengajar. Hunt & Weintraub (2016) menyatakan bahwa manajemen sekolah yang berperan sebagai *managerial coach* mempromosikan refleksi dan pembelajaran; mereka mendorong guru untuk merasa memiliki masalah dan mengembangkan serta secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaan mereka. Hunt & Weintraub (2016) memiliki pandangan serupa, menyatakan bahwa *coaching* adalah praktik yang membantu memandu guru, kelompok, dan organisasi untuk mendapatkan keahlian, kinerja, dan kemampuan baru untuk mempromosikan peningkatan, efisiensi, dan pertumbuhan pribadi mereka. Mengingat definisi *coaching* di lingkungan kerja, penelitian ini mengasumsikan bahwa *leaders coaching* dapat meningkatkan aspek efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan modal psikologis guru. Oleh karena itu, hipotesis berikut dikembangkan.

*H2: Leaders coaching berpengaruh positif terhadap modal psikologis.*

### **Pengaruh Modal Psikologis terhadap Kinerja**

Di tempat kerja, teori COR dari Hobfoll (1989) menyatakan bahwa guru akan melestarikan, melindungi, dan memelihara sumber daya yang mereka hargai ketika (1) ada ancaman kehilangan sumber daya; (2) ada kehilangan sumber daya yang sebenarnya; dan (3) ketidakmampuan untuk menginvestasikan sumber daya. Ketika guru gagal menerima atau merasakan balasan atas sumber daya yang telah

mereka berikan, mereka akan merasakan ketidaknyamanan psikologis. Sumber daya ini meliputi: sumber daya objek, kondisi, karakteristik pribadi, dan energi. Modal psikologis dapat dikatakan sebagai sumber daya individu. Dalam konteks sekolah, guru dengan modal psikologis positif biasanya mengharapkan hal-hal baik terjadi di tempat kerja (optimisme), percaya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik (*self-efficacy* dan harapan), dan tidak mudah mengalami kemunduran/ kekecewaan (ketahanan). Dengan demikian, hipotesis berikut dikembangkan.

*H3: Modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja.*

#### **Efek Mediasi Modal Psikologis**

Berkenaan dengan mekanisme yang menghubungkan *coaching* dengan hasil kerja pegawai, beberapa peneliti sebelumnya telah memberikan berbagai bukti empiris. Kim et al. (2013) meneliti pengaruh perilaku *leaders coaching* pada reaksi pegawai terkait pekerjaan di antara 482 pegawai di organisasi publik Korea. Kim et al. (2013) memandang perilaku *leaders coaching* sebagai variabel independen, menganggap kejelasan peran pegawai dan kepuasan dengan hasil kerja sebagai variabel mediator, dan menganggap karir dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Mereka menemukan efek mediasi yang signifikan dalam hipotesis kejelasan peran model yang dimediasi pada kinerja; kepuasan dengan pekerjaan yang dimediasi karir dan komitmen organisasi. Selain itu, Raza et al. (2018) menggunakan teknik analisis model persamaan struktural (SEM) untuk menguji pengaruh *leaders coaching* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di antara 361 pegawai.

Temuan mereka mengungkapkan bahwa modal psikologis yang berkembang baik di tempat kerja secara signifikan memediasi hubungan antara *leaders coaching* dan OCB. Studi tersebut di atas telah mengkonfirmasi adanya variabel mediator dalam hubungan antara *coaching* dan hasil kerja. Di antaranya, penelitian ini akan mengkaji modal psikologis sebagai mediator. Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian sebelumnya, modal psikologis memegang peranan penting dalam meningkatkan sikap dan perilaku kerja positif guru, dan telah diverifikasi secara luas sebagai konsep penting dari teori psikologi positif (Avey et al., 2011; Story et al., 2013). Mengikuti alur pemikiran ini, penelitian ini menganggap modal psikologis sebagai mediator potensial dan mengasumsikan bahwa *leaders coaching* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru melalui modal psikologis. Berdasarkan OST, studi saat ini memprediksi bahwa manajemen sekolah yang menunjukkan perilaku *coaching* yang efektif dapat meningkatkan keadaan psikologis positif para guru (yaitu, efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan), yang pada gilirannya meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu, hipotesis berikut dikembangkan.

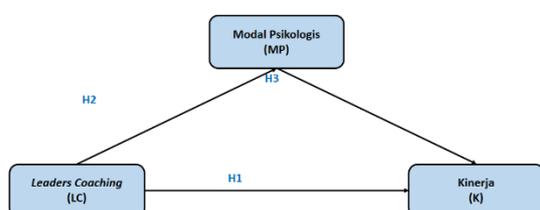
*H4: Modal psikologis secara signifikan memediasi hubungan antara leaders coaching dan kinerja.*

Model konseptual yang diusulkan berdasarkan hipotesis ditunjukkan pada Gambar 1.

