

Pengaruh *Managerial Coaching* dan *Team Autonomy* terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perkebunan dan Pengolahan Kelapa Sawit di Pulau Sumatera

Fajar Rezeki Ananda Lubis ^{1,*}, Syaifuddin ¹, Yusniar Lubis ², dan Nasib ³

¹ Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Prima Indonesia, 20118, Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia

² Program Studi Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, 54101, Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia

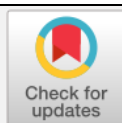
³ Program Studi Manajemen, Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis, 20235, Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia

* Penulis Korespondensi: fajarrezekiananda@gmail.com

INFO ARTIKEL

Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



Sitasi Cantuman:

Lubis, F. R. A., Syaifuddin, S., Lubis, Y., & Nasib, N. (2023). The Influence of Managerial Coaching and Team Autonomy on Employee Performance in Palm Oil Plantation and Processing Companies in Sumatra. *Society*, 11(2), 626-643.

DOI: [10.33019/society.v11i2.587](https://doi.org/10.33019/society.v11i2.587)

Hak Cipta © 2023. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society



Artikel dengan akses terbuka.
Lisensi: Atribusi-NonKomersial-BerbagiSerupa (CC BY-NC-SA)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh managerial coaching dan team autonomy terhadap kinerja karyawan, serta mengevaluasi peran mediasi iklim kerja terhadap pengaruh managerial coaching dan team autonomy terhadap keterikatan kerja. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran keterikatan kerja sebagai mediator antara managerial coaching, team autonomy, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan perkebunan dan pengolahan kelapa sawit di Pulau Sumatera. Sampel penelitian ini melibatkan 523 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa managerial coaching memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim kerja dan keterikatan kerja, sementara team autonomy juga memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim kerja dan keterikatan kerja. Iklim kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan, dan keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa iklim kerja memediasi pengaruh team autonomy terhadap keterikatan kerja, dan keterikatan kerja memediasi pengaruh managerial coaching dan team autonomy terhadap kinerja karyawan.

Dikirim: 28 Juli, 2023;
Diterima: 30 Desember, 2023;
Dipublikasi: 31 Desember, 2023;

Kata Kunci: Iklim Kerja; Keterikatan Kerja; Kinerja Karyawan; Managerial Coaching; Team Autonomy

1. Pendahuluan

Industri kelapa sawit merupakan salah satu industri yang tetap bertahan selama pandemi, bahkan cenderung meningkat dibandingkan dengan industri lainnya (Siregar et al., 2022). Pertumbuhan industri kelapa sawit selama pandemi di Indonesia tercatat pada level yang positif, di mana pada tahun 2020 industri kelapa sawit mampu memberikan kontribusi sebesar 17% dari total kontribusi industri pertanian dan perkebunan terhadap PDB. Selain itu, kontribusi industri kelapa sawit terhadap tingkat ekspor Indonesia mencapai 30,3 juta ton (Tandra et al., 2021). Indonesia merupakan pangsa pasar kelapa sawit terbesar di dunia dengan persentase 58%, menjadikannya pengeksport kelapa sawit terbesar dengan ekspor mencapai 44,5 juta ton dan luas areal tanam kelapa sawit sebesar 16,38 juta hektar (ANTARA, 2021).

Jumlah perusahaan kelapa sawit yang beroperasi di Indonesia mencapai 2.056 perusahaan yang tersebar di 26 provinsi. Sebanyak 1.134 perusahaan (55%) beroperasi di Pulau Sumatera, 823 perusahaan (40%) di Pulau Kalimantan, 53 perusahaan (3%) di Pulau Sulawesi, dan 43 perusahaan (2%) di Pulau Jawa, Nusa Tenggara, Maluku, dan Papua (Badan Pusat Statistik, 2019). Industri kelapa sawit juga dikenal sebagai salah satu industri yang mempekerjakan tenaga kerja dalam jumlah besar. Pada tahun 2020, tercatat jumlah tenaga kerja di industri kelapa sawit di Indonesia mencapai 16,2 juta orang, dengan 4,2 juta merupakan pekerja tetap dan 12 juta pekerja tidak tetap (ANTARA, 2021).

Karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur seperti perusahaan pengolahan kelapa sawit diwajibkan memiliki kemampuan memahami setiap pekerjaan yang diberikan dan mampu beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan kerja (Evianisa et al., 2021; Palumbo, 2021). Dalam upaya menciptakan karyawan dengan kapabilitas kerja yang tinggi, seorang pemimpin memegang peranan yang sangat penting (Jaiswal & Dhar, 2015; Yasin Ghadi et al., 2013; Zehir et al., 2011). Untuk merealisasikan hal tersebut, seorang pemimpin atau manajer harus memiliki kemampuan *managerial coaching* yang baik. *Managerial coaching* merupakan kemampuan yang dimiliki seorang manajer dalam mendorong seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, memperbaiki kinerja, dan mengembangkan kemampuan anggota (Tanskanen et al., 2019). Istilah *managerial coaching* relatif baru digunakan untuk menilai gaya kepemimpinan seorang manajer atau pemimpin (Tanskanen et al., 2019), di mana dalam pendekatan ini, sikap saling mendukung dan saling percaya antara anggota dan manajer sangat penting untuk direalisasikan (Bond & Seneque, 2012; Tanskanen et al., 2019). Seorang manajer dengan kemampuan *coaching* yang baik cenderung mampu berkolaborasi dengan setiap anggotanya dan mendorong mereka untuk bekerja berdasarkan kesadaran mereka sendiri.

Kemampuan *managerial coaching* yang dimiliki seorang pemimpin akan mendorong tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan (Hawkins, 2011; Yasin Ghadi et al., 2013). Bagi karyawan yang bekerja di perusahaan pengolahan kelapa sawit, khususnya yang bekerja di lokasi perkebunan dan pabrik, sangat dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu memberikan informasi kerja yang baik, meningkatkan semangat kerja, mendorong karyawan untuk bekerja secara mandiri, dan meningkatkan kinerja karyawan secara individual maupun kolektif (Osibanjo et al., 2018). Beberapa penelitian juga mengungkapkan bahwa *managerial coaching* mampu menciptakan iklim kerja (*work climate*) yang kondusif dan produktif yang

berdampak positif terhadap keterikatan kerja (Quratulain & Al-Hawari, 2021; Tanskanen et al., 2019; Ye et al., 2020). Penelitian lain menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan baik secara individual maupun kolektif (Buil et al., 2019; Karatepe, 2013).

