



Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 3 Nomor 6 Tahun 2021 Halm 4708 - 4718

## EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN

Research & Learning in Education

<https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>



### Manager as Coach:

### Ekskalasi Kinerja Pegawai melalui *Managerial Coaching*

Yunianto Agung Nugroho<sup>1✉</sup>, Masduki Asbari<sup>2</sup>, Firdaus Putra<sup>3</sup>, Riyanto<sup>4</sup>, Gusli Chidir<sup>5</sup>

STMIK Insan Pembangunan<sup>1,2,4</sup>, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan<sup>3,5</sup>

E-mail : [yunianto.nugroho76@gmail.com](mailto:yunianto.nugroho76@gmail.com)<sup>1</sup>, [kangmasduki.ssi@gmail.com](mailto:kangmasduki.ssi@gmail.com)<sup>2</sup>, [firdausputraa@gmail.com](mailto:firdausputraa@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[rizal\\_ariyanto@ymail.com](mailto:rizal_ariyanto@ymail.com)<sup>4</sup>, [gchd.ch@gmail.com](mailto:gchd.ch@gmail.com)<sup>5</sup>

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *managerial coaching* terhadap perilaku inovatif pegawai dan untuk menyelidiki efek mediasi motivasi intrinsik pada populasi pegawai salah satu perusahaan manufaktur di Tangerang. Penelitian ini mengadopsi metode *simple random sampling* dengan 121 sampel pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *managerial coaching* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan antara *managerial coaching* dan perilaku inovatif pegawai secara signifikan dimediasi oleh motivasi intrinsik. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

**Kata kunci:** *Managerial coaching*, motivasi intrinsik, perilaku inovatif.

#### Abstract

This study aims to examine the effect of *managerial coaching* on employee innovative behavior and to investigate the mediating effect of intrinsic motivation on the employee population of a manufacturing company in Tangerang. This study adopted a *simple random sampling* method with 121 employees as samples. The results of this study indicate that *managerial coaching* has a significant influence on the innovative behavior of employees. The results also show that the relationship between *managerial coaching* and employee innovative behavior is significantly mediated by intrinsic motivation. This research can pave the way to improve employee readiness in facing the era of the industrial revolution 4.0.

**Keyword:** *Innovative behaviour, intrinsic motivation, managerial coaching.*

Copyright (c) 2021 Yunianto Agung Nugroho, Masduki Asbari,  
Firdaus Putra, Riyanto, Gusli Chidir

✉ Corresponding author

Email : [yunianto.nugroho76@gmail.com](mailto:yunianto.nugroho76@gmail.com)

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1559>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

## PENDAHULUAN

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 se abad yang lalu (Evered & Selman, 1989). Dalam pengaturan kerja, inti dari peran seorang *coach* adalah untuk memberdayakan pegawai 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 perusahaan untuk mempromosikan pembelajaran, mendorong penemuan diri terhadap apa yang ingin dicapai bawahan, dan membimbing mereka untuk meningkatkan kinerja (Whitmore, 2010). *Managerial coaching* juga didefinisikan sebagai manajemen perusahaan yang memberdayakan pegawai dengan mempromosikan pembelajaran mandiri, pertumbuhan pribadi, dan peningkatan kinerja (Bresser & Wilson, 2010).

Konsep pembinaan berlaku di berbagai bidang studi seperti: seperti konseling, psikologi organisasi dan industri, olahraga psikologi, psikologi klinis, pendidikan remaja dan dewasa, dan manajemen (McLean et al., 2005). Penekanan perilaku MC tentang menasihati, peduli, memberdayakan, pengakuan, umpan balik, dan Berbagi pengetahuan; dan MC dapat mempertimbangkan strategi untuk mengatasinya kinerja yang buruk dalam konteks organisasi (Ellinger & Beattie, 2009). Pelatih atau *coach* yang efektif berkomunikasi secara terbuka dengan bawahan, memberi nilai kepada teamnya atas setiap tugas yang diberikan, menggunakan pendekatan tim dengan pendekatan yang lebih individualistis dan personal. Menerima umpan balik dari tim kerja dengan egaliter (Asbari, Novitasari, et al., 2021; Fikri, Amri, et al., 2021; Fikri, Asbari, et al., 2021; Fikri, Pramono, et al., 2021; Hutagalung et al., 2021; Novitasari, Asbari, et al., 2021; Novitasari, Hutagalung, et al., 2021; Novitasari, Supiana, et al., 2021; Pramono et al., 2021). Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa *manager as coach* menunjukkan perilaku yang efektif sebagai fasilitator tim kerja untuk meningkatkan pembelajaran pegawai dan pengembangan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka (Lee et al., 2019), yang pada gilirannya secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja (Sidhu & Nizam, 2020). Oleh karena itu, keterampilan dan kemampuan *coaching* dari setiap manajer mempengaruhi pembelajaran dan kinerja bawahan sejak konsep pembinaan diterapkan pada literatur manajemen (Hunt & Weintraub, 2016; King et al., 2020; Sidhu & Nizam, 2020).