#### **Kerangka Konsep Penelitian**

Menurut Sekaran & Bougie (2003) kerangka teoritis merupakan fondasi di mana seluruh proyek penelitian didasarkan. Dari kerangka teoritis bisa disusun hipotesis

yang dapat diuji untuk mengetahui apakah teori yang dirumuskan valid atau tidak. Lalu kemudian selanjutnya akan dapat diukur dengan analisis statistik yang tepat. Mengacu pada teori dan penelitian terdahulu terdapat hubungan antara variable-variabel berikut: *leaders coaching*, modal psikologis, dan kinerja. Untuk itu, penulis membangun model penelitian sebagai mana disebut pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE

### Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada seluruh guru pada tujuh SMP Swasta di Tangerang. Instrumen yang digunakan untuk mengukur *Leaders coaching* diadaptasi dari Ellinger et al. (2003) dengan menggunakan delapan item (LC1-LC8). *Leaders coaching* didefinisikan sebagai manajemen sekolah yang memberdayakan guru dengan mempromosikan pembelajaran mandiri, pertumbuhan pribadi, dan peningkatan kinerja (Bresser & Wilson, 2010).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur modal psikologis diadaptasi dari Luthans & Youssef-Morgan (2017) dengan menggunakan 4 items (MP1-MP4). Modal psikologis didefinisikan sebagai keadaan

perkembangan psikologis positif seseorang yang ditandai dengan efikasi diri, optimisme, harapan dan ketahanan (Luthans & Youssef-Morgan, 2017b).

Instrumen kinerja diadaptasi dari Williams & Anderson (1991) dengan menggunakan 7 items (K1-K7). Kinerja didefinisikan sebagai kegiatan yang terkait dengan pekerjaan yang diwajibkan secara kontrak yang dinilai oleh atasan langsung guru (Babin & Boles, 1996).

Model penelitian dapat dilihat sebagaimana pada Gambar 1. Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/ Pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/ pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *tool*nya.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah guru dari tujuh sekolah menengah pertama (SMP) swasta di Tangerang yang jumlahnya 78 orang. Kuesioner disebar dengan teknik *simple random sampling*. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak valid adalah 59 sampel. Jadi jumlah sampel adalah 75.6% dari jumlah populasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Sampel

Total ada 59 guru SMP Swasta yang berpartisipasi. Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, berkisar antara di bawah usia 29 tahun (25.4%), 30-49 tahun (57.6%), dan lebih dari usia 50 tahun (17.0%). Status kepegawaian mereka

beragam, dimana 37.3% di antaranya adalah guru tetap yayasan (GTY), 62.7% di sisanya masih guru tidak tetap (GTT). Masa kerja mereka juga beragam, 32.2% di antaranya di bawah 5 tahun, 54.2% sudah bekerja antara 5-10 tahun, dan 13.6% sisanya telah bekerja lebih dari 10 tahun. Pendidikan tertinggi responden adalah mayoritas setingkat Sarjana S1 (74.6%), kemudian S2 yakni 25.4%.

**Table 1.** Deskripsi Sampel

Kriteria		Jml.	%
Usia	< 29 thn.	15	25.4%
	30 - 49 thn.	34	57.6%
	> 50 thn.	10	17.0%
Masa kerja sebagai guru	< 5 thn.	19	32.2%
	5-10 thn.	32	54.2%
	> 10 thn.	8	13.6%
Ijazah tertinggi	S2	15	25.4%
	S1	44	74.6%
Status Kepegawaian	Guru tetap yayasan (GTY)	22	37.3%
	Guru tidak tetap (GTT)	37	62.7%

Sumber: Data Diolah (2021)

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

### Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor

sebesar 0.7 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghazali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.7, dan dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, item LC1 dan LC8 harus dikeluarkan agar seluruh item/indikator 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 selengkapya dapat dilihat Tabel 2.

### Pengujian Validitas Deskriminan

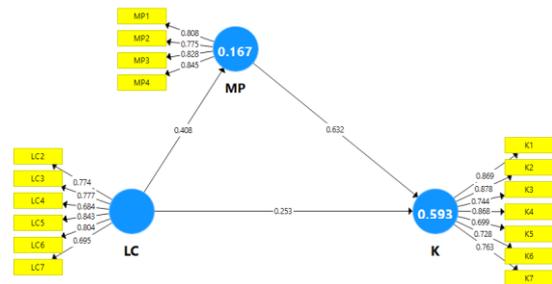
*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk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

(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.