Selama sepuluh tahun terakhir, konsep *team autonomy* banyak diteliti dalam kaitannya dengan variabel seperti kinerja karyawan, kreativitas kerja, keterikatan kerja, kepuasan kerja, iklim kerja, dan motivasi kerja (Bousinakis & Halkos, 2021; Jaiswal & Dhar, 2015; Parker et al., 2003). *Team autonomy* sering dianggap sebagai kebebasan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya untuk bekerja secara mandiri dalam mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan (Palumbo, 2021). Karyawan di sektor pengolahan kelapa sawit harus memiliki kemampuan adaptasi dan fleksibilitas kerja yang tinggi untuk menghadapi perubahan di lingkungan kerja (Moon & Choi, 2014; Shadur et al., 1999; Tsai, 2014). Selain itu, mereka juga harus mampu bekerja dalam tim untuk menciptakan iklim kerja yang suportif (Fausing et al., 2013). Kombinasi kemampuan ini akan menciptakan *team autonomy* dalam diri karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan memahami peran mereka dalam setiap aktivitas perusahaan (Fausing et al., 2013; Palumbo, 2021). Tingkat *team autonomy* juga dianggap mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan secara signifikan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal (Lv et al., 2018; Palumbo, 2021). Berdasarkan pendekatan *self-determination theory* (SDT), *team autonomy* dapat dianggap sebagai kemampuan yang menstimulasi setiap karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja sesuai dengan tujuan perusahaan (Malek et al., 2020). Sementara itu, menurut *social comparison theory* (SCT), *team autonomy* dianggap sebagai usaha individu atau kolektif karyawan untuk mencapai kinerja maksimal (Molleman, 2005). Menurut *social facilitation theory* (SFT), *team autonomy* dianggap sebagai keinginan untuk menciptakan iklim kerja yang suportif, yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja secara produktif dan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan (Korunka & Kubicek, 2017).

2. Landasan Teori

2.1. Managerial Coaching dan Kinerja Karyawan

Perkembangan teknologi dan keadaan lingkungan bisnis mengharuskan perusahaan memiliki pemimpin yang mampu mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan, khususnya sumber daya manusia yang adaptif dan produktif (Kalkavan & Katrinli, 2014). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara individual (Afsar et al., 2016; Kara et al., 2013; Zehir et al., 2011). *Managerial coaching* dapat dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan baru yang merupakan hasil pembaharuan dari gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis, di mana seorang pemimpin atau manajer secara aktif mendorong dan memotivasi anggotanya untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal (Ali & Aziz, 2018; Hugill et al., 2018; Tanskanen et al., 2019). Pada perusahaan yang berorientasi pada inovasi, pendekatan *managerial coaching* memegang peranan penting dalam mendorong karyawan memiliki kapabilitas inovatif (Ali et al., 2018).

Penelitian oleh Kunst et al. menemukan bahwa seorang pemimpin atau manajer yang berorientasi pada pendekatan *managerial coaching* mampu mengubah karyawan yang kurang produktif dan sering melakukan kesalahan menjadi karyawan yang lebih produktif dan teliti dalam bekerja (Kunst et al., 2018). Selain mampu meningkatkan kinerja karyawan secara individual, *managerial coaching* juga dianggap mampu meningkatkan kinerja divisi, kelompok, dan unit kerja dalam perusahaan (Ali et al., 2018; Bond & Seneque, 2012; Tanskanen et al., 2019).

Lebih jauh lagi, ditemukan bahwa penerapan pendekatan managerial coaching dapat meningkatkan tingkat kolaborasi atau kerja sama antar karyawan sehingga setiap tugas dapat diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan (Kalkavan & Katrinli, 2014; Tanskanen et al., 2019). Managerial coaching juga ditemukan mampu meningkatkan efektivitas kinerja sebuah unit kerja, di mana seluruh aktivitas kinerja pada unit kerja akan berorientasi pada tujuan perusahaan dan target kerja yang ditetapkan. Manajer akan terlibat langsung dalam menciptakan sistem kerja yang produktif dalam unit kerja (Buljac-Samardzic & van Woerkom, 2015).

H1: Managerial coaching memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.2. Managerial Coaching dan Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja seorang karyawan sering dinilai dari tingkat kreativitas, adaptasi terhadap lingkungan kerja, kepuasan kerja, *knowledge sharing*, dan keterlibatan dalam setiap aktivitas pekerjaan (Mariam et al., 2020). Selain itu, keterikatan kerja yang tinggi juga dapat dinilai dari tingkat kenyamanan karyawan dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan (Ali et al., 2018). Keterikatan karyawan terhadap pekerjaan tidak muncul secara otomatis melainkan harus melalui berbagai proses dan didorong oleh beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem kerja di perusahaan (Tanskanen et al., 2019).

Penerapan *managerial coaching* dianggap mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa dengan managerial coaching, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien (Ali et al., 2018). Selain itu, penerapan *managerial coaching* dapat menciptakan karyawan yang memiliki kepercayaan diri dan semangat kerja tinggi (Yates & Scott, 2019). Pendekatan *managerial coaching* yang mengutamakan pemberian stimulasi positif terhadap karyawan dalam bekerja dapat mengurangi kemungkinan karyawan merasa terpaksa dalam melaksanakan tugas. Lebih jauh lagi, karyawan akan termotivasi untuk memberikan seluruh kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal (Ali et al., 2018; Buljac-Samardzic & van Woerkom, 2015).

H2: Managerial coaching memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan kerja.

