

Pengaruh Peran dan Komitmen Manajer sebagai *Internal Coach* dalam Menerapkan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PT. X

Onma Pasti¹, Wilson Bangun²

¹Universitas Kristen Maranatha, Jawa Barat, Indonesia, onma.gultom@gmail.com

²Universitas Kristen Maranatha, Jawa Barat, Indonesia, wilson.bangun@eco.maranatha.edu

Corresponding Author: onma.gultom@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the impact of manager commitment in implementing transformational leadership styles through their role as coaches on improving team performance. One of the initiatives is the Leader as Coach program, where managers are trained as internal coaches to help teams achieve organizational goals. The research uses a quantitative methodology with a survey, involving 40 respondents, including managers as internal coaches and employees/coachees from various departments at PT. X who participated in the coaching program. Analysis is conducted using SmartPLS to test the relationship between the role and commitment of managers as internal coaches, transformational leadership style, and its impact on employee performance. Contextual factors such as managerial support, organizational structure, and organizational culture are also considered to assess their influence on the success and effectiveness of the coaching program in enhancing employee competencies and overall organizational performance.*

Keyword: *Coaching, Leadership, Human Resource Management, Transformational Leader*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak dari komitmen manajer dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui peran mereka sebagai pelatih terhadap peningkatan kinerja tim. Salah satu inisiatif yang dilakukan adalah program Leader as Coach, di mana para manajer dilatih sebagai pelatih internal untuk membantu tim mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 40 responden, meliputi manajer sebagai internal coach dan karyawan/coach dari berbagai departemen di PT. X yang mengikuti program coaching. Analisis dilakukan dengan menggunakan SmartPLS untuk menguji hubungan antara peran dan komitmen manajer sebagai internal coach, gaya kepemimpinan transformasional, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor kontekstual seperti dukungan manajerial, struktur organisasi, dan budaya organisasi juga dipertimbangkan untuk menilai pengaruhnya terhadap keberhasilan dan efektivitas program coaching dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kata Kunci: Pelatihan, Kepemimpinan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pemimpin Transformasional

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi organisasi yang semakin dinamis, manajer memainkan peran strategis tidak hanya dalam mengarahkan visi dan tujuan organisasi, tetapi juga dalam memotivasi dan memberdayakan karyawan. Konsep *Kepemimpinan Transformasional* telah diakui secara luas sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, produktif, dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya hubungan interpersonal antara manajer dan tim, di mana manajer mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan mendukung pengembangan individu melalui coaching.

Implementasi coaching sebagai bagian dari kepemimpinan telah menjadi perhatian utama beberapa perusahaan terkemuka contohnya adalah Google dan Microsoft. Google melalui *Project Oxygen* (2008 -2013) menemukan bahwa pemimpin yang berperan sebagai *coach* lebih efektif dibandingkan pemimpin yang hanya memberikan instruksi. Pemimpin dengan pendekatan coaching mampu mendengarkan aktif, memberikan umpan balik konstruktif, dan membimbing pengembangan karyawan. Hasilnya, 75% manajer berkinerja rendah menunjukkan peningkatan signifikan setelah menerima coaching. Selain itu, kepuasan tim terhadap manajer meningkat, diikuti dengan peningkatan produktivitas tim dan retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa coaching tidak hanya meningkatkan keterampilan pemimpin, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan. Pada 2017, Microsoft meluncurkan program *Coaching for Leaders* sebagai bagian dari transformasi budaya perusahaan untuk mendorong inovasi dan pertumbuhan karyawan. Program ini menekankan perubahan *mindset* pemimpin agar berperan sebagai *coach*, dengan fokus pada komunikasi efektif, empati, dan pemberian umpan balik berkualitas. Dampaknya, terjadi peningkatan *employee engagement* sebesar 30%, diikuti dengan peningkatan kepuasan tim dan pertumbuhan kinerja tim yang signifikan. Selain itu, program ini membantu Microsoft mereduksi *turnover rate* di berbagai unit kerja, menunjukkan bahwa pendekatan coaching oleh pemimpin berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, stabil, dan berkelanjutan. Studi lainnya dari Gallup (2020) menyatakan bahwa 65% karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mendapatkan dukungan coaching langsung dari manajer mereka. Hal ini menunjukkan bahwa coaching bukan hanya sekadar pendekatan pengembangan keterampilan, tetapi juga alat yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Perusahaan X, sebuah organisasi multinasional di sektor teknologi, meluncurkan program Leadership Coaching dengan tema *Leader as Coach* pada tahun 2021 untuk membangun budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Program ini dirancang untuk membekali 100 manajer yang membawahi tim (minimal 3 orang) dengan keterampilan coaching, agar dapat berperan sebagai internal coach yang bisa melakukan coaching yang kompeten seperti mendengarkan aktif, memberikan umpan balik konstruktif, serta membimbing pengembangan potensi individu. Namun, implementasi program ini menghadapi sejumlah kendala. Salah satu tantangan utama adalah kurang komitmennya para manajer dalam menjalankan perannya sebagai coach yang berdampak pada kurang maksimalnya peran leader yang berpengaruh pada perkembangan tim dan performance kerjanya. Hal lain yang menjadi tantangan yaitu, resistensi budaya organisasi yang masih mengedepankan hierarki tradisional. Banyak manajer senior kesulitan mengadopsi pendekatan coaching karena terbiasa dengan gaya kepemimpinan berbasis instruksi. Persepsi bahwa coaching memakan waktu dan menghambat target operasional jangka pendek juga menjadi hambatan signifikan. Selain itu, ditemukan kesenjangan keterampilan di kalangan manajer, di mana beberapa merasa kurang percaya diri dalam menjalankan peran sebagai coach akibat kurangnya pengalaman atau pelatihan intensif. Tantangan lain adalah ketidaksesuaian harapan antara organisasi dan

karyawan. Beberapa karyawan merasa proses coaching belum diterapkan secara konsisten atau relevan dengan kebutuhan mereka.

Berdasarkan survey di Indonesia, Coaching Indonesia (2019) terhadap 1000 leader di organisasi yang menjalankan coaching, 87% perusahaan yang menerapkan program coaching secara konsisten mengalami peningkatan terkait dengan kesadaran tentang kepemimpinan (leadership) di organisasi. Laporan Loop Indonesia (2023), perusahaan yang menerapkan program coaching secara konsisten mengalami peningkatan keterlibatan karyawan hingga 78% dan peningkatan produktivitas tim hingga 25%.

Namun, implementasi peran manajer sebagai *coach* seringkali menemui kendala. Survei Harvard Business Review (2021) menunjukkan bahwa hanya 20% manajer merasa percaya diri dengan keterampilan coaching mereka. Selain itu, di banyak organisasi, kesenjangan dalam komitmen dan kapasitas manajer untuk menjalankan peran sebagai *coach* masih menjadi tantangan. Misalnya, survei dari Insight Group menemukan bahwa meskipun 78% organisasi mengakui pentingnya coaching, hanya 40% manajer yang secara aktif terlibat dalam memberikan coaching kepada karyawan.

