

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 *managerial coaching*, modal psikologis, kinerja, dan komitmen tim. 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 *managerial 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 *managerial 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 *managerial coaching*, modal psikologis, kinerja, dan komitmen tim, penelitian ini bermaksud untuk mempertimbangkan *managerial coaching* sebagai variabel anteseden sambil memperlakukan modal psikologis sebagai variabel mediasi dan melihat kinerja dan komitmen tim 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

Managerial 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, *managerial 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 managerial 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 managerial coaching. Penelitian sebelumnya tentang managerial coaching menunjukkan bahwa perilaku managerial 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

managerial coaching. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa managerial coaching dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan (Arshadi, 2011). Studi ini akan mengkaji kinerja guru dan komitmen tim guru sebagai hasil perilaku dan sikap dari managerial coaching di lingkungan kerja sekolah.

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).

Komitmen Tim

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keterikatan psikologis pegawai dengan organisasi (Meyer et al., 1997). Artinya, di dalam organisasi sekolah, komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang guru terlibat dalam organisasi sekolahnya dan kekuatan identifikasinya dengan sekolah tempat dirinya berkarya. Seorang guru

dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keyakinan yang kuat dalam organisasi, menerima nilai-nilai dan misi organisasi, bersedia melakukan upaya yang cukup besar untuk keuntungan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mowday et al., 1982). Berkomitmen pada tim dalam organisasi dapat berarti bahwa keterikatan psikologis individu lebih kuat kepada tim daripada ke organisasi (Pearce & Herbik, 2004), hal yang sama juga menjadi hasil penelitian Asbari et al. (2021); Novitasari et al. (2020); Purwanto et al. (2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa 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 (Schlechter & Strauss, 2008).

Pengaruh *Managerial Coaching* terhadap Kinerja dan Komitmen Tim

Menurut OST Eisenberger et al. (1986), dukungan manajemen merupakan sumber daya penting yang dapat digunakan guru untuk meningkatkan kinerjanya. *Managerial 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 *managerial 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 *managerial coaching* yang efektif, maka semakin baik kinerja mereka, dan meningkat secara signifikan. Pousa & Mathieu (2014) juga melakukan dua studi lapangan internasional, satu menggunakan tenaga penjual yang bekerja di Amerika Latin dan Kanada. Hasil empiris studi mereka menunjukkan bahwa *coaching* dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, Hsu et al. (2019) meneliti pengaruh perilaku *managerial 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 *managerial coaching* dan kejelasan peran, serta antara kinerja dan komitmen organisasi. Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara *managerial coaching* dan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengembangkan hipotesis berikut.

H1: Managerial coaching berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dalam literatur *managerial coaching* yang masih ada, penelitian yang melimpah telah mengeksplorasi hubungan yang disebutkan di atas antara *managerial coaching* dan kinerja. Namun, hubungan antara *managerial coaching* dan komitmen tim belum diselidiki. Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan tim sebagai acuan untuk komitmen organisasi dan mengikuti penelitian komitmen organisasi oleh Mowday et al. (1982), yang memprediksi hubungan positif antara *managerial coaching* dan komitmen tim. Artinya, perilaku *managerial 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 guru terhadap tim, unit, atau departemen mereka. Dengan demikian, hipotesis berikut dikembangkan.

H2: Managerial coaching berpengaruh positif terhadap komitmen tim.

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.

Pengaruh *Managerial 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 *managerial coaching* dapat meningkatkan aspek efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan modal psikologis guru. Oleh karena itu, hipotesis berikut dikembangkan.

H3: Managerial coaching berpengaruh positif terhadap modal psikologis.

Pengaruh Modal Psikologis terhadap Kinerja dan Komitmen Tim

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).

