

HUBUNGAN *EMPLOYEE COACHING*, KOMITMEN TIM DAN KINERJA KARYAWAN: STUDI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA ISLAM

Syamsul Ma'arif
STAI Luqman Al Hakim Surabaya
sm.gamagroup@yahoo.com

ABSTRAK

Tingginya tingkat persaingan di lingkup perguruan tinggi memang tidak dapat dihindari. Perlu disusun strategi-strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing, yaitu melalui peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *coaching* terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen tim. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif asosiatif dengan teknik pengumpulan data melalui metode survei. Metode itu dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 63 staff dan tenaga pengajar di Perguruan Tinggi Swasta Islam. Data yang sudah terkumpul dianalisis menggunakan analisis *partial least square*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee coaching* berpengaruh signifikan terhadap komitmen tim dan kinerja karyawan. Komitmen tim juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kekuatan pengaruh *employee coaching* terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen tim sebagai pemediasi.

Kata kunci: *employee coaching*, komitmen tim, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Kebutuhan akan pendidikan tinggi yang semakin mendesak berdampak pada menjamurnya pendirian berbagai institusi Perguruan Tinggi. Tidak menutup kemungkinan banyak perguruan tinggi yang jatuh bangun dalam perjalanannya, demikian pula yang dialami oleh Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) [1]. Terdapat 90% dari 3.214 perguruan tinggi swasta yang ada di Indonesia tidak siap bersaing dengan perguruan tinggi asing. Minimnya daya saing PTS antara lain bangkrut atau bahkan diakuisisi oleh kampus asing [2]. Selain itu, berdasarkan data Asosiasi Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (ABPPTSI) menunjukkan 60 persen dari 3.032 PTS berada dalam kondisi tidak sehat. Bahkan yang lebih memprihatinkan lagi adalah adanya PTS-PTS yang tutup karena bangkrut,

dikarenakan kurangnya minat calon mahasiswa yang mendaftar pada PTS tersebut. Jika jumlah mahasiswa tidak cukup, kecil kemungkinan PTS bisa *survive* karena sumber dana sebagian besar berasal dari mahasiswa [3].

Beberapa fenomena di atas menunjukkan bahwa persaingan sektor jasa pendidikan dikalangan perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta (PTS) dalam memperebutkan “pasar” mahasiswa ini cukup berat [4]. Untuk itu, keunggulan bersaing harus menjadi program penting perguruan tinggi sekarang ini. Dalam mencapai keunggulan bersaing tersebut, pihak perguruan tinggi perlu memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas yang memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global [1]. Baik atau tidaknya kualitas SDM dapat dilihat dari kinerja yang mereka hasilkan. Oleh karena itu, pihak perguruan tinggi perlu meningkatkan kinerja karyawan-karyawannya.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya karyawan di Perguruan Tinggi Swasta Islam ialah melalui *employee coaching*. *Coaching* merupakan salah satu teknik dalam pengembangan SDM yang dapat membantu perusahaan menciptakan keunggulan bersaing. Saat ini semakin banyak organisasi bisnis yang menggunakan *coaching* untuk memberdayakan karyawannya, karena *coaching* dapat menyelesaikan beberapa masalah di tempat dan juga efektif untuk memperbaiki kinerja yang buruk [5]. Beberapa penelitian terdahulu telah memberikan bukti empiris bahwa *coaching* dapat meningkatkan kinerja [6]–[10]. Namun disisi lain terdapat peneliti yang mengungkapkan bahwa *coaching* tidak mempengaruhi kinerja [11], [12].

Penelitian ini tidak hanya melihat dampak *coaching* terhadap kinerja, melainkan juga mencoba mengungkap perubahan internal pada karyawan yang dihasilkan dari proses *coaching* seperti komitmen tim dan mempelajari lebih lanjut pengaruh *coaching* dan komitmen tim terhadap kinerja. Komitmen tim dapat menjadi upaya lain yang dapat ditempuh dalam meningkatkan kinerja karyawan [5], [10], [13], [14]. Namun beberapa peneliti menemukan bahwa komitmen tim tidak mempengaruhi kinerja [15], [16].

Berdasarkan ulasan kajian empiris di atas, maka penelitian ini mengkonfirmasi

kembali terkait dampak *coaching* terhadap kinerja dan memberikan bukti bahwa *coaching* merupakan bagian dari pengembangan SDM. Mengingat penelitian ini masih belum banyak dilakukan, maka perlu untuk diselidiki lebih lanjut mengenai pengaruh *coaching* terhadap kinerja melalui komitmen tim dalam konteks perguruan tinggi swasta Islam di Surabaya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *coaching* terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen tim. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi PTS Islam di Surabaya dalam melakukan manajemen sumber daya manusia yang efektif melalui *coaching*.

KAJIAN TEORI

Employee Coaching

Pelatihan merupakan sarana untuk mengurangi penurunan kualitas sumber daya manusianya dan berbagai organisasi, dalam menghadapi inovasi teknologi yang berkembang. Pelatihan juga merupakan cara yang digunakan oleh organisasi suatu perusahaan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara karyawan dalam organisasi sekaligus meningkatkan keahlian para karyawan untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya [8]. Pelatihan bagi karyawan perguruan tinggi merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing [11].

Coaching terbagi menjadi 4 (empat) kategori berdasarkan tujuan dari implementasi *coaching* pada organisasi yaitu: [17]

a) *Coaching* untuk mendukung pembelajaran

Jenis *coaching* ini diterapkan untuk mendukung proses pembelajaran karyawan yang mengarah kepada proses pengembangan secara individu. Proses ini fokus pada pekerjaan atau tugas yang nyata dalam waktu yang sesungguhnya. *Coach* (pembina) membantu *coachee* (yang dibina) berpikir mengenai berbagai aspek kegiatan dalam tugasnya. Sebagai contoh *coach* membantu *coachee* dalam mengidentifikasi perilaku-perilaku khusus yang harus diubah, menetapkan tujuan SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Timely*) mengenai proyek yang dijalankan dan melihat situasi dari perspektif yang berbeda.

b) *Coaching* untuk kinerja (*Coaching for Performance*)