*Managerial coaching (MC)* telah menjadi sangat penting untuk tempat kerja yang membutuhkan lebih banyak kemampuan inovatif (Waruwu et al., 2021; Wu et al., 2014). Nonaka & Toyama (2015) berpendapat bahwa kegiatan sosialisasi sangat penting untuk memperkuat pengetahuan tacit, dan sosialisasi antara bawahan dan manajer dapat memfasilitasi proses *coaching* lebih efektif. Pegawai membutuhkan pengetahuan tacit yang terkait dengan pekerjaan dan rumit yang ada di dalam wawasan manajer dapat dibagikan melalui interaksi informal antara bawahan dan manajer, terutama ketika pegawai perlu mengeksekusi ide-ide inovatif atau mengubah ide-ide kreatif menjadi produk yang spesifik dan layak (Asbari, Purba, et al., 2021b, 2021a). Selanjutnya, studi empiris mengungkapkan bahwa perilaku inovatif pegawai dipengaruhi oleh orientasi manajer untuk mendorong perilaku tersebut melalui penguatan motivasi pegawai yang bersangkutan (Cabrera et al., 2006). Oleh karena itu, *managerial coaching* harus menumbuhkan perilaku inovatif, dan memfasilitasi pembelajaran pegawai di tempat kerja, yang disebabkan oleh interaksi sehari-hari antara bawahan dan manajer. Ketika pegawai menemukan manajer mereka membantu dan mendukung dalam bentuk *managerial coaching*, mereka menjadi lebih berkomitmen mengejar inovasi berbeda dengan pegawai yang memiliki persepsi *managerial coaching* yang rendah (Wang, 2013).

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 pegawai, dan memperluas perspektif pegawai (Longenecker & Neubert, 2005). Ellinger et al. (2003) mengidentifikasi setidaknya ada delapan perilaku *managerial coaching*. Sedangkan Asbari & Prasetya (2021) mengidentifikasi enam indikator perilaku *managerial coaching* pada unit analisis guru sekolah di Indonesia. Temuan indikator dari peneliti yang terakhir ini yang digunakan pada studi ini, karena lebih cocok dengan kultur organisasi di Indonesia. Kesimpulan ini dikuatkan oleh beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan di Indonesia juga (Admiral et al., 2021; Nadeak et al., 2021; Novitasari, Asbari, et al., 2021; Novitasari & Asbari, 2021).