### 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



**Gambar 2.** Model Penelitian Valid  
Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

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

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Leaders Coaching (LC)	LC2	0.774	0.859	0.894	0.585
	LC3	0.777			
	LC4	0.684			
	LC5	0.843			
	LC6	0.804			
	LC7	0.695			
	Modal Psikologis (MP)	MP1			
MP2		0.775			
MP3		0.828			
MP4		0.845			
Kinerja (K)	K1	0.869	0.902	0.923	0.633
	K2	0.878			
	K3	0.744			
	K4	0.868			
	K5	0.699			
	K6	0.728			
	K7	0.763			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 3.** Discriminant Validity

Variables	K	LC	MP
Kinerja (K)	<b>0.796</b>		
Leaders Coaching (LC)	0.510	<b>0.765</b>	
Modal Psikologis (MP)	0.735	0.408	<b>0.814</b>

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 4.** Collinearity (VIF)

Variables	K	LC	MP
Kinerja (K)			
Leaders Coaching (LC)	1.200		1.000
Modal Psikologis (MP)	1.200		

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 5.** Nilai R Square

Variables	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (K)	0.593	0.579
Modal Psikologis (MP)	0.167	0.153

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 6.** Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	LC -> K	0.253	0.099	2.555	0.011	Didukung
H2	LC -> MP	0.408	0.105	3.896	0.000	Didukung
H3	MP -> K	0.632	0.067	9.367	0.000	Didukung
H4	LC -> MP -> K	0.258	0.079	3.277	0.001	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 *leaders coaching* terhadap kinerja guru melalui modal psikologis guru sebagai variabel mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* Modal Psikologis (MP) sebesar 0.167 yang berarti bahwa variabel Modal Psikologis (MP) mampu dijelaskan oleh variabel *leaders coaching* (LC) sebesar 16.7%, sedangkan sisanya sebesar 73.3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* kinerja sebesar 0.593 yang berarti bahwa variabel kinerja (K) mampu dijelaskan oleh variabel *leaders coaching* (LC) dan variabel modal psikologis (MP) sebesar 59.3%, sedangkan sisanya sebesar 40.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Artinya bahwa substansi pengaruh dalam model hubungan pada penelitian ini adalah terbilang kuat (Chin, 1998). Sedangkan Tabel 6 menampilkan *t-statistics* dan *p-*

*values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan.

## Pembahasan

Menurut teori dukungan organisasi/*organization support theory* (OST) (Eisenberger et al., 1986), ketika guru percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, maka akan terjadi timbal balik (Gouldner, 1960), yakni membangkitkan rasa kewajiban guru untuk memberi kembali organisasi dengan meningkatkan kinerja, antara lain Rhoades & Eisenberger (2002). Atas dasar OST, studi ini mengasumsikan bahwa ketika guru umumnya merasa bahwa manajemen sekolah mereka (sebagai perwakilan organisasi) 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 *leaders coaching* berdampak positif terhadap kinerja, temuan yang sejalan dengan penelitian sebelumnya (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017). Hamlin et al. (2009) menyatakan bahwa *coaching* adalah praktik membantu dan memandu guru, kelompok, dan organisasi untuk mendapatkan keahlian, kinerja, dan kemampuan baru serta mendorong peningkatan, efisiensi, dan pertumbuhan pribadi mereka. Meskipun potensi pengaruh *leaders coaching* terhadap modal psikologis belum banyak dieksplorasi oleh peneliti sebelumnya, hasil penelitian ini telah secara empiris mengkonfirmasi dan mendukung hipotesis bahwa *leaders coaching* dapat meningkatkan aspek efikasi diri,

harapan, optimisme, dan ketahanan guru, yang merupakan indikator-indikator modal psikologis. Lebih lanjut, menurut teori konservasi sumber daya/*conservation of resources theory* (COR) dari Hobfoll (1989), modal psikologis dapat dipandang sebagai sumber daya individu. Guru dengan modal psikologis positif seringkali mengharapkan hal-hal baik terjadi di tempat kerja (optimisme), percaya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik (*self-efficacy* dan harapan), dan tidak terlalu rentan terhadap kemunduran (elastisitas). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Wang et al., 2018; Yildiz, 2017) yang menunjukkan bahwa guru dengan modal psikologis yang lebih tinggi akan menunjukkan kinerja kerja yang lebih baik dan lebih tinggi.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa modal psikologis memainkan peran kunci dalam meningkatkan sikap dan perilaku kerja positif guru sebagai konsep penting dalam teori psikologi positif (Story et al., 2013). Modal psikologis juga ditemukan menjadi mediator penting dalam penelitian sebelumnya (Raza et al., 2018). 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 guru.