Coaching jenis ini ditujukan untuk menjadi intervensi perbaikan kinerja bagi organisasi, karena dapat dilakukan berdasarkan keinginan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, coach membantu individu dalam belajar bagaimana menetapkan sasaran untuk dirinya, meningkatkan kesadaran pribadi, memperbaiki kinerja dan mengembangkan strategistrateginya untuk meningkatkan kualitas hidup.

c) *Coaching* untuk pengembangan kepemimpinan (*Executive Coaching*)

Jenis *coaching* ini lebih dikenal dengan istilah *executive coaching*, *coaching* ini diimplementasikan untuk mendukung proses umpan balik 360 derajat dimana para pemimpin eksekutif, kolega, senior, dan alur laporan langsung memberikan *feedback* tentang efektivitas individu dengan menjawab pertanyaan spesifik tentang perilakunya.

d) *Coaching* tim dan kelompok

Jenis *coaching* ini melibatkan team leader dan team *coach*. *Coaching* tim dapat sangat bermanfaat ketika diimplementasikan pada tim yang mendapat proyek baru, atau tim yang sedang menghadapi tenggat waktu. Baik *coach* internal dan eksternal yang bekerja sama dengan tim dapat membantu untuk meningkatkan komunikasi, memperkuat komitmen, dan meningkatkan kemungkinan untuk menyelesaikan proyek atau tujuan.

Komitmen Tim

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja [18]. Komitmen tim dapat didefinisikan dengan cara yang sama seperti komitmen organisasi; yaitu, ditandai dengan penerimaan nilai dan tujuan tim, kemauan untuk berjuang untuk tim, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam tim [19]. Berkomitmen pada tim dalam organisasi dapat berarti bahwa keterikatan psikologis individu lebih kuat kepada tim daripada ke organisasi [20].

Individu mempunyai kecenderungan untuk mengidentifikasi dirinya dengan

tim atau kelompok, dibandingkan dengan organisasi, sehingga cenderung lebih berkomitmen terhadap tim atau kelompok kerja. Hal ini disebabkan karyawan lebih sering berinteraksi dengan anggota tim kerjanya, dibandingkan dengan anggota organisasi lainnya [21]. Anggota tim yang merasa dihargai dan didukung oleh timnya cenderung terikat pada tim [22]. Komitmen tim yang kuat akan menjadikan anggota tim lebih aktif dan konstruktif serta mampu bertahan dalam kondisi yang tidak menyenangkan [23]. Semakin besar komitmen anggota tim terhadap tim, semakin besar kemungkinan mereka untuk bekerja sama dalam jangka waktu yang lama [24]. Oleh karena itu, anggota yang berkomitmen terhadap timnya kemungkinan besar akan memberikan manfaat bagi organisasi dengan bekerja keras atas nama tim [25].

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dimana setiap individu dalam menjalankan tugas atau pekerjaan sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu [26]. Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan [27]. Definisi lainnya menyebutkan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku sebenarnya yang dilakukan setiap pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi [28].

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, faktor-faktor tersebut antara lain: [29]

a) Keahlian dan kemampuan

Setiap orang baik atasan maupun bawahan harus memiliki kemampuan dan keahlian yang dapat dipakai untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Semakin ahli dan mampu seorang pekerja dalam menyelesaikan tugasnya dengan tepat semakin ringan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat, oleh sebab itu melalui kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang akan berpengaruh pada kinerja setiap orang.

b) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki output pekerjaan yang baik itu disebabkan karena seseorang tersebut mempunyai kemampuan yang lebih detail akan bidang tersebut.

Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki kemampuan tentang pekerjaannya yang memadai maka hasil output yang didapatkan cenderung rendah.

c) Rancangan kerja

Suatu faktor di mana karyawan dimudahkan dalam menjalankan tanggung jawab beserta tugasnya. Suatu pekerjaan dengan rancangan yang bagus akan mengurangi tingkat kesulitan karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang dijalankannya.

d) Kepribadian

Merupakan keseluruhan seorang individu dalam berinteraksi dan bereaksi satu dengan yang lainnya dalam sebuah organisasi. Seseorang yang mempunyai pribadi baik, dipastikan mampu menjalankan kewajibannya secara bertanggung jawab serta penuh kesungguhan sehingga akan berpengaruh pada kinerjanya yang semakin baik.

e) Motivasi kerja

Faktor ini muncul dari dalam diri seorang karyawan supaya seseorang tergerak atau terpengaruh dalam menjalankan sesuatu, jika seseorang mempunyai dukungan yang kuat dari sekelilingnya, maka orang tersebut akan termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

f) Kepemimpinan

Merupakan sikap atasan dalam mengorganisasikan sistem kerja terhadap anggotanya dalam mendorong penyelesaian tugas dan kewajiban yang diamanahkan kepada mereka. Peningkatan kinerja karyawan dapat terlihat dari perilaku seorang pemimpin jika pemimpinnya menyenangkan, mampu mengayomi, dan membimbing dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik.

g) Komitmen

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan kepatuhan karyawan dalam menjalankan setiap peraturan yang berlaku di sebuah organisasi ataupun perusahaannya. Dengan kesepakatan yang ada bahwa karyawan akan mematuhi setiap SOP yang berlaku, maka karyawan tersebut berupaya maksimal dalam bekerja dan merasa bersalah jika peraturan tersebut dilanggar.

h) Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah kepada bawahannya. Kenyataannya, gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi suatu organisasi.

i) Lingkungan kerja

Merupakan suasana dan kondisi lingkungan yang berada disekitar seseorang bekerja. Suasana yang nyaman dan aman akan memberi kenyamanan sehingga kinerja karyawan dengan lebih optimal.

Pengaruh *Employee Coaching* terhadap Komitmen Tim

Employee coaching dapat dilihat sebagai bentuk dukungan sosial yang diberikan oleh manajemen sekolah dalam informasi dan umpan balik terkait pekerjaannya. Manajemen perguruan tinggi menggunakan proses umpan balik untuk mengungkapkan rasa terima kasih mereka kepada para karyawannya atas upaya dan pencapaian mereka. Ketika karyawan merasa dihargai oleh perguruan tinggi, maka memungkinkan mereka untuk mencurahkan lebih banyak energi dan waktu untuk meningkatkan kinerja mereka [6]. Perilaku *leaders coaching* yang efektif (misalnya, memberikan umpan balik kinerja, mengkomunikasikan dan menetapkan harapan yang jelas, menciptakan dan mempromosikan lingkungan belajar yang mendukung, dan menyediakan sumber daya) kemungkinan besar untuk menginspirasi komitmen dosen terhadap tim, unit, atau departemen mereka [30]. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa peneliti yang menyebutkan bahwa *employee coaching* berpengaruh signifikan terhadap komitmen tim [5], [31].