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa *managerial coaching* dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan (Arshadi, 2011), dan penelitian-penelitian yang dilakukan terkini menghasilkan temuan yang relatif konsisten, yakni praktik *coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Admiral et al., 2021; Asbari & Prasetya, 2021; Nadeak et al., 2021; Novitasari, Asbari, et al., 2021; Novitasari & Asbari, 2021). Belum ditemukan penelitian yang membahas praktik *coaching* dalam kaitannya dengan perilaku inovatif pegawai, lebih-lebih pada unit analisis perusahaan industri manufaktur di Indonesia. Untuk mengisi gap tersebut, studi ini akan mengkaji perilaku inovatif pegawai sebagai hasil sikap dan perilaku dari *managerial coaching* di lingkungan kerja industri manufaktur. Studi ini memprediksi bahwa manajemen perusahaan yang menunjukkan perilaku *managerial coaching* yang efektif dapat meningkatkan keadaan motivasi intrinsik para pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku inovatif pegawai. Selain itu, telah banyak studi yang menjelaskan pengaruh *coaching* terhadap perilaku inovatif (Askhatova et al., 2015; Fowler, 2014; Pajuoja & Viitala, 2020), tapi masih sangat jarang, kajian penelitian yang melibatkan variabel motivasi intrinsik sebagai faktor mediasi. Oleh karena itu, diharapkan hasil studi ini dapat menjadi pijakan bagi penelitian-penelitian berikutnya yang berkaitan dengan eksplorasi praktik *coaching* dan inovasi pegawai di industri manufaktur.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dilakukan pengumpulan data dengan mengedarkan angket kepada pegawai salah satu industri manufaktur di Tangerang. Instrumen yang digunakan untuk mengukur *Managerial coaching* diadaptasi dari Ellinger et al. (2003) dengan menggunakan 6 item (MC1-MC6). Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi intrinsik diadaptasi dari Lin & Peng (2010) dengan menggunakan 3 items (MI1-MI3). Instrumen perilaku inovatif diadaptasi dari Scott & Bruce (1994) dengan menggunakan 5 items (PI1-PI5). Selanjutnya, hasil akhir kuesioner yang kemudian digunakan pada penelitian ini sebagaimana disebutkan pada Tabel 1.

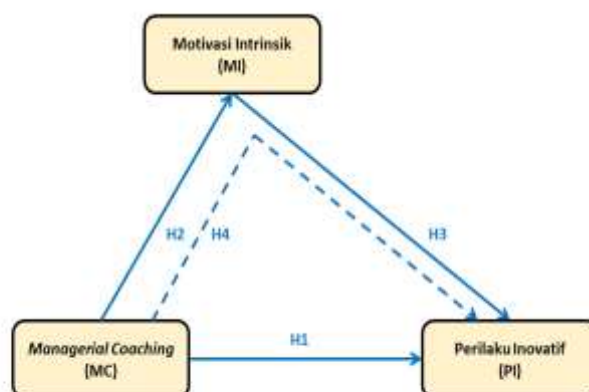
Model penelitian dapat dilihat sebagaimana pada Gambar 1. Angket didesain tertutup kecuali untuk pertanyaan/pernyataan mengenai identitas responden yang berupa angket semi terbuka. Tiap item pertanyaan/pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor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

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai salah satu perusahaan manufaktur di Tangerang yang jumlahnya 216 orang. Kuesioner disebar dengan teknik *simple random sampling*. Hasil kuesioner yang kembali sebanyak valid adalah 121 sampel. Jadi jumlah sampel adalah 56% dari jumlah populasi.

**Tabel 1. Daftar Item Penelitian**

Notasi	Item
<b>Managerial Coaching (MC)</b>	
MC1	Atasan saya mempertanyakan bawahannya untuk memahami mengapa tujuan mereka penting bagi masa depan profesi mereka sendiri.
MC2	Atasan saya membantu bawahan memikirkan siapa, kapan dan bagaimana menyelesaikan tugas.
MC3	Atasan saya menghabiskan banyak waktu dalam meninjau kemajuan bawahan untuk menentukan apakah penyesuaian diperlukan.
MC4	Atasan saya menghabiskan banyak waktu untuk membantu bawahan meningkatkan kinerja mereka.
MC5	Atasan saya berusaha keras untuk mengembangkan bawahan.
MC6	Atasan saya menghabiskan waktu mencari peluang untuk pengembangan profesional bawahan.
<b>Motivasi Intrinsik (MI)</b>	
MI1	Saya sangat menikmati pekerjaan sehari-hari saya
MI2	Pekerjaan saya sangat menyenangkan
MI3	Saya suka melakukan sebagian besar proses kerja saya
<b>Perilaku Inovatif (PI)</b>	
PI1	Saya mencoba menghasilkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kinerja
PI2	Saya mencoba mencari teknologi, proses, teknik, dan/atau ide baru
PI3	Saya mengembangkan rencana dan jadwal yang memadai untuk implementasi ide-ide baru
PI4	Saya mempromosikan dan memperjuangkan ide kepada orang lain
PI5	Saya adalah seorang yang inovatif