Di Indonesia, meskipun banyak perusahaan telah memulai program coaching untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan, tantangan dalam menciptakan komitmen yang konsisten tetap ada. Hal ini juga tercermin di perusahaan X, di mana survei lokal dari Insight Group menunjukkan bahwa 60% manajer merasa kesulitan mengintegrasikan coaching ke dalam rutinitas kerja sehari-hari, sementara 58% karyawan merasa bahwa bimbingan yang diterima belum sesuai dengan kebutuhan mereka. Terdapat kesenjangan signifikan antara harapan dan realitas dalam penerapan coaching sebagai bagian dari kepemimpinan. Walaupun banyak organisasi yang telah memahami pentingnya peran manajer sebagai *coach*, sebagian besar masih menghadapi hambatan dalam implementasinya, seperti kurangnya pelatihan yang memadai bagi manajer, keterbatasan waktu, dan ketidakjelasan prioritas organisasi dalam mempromosikan budaya coaching. Banyak penelitian telah mengkaji manfaat coaching dalam konteks organisasi, namun masih terdapat sejumlah kekosongan penelitian (*research gaps*) yang memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Kekosongan ini membuka peluang bagi penelitian lebih dalam mengenai peran dan komitmen manajer sebagai internal coach dalam menerapkan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di organisasi. Beberapa area yang perlu diteliti lebih lanjut meliputi: (1) Hubungan antara komitmen manajer sebagai internal coach dan kinerja karyawan; (2) Pengaruh elemen transformational leadership dalam coaching terhadap kinerja; (3) Dampak integrasi coaching dan transformational leadership pada kinerja organisasi; (4) Strategi mengatasi kendala dalam implementasi coaching oleh manajer; dan (5) Serta kerangka evaluasi keberhasilan coaching terhadap kinerja berdasarkan transformational leadership.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajer sebagai coach dalam mendukung implementasi gaya kepemimpinan transformasional, menganalisis bagaimana komitmen manajer sebagai internal coach memengaruhi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, serta menilai pengaruh penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis peran manajer sebagai internal coach berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan menganalisis komitmen manajer terhadap coaching berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini dapat dibangun sebagai berikut:

H1: Peran manajer sebagai internal coach berpengaruh positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional di organisasi.

Peran manajer sebagai internal coach berpengaruh positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Manajer yang berperan sebagai coach dapat meningkatkan

keterlibatan dan motivasi karyawan, yang memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional (Kuvaas, 2006; McCarthy & Milner, 2013). Avolio & Bass (2004) menekankan bahwa peran ini mempercepat implementasi gaya kepemimpinan transformasional.

H2: Komitmen manajer terhadap coaching berpengaruh positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional di organisasi.

Komitmen manajer terhadap coaching berpengaruh positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Grant (2014) menunjukkan bahwa komitmen manajer menciptakan budaya pembelajaran yang mendukung perkembangan individu dan tim, yang berhubungan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional (Kuvaas, 2006). Manajer yang terlibat langsung dalam coaching memfasilitasi perkembangan karyawan dengan memberikan umpan balik konstruktif.

H3: Penerapan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa gaya ini dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Avolio & Bass, 2004; Judge & Piccolo, 2004). Pemimpin yang mendukung pengembangan individu dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan karyawan.

H4: Peran manajer sebagai internal coach berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Peran manajer sebagai internal coach berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Coaching yang dilakukan oleh manajer dapat mempercepat proses pembelajaran, meningkatkan keterampilan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan mereka (Whitmore, 2017; Ellinger et al., 2003). Penelitian menunjukkan bahwa dukungan dari manajer sebagai coach meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.

H5: Peran Komitmen Manajer berpengaruh positif terhadap Coacing terhadap Kinerja Karyawan.

Komitmen manajer terhadap coaching berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen manajer untuk mengalokasikan waktu dan sumber daya dalam coaching meningkatkan kinerja karyawan (Ellinger et al., 2003; Luthans & Youssef, 2007). Manajer yang berkomitmen dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja.

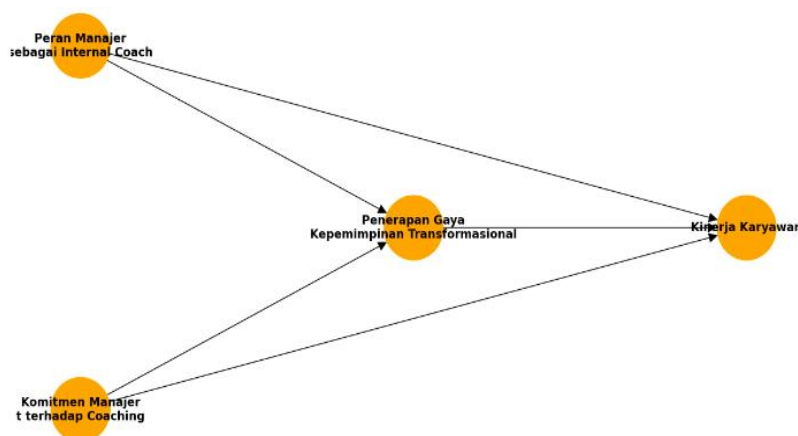


Figure 1. Bagan Konseptual Hipotesis

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan *causal-comparative* untuk mengidentifikasi hubungan antara peran dan komitmen manajer sebagai *internal coach* dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional di organisasi. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh komitmen manajer sebagai *internal coach* terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di tempat kerja.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup manajer yang telah mengikuti pelatihan *Leader as Coach* dan berperan sebagai *internal coach* dalam perusahaan X, serta karyawan yang menjadi peserta dalam program *coaching* internal. Sampel penelitian terdiri dari 50 manajer dan 100 karyawan yang dipilih secara *purposive*, dengan kriteria pengalaman minimal satu tahun sebagai manajer dan *internal coach*.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian meliputi tiga jenis kuesioner. Pertama, kuesioner kepemimpinan transformasional yang digunakan untuk mengukur sejauh mana manajer menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinannya. Kedua, kuesioner peran dan komitmen manajer sebagai *internal coach* untuk mengukur sejauh mana manajer berperan sebagai *coach* yang mendukung pengembangan karyawan melalui pendekatan *coaching* serta tingkat komitmen mereka terhadap peran tersebut. Ketiga, kuesioner kinerja karyawan yang digunakan untuk mengukur perubahan kinerja karyawan akibat penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan program *coaching* internal.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas variabel independen, yaitu peran manajer sebagai *internal coach* dan komitmen manajer terhadap *coaching*, serta variabel dependen, yaitu penerapan gaya kepemimpinan transformasional di organisasi dan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tersebut.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh peran dan komitmen manajer sebagai *internal coach* terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Selain itu, analisis korelasi Pearson digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antarvariabel.

Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian yang diuji meliputi tiga poin utama: (1) Peran manajer sebagai *internal coach* berpengaruh positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional di organisasi; (2) Komitmen manajer sebagai *internal coach* berpengaruh positif terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional di organisasi; dan (3) Penerapan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Uji *t* digunakan untuk menguji pengaruh atau hubungan antara satu variabel independen dengan variabel dependen, sementara uji *F* digunakan untuk menguji pengaruh simultan dari lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan melalui analisis faktor untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mengukur variabel yang dimaksud dengan tepat. Validitas isi juga diperiksa oleh ahli di bidang kepemimpinan dan *coaching* untuk memastikan relevansi item dalam kuesioner.

Reliabilitas diukur menggunakan *alpha Cronbach*, dengan ambang batas lebih dari 0,7 untuk memastikan konsistensi internal kuesioner.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian meliputi:

- 1) *Peran Manajer sebagai Internal Coach*, didefinisikan sebagai kemampuan manajer untuk memimpin dan memberikan *coaching* kepada karyawan dalam pengembangan kompetensi, keterampilan, dan pengelolaan kinerja melalui pendekatan berbasis pembelajaran (Whitmore, 2009).
- 2) *Komitmen Manajer terhadap Coaching*, yang mencakup dedikasi waktu, usaha, dan energi untuk mendukung karyawan (Grant, 2010).
- 3) *Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional*, yang melibatkan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individu (Bass & Riggio, 2006).
- 4) *Kinerja Karyawan*, yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, dan sikap profesional (Robbins & Judge, 2017).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Kontekstual	Indikator	Skala Pengukuran
Peran Manajer sebagai Internal Coach	Menurut Whitmore (2009) , Coaching membantu karyawan dalam mengidentifikasi tujuan mereka, menggali situasi mereka, menemukan solusi untuk tantangan yang dihadapi, dan membuat perencanaan untuk dijalankan	Peran manajer sebagai coach dalam organisasi difokuskan pada memberikan bimbingan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan serta kinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi.	- Identifikasi tujuan coaching - Keterlibatan dalam coaching - Feedback dari coach - Menemukan ide dalam coaching - Membuat aksi nyata (actionplan)	Likert (1-5)
Komitmen Manajer terhadap Coaching	Menurut Grant (2010), komitmen dalam coaching adalah sejauh mana manajer mendedikasikan waktu, energi, dan usaha untuk memfasilitasi sesi coaching yang mendukung pengembangan kinerja karyawan.	Komitmen manajer dalam menyediakan waktu, sumber daya, serta dukungan emosional bagi karyawan untuk memastikan sesi coaching berjalan efektif dan berkelanjutan.	1. Waktu yang dicurahkan untuk coaching 2. Usaha yang diberikan dalam sesi coaching 3. Tingkat tanggung jawab	Likert (1-5)
Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional	Menurut Bass & Riggio (2006), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individu.	Penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh manajer untuk membangun hubungan yang inspiratif dan mendukung pengembangan individu demi tercapainya visi organisasi.	1. Pengaruh ideal (teladan dan kepercayaan) 2. Motivasi inspiratif 3. Stimulasi intelektual 4. Perhatian individu	Likert (1-5)
	Menurut Robbins & Judge (2017) , kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang	Tingkat efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas-	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas	Likert (1-5)

Kinerja Karyawan	dicapai oleh individu yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.	tugas yang diberikan oleh organisasi, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun disiplin kerja untuk mencapai target organisasi.	pekerjaan 3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas 4. Sikap profesional
-------------------------	--	---	--

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Outer Model

1) Uji Validitas

a) Validitas Konvergen

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antar skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang diestimasi dengan program PLS. Validitas konvergen ditelaah dengan nilai *outer loadings* dimana suatu item dikatakan valid apabila memiliki nilai *outer loadings* > 0,7.

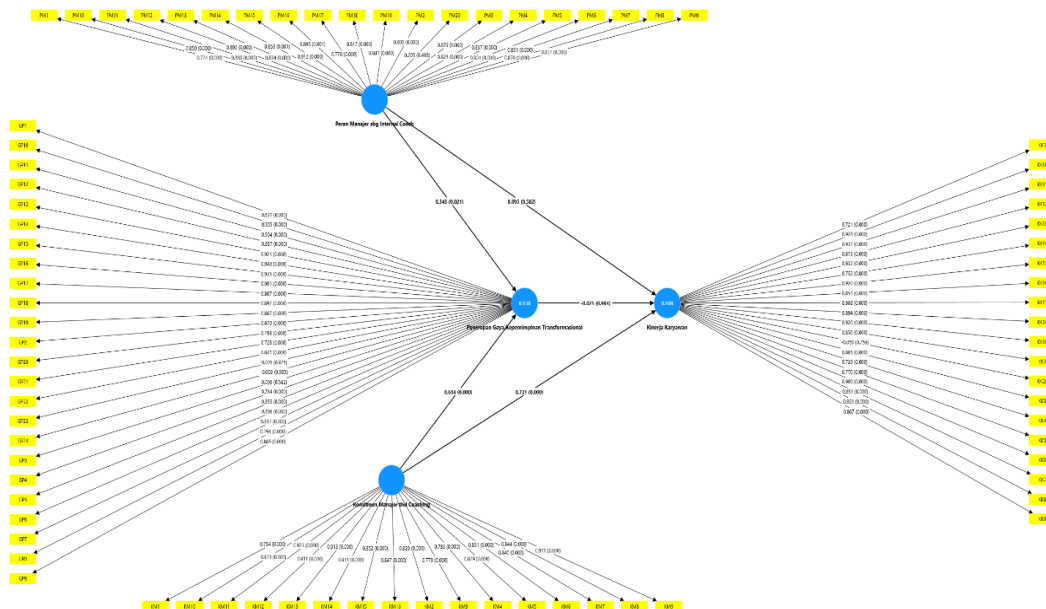


Figure 2. Validitas Konvergen Dari Model Pengukuran Dengan Indikator Reflektif Dinilai Berdasarkan Korelasi Antar *Component Score* Dengan *Construct Score*

Sumber: SmartPLS

Tabel 2. Hasil Nilai Validitas *Outer Loadings* Kurang Dari 0.7

Variabel	Item	Cut Off	Outer Loadings	Kesimpulan
Peran Manajer sebagai Internal Coach	PM1	0.7	0.774	Valid
	PM2	0.7	0.900	Valid
	PM3	0.7	0.879	Valid
	PM4	0.7	0.828	Valid
	PM5	0.7	0.867	Valid
	PM6	0.7	0.904	Valid
	PM7	0.7	0.891	Valid
	PM8	0.7	0.870	Valid
	PM9	0.7	0.827	Valid
	PM10	0.7	0.850	Valid
	PM11	0.7	0.880	Valid
	PM12	0.7	0.896	Valid