H1 : *Employee coaching* meningkatkan komitmen tim.

Pengaruh Komitmen Tim terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen diartikan kemampuan seseorang dalam menjalankan kewajiban, bertanggung jawab dan janji yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen, semakin tinggi pula kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan standar

kinerja karyawan [32]. Komitmen organisasi dapat menjadi indikator nyata penilaian kinerja karyawan. Ketika karyawan sangat berkomitmen, mereka bekerja dan berkinerja lebih baik. Mereka mencerminkan dedikasi dan loyalitas melalui kinerja kerja yang berbeda [5], [6]. Ketika karyawan berkomitmen tinggi, mereka bekerja dan berkinerja jauh lebih baik [33]. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa peneliti terdahulu yang menemukan bahwa komitmen tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [13], [14], [34].

H2 : Komitmen tim meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh *Employee Coaching* terhadap Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang 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 [7]. Pembinaan yang baik dapat meningkatkan moral dan kepercayaan diri serta perilaku positif karyawan, dan memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan secara keseluruhan [35]. Beberapa peneliti terdahulu menyatakan bahwa *employee coaching* dapat mempengaruhi kinerja karyawan [8]–[10].

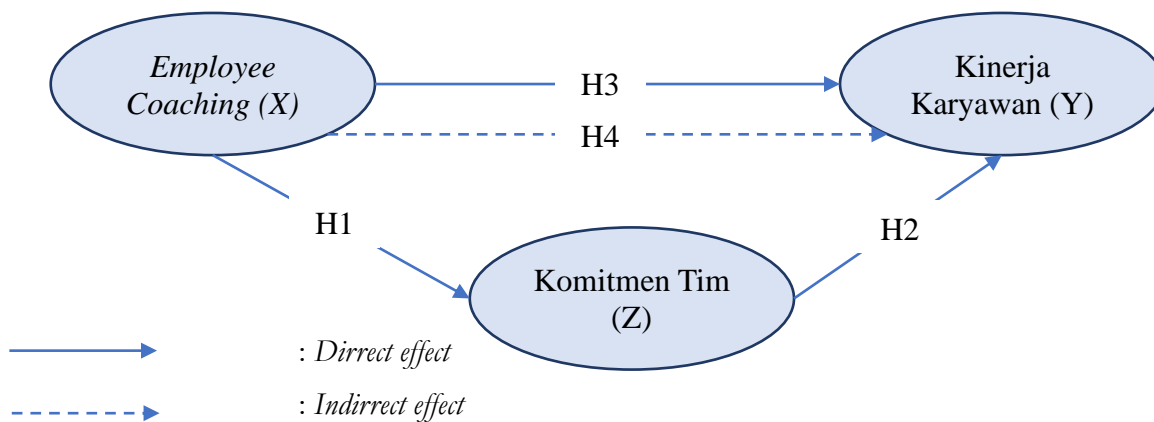
H3 : *Employee coaching* meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Mediasi Komitmen Tim pada Hubungan *Employee Coaching* dan Kinerja Karyawan

Manajemen sekolah yang menggunakan perilaku *coaching* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga meningkatkan tingkat komitmen kerja mereka dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka dibandingkan dengan rekan-rekan mereka [36]. Peneliti terdahulu telah memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *employee coaching* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen tim [5]. Temuan penelitian-penelitian tersebut mengkonfirmasi bahwa komitmen tim yang berkembang baik di tempat kerja secara signifikan dapat memediasi hubungan *employee coaching* dan kinerja. Mengikuti alur pemikiran ini, penelitian ini menganggap komitmen tim sebagai mediator potensial dan mengasumsikan bahwa *employee coaching* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen tim [37].

H4 : Komitmen tim memediasi hubungan *employee coaching* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan ulasan kajian teoritis dan empiris di atas, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *employee coaching*, komitmen tim, dan kinerja karyawan. Data pada penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *online* menggunakan *google form*. Populasi pada penelitian ini ialah seluruh staff dan tenaga pengajar di Perguruan Tinggi Swasta Islam yaitu Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Luqman Al-Hakim Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya sebanyak 63 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling sensus*, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Kuesioner didistribusikan kepada 63 staff dan tenaga pengajar di Perguruan Tinggi Swasta Islam. Kuesioner pada penelitian ini dirancang menjadi beberapa bagian yaitu bagian pertama mencakup pertanyaan demografis responden berupa jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Bagian kedua mencakup pertanyaan-pertanyaan yang menangkap sejauh mana dampak pembinaan yang diterapkan di perguruan tinggi terhadap komitmen tim dan kinerja karyawan.

Penelitian ini meneliti variabel *employee coaching* sebagai variabel endogen, komitmen tim sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel eksogen. Variabel *employee coaching* diukur melalui 6 (enam) indikator, dan variabel komitmen tim diukur melalui 8 (delapan) indikator, dan variabel kinerja karyawan diukur melalui 5 (lima) indikator. Berikut disajikan secara detail indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

| Variabel Penelitian | | Indikator Penelitian | Sumber |
|------------------------------|----|--|--------|
| <i>Employee coaching</i> (X) | X1 | Pentingnya tujuan organisasi bagi masa depan profesi | [38] |
| | X2 | Memikirkan penyelesaian tugas | |
| | X3 | Meninjau kemajuan bawahan | |
| | X4 | Membantu bawahan meningkatkan kinerja bawahan | |
| | X5 | Berusaha mengembangkan bawahan | |
| | X6 | Pengembangan profesionalitas bawahan | |
| Komitmen tim (Z) | Z1 | Tim kerja adalah tim terbaik | [39] |
| | Z2 | Mempertahankan keberadaan di tim kerja | |
| | Z3 | Kemiripan nilai individu dan tim | |
| | Z4 | Kebanggaan tergabung dalam tim | |
| | Z5 | Tim mampu menginspirasi dan mendukung kinerja | |
| | Z6 | Merasa senang tergabung dalam tim saat ini | |
| | Z7 | Peduli dengan nasib tim | |
| | Z8 | Tim dapat mendukung pekerjaan | |
| Kinerja karyawan (Y) | Y1 | Kualitas pekerjaan | [40] |
| | Y2 | Kuantitas pekerjaan | |
| | Y3 | Tepat waktu | |
| | Y4 | Efektivitas | |
| | Y5 | Kemandirian | |