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. Untuk itu, penulis membangun model penelitian sebagai mana disebut pada Gambar 1 berikut:



**Gambar 1. Model Penelitian**

Maka berdasarkan kajian pustaka sebelumnya, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: *Managerial coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai

H2: *Managerial coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik

H3: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai

H4: *Managerial coaching* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai melalui mediasi motivasi intrinsik

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil

Total ada 121 pegawai yang berpartisipasi. Paling banyak laki-laki (72.77%), kemudian wanita (27.23%). Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, di bawah 30 tahun (25.41%), berkisar antara 30-40 tahun (46.60%), dan lebih dari 40 tahun (27.99%). Masa kerja sebagai pegawai juga beragam, sebagian di antaranya di bawah 5 tahun (35.66%), berkisar antara 5-10 tahun (48.52%), dan lebih dari 10 tahun (15.82%). Pendidikan mayoritas adalah SMA/SMK (94.01%), kemudian sarjana (5.99%).

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.

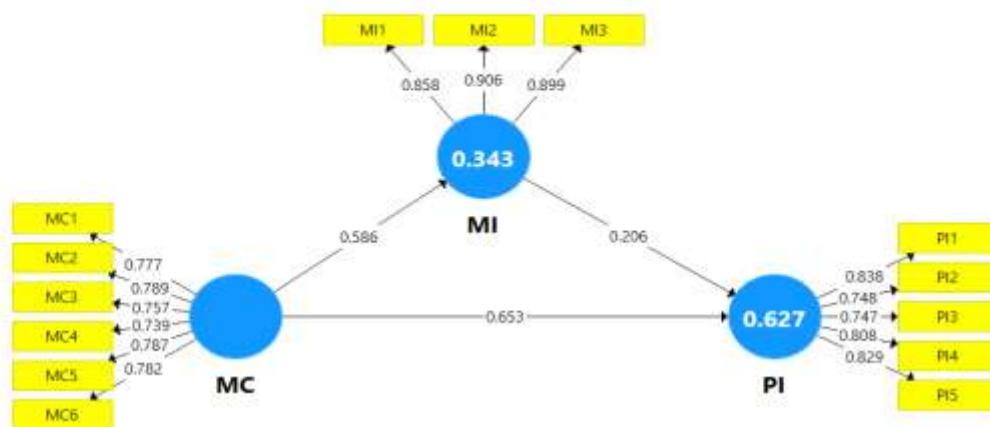
Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.7 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghazali, 2014; Hair et al., 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.

*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.

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.



Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Gambar 2. Model Penelitian Valid**

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

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
<i>Managerial Coaching (MC)</i>	MC1	0,777	0,864	0,866	0,899	0,596
	MC2	0,789				
	MC3	0,757				
	MC4	0,739				
	MC5	0,787				
	MC6	0,782				
Motivasi Intrinsik (MI)	MI1	0,858	0,866	0,870	0,918	0,788
	MI2	0,906				
	MI3	0,899				
Perilaku Inovatif (PI)	PI1	0,838	0,853	0,854	0,895	0,632
	PI2	0,748				
	PI3	0,747				
	PI4	0,808				
	PI5	0,829				

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 3. Discriminant Validity**

Variables	MC	MI	PI
MC	0,772		
MI	0,586	0,888	
PI	0,774	0,589	0,795

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 4. Collinearity Statistkreativitas individu s (VIF)**

Variables	MC	MI	PI
MC		1,000	1,522
MI			1,522
PI			

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 5. Nilai R Square**

Variables	R Square	R Square Adjusted
MI	0,343	0,342
PI	0,627	0,627

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

**Tabel 6. Hypotheses Testing**

Hypotheses	Relationship	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Decision
H1	MC ->PI	0,653	0,654	0,024	26,821	0,000	Didukung
H2	MC ->MI	0,586	0,587	0,027	21,834	0,000	Didukung
H3	MI ->PI	0,206	0,206	0,029	7,243	0,000	Didukung
H4	MC -> MI ->PI	0,121	0,121	0,017	7,090	0,000	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (2021)