	PM13	0.7	0.834	Valid
	PM14	0.7	0.853	Valid
	PM15	0.7	0.912	Valid
	PM16	0.7	0.895	Valid
	PM17	0.7	0.779	Valid
	PM18	0.7	0.817	Valid
	PM19	0.7	0.881	Valid
	PM20	0.7	0.205	Tidak Valid
Komitmen Manajer terhadap Coaching	KM1	0.7	0.784	Valid
	KM2	0.7	0.829	Valid
	KM3	0.7	0.779	Valid
	KM4	0.7	0.786	Valid
	KM5	0.7	0.879	Valid
	KM6	0.7	0.851	Valid
	KM7	0.7	0.840	Valid
	KM8	0.7	0.844	Valid
	KM9	0.7	0.911	Valid
	KM10	0.7	0.923	Valid
	KM11	0.7	0.923	Valid
	KM12	0.7	0.911	Valid
	KM13	0.7	0.913	Valid
	KM14	0.7	0.931	Valid
	KM15	0.7	0.852	Valid
	KM16	0.7	0.847	Valid
Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional	GP1	0.7	0.631	Tidak Valid
	GP2	0.7	0.670	Tidak Valid
	GP3	0.7	0.096	Tidak Valid
	GP4	0.7	0.784	Valid
	GP5	0.7	0.855	Valid
	GP6	0.7	0.886	Valid
	GP7	0.7	0.847	Valid
	GP8	0.7	0.794	Valid
	GP9	0.7	0.885	Valid
	GP10	0.7	0.905	Valid
	GP11	0.7	0.904	Valid
	GP12	0.7	0.887	Valid
	GP13	0.7	0.921	Valid
	GP14	0.7	0.940	Valid
	GP15	0.7	0.935	Valid
	GP16	0.7	0.901	Valid
	GP17	0.7	0.807	Valid
	GP18	0.7	0.892	Valid
	GP19	0.7	0.867	Valid
	GP20	0.7	0.798	Valid
	GP21	0.7	0.728	Valid
	GP22	0.7	0.841	Valid
	GP23	0.7	0.005	Tidak Valid
	GP24	0.7	-0.003	Tidak Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.7	0.721	Valid
	KK2	0.7	0.850	Valid
	KK3	0.7	0.805	Valid
	KK4	0.7	0.739	Valid
	KK5	0.7	0.770	Valid
	KK6	0.7	0.900	Valid
	KK7	0.7	0.881	Valid
	KK8	0.7	0.893	Valid
	KK9	0.7	0.867	Valid
	KK10	0.7	0.928	Valid

	KK11	0.7	0.931	Valid
	KK12	0.7	0.873	Valid
	KK13	0.7	0.932	Valid
	KK14	0.7	0.752	Valid
	KK15	0.7	0.920	Valid
	KK16	0.7	0.851	Valid
	KK17	0.7	0.868	Valid
	KK18	0.7	0.894	Valid
	KK19	0.7	0.920	Valid
	KK20	0.7	-0.058	Tidak Valid

Sumber: SmartPLS

Berdasarkan hasil Validitas *outer loadings* menggunakan SmartPLS, maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa item yang memiliki nilai *outer loadings* kurang dari 0.7 sehingga harus di-dropping atau dikeluarkan dan di running Kembali. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut.

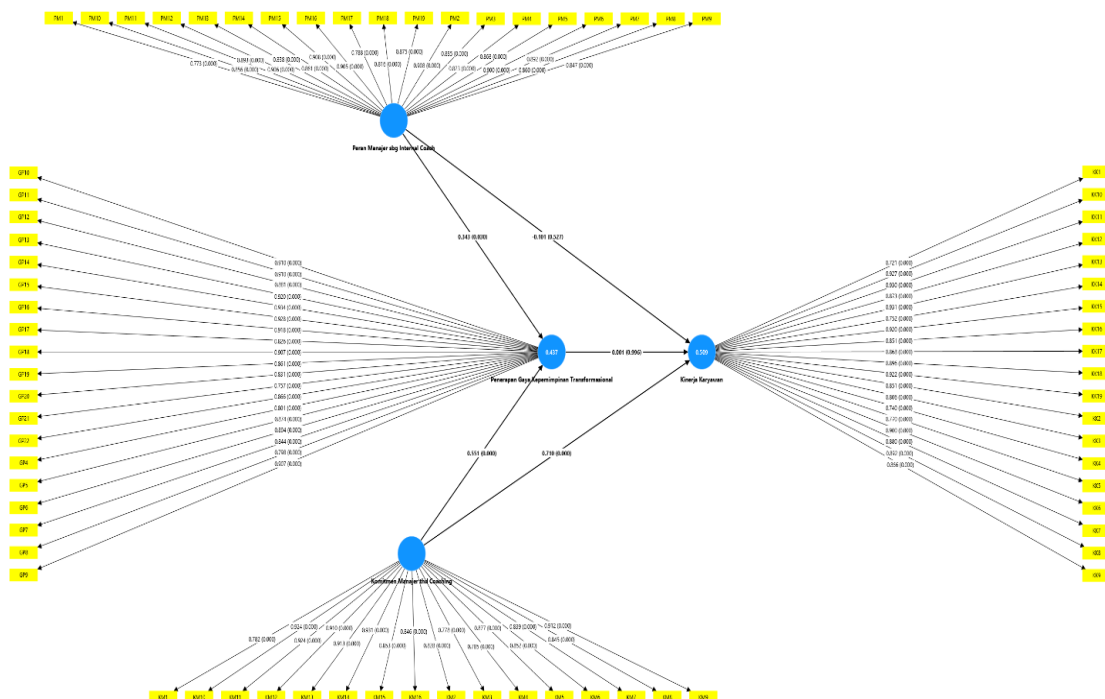


Figure 3. Validitas Konvergen Dari Model Pengukuran Dengan Indikator Reflektif Dinilai Berdasarkan Korelasi Antar *Component Score* Dengan *Construct Score*

Sumber: SmartPLS

Tabel 3. Hasil Nilai Validitas *Outer Loadings* Kurang Dari 0.7 Pasca Dropping

Variabel	Item	Cut Off	Outer Loadings	Kesimpulan
Peran Manajer sbg Internal Coach	PM1	0.7	0.773	Valid
	PM2	0.7	0.908	Valid
	PM3	0.7	0.885	Valid
	PM4	0.7	0.823	Valid
	PM5	0.7	0.868	Valid
	PM6	0.7	0.900	Valid
	PM7	0.7	0.892	Valid
	PM8	0.7	0.860	Valid
	PM9	0.7	0.847	Valid
	PM10	0.7	0.856	Valid
	PM11	0.7	0.893	Valid
	PM12	0.7	0.906	Valid