Jadi, modal psikologis adalah elemen psikologis yang positif. Semakin tinggi modal psikologis seseorang, maka semakin mudah individu tersebut menerapkan persepsi dan pemahaman positif terhadap hal-hal di sekitarnya. Ketika dihadapkan pada kesulitan dan kemunduran di tempat kerja, individu dengan modal psikologis yang kuat cenderung akan menghadapinya dengan sikap dan perilaku yang positif. Hal ini terbukti dalam penelitian terkini tentang modal psikologis. Misalnya, sebuah studi meta-analisis yang dilakukan oleh Avey et al. (2011) menunjukkan bahwa modal psikologis yang terdiri dari harapan, optimisme, efikasi, dan ketahanan berhubungan signifikan dengan komitmen organisasi, perilaku warga negara, dan kinerja. Yu et al. (2019) meneliti hubungan antara anteseden dan konsekuensi modal psikologis menggunakan sampel 208 pengusaha dari Filipina. Hasil studi mereka mengungkapkan bahwa modal psikologis memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Yildiz (2017) melakukan studi empiris tentang

pengaruh modal psikologis dan kepribadian terhadap komitmen organisasi pada 217 pegawai kerah putih dan biru. Hasil mereka menunjukkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif organisasi. Mengingat penelitian sebelumnya ini (Avey et al., 2011; Yildiz, 2017), penelitian ini mengasumsikan bahwa dalam konteks tim, unit, atau departemen, modal psikologis berhubungan positif dengan kinerja dan komitmen tim. Dengan demikian, hipotesis berikut dikembangkan.

H4: Modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja.

H5: Modal psikologis berpengaruh positif terhadap komitmen tim.

Efek Mediasi dari 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 *managerial coaching* pada reaksi pegawai terkait pekerjaan di antara 482 pegawai di organisasi publik Korea. Kim et al. (2013) memandang perilaku *managerial coaching* sebagai variabel independen, menganggap kejelasan peran pegawai dan kepuasan dengan hasil kerja sebagai variabel mediator, dan menganggap karir dan komitmen organisasi 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 *managerial 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 *managerial coaching* dan OCB. Studi tersebut di atas telah mengkonfirmasi adanya variabel mediator dalam hubungan antara *coaching* dan hasil kerja. Diantaranya, 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 *managerial coaching* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja kerja dan komitmen tim 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 dan komitmen tim. Oleh karena itu, hipotesis berikut dikembangkan.

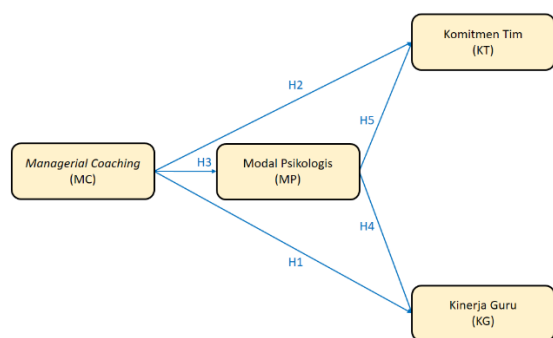
H6: Modal psikologis secara signifikan memediasi hubungan antara managerial coaching dan kinerja.

H7: Modal psikologis secara signifikan memediasi hubungan antara managerial coaching dan komitmen tim.

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: *managerial coaching*, modal psikologis, komitmen tim 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 dosen perempuan pada lima perguruan

tinggi swasta di Tangerang. Instrumen yang digunakan untuk mengukur *Managerial coaching* diadaptasi dari Ellinger et al. (2003) dengan menggunakan delapan item (MC1-MC8). *Managerial 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 (KG1-KG7). Kinerja didefinisikan sebagai kegiatan yang terkait dengan pekerjaan yang diwajibkan secara kontrak yang dinilai oleh atasan langsung guru (Babin & Boles, 1996).

Instrumen komitmen tim diadaptasi dari Bishop & Scott (2000) dengan menggunakan 8 items (KT1-KT8). Komitmen Tim didasarkan pada definisi istilah Bishop & Scott (2000), yaitu bahwa anggota tim tidak hanya menerima tujuan dan nilai tim, tetapi juga bekerja keras untuk tim dan berharap untuk terus menjadi bagian dari tim.