2.3. Pelatihan Manajerial dan Iklim Kerja

Iklim kerja sering dianggap sebagai persepsi kolektif dari seluruh anggota perusahaan mengenai metode atau prosedur yang diimplementasikan dalam organisasi tersebut (Newstrom & Davis, 2002). Iklim kerja memainkan peran penting dalam membentuk pola interaksi dan komunikasi yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Iklim kerja dalam sebuah perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan ukuran serta struktur perusahaan (Jaiswal & Dhar, 2015; Palumbo, 2021). Implementasi pelatihan manajerial, yang berfokus pada kegiatan transfer pengetahuan, dapat menciptakan lingkungan perusahaan yang kaya akan pengetahuan dan informasi, yang mengarah pada pengembangan iklim kerja yang produktif dan mendukung (Hugill et al., 2018).

Seorang pemimpin, selain meningkatkan kinerja karyawan, juga bertanggung jawab atas menciptakan iklim kerja yang kondusif di mana semua anggota tim dapat sepenuhnya menggunakan kemampuan mereka untuk mencapai target kerja yang ditetapkan oleh manajemen (Özdoğan & Tanova, 2017). Pemeriksaan dampak pelatihan manajerial terhadap

iklim kerja masih relatif baru, dengan sebagian besar penelitian menempatkan iklim kerja sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara pelatihan manajerial dan kinerja karyawan (Özduran & Tanova, 2017; Zheng et al., 2022). Penelitian oleh Matsuo et al. menemukan bahwa pelatihan manajerial dapat mendorong unit kerja dalam sebuah perusahaan menjadi lebih berorientasi pada target (Matsuo et al., 2020).

H3: Pelatihan manajerial memiliki pengaruh positif terhadap iklim kerja.

2.4. Otonomi Tim dan Kinerja Karyawan

Otonomi tim sering dianggap sebagai intervensi oleh manajemen perusahaan untuk meningkatkan kerja sama dalam sebuah unit kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan secara individual (Zijl et al., 2019). Otonomi tim juga dapat mendorong perubahan dalam struktur sebuah unit kerja, sistem kerja, peraturan kerja, pola kepemimpinan, dan distribusi pekerjaan (Palumbo, 2021). Keberhasilan implementasi otonomi tim memerlukan kesadaran penuh dari manajemen untuk meningkatkan kemampuan semua karyawan, sehingga ketika karyawan bekerja dalam sebuah unit, mereka dapat mencapai kinerja yang optimal (Palumbo, 2021; Zijl et al., 2019). Sebuah perusahaan dengan otonomi tim yang tinggi akan memiliki karyawan yang bersedia menerapkan pengetahuan baru dalam tugas mereka, yang mengarah pada peningkatan kinerja (Lv et al., 2018). Kebiasaan berbagi informasi dan pengetahuan dalam sebuah unit kerja dengan otonomi tim yang tinggi juga mendorong peningkatan kinerja secara kolektif. Selain meningkatkan kemampuan dan kinerja individu, otonomi tim terbukti meningkatkan kinerja karyawan secara kolektif (Fausing et al., 2013).

H4: Otonomi tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.5. Team Autonomy dan Keterikatan Kerja

Team autonomy merupakan hasil dari upaya perusahaan menciptakan karyawan yang fleksibel, adaptif, kreatif, dan mampu bekerja sama dengan baik, dimana dengan kemampuan yang telah dimiliki karyawan tersebut maka karyawan diberikan kebebasan untuk melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan (Fausing et al., 2013). Kebebasan yang dimiliki karyawan dalam bekerja juga disertai dengan tanggung jawab penuh dalam mempelajari setiap pengetahuan baru yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Lv et al., 2018; Zijl et al., 2019). Secara lebih jauh juga ditemukan bahwa *team autonomy* mampu membantu karyawan menemukan makna penting dalam melaksanakan setiap pekerjaan, sehingga karyawan memiliki keterikatan yang baik dengan pekerjaannya (Palumbo, 2021). Penelitian dari Molleman menemukan bahwa *team autonomy* memiliki hubungan yang signifikan dengan keterikatan kerja karyawan (Molleman, 2005). Hasil tersebut juga selaras dengan beberapa penelitian yang menemukan bahwa *team autonomy* mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan yang tercermin dari munculnya: dedikasi kerja, semangat kerja, dan keinginan untuk terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan dan kerja (De Spiegelaere et al., 2017; Palumbo, 2021).

H5: Team autonomy memiliki pengaruh yang positif terhadap Keterikatan Kerja.

2.6. Team Autonomy dan Iklim Kerja

Dampak dari *team autonomy* bagi sebuah perusahaan sangat signifikan, hal tersebut dapat dibuktikan dengan terjadinya perubahan dalam iklim kerja, pola komunikasi dalam kerja, dan

tingkat pencapaian kinerja (Basaglia et al., 2010; Palumbo, 2021). *Team autonomy* juga dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi seluruh karyawan yang berdampak terhadap peningkatan kreativitas dan inovasi karyawan dalam melaksanakan setiap pekerjaan (Basaglia et al., 2010; Molleman, 2005). *Team autonomy* juga dianggap mampu mendorong karyawan untuk berkompetisi dalam meningkatkan pengetahuan dalam bekerja sehingga menciptakan *employee growth climate* (Schaufeli, 2016). Keadaan iklim kerja yang kondusif, produktif, dan kompetitif memberikan kontribusi yang sangat positif terhadap terciptanya keunggulan bersaing dari perusahaan (Naseer et al., 2021). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *team autonomy* mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap iklim kerja di suatu perusahaan (Basaglia et al., 2010; Lv et al., 2018; Palumbo, 2021).

H6: Team autonomy memiliki pengaruh yang positif terhadap Iklim Kerja.