	PM13	0.7	0.838	Valid
	PM14	0.7	0.861	Valid
	PM15	0.7	0.908	Valid
	PM16	0.7	0.905	Valid
	PM17	0.7	0.788	Valid
	PM18	0.7	0.816	Valid
	PM19	0.7	0.875	Valid
Komitmen Manajer terhadap Coaching	KM1	0.7	0.782	Valid
	KM2	0.7	0.828	Valid
	KM3	0.7	0.778	Valid
	KM4	0.7	0.785	Valid
	KM5	0.7	0.877	Valid
	KM6	0.7	0.852	Valid
	KM7	0.7	0.839	Valid
	KM8	0.7	0.845	Valid
	KM9	0.7	0.912	Valid
	KM10	0.7	0.924	Valid
	KM11	0.7	0.924	Valid
	KM12	0.7	0.910	Valid
	KM13	0.7	0.913	Valid
	KM14	0.7	0.931	Valid
	KM15	0.7	0.853	Valid
	KM16	0.7	0.846	Valid
Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional	GP4	0.7	0.801	Valid
	GP5	0.7	0.874	Valid
	GP6	0.7	0.894	Valid
	GP7	0.7	0.844	Valid
	GP8	0.7	0.798	Valid
	GP9	0.7	0.907	Valid
	GP10	0.7	0.910	Valid
	GP11	0.7	0.910	Valid
	GP12	0.7	0.881	Valid
	GP13	0.7	0.920	Valid
	GP14	0.7	0.934	Valid
	GP15	0.7	0.928	Valid
	GP16	0.7	0.918	Valid
	GP17	0.7	0.826	Valid
	GP18	0.7	0.907	Valid
	GP19	0.7	0.861	Valid
	GP20	0.7	0.831	Valid
	GP21	0.7	0.757	Valid
	GP22	0.7	0.866	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.7	0.721	Valid
	KK2	0.7	0.851	Valid
	KK3	0.7	0.806	Valid
	KK4	0.7	0.740	Valid
	KK5	0.7	0.770	Valid
	KK6	0.7	0.900	Valid
	KK7	0.7	0.880	Valid
	KK8	0.7	0.892	Valid
	KK9	0.7	0.866	Valid
	KK10	0.7	0.927	Valid
	KK11	0.7	0.930	Valid
	KK12	0.7	0.873	Valid
	KK13	0.7	0.931	Valid
	KK14	0.7	0.752	Valid
	KK15	0.7	0.920	Valid
	KK16	0.7	0.851	Valid

	KK17	0.7	0.868	Valid
	KK18	0.7	0.896	Valid
	KK19	0.7	0.922	Valid

Sumber: SmartPLS

Berdasarkan hasil diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item telah memiliki nilai *outer loadings* lebih dari 0.7. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semua item kuesioner untuk seluruh variabel adalah valid. Adapun nilai *outer loading* tertinggi untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

- (1) Variabel Peran Manajer sbg Internal Coach: dengan nilai *outer loadings* 0.908 dimiliki oleh item PM2 dan PM15 yaitu “Manajer saya mendorong saya untuk aktif dalam diskusi selama sesi coaching” dan “Umpan balik yang diberikan oleh manajer saya jelas dan dapat dipahami dengan baik”
- (2) Variabel Komitmen Manajer terhadap Coaching: dengan nilai *outer loadings* 0.931 dimiliki oleh item KM14 yaitu “Saya merasa manajer saya menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan saya setelah setiap sesi coaching”
- (3) Variabel Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional: dengan nilai *outer loadings* 0.934 dimiliki oleh item GP14 yaitu “Saya didorong untuk mengajukan pertanyaan dan mencari solusi baru atas tantangan yang dihadapi di tempat kerja.”
- (4) Variabel kinerja karyawan : dengan nilai *outer loadings* 0.922 dimiliki oleh item KK19 yaitu “Saya selalu berusaha untuk menunjukkan sikap profesional dalam bekerja, baik di dalam maupun di luar tempat kerja”

b) Validitas Diskriminan

Untuk mengevaluasi validitas diskriminan, bisa dilakukan melalui nilai loading dan cross loading maupun uji Fornel Larcker criterion. Validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai loading dan cross loading yaitu dengan cara melihat perolehan score loading pada satu blok indikator yang sama harus lebih besar dari pada nilai korelasi antar variabel laten. Nilai cross loading dari hipotesis penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. Validitas Diskriminan Dapat Dilihat Dari Nilai Loading Dan Cross Loading

Item	Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Komitmen Manajer terhadap Coaching	Peran Manajer sebagai Internal Coach
GP10	0.910	0.346	0.551	0.366
GP11	0.910	0.415	0.571	0.302
GP12	0.881	0.445	0.631	0.293
GP13	0.920	0.357	0.602	0.293
GP14	0.934	0.358	0.612	0.326
GP15	0.928	0.369	0.601	0.284
GP16	0.918	0.198	0.368	0.435
GP17	0.826	0.199	0.415	0.344
GP18	0.907	0.315	0.463	0.304
GP19	0.861	0.282	0.528	0.335
GP20	0.831	0.050	0.202	0.361
GP21	0.757	0.029	0.214	0.378
GP22	0.866	0.200	0.343	0.371
GP4	0.801	0.284	0.414	0.331
GP5	0.874	0.284	0.423	0.253
GP6	0.894	0.373	0.536	0.242

GP7	0.844	0.542	0.585	0.227
GP8	0.798	0.352	0.475	0.396
GP9	0.907	0.217	0.392	0.351
KK1	0.315	0.721	0.491	0.100
KK10	0.213	0.927	0.645	-0.125
KK11	0.274	0.930	0.713	-0.100
KK12	0.304	0.873	0.655	-0.138
KK13	0.306	0.931	0.676	-0.099
KK14	0.463	0.752	0.608	0.130
KK15	0.420	0.920	0.615	0.033
KK16	0.236	0.851	0.575	-0.040
KK17	0.265	0.868	0.556	-0.106
KK18	0.475	0.896	0.620	0.017
KK19	0.476	0.922	0.679	0.014
KK2	0.370	0.851	0.565	-0.032
KK3	0.299	0.806	0.572	-0.212
KK4	0.275	0.740	0.531	-0.131
KK5	0.296	0.770	0.532	-0.180
KK6	0.409	0.900	0.623	0.069
KK7	0.191	0.880	0.620	-0.115
KK8	0.228	0.892	0.563	-0.101
KK9	0.173	0.866	0.636	-0.124
KM1	0.435	0.483	0.782	0.114
KM10	0.509	0.682	0.924	0.005
KM11	0.509	0.682	0.924	0.005
KM12	0.470	0.574	0.910	-0.005
KM13	0.521	0.609	0.913	0.102
KM14	0.462	0.627	0.931	-0.025
KM15	0.586	0.634	0.853	0.064
KM16	0.440	0.509	0.846	0.004
KM2	0.424	0.612	0.828	0.005
KM3	0.454	0.558	0.778	-0.074
KM4	0.492	0.550	0.785	0.053
KM5	0.508	0.499	0.877	0.130
KM6	0.605	0.695	0.852	0.074
KM7	0.409	0.616	0.839	0.118
KM8	0.435	0.661	0.845	-0.051
KM9	0.500	0.691	0.912	0.044
PM1	0.326	-0.061	0.007	0.773
PM10	0.389	0.134	0.080	0.856
PM11	0.274	-0.218	-0.063	0.893
PM12	0.199	-0.209	-0.074	0.906
PM13	0.437	0.030	0.057	0.838
PM14	0.202	-0.162	-0.028	0.861
PM15	0.355	-0.046	0.132	0.908
PM16	0.217	-0.245	-0.083	0.905