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh *managerial coaching* terhadap perilaku inovatif pegawai melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 5 dan Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 5 di atas, nilai *R Square* Motivasi Intrinsik (MI) sebesar 0.343 yang berarti bahwa variabel Motivasi Intrinsik (MI) mampu dijelaskan oleh variabel *managerial coaching* (MC) sebesar 34,3%, sedangkan sisanya sebesar 65,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R Square* Perilaku Inovatif (PI) sebesar 0,627 yang berarti bahwa variabel Perilaku Inovatif (PI) mampu dijelaskan oleh variabel *Managerial Coaching* (MC) dan variabel Motivasi Intrinsik (MI) sebesar 62,7%, sedangkan sisanya sebesar 37,3% 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 variabel penelitian yang telah disebutkan.

## 2. Pembahasan

Studi ini mengevaluasi dua jalur; pengaruh langsung dan tidak langsung dari *managerial coaching* terhadap perilaku inovatif pegawai, yakni, pengaruh langsung *managerial coaching* terhadap perilaku inovatif pegawai, dan pengaruh tidak langsung *managerial coaching* terhadap perilaku inovatif pegawai melalui

motivasi intrinsik. Penulis telah menggunakan data dari 121 pegawai, seperti yang diharapkan, analisis SEM menunjukkan bahwa **semua hipotesis, H1, H2, H3, dan H4 didukung**. Itu menunjukkan bahwa *managerial coaching* dan perilaku inovatif pegawai memiliki hubungan positif. Temuan studi ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Ali et al., 2020). Temuan penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa memiliki motivasi intrinsik yang besar memainkan peran penting sebagai mediator antara *managerial coaching* dan perilaku inovatif pegawai.

Selain itu, industri manufaktur yang menjadi unit analisis studi ini memiliki efektivitas praktik *managerial coaching* yang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *managerial coaching* telah menjadi strategi pengembangan organisasi, dan metode pelatihan yang hemat biaya dalam mengasah keterampilan kreasi dan inovasi pegawai. Ketika seorang manajer menyadari perannya sebagai *coach*, dia lebih peduli pada kebutuhan individu *coachee*-nya atas setiap tugas organisasi; bawahan dapat dengan mudah berkomunikasi ide dengan manajer mereka. Perilaku manajer seperti demikian sangat penting untuk dikembangkan sebagai bagian dari upaya menciptakan *delta* perubahan yang signifikan. Bawahan membutuhkan dukungan manajer berupa pembinaan untuk bekerja lebih fleksibel, kreatif dan inovatif dalam organisasi. *Coaching* yang efektif dari manajer juga meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang mengarah pada hasil kerja yang penting dari pegawai seperti perilaku inovatif pegawai. Oleh karena itu, perusahaan industri manufaktur dapat menjaga dan meningkatkan motivasi intrinsik dan perilaku inovatif pegawainya dengan menjadikan praktik *managerial coaching* efektif. Dalam Bahasa lain, perusahaan industri manufaktur perlu menjadikan manajer-manajer mereka sebagai *coach* yang efektif bagi setiap bawahan masing-masing.

Formulasi di atas sejalan dengan temuan penelitian terdahulu, yang menyebutkan bahwa praktik *coaching* yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai, baik di dunia Pendidikan (Asbari & Prasetya, 2021; Novitasari, Asbari, et al., 2021; Novitasari & Asbari, 2021), maupun industri UMKM (Admiral et al., 2021; Nadeak et al., 2021). Temuan penelitian ini secara empiris telah mengonfirmasi dan menambah luas ranah pembuktian efektifitas praktik *coaching* terhadap inovasi dan motivasi di dunia industri manufaktur.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *managerial coaching* adalah alat intervensi manajemen yang efektif yang dirancang untuk membantu pegawai meningkatkan kemampuan mereka (Peterson & Hicks, 1996). Selama proses *coaching*, manajemen perusahaan dapat menggunakan berbagai teknik *coaching* (seperti mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan memberikan umpan balik) untuk mengkomunikasikan harapan organisasi kepada pegawai. Manajemen perusahaan dan pegawai bekerja sama untuk mengembangkan tujuan kinerja dan rencana implementasi untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen perusahaan terus memberikan dukungan selama proses implementasi tugas, mendorong pegawai untuk mempelajari pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan tugas individu. Proses *managerial coaching* yang efektif ini sangat mungkin membangkitkan motivasi intrinsik positif bagi pegawai, sehingga meningkatkan perilaku inovatif pegawai.