Data yang sudah terkumpul dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis *Partial Least Square* (PLS). Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran profil responden, sementara analisis PLS digunakan untuk menyelidiki hubungan *employee coaching*, komitmen tim dan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden pada penelitian ini sebanyak 63 karyawan yang terdiri dari 12 staff

dan 51 tenaga pengajar. Profil responden penelitian ini dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang (53,97%), sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan ialah sebanyak 29 orang (46,03%). Untuk rentang usia terbanyak 41 – 50 tahun yaitu 32 orang (50,79%), sedangkan sisanya responden yang berusia 31 – 40 tahun sebanyak 24 orang (38,10%), usia lebih dari 50 tahun sebanyak 4 orang (6,35%), dan usia kurang dari 31 tahun sebanyak 3 orang (4,76%). Berdasarkan masa kerjanya, mayoritas berada pada rentang 1-5 tahun sebanyak 34 orang (53,97%) dan sisanya responden dengan masa kerja di atas 5 tahun sebanyak 26 orang (41,27%) dan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 3 orang (4,76%).

Tabel 2. Deskripsi Responden

| Karakteristik | Kategori | Frekuensi (orang) | Persentase |
|---------------|-------------|-------------------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 34 | 53,97% |
| | Perempuan | 29 | 46,03% |
| Usia | < 31 th | 3 | 4,76% |
| | 31 - 40 th | 24 | 38,10% |
| | 41 - 50 th | 32 | 50,79% |
| | > 50 th | 4 | 6,35% |
| Masa kerja | < 1 tahun | 3 | 4,76% |
| | 1 - 5 tahun | 34 | 53,97% |
| | > 5 tahun | 26 | 41,27% |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian dilakukan sebelum proses analisis data. Uji instrumen penelitian terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel | Indikator | <i>Pearson Correlation</i> | <i>p-values</i> | <i>Cronbach's Aplha</i> |
|-----------------|-----------|----------------------------|-----------------|-------------------------|
| <i>Employee</i> | X1 | 0,814 | 0,000 | 0,814 |

| Variabel | Indikator | <i>Pearson Correlation</i> | <i>p-values</i> | <i>Cronbach's Aplha</i> |
|----------------------|-----------|----------------------------|-----------------|-------------------------|
| <i>coaching</i> (X) | X2 | 0,638 | 0,000 | |
| | X3 | 0,776 | 0,000 | |
| | X4 | 0,574 | 0,000 | |
| | X5 | 0,858 | 0,000 | |
| | X6 | 0,647 | 0,000 | |
| Komitmen tim (Z) | Z1 | 0,680 | 0,000 | 0,815 |
| | Z2 | 0,640 | 0,000 | |
| | Z3 | 0,759 | 0,000 | |
| | Z4 | 0,661 | 0,000 | |
| | Z5 | 0,589 | 0,000 | |
| | Z6 | 0,582 | 0,000 | |
| | Z7 | 0,661 | 0,000 | |
| | Z8 | 0,713 | 0,000 | |
| Kinerja karyawan (Y) | Y1.1 | 0,966 | 0,000 | 0,957 |
| | Y1.2 | 0,966 | 0,000 | |
| | Y2.1 | 0,914 | 0,000 | |
| | Y2.2 | 0,914 | 0,000 | |
| | Y3.1 | 0,965 | 0,000 | |
| | Y3.2 | 0,965 | 0,000 | |
| | Y4 | 0,619 | 0,000 | |
| | Y5 | 0,703 | 0,000 | |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Tabel 3 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator dari masing-masing variabel *employee coaching*, komitmen tim, dan kinerja karyawan memiliki nilai *pearson correlation* di atas 0,3 dan *p-values* < 0,05, sehingga keseluruhan instrumen penelitian telah valid mengukur konstruksya. Kemudian untuk uji reliabilitas diperoleh nilai *cronbach's alpha* variabel *employee coaching*, komitmen tim, dan kinerja karyawan sebesar 0,814, 0,815, dan 0,957 lebih dari 0,7, sehingga instrumen penelitian memiliki konsistensi yang bagus sebagai alat ukur.

Hasil

Untuk menyelidiki hubungan *employee coaching* dengan komitmen tim dan kinerja karyawan digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS). Terdapat dua macam evaluasi pada analisis PLS, yaitu evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model*. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji apakah indikator-indikator pengukur yang digunakan penelitian telah valid dan reliabel, sementara evaluasi *inner model* digunakan untuk menyelidiki *goodness of fit model* PLS dan menguji hipotesis.

Evaluasi *outer model* terdiri dari uji validitas (*convergent validity* dan *discriminant validity*) dan uji reliabilitas. Hasil evaluasi *outer model* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Uji Validitas Konvergen

| Variabel | Indikator | <i>Outer Loading</i> | Keputusan |
|------------------------------|-----------|----------------------|-----------|
| <i>Employee coaching</i> (X) | X1 | 0,819 | Valid |
| | X2 | 0,607 | Valid |
| | X3 | 0,776 | Valid |
| | X4 | 0,583 | Valid |
| | X5 | 0,865 | Valid |
| | X6 | 0,652 | Valid |
| Komitmen tim (Z) | Z1 | 0,699 | Valid |
| | Z2 | 0,642 | Valid |
| | Z3 | 0,771 | Valid |
| | Z4 | 0,635 | Valid |
| | Z5 | 0,564 | Valid |
| | Z6 | 0,596 | Valid |
| | Z7 | 0,642 | Valid |
| | Z8 | 0,729 | Valid |
| Kinerja karyawan (Y) | Y1 | 0,949 | Valid |
| | Y2 | 0,863 | Valid |
| | Y3 | 0,933 | Valid |
| | Y4 | 0,695 | Valid |
| | Y5 | 0,763 | Valid |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Tabel 5. *Discriminant validity*

| | <i>Employee Coaching (X)</i> | Kinerja Karyawan (Y) | Komitmen Tim (Z) |
|------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------|
| <i>Employee Coaching (X)</i> | 0,725 | | |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,515 | 0,846 | |
| Komitmen Tim (Z) | 0,727 | 0,505 | 0,663 |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Tabel 6. *Composite reliability*