PM17	0.405	-0.008	0.023	0.788
PM18	0.139	-0.113	-0.011	0.816
PM19	0.348	-0.011	0.147	0.875
PM2	0.271	-0.152	0.017	0.908
PM3	0.285	-0.185	0.017	0.885
PM4	0.248	-0.035	0.052	0.823
PM5	0.389	-0.020	0.079	0.868
PM6	0.378	0.013	0.123	0.900
PM7	0.241	-0.029	0.071	0.892
PM8	0.318	0.046	0.082	0.860
PM9	0.244	-0.138	-0.126	0.847

Sumber: Program SmartPLS

Tabel diatas memperlihatkan nilai loading factor pada setiap variabel adalah lebih besar dari pada nilai cross loading. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

2) Uji Reliabilitas

Selain mengukur validitas, *outer model* juga melakukan pengukuran pada reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai *composite reliability* maupun *Cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0.7 dan nilai *Cronbach alpha* diatas 0.6. Adapun hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Pengukuran Pada Reliabilitas Dengan Composite Reability Dan Cornbach Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Kesimpulan
Peran Manajer sbg Internal Coach	0.986	0.981	Reliabel
Komitmen Manajer terhadap Coaching	0.979	0.977	Reliabel
Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.988	0.983	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.982	0.980	Reliabel

Sumber: Program SmartPLS

Analisis Inner Model

1. Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Nilai R-Square (R^2) menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R^2 semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik.

Tabel 6. Tingkat Determinasi Variabel Eksogen Terhadap Endogen

Variabel	R^2
Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.437
Kinerja Karyawan	0.509

Sumber: Program SmartPLS

Hasil perhitungan R^2 untuk setiap variabel laten endogen pada tabel diatas menunjukkan nilai sebagai berikut.

- a. R^2 variabel Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0.437 yang berarti variabel Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel Peran Manajer sbg Internal Coach dan Komitmen Manajer terhadap Coaching sebesar 43.7%. Sementara itu sisanya sebanyak 66.3% dipengaruhi oleh faktor lain diluar permodelan penelitian ini.

- b. R² variabel kinerja sebesar 0.509 yang berarti variabel kinerja dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel Peran Manajer sbg Internal Coach, Komitmen Manajer terhadap Coaching dan Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformatasional sebesar 50.9%. Sementara itu sisanya sebanyak 49.1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar permodelan penelitian ini.

2. Uji Predictive Relevance (Q²)

Nilai Q² dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q² lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik, sedangkan Q² yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.

$$Q^2 = (1 - (1-R_1^2)) \times (1 - (1-R_1^2))$$

$$Q^2 = (1 - (1-0.437)) \times (1 - (1-0.509))$$

$$Q^2 = 0.437 \times 0.509$$

$$Q^2 = 0.222$$

Berdasarkan penghitungan dengan persamaan Q², model ini juga memiliki *predictive relevance* yang sangat tinggi, karena nilai tersebut lebih besar dari 0 (nol).

2. Goodness of Fit (GoF)

Perhitungan *Goodness of Fit Model* (GoF) digunakan untuk mengukur kelayakan atau ketepatan suatu model penelitian. Nilai GoF diukur berdasarkan nilai AVE dan nilai R².

Tabel 7. GoF diukur berdasarkan Nilai AVE dan R²

Variabel	AVE	R ²
Peran Manajer sbg Internal Coach	0.747	-
Komitmen Manajer terhadap Coaching	0.746	-
Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformatasional	0.763	0.437
Kinerja Karyawan	0.740	0.509
Rata-Rata	0.749	0.473

Sumber: Program SmartPLS

Mengacu pada Tabel diatas, perhitungan untuk nilai *Goodness of Fit* sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0.749 \times 0.473}$$

$$GoF = 0,409$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Goodness of Fit Model* (GoF) sebesar 0,409. Nilai tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan model penelitian ini kuat atau layak, dikarenakan nilai *Goodness of Fit Model* (GoF) lebih dari 0,36.

3. Uji Hipotesis (*direct effect*)

Tabel 8. Uji Hipotesa (*direct effect*)

Hipotesa	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Peran Manajer sbg Internal Coach -> Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformatasional	0.343	0.351	0.158	2.174	0.030

Komitmen Manajer terhadap Coaching -> Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.551	0.546	0.120	4.595	0.000
Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.001	-0.020	0.182	0.005	0.996
Peran Manajer sbg Internal Coach -> Kinerja Karyawan	-0.101	-0.101	0.160	0.633	0.527
Komitmen Manajer terhadap Coaching -> Kinerja Karyawan	0.710	0.724	0.144	4.939	0.000

Sumber: Program SmartPLS

- a. Peran Manajer sbg Internal Coach berpengaruh terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional (diterima). Hal ini karena nilai T statistic lebih besar dari T Tabel (1.96) dan nilai P value lebih kecil dari 0.05 ($0.05 > 0.030$) dengan nilai koefisien positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Peran Manajer sbg Internal Coach berpengaruh positif terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional
- b. Komitmen Manajer terhadap Coaching berpengaruh terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional (diterima). Hal ini karena nilai T statistic lebih besar dari T Tabel (1.96) dan nilai P value lebih kecil dari 0.05 ($0.05 > 0.000$) dengan nilai koefisien positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Manajer terhadap Coaching berpengaruh positif terhadap Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional
- c. Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (ditolak). Hal ini karena nilai T statistic lebih kecil dari T Tabel (1.96) dan nilai P value lebih kecil dari 0.05 ($0.05 > 0.833$) Sehingga dapat disimpulkan bahwa Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- d. Peran Manajer sbg Internal Coach berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (ditolak). Hal ini karena nilai T statistic lebih kecil dari T Tabel (1.96) dan nilai P value lebih kecil dari 0.05 ($0.05 > 0.582$) Sehingga dapat disimpulkan bahwa Peran Manajer sbg Internal Coach tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- e. Komitmen Manajer terhadap Coaching berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (diterima). Hal ini karena nilai T statistic lebih besar dari T Tabel (1.96) dan nilai P value lebih kecil dari 0.05 ($0.05 > 0.000$) dengan nilai koefisien positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Manajer terhadap Coaching berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

4. Uji Hipotesis (*indirect effect*)

Tabel 9. Uji Hipotesa (*indirect effect*)

Hipotesa	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Komitmen Manajer terhadap Coaching -> Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.001	-0.013	0.104	0.005	0.996
Peran Manajer sbg Internal Coach -> Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.000	-0.003	0.069	0.005	0.996