Studi saat ini hanya meneliti motivasi intrinsik dan perilaku inovatif pegawai sebagai hasil dari *managerial coaching*. Peneliti masa depan dapat menyelidiki dampak *managerial coaching* pada hasil kerja penting lainnya, seperti kreativitas, budaya organisasi, iklim kerja, komitmen kerja dan lain sebagainya.

## KESIMPULAN

Studi saat ini berkontribusi pada literatur *managerial coaching* yang telah ada dengan mengeksplorasi efek dari *managerial coaching* terhadap perilaku inovatif pegawai dan dengan memeriksa efek mediasi dari motivasi intrinsik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *managerial coaching* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai, dan bahwa motivasi intrinsik memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *managerial coaching* dan perilaku inovatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Admiral, Chidir, G., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Linking Employee *Coaching*, Team Commitment And Performance: Evidence From Indonesian Msmes. *International Journal Of Social And Management Studies (Ijosmas)*, 02(04), 22–34. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/48>
- Ali, M., Raza, B., Ali, W., & Imtaiz, N. (2020). Linking Managerial *Coaching* With Employees' Innovative Work Behaviors Through Affective Supervisory Commitment: Evidence From Pakistan. *International Review Of Management And Marketing*, 10(4), 11.
- 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., Novitasari, D., & Pebrina, E. T. (2021). Pengaruh Mediasi Mental Kesiapan Untuk Berubah Dan Work-Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19. *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 10(1), 24–38. <https://megaaktiva.umkendari.ac.id/index.php/jurnal/article/view/123>
- Asbari, M., & Prasetya, A. B. (2021). Managerial *Coaching*: Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Tim Dan Modal Psikologis Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 490–506. <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/1248>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021a). From Leadership To Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.287>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021b). Membangun Kesiapan Berubah Dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional Versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Askhatova, L. I., Bulnina, I. S., Rudaleva, I. A., & Kabasheva, I. A. (2015). *Coaching* As An Innovative Form Of Staff Development In Organisations. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 6(1 S3), 266.
- Bresser, F., & Wilson, C. (2010). *What Is Coaching?. Excellence In Coaching: The Industry Guide*. London: Kogan Page.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods For Business Research, In: G. A. Marcoulides (Ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2009). Toward A Profession Of *Coaching*? A Definitional Examination Of 'Coaching,' 'Organization Development,' And 'Human Resource Development.' *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, 7(1).
- 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.
- Fikri, M. A. A., Amri, L. H. A., Nadeak, M., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Urgensi Menumbuhkan Motivasi Pelayanan Publik Pegawai Puskesmas: Analisis Servant Leadership Dan Mediasi Basic Need Satisfaction. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4172–4185. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1421/pdf>
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., & Novitasari, D. (2021). Quo Vadis Motivasi Intrinsik Pegawai: Peran Strategis Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4025–4040. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1397/pdf>

4717 *Manager as Coach: Ekskalasi Kinerja Pegawai melalui Managerial Coaching – Yunianto Agung Nugroho, Masduki Asbari, Firdaus Putra, Riyanto, Gusli Chidir*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1559>