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 *toolnya*.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah guru dari sembilan sekolah menengah pertama (SMP) swasta di Tangerang yang jumlahnya 87 orang. Kuesioner disebarikan dengan teknik *simple random sampling*. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak valid adalah 61 sampel. Jadi jumlah sampel adalah 70.1% dari jumlah populasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel

Total ada 61 guru SMP Swasta yang berpartisipasi. Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, berkisar antara di bawah usia 29 tahun (24.6%), 30-49 tahun (57.4%), dan lebih dari usia 50 tahun (18.0%). Status kepegawaian mereka beragam, dimana 37.7% di antaranya adalah guru tetap yayasan (GTY), 62.3% di sisanya masih guru tidak tetap (GTT). Masa kerja mereka juga beragam, 32.8% di antaranya di bawah 5 tahun, 54.1% sudah bekerja antara 5-10 tahun, dan 13.1% sisanya telah bekerja lebih dari 10 tahun. Pendidikan tertinggi responden adalah mayoritas setingkat Sarjana S1 (75.4%), kemudian S2 yakni 24.6%.

Table 1. Deskripsi Sampel

	Kriteria	Jml.	%
Usia	< 29 thn.	15	24.6%
	30 - 49 thn.	35	57.4%
	> 50 thn.	11	18.0%
Masa kerja sebagai dosen	< 5 thn.	20	32.8%
	5-10 thn.	33	54.1%
	> 10 thn.	8	13.1%
Ijazah tertinggi	S2	15	24.6%
	S1	46	75.4%
Status	Guru tetap	23	37.7%

Kepegawaian	yayasan (GTY)		
	Guru tidak tetap (GTT)	38	62.3%

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, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.7 dan nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Tabel 2.

Pengujian Validitas Deskriminan

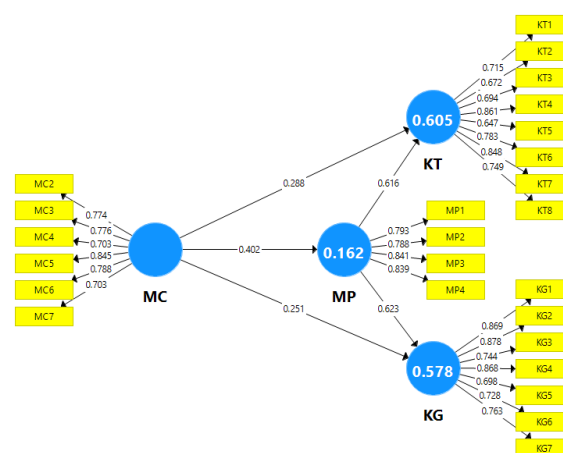
Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014). Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981).

Selanjutnya dilakukan evaluasi collinearity untuk mengetahui ada tidaknya masalah collinearity pada model. Untuk menemukan collinearity tersebut, diperlukan statistik collinearity VIF dari setiap konstruk. Jika VIF lebih dari 5, maka model memiliki collinearity (Hair et al., 2014). Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4, semua skor VIF kurang dari 5, yakni hasil dari model struktural collinearity

mengungkapkan nilai VIF di bawah 2. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini tidak ada masalah multikolinearitas.

Pengujian Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.



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

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

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Managerial coaching (MC)	MC2	0.774	0.859	0.895	0.587
	MC3	0.776			
	MC4	0.703			
	MC5	0.845			
	MC6	0.788			
	MC7	0.703			
Modal Psikologis (MP)	MP1	0.793	0.832	0.888	0.665

	MP2	0.788			
	MP3	0.841			
	MP4	0.839			
Komitmen Tim (KT)	KT1	0.715	0.887	0.910	0.562
	KT2	0.672			
	KT3	0.694			
	KT4	0.861			
	KT5	0.647			
	KT6	0.783			
	KT7	0.848			
	KT8	0.749			
Kinerja Guru (KG)	KG1	0.869	0.902	0.923	0.633
	KG2	0.878			
	KG3	0.744			
	KG4	0.868			
	KG5	0.698			
	KG6	0.728			
	KG7	0.763			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 3. Discriminant Validity

Variables	KG	KT	MC	MP
Kinerja Guru (KG)	0.796			
Komitmen Tim (KT)	0.608	0.750		
Managerial coaching (MC)	0.502	0.763	0.766	
Modal Psikologis (MP)	0.725	0.731	0.402	0.815