Sumber: Program SmartPLS

Berdasarkan uji *indirect effect* diatas, diketahui bahwa pengaruh Komitmen Manajer terhadap Coaching secara tidak langsung ke kinerja dengan melalui penerapan gaya

kepemimpinan (ditolak). Sementara itu, pengaruh Peran Manajer sbg Internal Coach secara tidak langsung ke kinerja dengan melalui penerapan gaya kepemimpinan (ditolak). Selanjutnya, akan dilakukan pengujian dengan metode pemeriksaan yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel mediasi dalam penelitian ini termasuk dalam klasifikasi mediasi *no mediation*, *partial mediation*, *full mediation* atau *suppression mediation* (Baron dan Kenny, 1986). Adapun analisisnya adalah sebagai berikut:

- a. Peran mediasi Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada pengaruh Komitmen Manajer terhadap Coaching terhadap kinerja
Pada hasil pengujian *indirect effect* diatas, diketahui bahwa pengaruh komitmen manajer terhadap coaching terhadap kinerja melalui Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai T statistic lebih kecil dari 1.96 dan nilai p-value lebih besar dari 0.05, maka dari itu didapatkan Keputusan ditolak. Sementara itu, dilihat dari pengaruh langsung komitmen manajer terhadap coaching terhadap kinerja (*direct effect*) ditolak. Dengan demikian dapat dimaknai jika hasil *indirect effect* tidak signifikan dan *direct effect* signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan jika Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini bertindak sebagai *no mediation* atau bukan sebagai variabel mediasi.
- b. Peran mediasi Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada pengaruh Peran Manajer sbg Internal Coach terhadap kinerja
Pada hasil pengujian *indirect effect* diatas, diketahui bahwa pengaruh peran manajer sbg internal coach terhadap kinerja melalui Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai T statistic lebih kecil dari 1.96 dan nilai p-value lebih besar dari 0.05, maka dari itu didapatkan Keputusan ditolak. Sementara itu, dilihat dari pengaruh langsung peran manajer sbg internal coach terhadap kinerja (*direct effect*) ditolak. Dengan demikian dapat dimaknai jika hasil *indirect effect* tidak signifikan dan *direct effect* juga tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan jika Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini bertindak sebagai *no mediation* atau bukan sebagai variabel mediasi.

Pembahasan

Dari hasil penelitian diatas maka peneliti menjabarkan dan melakukan pembahasan terkait dengan hasil tersebut sebagai berikut:

a) Peran manajer sebagai *coach* dalam mendukung implementasi gaya kepemimpinan Transformasional

Manajer yang berperan sebagai coach memiliki peran penting dalam mendukung implementasi gaya kepemimpinan transformasional, karena mampu menciptakan hubungan kerja yang mendalam dan memberdayakan anggota tim. Coaching memungkinkan manajer untuk tidak hanya memberikan arahan yang jelas tetapi juga memfasilitasi pengembangan keterampilan, pemikiran kritis, dan solusi kreatif atas tantangan kerja. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, coaching menjadi alat strategis untuk menginternalisasi nilai-nilai utama seperti motivasi, inspirasi, inovasi, dan pertumbuhan individu. Melalui coaching, manajer dapat mempraktikkan *idealized influence* dengan menjadi teladan yang dihormati dan dipercaya oleh karyawan. Selain itu, coaching juga mendorong *intellectual stimulation* dengan memotivasi karyawan untuk berpikir secara kritis dan mengatasi masalah secara inovatif. Dengan *individualized consideration*, manajer memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan dan potensi setiap anggota tim, memastikan bahwa mereka merasa dihargai dan didukung secara profesional maupun emosional. Sementara itu, *inspirational motivation* diwujudkan melalui visi yang jelas dan penyampaian motivasi yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran coaching yang konsisten tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga memperkuat elemen-elemen inti dari kepemimpinan transformasional. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang

kolaboratif, inovatif, dan penuh semangat, yang mendukung kinerja karyawan secara keseluruhan

b) Komitmen manajer sebagai *internal coach* memengaruhi penerapan gaya kepemimpinan Transformasional

Komitmen manajer terhadap coaching merupakan fondasi penting dalam menjalankan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif. Komitmen ini tercermin dalam dedikasi manajer untuk menyediakan waktu, perhatian, dan sumber daya yang diperlukan guna mendukung pengembangan individu dalam tim. Dengan komitmen yang tinggi, manajer tidak hanya menjalankan peran sebagai pemimpin tetapi juga sebagai pembimbing yang mendampingi karyawan dalam mengembangkan potensi diri. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual. Penelitian menunjukkan bahwa manajer yang berkomitmen terhadap coaching mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan. Melalui coaching, manajer membangun rasa percaya dan keterlibatan emosional dengan karyawan, yang berkontribusi pada loyalitas dan motivasi mereka untuk melampaui ekspektasi. Komitmen ini juga memperkuat elemen-elemen inti kepemimpinan transformasional, seperti *idealized influence* melalui keteladanan yang konsisten, *inspirational motivation* melalui dorongan visi yang jelas, serta *individualized consideration* dengan memberikan perhatian personal pada kebutuhan setiap individu. Dengan demikian, komitmen manajer terhadap coaching tidak hanya mendukung pengembangan karyawan, tetapi juga mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif. Karyawan yang merasa didukung secara holistik lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, yang pada akhirnya memperkuat implementasi gaya kepemimpinan transformasional.

c) Penerapan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun hasil penelitian ini belum menunjukkan dampak signifikan secara kuantitatif. Gaya kepemimpinan ini berperan penting dalam membangun visi yang jelas, meningkatkan motivasi intrinsik, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memberikan dorongan emosional dan intelektual yang mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi mereka, baik secara individu maupun sebagai bagian dari tim. Melalui elemen-elemen inti kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, karyawan merasa didukung untuk terus berkembang dan berinovasi. Pemimpin transformasional tidak hanya menjadi teladan, tetapi juga membangun rasa percaya dan komitmen di antara karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan. Dalam jangka panjang, penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan efektivitas individu dan tim secara signifikan. Dengan semangat kerja yang tinggi dan keterlibatan yang lebih besar, karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, yang pada akhirnya berdampak positif pada keberlanjutan kinerja organisasi secara keseluruhan. Strategi ini menjadi salah satu kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif di tengah dinamika organisasi modern

d) Peran manajer sebagai *internal coach* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berkaitan, baik internal maupun eksternal. Selain peran manajer sebagai *internal coach*, terdapat sejumlah faktor lain yang signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Faktor individu, seperti

tingkat pendidikan, pengalaman, motivasi intrinsik, dan keterampilan, sangat berpengaruh terhadap kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih produktif dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan secara mandiri. Di sisi lain, **faktor organisasi** juga memainkan peran penting. Budaya kerja yang positif, struktur organisasi yang mendukung, serta lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan efektivitas karyawan. Selain itu, dukungan rekan kerja dan hubungan interpersonal yang harmonis menciptakan suasana kolaboratif yang dapat mendorong kinerja tim. Faktor kepemimpinan pun tidak kalah penting. Pemimpin yang mampu memberikan arahan strategis, menetapkan tujuan yang jelas, dan menginspirasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal cenderung mendorong peningkatan kinerja. Selanjutnya, sistem penghargaan dan pengakuan juga menjadi pendorong penting. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Secara keseluruhan, meskipun peran internal coach signifikan, kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi dinamis berbagai faktor tersebut, yang bersama-sama menentukan keberhasilan individu dan organisasi.