## KESIMPULAN

Studi saat ini berkontribusi pada literatur *leaders coaching* yang telah ada dengan mengeksplorasi efek dari *leaders coaching* pada kinerja guru dan dengan memeriksa efek mediasi dari modal psikologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leaders coaching* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan bahwa modal psikologis memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *leaders coaching* dan kinerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *leaders coaching* adalah alat intervensi manajemen yang efektif yang dirancang untuk membantu guru meningkatkan kemampuan mereka (Peterson & Hicks, 1996). Selama proses *coaching*, manajemen sekolah dapat menggunakan berbagai teknik *coaching* (seperti mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan memberikan umpan balik) untuk mengkomunikasikan harapan organisasi kepada guru. Manajemen sekolah dan guru bekerja sama untuk mengembangkan tujuan kerja dan rencana implementasi untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen sekolah terus memberikan dukungan selama proses implementasi tugas, mendorong guru untuk mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan tugas individu. Proses *leaders coaching* yang efektif ini sangat mungkin membangkitkan modal psikologis positif bagi guru, sehingga meningkatkan kinerja guru.

Studi saat ini hanya meneliti kinerja sebagai hasil kerja dari *leaders coaching*. Peneliti masa depan dapat menyelidiki dampak *leaders coaching* pada hasil kerja penting lainnya, seperti kinerja dalam peran dan kontekstual serta komitmen profesional / karier. Selain itu, iklim psikologis mengacu pada persepsi individu guru tentang

lingkungan kerja mereka (Asbari, 2019; Asbari et al., 2020). Manajemen sekolah yang menunjukkan keterampilan *coaching* yang efektif dapat meningkatkan iklim psikologis yang dirasakan bagi guru. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *leaders coaching*, iklim psikologis, dan hasil kerja (misalnya, dalam peran dan kinerja kontekstual dan komitmen profesional / karier, dll.) Adalah area yang perlu dieksplorasi dalam penelitian di masa depan.

## Referensi

- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103–1108.
- Asbari, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. *JOCE IP*, 13(2), 172–186.  
<http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/187>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 324–334.
- 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., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503.  
<http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- 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.
- Bowles, S., Cunningham, C. J. L., Gabriel, M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bowles, S. V., & Picano, J. J. (2006). Dimensions of coaching related to productivity and quality of life. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 232.
- Bresser, F., & Wilson, C. (2010). *What is Coaching?. Excellence in Coaching: The Industry Guide*. London: Kogan Page.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*.
- 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.
- Diedrich, R. C. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 61.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- 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.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16–32.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174.
- 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., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396–407.
- 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>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review, 30*(2), 269–287.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513.
- Hsu, Y.-P., Chun-Yang, P., Pi-Hui, T., & Ching-Wei, T. (2019). Managerial coaching, job performance, and team commitment: the meditating effect of psychological capital. *Advances in Management and Applied Economics, 9*(5), 101–125.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). *The coaching manager: Developing top talent in business*. SAGE publications.
- Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 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.
- 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.
- Longenecker, C. O., & Neubert, M. J. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons, 48*(6), 493–500.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017a). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339–366.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017b). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1997). Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology, 39*, 84–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0086797>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Novitasari, D., Kumoro, D. F. C., Yuwono, T., & Asbari, M. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 3*(5), 27–42. <https://www.ijmsjournal.org/volume3-issue5.html>
- Pearce, C. L., & Herbig, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of

- analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293–310.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 1–13. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/4>
- 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.
- Sastrohadiwinarto, B. S. (2005). *Manajemen tenaga kerja Indonesia: Pendekatan administratif dan operasional*.
- Schlechter, A. F., & Strauss, J. J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 42–53.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Sixth edit). John Wiley and Sons, Inc.
- Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2534–2553.
- Sutardi, D., Novitasari, D., Asbari, M., Silitonga, N., Nugroho, Y. A., Hutagalung, D., Mustofa, Chidir, G., Basuki, S., & Yuwono, T. (2020). Pengaruh Work-Family Conflict, Stres Kerja dan Social Support terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Guru Wanita di Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 482–498.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance-Growing Human Potential and Purpose*. SAGE Publications Sage India: New Delhi, India.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Yildiz, E. (2017). The Effect of the Psychological Capital and Personality Characteristics of Employees on Their Organizational Commitment and Contribution to the Work: A Qualitative Research on Managers. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 34–46.
- Yu, X., Li, D., Tsai, C.-H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T., & Arafah, W. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*.