2.7. Iklim Kerja sebagai Variabel Mediasi

Iklim kerja sering diidentifikasi sebagai hasil dari serangkaian peristiwa yang terjadi dalam lingkungan kerja pegawai, dianggap sebagai bagian dari organisasi kegiatan perusahaan. Iklim kerja menjadi aspek penting yang harus dikendalikan untuk menciptakan keselarasan kerja karena dianggap bahwa iklim kerja dapat menjadi faktor penentu pencapaian kinerja pegawai ((Schneider & Barbera, 2014; Smith et al., 1969). Iklim kerja juga dianggap sebagai kualitas yang dirasakan oleh seluruh pegawai dalam suatu perusahaan, di mana kondisi tersebut dapat berdampak pada perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas mereka (Moon & Choi, 2014). Dalam beberapa penelitian, ditemukan bahwa iklim kerja dapat memengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan (Palumbo, 2021). Dalam penelitian oleh (Palumbo, 2021; Tanskanen et al., 2019), ditemukan bahwa iklim kerja dapat memediasi pengaruh *team autonomy* dan *managerial coaching* terhadap keterikatan kerja.

H7a: Iklim kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

H7b: Iklim kerja memiliki dampak positif terhadap keterikatan kerja.

H7c: Iklim kerja dapat memediasi pengaruh managerial coaching terhadap keterikatan kerja.

H7d: Iklim kerja dapat memediasi pengaruh team autonomy terhadap keterikatan kerja.

2.8. Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Menurut Gibbons, *work engagement* atau keterikatan kerja pegawai dianggap sebagai tingkat hubungan emosional dan intelektual pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan pekerjaan, pimpinan, dan budaya perusahaan (Gibbons, 2015). Keterikatan kerja pegawai juga dianggap sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan tempatnya bekerja dan dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konsep keterikatan kerja pegawai dapat dianggap sebagai hubungan dua arah antara pegawai dengan lingkungan kerja atau perusahaannya. Pada beberapa penelitian, ditemukan bahwa variabel keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Ozturk et al., 2021; Suhartanto et al., 2018). Hasil penelitian dari Tanskanen et al. menunjukkan bahwa keterikatan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dari pengaruh *managerial coaching* terhadap kinerja pegawai secara individual maupun kinerja unit (Tanskanen et al., 2019). Selain itu, pada penelitian Molleman, pengimplementasian *team autonomy* bertujuan untuk menciptakan

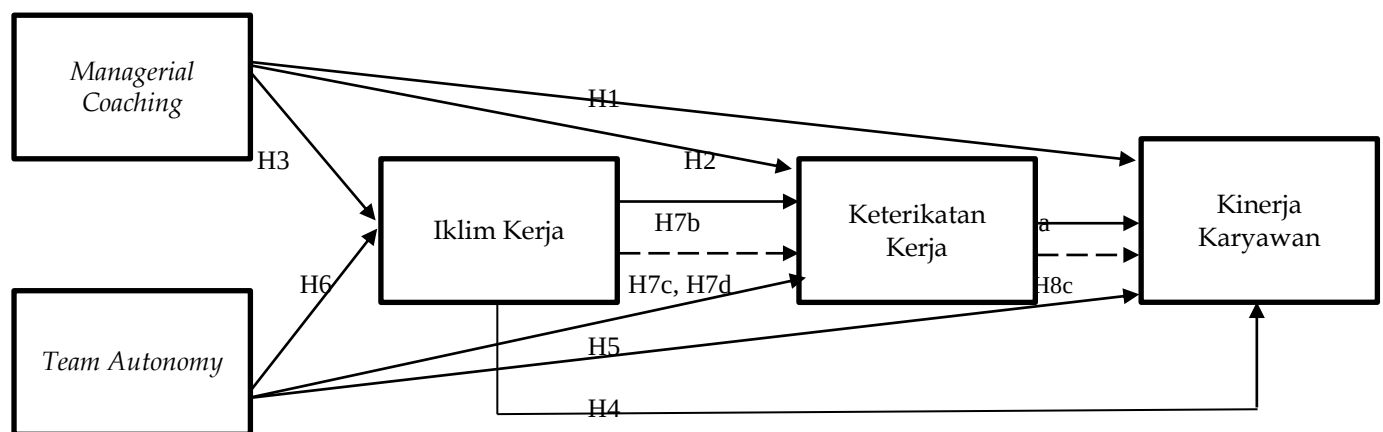
keterikatan kerja yang berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan (Molleman, 2005). Selain itu, ditemukan bahwa keterikatan kerja juga dapat memediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan (Ismail et al., 2019; Joo et al., 2016; Obuobisa-Darko, 2020; Schaufeli, 2016).

H8a: Keterikatan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

H8b: Keterikatan Kerja mampu memediasi pengaruh Managerial Coaching terhadap Kinerja Karyawan.

H8c: Keterikatan Kerja mampu memediasi pengaruh Team Autonomy terhadap Kinerja Karyawan.

H8d: Keterikatan Kerja mampu memediasi pengaruh Iklim kerja terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Keterangan:

—————> = Pengaruh Langsung
-----> = Pengaruh Tidak Langsung

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksplanasi yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat dari setiap variabel dalam penelitian ini. Pendekatan data penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan dari bulan Februari 2021 hingga Oktober 2021. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan pengolahan kelapa sawit di Pulau Sumatera. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria berikut: 1) Status karyawan tetap; 2) Memiliki masa kerja minimal 3 tahun; 3) Bekerja di pabrik atau perkebunan kelapa sawit di Pulau Sumatera. Jumlah total karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 763 orang, namun yang memenuhi kriteria berjumlah 523 orang. Operasionalisasi variabel ditampilkan dalam **Tabel 1** dengan menggunakan skala Likert lima pilihan jawaban (Birks, 2016; Malhotra & Hall, 2015). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui aplikasi Google Forms atau layanan *web*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis

Structural Equational Model (SEM) menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3.3.3, yang digunakan untuk menguji hipotesis langsung dan tidak langsung (Civelek, 2018; Kline, 2016).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Item	Sumber
1	<i>Managerial Coaching</i>	1) Pimpinan mendorong terciptanya koordinasi	(Ali et al., 2018; Kunst et al., 2018; Mariam et al., 2020; Tanskanen et al., 2019)
		2) Pimpinan mengetahui permasalahan karyawan	
		3) Pimpinan mendorong peningkatan kemampuan karyawan	
		4) Pemimpin melaksanakan evaluasi kerja karyawan	
2	<i>Team Autonomy</i>	1) Ada pembagian tugas yang jelas	(Fausing et al., 2013; Lv et al., 2018; Palumbo, 2021)
		2) Ada penjadwalan kerja yang jelas	
		3) Ada kebebasan dalam menentukan cara penyelesaian pekerjaan	
		4) Target kerja per unit proporsional	
3	Keterikatan Kerja	1) Karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja	(Lv et al., 2018; Palumbo, 2021; Yasin Ghadi et al., 2013)
		2) Karyawan berusaha untuk bekerja secara optimal	
		3) Karyawan berusaha menjaga fokus dalam bekerja	
		4) Karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya	
		5) Karyawan merasa pekerjaannya sangat berarti	
4	Iklim Kerja	1) Hubungan antara pimpinan dan karyawan harmonis	(Li et al., 2020; Parker et al., 2003)
		2) Tercipta rasa saling percaya antara pimpinan dengan karyawan	
		3) Setiap konflik dalam pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik	
		4) Terciptanya kerjasama yang baik dari berbagai divisi kerja	
5	Kinerja Karyawan	1) Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target	(Bernardin & Russell, 1993; Tanskanen et al., 2019)
		2) Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan	
		3) Karyawan mampu memanfaatkan waktu kerja secara optimal	
		4) Karyawan mampu bekerja secara mandiri tanpa harus ada supervisi	

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Karakteristik Responden Penelitian

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Deskripsi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Wanita	53	10,1
	Pria	470	89,9
Pendidikan	Sekolah Menengah Atas	45	8,6
	Diploma	167	31,9
	Sarjana	245	46,8
	Magister	66	12,6
Lama Bekerja	3-6 Tahun	245	46,8
	7-10 Tahun	198	37,9
	10-13 Tahun	43	8,2
	> 13 tahun	37	7,1
Wilayah Kerja	Aceh	23	4,4
	Sumatera Utara	201	38,4
	Sumatera Barat	56	10,7
	Bengkulu	45	8,6
	Lampung	32	6,1
	Provinsi Riau	166	31,7
Cakupan Lingkup Kerja	Kantor Perwakilan	221	42,3
	Kebun	167	31,9
	Pabrik	135	25,8

Pada **Tabel 2**, dapat dilihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, sebanyak 470 orang atau 89.9%, sedangkan responden perempuan berjumlah 53 orang atau 10.1%. Diketahui dalam beberapa penelitian bahwa mayoritas karyawan di sektor perkebunan, terutama di perkebunan kelapa sawit, adalah laki-laki karena beban kerja yang relatif berat dan risiko kerja yang tinggi (untuk mereka yang bekerja di kebun dan pabrik) (Evianisa et al., 2021; Osibanjo et al., 2018). Selanjutnya, mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki gelar Sarjana (245 orang atau 46.8%) dan Diploma (167 orang atau 31.9%), karena responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap. Mengenai lama bekerja, diketahui bahwa mayoritas karyawan telah bekerja selama 3-10 tahun, dengan total 443 orang atau 84.7%. Mayoritas responden berasal dari Sumatera Utara, sebanyak 201 orang atau 38.4%, dan Provinsi Riau dengan 166 orang atau 31.7%. Dalam hal cakupan lingkup kerja, terlihat bahwa mayoritas responden bekerja di kantor perwakilan (221 orang atau 42.3%) dan di lokasi kebun (167 orang atau 25.8%).

4.1.2. Pengujian Instrumen Penelitian

Berdasarkan pada **Tabel 3**, dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* (FL) pada setiap pernyataan instrumen adalah lebih besar dari 0.70 (0.717-0.921) dan berada pada level yang signifikan ($p < 0.001$) (Hair et al., 2014). Hasil pengujian *Composite Reliability* (CR) menunjukkan rentang nilai yang lebih besar dari 0.70 (0.852-0.921). Selanjutnya, nilai Cronbach's Alpha juga

lebih besar dari 0.70 (0.811-0.891). Hasil pengujian AVE (0.622-0.777) juga lebih besar dari 0.50. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa instrumen pada penelitian ini telah memenuhi asumsi validitas dan reliabilitas.