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> |
|------------------------------|------------------------------|
| <i>Employee Coaching (X)</i> | 0,867 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,861 |
| Komitmen Tim (Z) | 0,926 |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

a. *Convergent validity*

Tabel 4 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,5, sehingga dapat dinyatakan bahwa keseluruhan indikator telah valid konvergen. Sebagaimana pendapat yang menyatakan bahwa suatu dimensi dinyatakan valid konvergen apabila nilai *outer loading* sebesar 0,50 atau lebih tinggi, dimana nilai *outer loading* yang ideal sebesar 0,7 atau lebih tinggi [41].

b. *Discriminant validity*

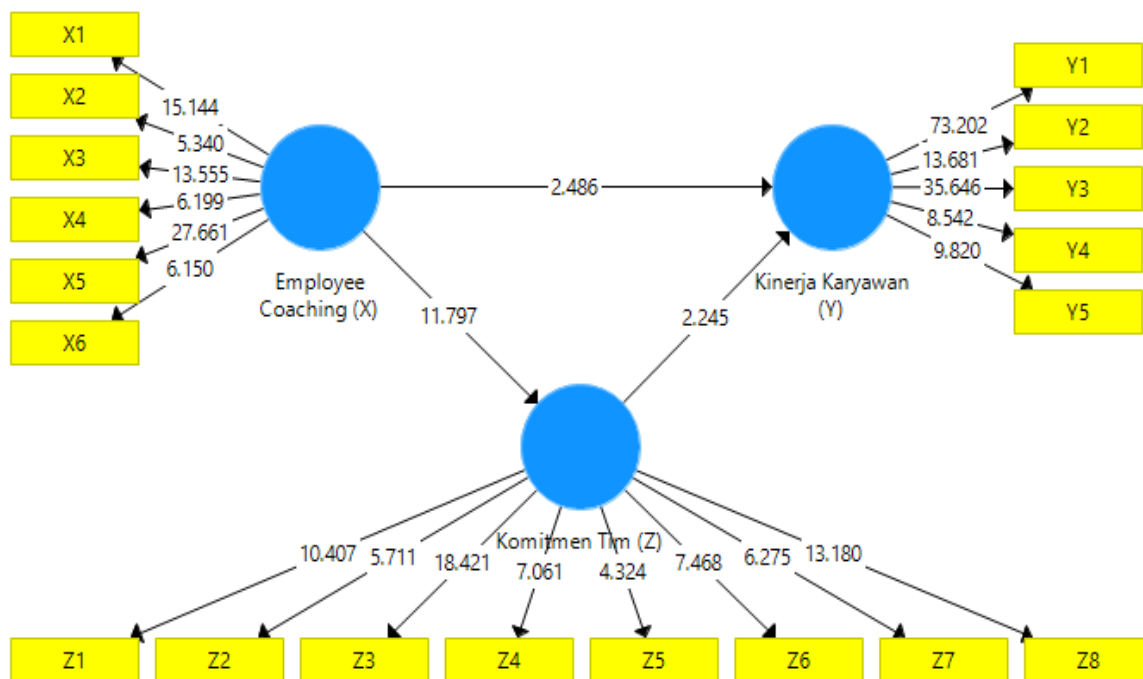
Untuk menguji validitas diskriminan digunakan *Fornell Larcker Criterion*. Sebagaimana tertera pada Tabel 5, keseluruhan nilai korelasi antar konstruk (yang tidak berada pada diagonal tabel) lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai akar kuadrat dari AVE (yang berada pada diagonal tabel) masing-masing konstruk laten, sehingga secara keseluruhan konstruk laten yang terdiri dari *employee coaching (X)*, komitmen tim (Z), dan kinerja karyawan (Y) cukup unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur atau dengan kata lain telah memenuhi validitas diskriminan.

c. *Composite reliability*

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* (Tabel 6), yang mana pada variabel *employee coaching (X)*, komitmen tim (Z), dan kinerja karyawan (Y)

telah memiliki nilai *composite reliability* yang tinggi ($< 0,7$), sehingga dapat dikatakan reliabel. Sebagaimana pendapat yang menyatakan bahwa variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih besar daripada 0,70 (penelitian eksploratori nilai 0,60-0,70 masih bisa diterima) [41].

Setelah evaluasi pada *outer model* dilakukan dan alat ukur dinyatakan valid dan reliabel, maka evaluasi pada *inner model* dapat dilakukan. Model struktural (*inner model*) pada penelitian ini disajikan sebagai berikut:



Gambar 1. *Inner Model*

Tabel 7. *R-Square*

| Jalur | R-square |
|--------------------|----------|
| X terhadap Z | 0,528 |
| X dan Z terhadap Y | 0,301 |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *R-square* pada jalur X terhadap Z tergolong moderat, karena berada pada rentang 0,33 – 0,67, sementara pada jalur X dan Z terhadap Y nilai *R-square* tergolong lemah, karena berada pada rentang 0,19-0,33 [42]. Nilai *R-square* komitmen tim (Z) sebesar 0,528 yang berarti komitmen tim (Z) dapat dijelaskan oleh variabel *employee coaching* (X) sebesar 52,8 persen, sedangkan sisanya

sebesar 47,2 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini. Sedangkan nilai *R-square* kinerja karyawan (Y) sebesar 0,301 yang berarti kinerja karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel *employee coaching* (X) dan komitmen tim (Z) sebesar 30,1 persen, sedangkan sisanya sebesar 69,9 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Dari nilai *R-square* di atas akan dilakukan perhitungan nilai *Q-square*. Nilai *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model estimasi dan parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. Sebaliknya jika nilai *Q-square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai *Q-square* > 0,35 (tergolong model kuat), > 0,35 – 0,02 (model moderat) dan < 0,02 (model lemah). Perhitungan nilai *Q-square*:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1-R_1^2) (1-R_2^2) \\ &= 1 - (1-0,528) (1-0,301) \\ &= 1 - (0,472) (0,699) \\ &= 0,670 \end{aligned}$$

Nilai *Q-square* sebesar 0,670, nilai tersebut telah lebih dari 0, sehingga model telah memiliki *predictive relevance*. Nilai *Q-square* lebih dari 0,35, sehingga tergolong model kuat.