- Fikri, M. A. A., Pramono, T., Nugroho, Y. A., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leadership Model In Pesantren: Managing Knowledge Sharing Through Psychological Climate. *International Journal Of Social And Management Studies (Ijosmas)*, 02(03), 149–160. <https://Ijosmas.Org/Index.Php/Ijosmas/Article/View/44>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal Of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fowler, D. L. (2014). *Career Coaching: Innovative Academic--Practice Partnership For Professional Development*. *The Journal Of Continuing Education In Nursing*, 45(5), 205.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (Pls)* (4th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). *The Coaching Manager: Developing Top Talent In Business*. Sage Publications.
- Hutagalung, D., Admiral, Nuryanti, Y., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Managing Tacit Knowledge Sharing: From Charismatic Leadership To Psychological Safety Climate. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 108–119. <https://doi.org/10.35314/Inovbiz.V9i1.1888>
- King, E., Norbury, K., & Rooney, D. (2020). *Coaching For Leadership Wisdom*. *Organizational Dynamics*, 2019, 100815. <https://doi.org/10.1016/J.Orgdyn.2020.100815>
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory *Coaching* And Performance Feedback As Mediators Of The Relationships Between Leadership Styles, Work Engagement, And Turnover Intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Lin, C., & Peng, T. (2010). From Organizational Citizenship Behaviour To Team Performance: The Mediation Of Group Cohesion And Collective Efficacy. *Management And Organization Review*, 6(1), 55–75.
- Longenecker, C. O., & Neubert, M. J. (2005). The Practices Of Effective Managerial Coaches. *Business Horizons*, 48(6), 493–500.
- Nadeak, M., Widodo, A., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Understanding The Links Between *Coaching*, Ocb, And Individual Performance Among Msme Employees. *International Journal Of Social And Management Studies*, 01(04), 65–80. <https://Ijosmas.Org/Index.Php/Ijosmas/Article/View/52>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process. In *The Essentials Of Knowledge Management* (Pp. 95–110). Springer.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). *Leaders Coaching Di Sekolah: Apa Perannya Terhadap Kinerja Guru?* *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 580–597. <https://ummaspul.E-Journal.Id/Maspuljr/Article/View/1299>
- Novitasari, D., Asbari, M., Hutagalung, D., & Amri, L. H. A. (2021). Mengelola Komitmen Dosen: Analisis Peran Modal Psikologis Dan *Leaders Coaching*. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 198–213. <https://E-Journal.Umc.Ac.Id/Index.Php/Vl/Article/View/1845>
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Silitonga, N., Johan, M., & Asbari, M. (2021). Membangun Perencanaan Dan Kinerja Tim: Analisis Pengaruh Efikasi Kolektif Dan Iklim Kecerdasan Emosional. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 191–205. <https://doi.org/10.31289/Jkbn.V7i2.5116>

- 4718 *Manager as Coach: Ekskalasi Kinerja Pegawai melalui Managerial Coaching* – Yunianto Agung Nugroho, Masduki Asbari, Firdaus Putra, Riyanto, Gusli Chidir  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1559>
- Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Fikri, M. A. A., & Asbari, M. (2021). The Role Of Leadership On Innovation Performance: Transactional Versus Transformational Style. *Jimfe (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 7(1), 27–36. <https://Journal.Unpak.Ac.Id/Index.Php/Jimfe/Article/View/2981>
- Pajuoja, M., & Viitala, R. (2020). *Managerial Coaching And Innovative Work Behaviour: Different Needs In Different Dimensions. Ispim Conference Proceedings*, 1–20.
- Pramono, T., Asbari, M., Supriatna, H., Nugroho, Y. A., & Novitasari, D. (2021). Rahasia Inovasi Karyawan Wanita Di Era Digital: Analisis Modal Psikologis Dan Dukungan Kepemimpinan. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 1–17. <https://E-Journal.Umc.Ac.Id/Index.Php/Vl/Article/View/1924>
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://Doi.Org/10.1049/Iet-Rsn:20080009>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Sixth Edit). John Wiley And Sons, Inc.
- Sidhu, G. K., & Nizam, I. (2020). *Coaching And Employee Performance: The Mediating Effect Of Rewards & Recognition In Malaysian Corporate Context. International Journal Of Management, Accounting And Economics*, 7(1), 41–72.
- Waruwu, H., Johan, M., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). *Employee Coaching: Katalisator Kreativitas Dan Kinerja Pegawai? Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 69–83.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching For Performance-Growing Human Potential And Purpose*. Sage Publications Sage India: New Delhi, India.
- Wu, A. M. S., Lai, M. H. C., & Chan, I. T. (2014). *Coaching Behaviors, Satisfaction Of Needs, And Intrinsic Motivation Among Chinese University Athletes. Journal Of Applied Sport Psychology*, 26(3), 334–348. <https://Doi.Org/10.1080/10413200.2014.888107>