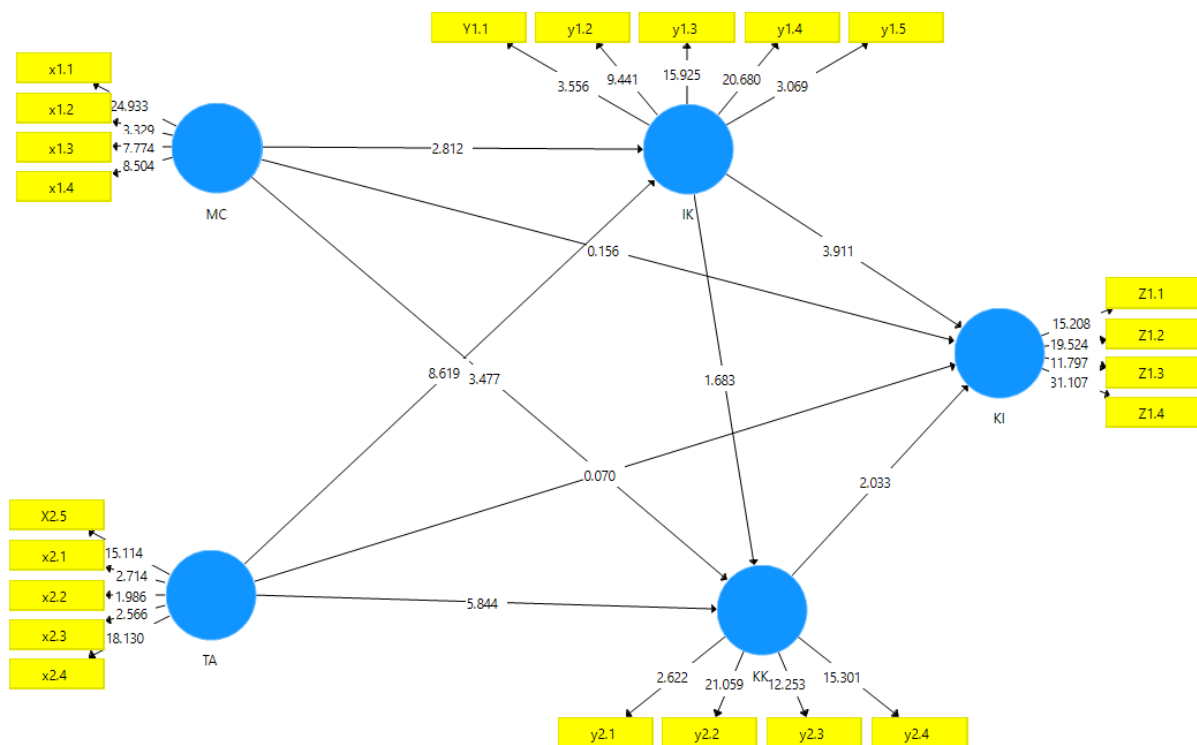
Tabel 3. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Item	FL	CR	α	AVE	Weights
Managerial Coaching (MC)					
MC1	0,822	0,891	0,834	0,727	0,234***
MC2	0,789				0,324***
MC3	0,888				0,311***
MC4	0,818				0,321***
Team Autonomy (TA)					
TA1	0,899	0,921	0,891	0,777	0,234***
TA2	0,921				0,333***
TA3	0,932				0,322***
TA4	0,920				0,334***
Iklim Kerja (IK)					
IK1	0,835	0,852	0,806	0,672	0,321***
IK2	0,723				0,345***
IK3	0,777				0,319***
IK4	0,848				0,333***
IK5	0,866				0,334***
Keterikatan Kerja (KK)					
KK1	0,777	0,899	0,845	0,687	0,333***
KK2	0,813				0,378***
KK3	0,892				0,399***
KK4	0,921				0,309***
Kinerja Karyawan (KI)					
KI1	0,853	0,860	0,811	0,622	0,301***
KI2	0,717				0,416***
KI3	0,779				0,423***
KI4	0,790				0,433***

Keterangan: FL = *Factors Loading*; CR = *Composite Reliability*; α = Cronbach's alpha; *** = $p < 0.001$, AVE = *Average Variance Extracted*

4.1.3. Pengujian Hipotesis

Pada hasil pengujian koefisien determinasi ditemukan bahwa kontribusi *Managerial Coaching* (MC) dan *Team Autonomy* (TA) terhadap *Work Climate* (WC) adalah sebesar 0,787 (78,7%). Kontribusi *Managerial Coaching* (MC), *Team Autonomy* (TA), dan *Work Climate* (WC) terhadap *Employee Performance* (EP) sebesar 0.852 (85.2%), dan kontribusi *Managerial Coaching* (MC), *Team Autonomy* (TA), *Work Climate* (WC), dan *Employee Performance* (EP) terhadap *Work Engagement* (WE) sebesar 0.790 (79%). Nilai kontribusi tersebut termasuk dalam kategori tinggi (Cohen, 2013). Selanjutnya, untuk menguji hipotesis penelitian secara langsung dan tidak langsung dengan menggunakan SEM PLS, hasilnya disajikan pada **Gambar 2**, **Tabel 4**, dan **Tabel 5** di bawah ini.



Gambar 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

Hipotesis	β	<i>T Statistics</i> ($ O/STDEV $)	<i>P Values</i>	Penerimaan/Penolakan
MC → EP	0,018	0,115	-	Ditolak
MC → WE	0,287	3,477	**	Diterima
MC → WC	0,239	2,033	**	Diterima
TA → EP	0,011	0,039	-	Ditolak
TA → WE	0,529	5,844	**	Diterima
TA → WC	0,701	8,619	**	Diterima
WE → WE	0,179	1,683	**	Diterima
WC → EP	0,479	3,911	**	Diterima
WE → EP	0,419	2,033	**	Diterima

Keterangan: β = Koefisien Jalur; Nilai P ** < 0,05, * < 0,10.

Berdasarkan **Tabel 4**, terlihat dari hasil pengujian hipotesis secara langsung bahwa *Managerial Coaching* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0.018$; $p > 0.10$). Dengan demikian, H1 ditolak. *Managerial Coaching* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* ($\beta = 0.287$; $p < 0.05$). Oleh karena itu, H2 diterima. *Managerial Coaching* berpengaruh signifikan terhadap *Work Climate* ($\beta = 0.239$; $p < 0.05$), dengan demikian H3 diterima. *Team Autonomy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0.011$; $p > 0.10$), maka H4 ditolak. *Team Autonomy* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* ($\beta = 0.529$; $p < 0.05$). Oleh karena itu, H5 diterima. *Team Autonomy* berpengaruh signifikan terhadap *Work Climate* ($\beta = 0.701$; $p < 0.05$), sehingga H6 diterima. *Work Climate*

secara signifikan mempengaruhi *Work Engagement* ($\beta = 0.179$; $p < 0.05$); maka H7a diterima. *Work Climate* secara signifikan mempengaruhi *Employee Performance* ($\beta = 0.479$; $p < 0.05$), dengan demikian H7b diterima. Terakhir, ditemukan bahwa *Work Engagement* secara signifikan mempengaruhi *Employee Performance* ($\beta = 0.419$; $p < 0.05$). Oleh karena itu, H8a diterima.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

Hipotesis	B	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Penerimaan/Penolakan
MC → WC → EP	0,043	1,200	-	Ditolak
TA → WC → EP	0,125	1,751	**	Diterima
MC → WE → EP	0,120	1,885	**	Diterima
TA → WE → EP	0,222	2,000	**	Diterima
WC → WE → EP	0,075	1,150	-	Ditolak

Keterangan: β = Koefisien Jalur; Nilai P ** < 0,05, * < 0,10.