Berdasarkan nilai *R-square* (R^2) dan *Q-square* (Q^2) maka dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dibentuk adalah *robust*, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

Tabel 8. Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Jalur | Koefisien | t-statistics | p-value | Keputusan |
|-----------|---|-----------|--------------|---------|------------------|
| H1 | <i>Employee Coaching</i> (X) - > Komitmen Tim (Z) | 0,727 | 11,797 | 0,000 | <i>Supported</i> |
| H2 | Komitmen Tim (Z) -> Kinerja Karyawan (Y) | 0,276 | 2,245 | 0,028 | <i>Supported</i> |
| H3 | <i>Employee Coaching</i> (X) - > Kinerja Karyawan (Y) | 0,314 | 2,486 | 0,016 | <i>Supported</i> |
| H4 | <i>Employee Coaching</i> (X) - | 0,201 | 2,067 | 0,043 | <i>Supported</i> |

| Hipotesis | Jalur | Koefisien | t-statistics | p-value | Keputusan |
|-----------|----------------------|-----------|--------------|---------|-----------|
| | > Komitmen Tim (Z) - | | | | |
| | > Kinerja Karyawan | | | | |
| | (Y) | | | | |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Hasil pengujian hipotesis yang tertera pada Tabel 5 dapat dijelaskan secara mendetail sebagai berikut:

a) Hipotesis 1

Koefisien pengaruh langsung *employee coaching* terhadap komitmen tim ialah sebesar 0,727 dengan t-statistics sebesar 11,797 > 1,96 dan p-values sebesar 0,000 < 0,05, berarti bahwa *employee coaching* berpengaruh signifikan terhadap komitmen tim, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *employee coaching* meningkatkan komitmen tim dapat diterima.

b) Hipotesis 2

Koefisien pengaruh langsung komitmen tim terhadap kinerja karyawan ialah sebesar 0,276 dengan t-statistics sebesar 2,245 > 1,96 dan p-values sebesar 0,028 < 0,05, berarti bahwa komitmen tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan bahwa komitmen tim meningkatkan kinerja karyawan dapat diterima.

c) Hipotesis 3

Koefisien pengaruh langsung *employee coaching* terhadap kinerja karyawan ialah sebesar 0,314 dengan t-statistics sebesar 2,486 > 1,96 dan p-values sebesar 0,016 < 0,05, berarti bahwa *employee coaching* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *employee coaching* meningkatkan kinerja karyawan dapat diterima.

d) Hipotesis 4

Koefisien pengaruh tidak langsung *employee coaching* terhadap kinerja karyawan ialah sebesar 0,201 dengan t-statistics sebesar 2,067 > 1,96 dan p-values sebesar 0,043 < 0,05, berarti bahwa *employee coaching* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen tim, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan bahwa

komitmen tim memediasi pengaruh *employee coaching* terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui *employee coaching* dan komitmen tim. *Employee coaching* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tim, berarti *employee coaching* di STAI Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya yang efektif mampu memperkuat komitmen tim. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan di STAI Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya yang bekerja sebagai staff maupun tenaga pengajar memandang bahwa praktik *employee coaching* yang diterapkan atasan di STAI Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya menjurus pada tiga hal, yaitu: *pertama*, atasan senantiasa memberikan pemahaman akan pentingnya tujuan organisasi bagi masa depan profesi karyawan. *Kedua*, atasan karyawan membantu memikirkan siapa, kapan dan bagaimana menyelesaikan tugas. *Ketiga*, atasan cenderung menghabiskan banyak waktu untuk meninjau kemajuan bawahan guna menentukan apakah penyesuaian diperlukan. Praktik-praktik *coaching* yang dilaksanakan atasan mampu meningkatkan komitmen antar karyawan dalam tim kerja mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa pembinaan itu merupakan suatu perbuatan atau kegiatan yang dilakukan manusia terhadap sesuatu dengan maksud untuk dapat memperoleh hasil yang sebaik mungkin nantinya dimulai dari awal hingga akhir dididik, dibina, dikembangkan serta ditingkatkan pertumbuhannya. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, hal ini dipengaruhi oleh pembinaan yang terus menerus dilakukan perusahaan dan pemberdayaan melalui seminar, workshop, lokakarya yang sifatnya sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya [31]. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian lain dimana *employee coaching* dapat meningkatkan komitmen tim [5], [6].

Penelitian ini juga menghasilkan bahwa komitmen tim berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, sehingga komitmen tim seorang karyawan baik dari kalangan staff maupun tenaga pengajar di STAI Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya yang semakin tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan di STAI Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya

cenderung memiliki komitmen pada tim kerjanya, karena karyawan menganggap bahwa tim kerjanya adalah tim terbaik, menerima hampir semua pekerjaan untuk tetap bekerja dengan tim, merasa bangga tergabung dalam tim, dan merasa senang telah memilih tim kerja saat ini. Bentuk-bentuk komitmen karyawan kepada timnya tersebut ternyata dapat memicu peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi, berarti karyawan tersebut akan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya dan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain. Karyawan dengan komitmen yang tinggi mampu menunjukkan kinerja optimal, sehingga mampu memberikan kontribusi berarti pada organisasi [14]. Pentingnya komitmen tim dalam meningkatkan kinerja karyawan telah dikonfirmasi oleh beberapa penelitian terdahulu [5], [6], [13].