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 4. Collinearity Statistkreativitas individu s (VIF)

Variables	KG	KT	MC	MP
Kinerja Guru (KG)				
Komitmen Tim (KT)				
Managerial coaching (MC)	1.193	1.193		1.000
Modal Psikologis (MP)	1.193	1.193		

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 5. Nilai R Square

Variables	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Guru (KG)	0.578	0.563
Komitmen Tim (KT)	0.605	0.591
Modal Psikologis (MP)	0.162	0.147

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 6. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	MC -> KG	0.251	0.090	2.789	0.005	Didukung
H2	MC -> KT	0.288	0.094	3.055	0.002	Didukung

H3	MC -> MP	0.402	0.108	3.722	0.000	Didukung
H4	MP -> KG	0.623	0.064	9.706	0.000	Didukung
H5	MP -> KT	0.616	0.065	9.519	0.000	Didukung
H6	MC -> MP -> KG	0.251	0.079	3.163	0.002	Didukung
H7	MC -> MP -> KT	0.247	0.077	3.224	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 modal psikologis terhadap perilaku inovatif individu dosen wanita melalui kreativitas individu sebagai variable mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* Modal Psikologis (MP) sebesar 0.162 yang berarti bahwa variable Modal Psikologis (MP) mampu dijelaskan oleh variabel *managerial coaching* (MC) sebesar 16.2%, sedangkan sisanya sebesar 73.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* Komitmen Tim (KT) sebesar 0.605 yang berarti bahwa variabel Komitmen Tim (KT) mampu dijelaskan oleh variabel *managerial coaching* (MC) dan variabel modal psikologis (MP) sebesar 60.5%, sedangkan sisanya sebesar 39.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Artinya

bahwa substansi pengaruh dalam model hubungan pada model penelitian ini adalah terbilang kuat (Chin, 1998). Terakhir, nilai *R Square* Kinerja Guru (KG) sebesar 0.578 yang berarti bahwa variabel Kinerja Guru (KG) mampu dijelaskan oleh variabel *managerial coaching* (MC) dan variabel modal psikologis (MP) sebesar 57.8%, sedangkan sisanya sebesar 42.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Artinya bahwa substansi pengaruh dalam model hubungan pada model penelitian ini adalah terbilang kuat (Chin, 1998). Sedangkan Tabel 6 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan.

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 dan komitmen organisasi, 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 *managerial coaching* berdampak positif terhadap kinerja, temuan yang sejalan dengan penelitian sebelumnya (Akhtar & Zia-ur-Rehman, 2017). Selain itu, menggunakan tim sebagai acuan untuk komitmen organisasi dan mengikuti penelitian komitmen organisasi oleh Mowday et al. (1979), penelitian ini memprediksi bahwa ada hubungan positif antara *managerial coaching* dan komitmen tim. 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 *managerial coaching* terhadap modal psikologis belum banyak dieksplorasi oleh peneliti sebelumnya, hasil penelitian ini telah secara empiris mengkonfirmasi dan mendukung hipotesis bahwa *managerial 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 dan komitmen tim. 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 komitmen tim yang 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 kerja guru dan komitmen tim.

Kesimpulan

Studi saat ini berkontribusi pada literatur *managerial coaching* yang telah ada dengan mengeksplorasi efek dari *managerial coaching* pada kinerja guru dan komitmen tim dan dengan memeriksa efek mediasi dari modal psikologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *managerial coaching* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan komitmen tim, dan bahwa modal psikologis memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *managerial coaching*, kinerja, dan komitmen tim. Penelitian

sebelumnya menunjukkan bahwa *managerial 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 kinerja 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 *managerial coaching* yang efektif ini sangat mungkin membangkitkan modal psikologis positif bagi guru, sehingga meningkatkan kinerja guru dan komitmen tim.

Studi saat ini hanya meneliti kinerja dan komitmen tim sebagai hasil kerja dari *managerial coaching*. Peneliti masa depan dapat menyelidiki dampak *managerial 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 *managerial 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*.