Pengujian mediasi menguji peran variabel mediasi dalam menghubungkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Hair et al., 2014). Pada penelitian ini terdapat lima hipotesis tidak langsung, dimana pengujian pengaruh *Managerial Coaching* terhadap *Work Engagement* memberikan hasil yang menunjukkan bahwa *Work Climate* tidak dapat memediasi hubungan tersebut ($\beta = 0.043$; $p > 0.10$), sehingga menyebabkan ditolaknya H7c. Namun, pada pengujian berikutnya, ditemukan bahwa *Work Climate* dapat memediasi pengaruh *Team Autonomy* terhadap *Work Engagement* ($\beta = 0.125$; $p < 0.05$). Dengan demikian, H7d diterima. *Work Engagement* dapat memediasi pengaruh *Managerial Coaching* terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0.120$; $p < 0.05$), yang mengarah pada penerimaan H8b. Demikian pula, ditemukan bahwa *Work Engagement* dapat memediasi pengaruh *Team Autonomy* terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0.222$; $p < 0.05$); dengan demikian, H8c diterima. Namun, *Work Engagement* tidak dapat memediasi pengaruh *Work Climate* terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0.075$; $p > 0.10$), sehingga H8d ditolak.

4.2. Pembahasan

Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya (Palumbo, 2021; Tanskanen et al., 2019). Penelitian ini mengimplementasikan teori Pembinaan Manajerial dan Otonomi Tim dalam satu model penelitian, yang kemudian diujicobakan kepada karyawan yang bekerja di perusahaan perkebunan dan pengolahan kelapa sawit swasta di pulau Sumatera, Indonesia. Lebih lanjut, penelitian ini juga mengukur tingkat kontribusi variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja dan iklim kerja (Hugill et al., 2018; Matsuo et al., 2020; Palumbo, 2021; Tanskanen et al., 2019). Pembinaan Manajerial dan Otonomi Tim menjadi tema utama dalam penelitian ini karena adanya perubahan yang signifikan dalam hal teknologi, pola komunikasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kerja di berbagai industri, terutama di industri perkebunan dan pengolahan kelapa sawit (Osibanjo et al., 2018). Perubahan ini menuntut para pemimpin untuk beradaptasi dengan lingkungannya dan mendukung semua anggota untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka. Selain itu, karyawan dalam suatu unit harus bekerja secara mandiri, efektif, dan efisien untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Bond & Seneque, 2012; Hugill et al., 2018; Lv et al., 2018; Mariam et al., 2020).

Pembinaan manajerial sering kali merupakan gaya kepemimpinan yang suportif karena pemimpin atau manajer harus secara aktif mendorong anggota timnya untuk bekerja secara kreatif dan inovatif (Kalkavan & Katrinli, 2014). Dalam kegiatan industri manufaktur, peran seorang pemimpin sangatlah penting. Selain memberikan instruksi kerja, seorang pemimpin juga berperan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja anggota timnya (Tanskanen et al., 2019). Penelitian ini menemukan bahwa pembinaan manajerial tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tetapi harus melalui variabel keterlibatan kerja. Hasil ini konsisten dengan temuan Tanskanen et al. yang menemukan bahwa peningkatan kinerja karyawan hanya dapat dicapai melalui keterlibatan kerja (Tanskanen et al., 2019). Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, maka secara otomatis mereka akan mengikuti instruksi pimpinannya untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pembinaan manajerial dalam penelitian ini juga secara langsung berdampak pada keterikatan kerja dan iklim kerja (Ali et al., 2018; Kalkavan & Katrinli, 2014; Matsuo et al., 2020). Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan pembinaan manajerial untuk memotivasi setiap karyawan dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan menumbuhkan antusiasme di antara semua karyawan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa otonomi tim tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Otonomi tim hanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja (Palumbo, 2021). Kemandirian dan kebebasan yang menjadi dasar dari konsep otonomi tim tidak dapat secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan karena tanpa adanya keterlibatan kerja, karyawan cenderung kurang bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa otonomi tim secara signifikan berdampak pada keterlibatan kerja secara langsung maupun melalui iklim kerja (Palumbo, 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa otonomi tim pada karyawan perkebunan dan pengolahan kelapa sawit di Sumatera dapat mendorong iklim pertumbuhan dan meningkatkan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli, 2016).

Iklim kerja dan keterlibatan kerja merupakan dua aspek penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga hubungan dan tingkat kontribusinya terhadap aspek-aspek lain seperti kepuasan kerja, kinerja, dan komitmen kerja terus diuji dalam beberapa penelitian (Karanika-Murray et al., 2017; Mirkamali et al., 2011; Palumbo, 2021). Pada perusahaan yang bergerak di sektor perkebunan dan pengolahan kelapa sawit, iklim kerja memegang peranan penting dalam menciptakan karyawan yang produktif. Penelitian ini menemukan bahwa iklim kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan (Karanika-Murray et al., 2017; Moon & Choi, 2014). Lebih lanjut, ditemukan bahwa iklim kerja dapat memediasi pengaruh otonomi tim terhadap keterlibatan kerja (Palumbo, 2021). Hasil ini mengindikasikan bahwa iklim kerja yang kondusif memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Pengujian peran *work engagement* dalam memediasi pengaruh pembinaan manajerial, otonomi tim, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa *work engagement* tidak dapat memediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam beberapa penelitian, ditemukan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang moderat menyebabkan peran mediasi yang tidak signifikan (Tanskanen et al., 2019).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari teori perilaku organisasi yang berfokus pada penemuan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penentuan pembinaan manajerial dan otonomi tim sebagai variabel independen merupakan pendekatan yang baru digunakan di perusahaan perkebunan dan pengolahan kelapa sawit. Oleh karena itu, bagi

peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi pedoman untuk meneliti tentang pembinaan manajerial dan otonomi tim pada industri yang sama atau berbeda.