Selain dapat mempengaruhi komitmen tim, *employee coaching* juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga praktik *employee coaching* di STAI Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya yang efektif mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa selain dapat meningkatkan komitmen karyawan pada timnya, praktik-praktik *employee coaching* yang dilakukan atasan dapat berdampak pada peningkatan kinerja. Praktik *employee coaching* yang dimaksud mencakup pemberian pemahaman akan pentingnya tujuan organisasi bagi masa depan profesi karyawan, memikirkan penyelesaian tugas, dan meninjau kemajuan bawahan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa salah satu penyebab turunnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah dikarenakan adanya ketidaksesuaian antara tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dengan perkembangan kebutuhan dan dinamika permasalahan yang dihadapi oleh dunia kerja yang semakin kompetitif. Sehingga, suatu pelatihan perlu diberikan kepada pegawai agar perusahaan dapat bersaing [8]. *Coaching* adalah salah satu teknik dalam pengembangan sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi 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 [7]. Adanya pelatihan yang dilakukan dapat membantu para dosen dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya dalam pelaksanaan tugas-tugas [9]. Penelitian lainnya juga memperoleh

kesimpulan yang sama yakni kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pemberian *employee coaching* [7], [10].

Di samping memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, *employee coaching* juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen tim, sehingga *coaching* terhadap karyawan di STAI Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya yang ditunjang oleh komitmen tim yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hal itu menunjukkan bahwa praktik-praktik *employee coaching* yang dilakukan atasan yakni dengan pemberian pemahaman akan pentingnya tujuan organisasi bagi masa depan profesi karyawan, memikirkan penyelesaian tugas, dan meninjau kemajuan bawahan dapat memperkuat komitmen karyawan pada tim kerjanya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik lagi. Komitmen tim ditemukan sebagai mediator penting dari pengaruh *employee coaching* terhadap kinerja karyawan [5], [33]. *Coaching* dapat meningkatkan komitmen tim yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan [36].

SIMPULAN DAN PENUTUP

Praktik *employee coaching* berpengaruh signifikan terhadap komitmen tim dan kinerja karyawan, dan komitmen tim berperan sebagai pemediasi yang signifikan pada pengaruh *employee coaching* terhadap kinerja karyawan. Komitmen juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, maka pihak manajemen SDM Perguruan Tinggi STAI Luqman Al-Hakim Hidayatullah Surabaya perlu memperhatikan karyawan-karyawannya baik dari tingkat staff maupun tenaga pengajar agar kinerjanya semakin bagus yakni melalui pemberian *coaching* yang efektif. Pemberian *coaching* ini merupakan wujud kepedulian Perguruan Tinggi kepada karyawan-karyawannya, sehingga perlu dilaksanakan dengan baik agar mampu meningkatkan komitmen tim dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Wawan and I. Masitoh, "Mutu Kinerja Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta Jawa Barat: Pengaruh Kinerja Pimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Layanan Akademik Terhadap Mutu Kinerja Perguruan Tinggi

- Agama Islam Swasta,” *Kajian*, vol. 20, no. 3, pp. 271–283, 2016, [Online]. Available: <http://jurnal.dpr.go.id/index.php/kajian/article/view/629>
- [2] Beritasatu, “90 Persen PTS Sulit Bersaing dengan Perguruan Tinggi Asing,” 2013. [Online]. Available: <https://www.beritasatu.com/nasional/90416/90-persen-pts-sulit-bersaing-dengan-perguruan-tinggi-asing>
- [3] A. Hermawan, “Strategi Meraih PTS Unggul di Era Persaingan - Kalimantan Post.” 2022. [Online]. Available: <https://kalimantanpost.com/2022/11/strategi-meraih-pts-unggul-di-era-persaingan/>
- [4] Y. A. Tosepu, “Strategi Membangun dan Mengembangkan Mutu Pendidikan dan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi,” 2021. [Online]. Available: <https://yusrintosepu.wixsite.com/yoesh/post/strategi-membangun-dan-mengembangkan-mutu-pendidikan-dan-keunggulan-bersaing-perguruan-tinggi>
- [5] Admiral, G. Chidir, M. Asbari, H. Supriatna, and D. Novitasari, “Linking Employee Coaching, Team Commitment and Performance: Evidence from Indonesian MSMEs,” *Int. J. Soc. Manag. Stud.*, vol. 02, no. 04, pp. 22–34, 2021, [Online]. Available: <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/48>
- [6] M. Asbari and A. B. Prasetya, “Managerial Coaching: Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Tim dan Modal Psikologis Guru,” *Edumaspul J. Pendidik.*, vol. 5, no. 1, pp. 490–506, 2021, doi: 10.33487/edumaspul.v5i1.1248.
- [7] G. Chidir, M. Asbari, A. Purwanto, D. Novitasari, and D. A. F. Asbari, “Pengaruh Learning dan Coaching Individu terhadap Kinerja Guru : Jurnal Pendidikan Transformatif (Jupetra),” vol. 01, no. 01, pp. 21–25, 2022.
- [8] K. W. Nugraha and E. N. K. Wardhani, “The Effect Of Managerial Coaching, Person-Job Fit, And Motivation Toward Employee Performance: The Mediating Role of Satisfaction and Engagement,” *Owner*, vol. 6, no. 3, pp. 2899–2911, 2022, doi: 10.33395/owner.v6i3.844.
- [9] I. P. Setiawan, H. Liong, and A. Sani, “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pada Stia Al-Gazali Barru Kabupaten Barru,” *J. Mirai Manag.*, vol. 6, no. 1, pp. 213–224, 2020.
- [10] C. Windaryadi and S. Surajiyo, “Pengaruh Pelatihan dan Komitmen Organisasi