e) **Komitmen manajer terhadap *coaching* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

Komitmen manajer terhadap *coaching* merupakan elemen kunci yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Manajer yang berkomitmen tidak hanya terlibat secara aktif dalam proses *coaching*, tetapi juga konsisten dalam menyediakan waktu, energi, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung perkembangan karyawan. Komitmen ini terlihat melalui keterlibatan manajer dalam mendampingi karyawan, memberikan umpan balik konstruktif, dan membangun hubungan yang didasari pada kepercayaan serta empati. Dampak dari komitmen tersebut tercermin dalam peningkatan kualitas kerja karyawan. Dengan bimbingan yang berkelanjutan, karyawan mampu memperbaiki kelemahan, mengasah keterampilan, dan menemukan solusi yang lebih efektif untuk tantangan pekerjaan mereka. Selain itu, *coaching* yang didukung penuh oleh manajer juga meningkatkan efisiensi kerja, karena karyawan dapat memanfaatkan arahan yang diberikan untuk bekerja lebih fokus dan produktif. Tidak hanya itu, komitmen manajer terhadap *coaching* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Melalui proses *coaching*, karyawan didorong untuk berpikir kritis dan kreatif, yang berkontribusi pada pengembangan ide-ide baru. Dalam jangka panjang, karyawan yang merasa didukung oleh manajer mereka menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti peran penting manajer sebagai coach dalam mendukung implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *coaching* yang dilakukan oleh manajer mampu memperkuat elemen-elemen inti kepemimpinan transformasional, seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Coaching* memungkinkan manajer memfasilitasi pengembangan keterampilan, meningkatkan motivasi, dan memberdayakan karyawan untuk melampaui ekspektasi kerja mereka. Komitmen manajer terhadap *coaching* juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan kolaborasi. Meskipun penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, hasilnya belum signifikan secara kuantitatif. Namun, penelitian ini menegaskan pentingnya peran manajer dalam memberikan dukungan personal untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Hasil penelitian mendukung hipotesis bahwa peran manajer sebagai coach memiliki dampak positif terhadap implementasi gaya

kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Temuan ini juga menguatkan hipotesis bahwa komitmen manajer terhadap coaching berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Namun, meskipun penerapan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, efeknya belum signifikan secara statistik, menunjukkan perlunya eksplorasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi hasil ini.

Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan responden guna meningkatkan generalisasi temuan. Peneliti juga dapat mengeksplorasi hubungan antara coaching, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan variabel moderasi, seperti budaya organisasi dan tingkat pengalaman karyawan. Selain itu, studi longitudinal diperlukan untuk mengamati dampak jangka panjang coaching terhadap pengembangan karyawan dan keberlanjutan kinerja organisasi. Penelitian ini juga dapat diperluas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang lebih mendalam untuk mengukur efektivitas coaching dalam berbagai industri.

REFERENSI

- Abid, G., & Ahmed, A. (2016). Multifacetedness of thriving: Its cognitive, affective, and behavioral dimensions. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 121-130.
- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.
- Anderson, V. (2013), "A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory", *Human Resource Development International*, Vol. 16 No. 3, pp. 251-266.
- Ashford, S.J. and DeRue, D.S. (2012), "Developing as a leader: the power of mindful engagement", *Organizational Dynamics*, Vol. 41 No. 2, pp. 146-154.
- Babbie, E. R. (2012). *The practice of social research*. Belmont, CA: Cengage Learning.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barry, K. (2020), "How managers perceive coaching their direct reports for performance improvement: a phenomenological study", Ph.D. Dissertation, Colorado State University, Fort Collins, CO.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching. A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
- Beattie, R.S., Kim, S., Hagen, M.S., Egan, T.M., Ellinger, A.D. and Hamlin, R.G. (2014), "Managerial coaching: a review of the empirical literature and development of a model to guide future practice", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 16 No. 2, pp. 184-201.
- Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behavior, psychological empowerment, organizational citizenship behaviors and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14.
- Booth, R. (1996). Mentor or manager: What is the difference? A case study in supervisory mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), 31-36.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, A. J. (2012). Coaching with compassion: Inspiring health, well-being, and development in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153–178.
- Bozer, G. and Jones, R.J. (2018), "Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 27 No. 3, pp. 342-361.

- Caniels, M.C.J., Semeijn, J.H. and Renders, I.H.M. (2018), “Mind the mindset: the interaction of proactive personality, Kepemimpinan Transformasional and growth mindset for engagement at work”, *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, pp. 48-66.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Cox, E., Bachkirova, T. and Clutterbuck, D. (2014), *The Complete Handbook of Coaching*, 2nd ed., Sage Publications, London.
- Dawber, T. (2019), “The manager as coach and facilitator for employees in information technology”, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue 13, pp. 32-48.
- Ellinger, A.D. (2013), “Supportive supervisors and managerial coaching: exploring their intersections”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 310-316.
- Fatien, P. and Otter, K. (2015), “Wearing multiple hats? Challenges for managers-as-coaches and their organizations”, *International Leadership Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 24-35.
- Garvin, D. A., & Edmondson, A. C. (2013). *Is Yours a Learning Organization?*. Harvard Business Review.
- Gessnitzer, S. and Kauffeld, S. (2015), “The working alliance in coaching: why behavior is the key to success”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 51 No. 2, pp. 177-197.
- Ghosh, P., Chauhan, R. and Rai, A. (2015), “Supervisor support in transfer of training: looking back at past research”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 No. 4, pp. 201-207.
- Google Re:Work, *Project Oxygen* (2013). Rework.withgoogle.com.
- Grant, A.M. (2014), “The efficacy of executive coaching in times of organizational change”, *Journal of Change Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 258-280.
- Grant, A.M., Curtayne, L. and Burton, G. (2009), “Executive coaching enhances goal attainment, resilience, and workplace well-being: a randomized controlled study”, *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 4 No. 5, pp. 396-407.
- Gregory, J.B. and Levy, P.E. (2010), “Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement”, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 3 No. 2, pp. 109-123.
- Hamilton, D. (2019), “Leadership development: a blueprint for building a coaching culture”, *Organizational Development Review*, Vol. 51 No. 3, pp. 42-49.
- Hawkins, P. (2012), *Creating a Coaching Culture*, Open University Press-McGraw Hill, Maidenhead. Hawkins, E. and Turner, E. (2019), *Systemic Coaching: Delivering Value beyond the Individual*, Routledge, New York, NY.
- Microsoft HR Insights Report (2018).
- Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul*. Harper Business.