- terhadap Kinerja Karyawan (Coach) di Edison Learning Center Lubuklinggau,” *J. Media Ekon.*, vol. 25, no. 2, pp. 150–164, 2020.
- [11] S. Z. Fenia, “Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan Dosen dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi X di Sumatera Barat,” *J. Benefita*, vol. 3, no. 1, p. 76, 2018, doi: 10.22216/jbe.v3i1.2361.
- [12] R. Neupane, “Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry,” *Int. J. Soc. Sci. Manag.*, vol. 2, no. 2, pp. 123–138, 2015, doi: 10.3126/ijssm.v2i2.12323.
- [13] S. R. Azikin, G. B. Ilyas, and M. Asiz, “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng,” *YUME J. Manag.*, vol. 2, no. 1, pp. 1–41, 2019.
- [14] T. Fitrianstuti, “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja,” *J. Ilm. Manaj. dan Bisnis*, vol. 21, no. 1, pp. 60–68, 2020, doi: 10.30596/jimb.v21i1.4149.
- [15] D. Sulistiono, A. Hermawan, and A. Sukmawati, “The Effect of Empowerment and Employee Engagement on Job Satisfaction, Organizational Commitment and its Impact on Performance of Ptpn V,” *J. Manaj. dan Agribisnis*, vol. 16, no. 3, pp. 142–152, 2019, doi: 10.17358/jma.16.3.142.
- [16] Haerofiatna *et al.*, “The Effect of Organizational Commitment and Work Environment on Job Satisfaction and Teachers Performance,” *Turkish J. Comput. Math. Educ.*, vol. 12, no. 7, pp. 109–117, 2021, doi: 10.13065/jksdh.2018.18.02.153.
- [17] M. Homan and L. J. Miller, *Coaching in Organization*. New Jersey: Jhon Wiley & Sons. Inc., 2008.
- [18] J. Greenberg and R. A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 18th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
- [19] A. F. Schlechter and J. J. Strauss, “Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Trust and Team Commitment: Testing a Model within a Team Context,” *SAJ. Ind. Psychol.*, vol. 34, no. 1, pp. 42–53, 2008, doi: 10.4102/sajip.v34i1.418.

- [20] C. L. Pearce and P. A. Herbig, "Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size," *J. Soc. Psychol.*, vol. 144, no. 3, pp. 293–310, 2004, doi: 10.3200/SOCP.144.3.293-310.
- [21] M. Ricketta and R. Van Dick, "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment," *J. Vocat. Behav.*, vol. 67, no. 3, pp. 490–510, 2005, doi: 10.1016/j.jvb.2004.06.001.
- [22] P. Paillé, "The relationship between support, commitment and intent to leave team: A social exchange perspective," *Team Perform. Manag.*, vol. 15, no. 1–2, pp. 49–62, 2009, doi: 10.1108/13527590910937711.
- [23] K. Mellahi, P. S. Budhwar, and B. Li, "A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in india," *Hum. Relations*, vol. 63, no. 3, pp. 349–369, 2010, doi: 10.1177/0018726709348932.
- [24] C. O. L. H. Porter, "Goal orientation: Effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams," *J. Appl. Psychol.*, vol. 90, no. 4, pp. 811–818, 2005, doi: 10.1037/0021-9010.90.4.811.
- [25] V. Rousseau and C. Aubé, "The reward–performance relationship in work teams: The role of leader behaviors and team commitment," *Gr. Process. Intergr. Relations*, vol. 17, no. 5, pp. 645–662, 2014, doi: 10.1177/1368430214529465.
- [26] V. Rivai and E. J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*, Kedua. Jakarta: Jakarta : Rajawali Pers, 2013.
- [27] A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan 8. Bandung: Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- [28] V. R. Zainal, Y. Z. Basri, I. D. Gunawan, and G. Mardiwasi, *Manajemen Kinerja Untuk Perusahaan dan Organisasi*. Yogyakarta: Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2015.
- [29] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- [30] D. Novitasari, M. Asbari, L. H. A. Amri, and D. Hutagalung, "Mengelola Komitmen Dosen: Analisis Peran Modal Psikologis dan Leaders Coaching," *Value J. Manaj. dan Akunt.*, vol. 16, no. 1, pp. 198–213, 2021, doi:

- 10.32534/jv.v16i1.1845.
- [31] A. Indra, “Pengaruh Pemberdayaan dan Pembinaan terhadap Komitmen Organisasional di PT. Bank Sumut Tbk. Cabang Medan,” *Ecobisma (Jurnal Ekon. Bisnis Dan Manajemen)*, vol. 7, no. 1, pp. 110–119, 2020, doi: 10.36987/ecobi.v7i1.1552.
- [32] A. Chughtai and S. Zafar, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment,” *Mil. Psychol.*, vol. 11, no. 1, pp. 39–64, 2006, doi: 10.1207/S15327876MP1503_05.
- [33] B. Maamari, S. El Achi, D. Yahiaoui, and S. F. Nakhle, “The Effect of Coaching on Employees as Mediated by Organisational Citizenship Behaviour: Case of Lebanon,” *EuroMed J. Bus.*, vol. 17, no. 1, pp. 21–45, 2022, doi: 10.1108/EMJB-06-2020-0059.
- [34] A. Rahmat, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Kerja Dosen berdampak pada Kerjasama Tim serta Berimplikasi terhadap Kinerja Dosen (Survey pada Perguruan Tinggi Swasta Berdasarkan Rumpun Ilmu Ekonomi di Riau),” Universitas Pasundan, 2018.
- [35] D. Novitasari, “The Role of Managerial Coaching on Performance: Mediating Analysis of Employee Psychological Capital,” *Int. J. Soc. Manag. Stud.*, vol. 2, no. 3, pp. 70–83, 2021.
- [36] A. D. Ellinger, A. E. Ellinger, and S. B. Keller, “Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry,” *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 14, no. 4, pp. 435–458, 2003, doi: 10.1002/hrdq.1078.
- [37] B. B. J. Napitupulu, “Coaching dan Kinerja Individu: Analisis Mediasi Komitmen Kerja Pada Karyawan Industri Manufaktur,” *Value J. Manaj. dan Akunt.*, vol. 16, no. 2, pp. 350–363, 2021, doi: 10.32534/jv.v16i2.1977.
- [38] R. M. Ye, X. H. F. Wang, J. H. Wendt, J. Wu, and M. C. Euwema, “Gender and Managerial Coaching Across Cultures: Female Managers are Coaching more,” *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 27, no. 16, pp. 1791–1812, 2016, doi: 10.1080/09585192.2015.1075570.
- [39] J. W. Bishop and K. D. Scott, “An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment,” *J. Appl. Psychol.*, vol. 85,

- no. 3, pp. 439–450, 2000, doi: 10.1037/0021-9010.85.3.439.
- [40] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Perilaku Organisasi*, 16th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- [41] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 8th ed. United Kingdom: United Kingdom: Annabel Ainscow, 2019. doi: 10.1002/9781119409137.ch4.
- [42] W. W. Chin and P. R. Newsted, “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling,” *Stat. Strateg. Small Sample Res.*, no. January 1998, pp. 295–336, 1998, [Online]. Available: <http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>