5. Kesimpulan

Analisis komprehensif dari studi ini mengungkapkan beberapa wawasan penting mengenai dinamika antara pembinaan manajerial, otonomi tim, keterlibatan kerja, iklim kerja, dan kinerja karyawan. Pertama, penelitian ini menjelaskan bahwa pembinaan manajerial yang efektif secara langsung berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja dan menumbuhkan iklim kerja yang positif, yang keduanya sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula, memberdayakan karyawan melalui otonomi tim secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja, iklim kerja, dan pada akhirnya kinerja karyawan. Hubungan langsung ini menyoroti peran penting dari gaya kepemimpinan dan strategi pemberdayaan karyawan dalam membentuk dinamika dan hasil organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa keterlibatan dan iklim kerja merupakan mediator penting dalam hubungan antara praktik kepemimpinan, otonomi karyawan, dan kinerja secara keseluruhan. Secara khusus, mereka menemukan bahwa iklim kerja yang mendukung dan keterlibatan kerja yang tinggi merupakan saluran yang melaluinya pembinaan manajerial dan otonomi tim berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Pemahaman yang bernuansa ini menggarisbawahi keterkaitan berbagai faktor organisasi dan pengaruh kolektifnya terhadap hasil kerja karyawan. Untuk implikasi praktis, temuan ini menunjukkan bahwa organisasi harus berinvestasi dalam program pengembangan kepemimpinan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan pembinaan manajerial dan mendorong otonomi karyawan untuk mendorong lingkungan kerja yang kondusif yang kondusif untuk kinerja tinggi. Namun, penting untuk mengakui keterbatasan penelitian ini, seperti ketergantungannya pada data *cross-sectional*, yang membatasi kemampuannya untuk menangkap perubahan longitudinal, dan fokus spesifiknya pada perusahaan perkebunan dan pengolahan kelapa sawit di Sumatera, yang dapat membatasi kemampuan generalisasinya untuk industri dan wilayah lain. Oleh karena itu, penelitian di masa depan harus mempertimbangkan desain longitudinal dan sampel industri yang lebih luas untuk memvalidasi dan memperluas temuan-temuan ini di berbagai konteks organisasi.

6. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih secara khusus kepada anggota tim yang telah membantu menyelesaikan penelitian ini sesuai dengan waktu yang ditargetkan. Penulis juga mengapresiasi dukungan dari manajemen Perusahaan Perkebunan dan Pengolahan Kelapa Sawit di Sumatera yang telah memberikan bantuan dan kesempatan untuk pengambilan data penelitian ini.

7. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepengarangan, dan/atau publikasi dari artikel ini.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>
- Ali, M., & Aziz, S. (2018). Relationship between Managerial Coaching and Employee Role Behaviors: Moderating Role of South Asian Culture. *South Asian Studies*, 33(1), 211–228.
- Ali, M., Lodhi, S. A., Orangzab, Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 253–282.
- ANTARA. (2021). *Kontribusi sawit terhadap ekonomi dari lapangan kerja hingga ekspor*.
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Direktori Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia 2019*.
- Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M., & Pennarola, F. (2010). IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. *International Journal of Information Management*, 30(6), 542–551. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.003>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. In New York (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Birks, D. F. (2016). Marketing Research. In M. Baker & S. Hart (Eds.), *The Marketing Book* (pp. 166–190). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315890005>
- Bond, C., & Seneque, M. (2012). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/02621711311287026>
- Bousinakos, D., & Halkos, G. (2021). Creativity as the hidden development factor for organizations and employees. *Economic Analysis and Policy*, 71, 645–659. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.003>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June 2018), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Buljac-Samardzic, M., & van Woerkom, M. (2015). Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 280–296. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0380>
- Civelek, M. E. (2018). *Essentials of Structural Equation Modeling*. Zea Books. <https://doi.org/10.13014/K2SJ1HR5>
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- De Spiegelaere, S., Ramioul, M., & Van Gyes, G. (2017). Good employees through good jobs. *Employee Relations*, 39(4), 503–522. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2016-0034>
- Evianisa, H., Sukmawati, A., & Setiawan Slamet, A. (2021). Exploring the Relationship of Competency, Management Best Practices, and Employee Performance in a Palm Oil Mill Company. *Binus Business Review*, 12(1), 85–92. <https://doi.org/10.21512/bbr.v12i1.6407>
- Fausang, M. S., Jeppe Jeppesen, H., Jønsson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. C. (2013). Moderators of shared leadership: work function and team autonomy. *Team Performance Management: An International Journal*, 19(5/6), 244–262. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2012-0038>

- Gibbons, P. (2015). *The Science of Successful Organizational Change*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks. Sage.
- Hawkins, P. (2011). *Leadership Team Coaching*.
- Hugill, K., Sullivan, J., & Ezpeleta, M. L. (2018). Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing, & team performance. *Journal of Neonatal Nursing*, 24(3), 148–153. <https://doi.org/10.1016/j.jnn.2017.10.004>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Joo, B.-K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117–1134. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0005>
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137–1147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 238–255. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0012>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practices of structural equation modelling* (4th ed.). Guilford Press.
- Korunka, C., & Kubicek, B. (2017). Job Demands in a Changing World of Work. In C. Korunka & B. Kubicek (Eds.), *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0>
- Kunst, E. M., van Woerkom, M., van Kollenburg, G. H., & Poell, R. F. (2018). Stability and change in teachers' goal orientation profiles over time: Managerial coaching behavior as a predictor of profile change. *Journal of Vocational Behavior*, 104(February 2017), 115–127. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.003>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y.-Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 105640. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Lv, A., Lv, R., Xu, H., Ning, Y., & Ning, Y. (2018). Team Autonomy Amplifies the Positive Effects of Proactive Personality on Work Engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(7), 1071–1082. <https://doi.org/10.2224/sbp.6830>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Malhotra, N. K., & Hall, P. (2015). *Student Resource Manual with Technology Manual Essentials of*

Marketing Research: A Hands-On Orientation Preface. Pearson.

- Mariam, S., Zia, M. H., & Qaisar, M. N. (2020). Fostering Teamwork Quality through Managerial Coaching: Mediating Role of Psychological Engagement in Project Organizations. *NUML International Journal of Business & Management*, 15(1), 50–67.
- Matsuo, M., Arai, K., & Matsuo, T. (2020). Effects of managerial coaching on critical reflection: mediating role of learning goal orientation. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 217–228. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0086>
- Mirkamali, S. M., Thani, F. N., & Alami, F. (2011). Examining the Role of Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Organizational Learning of an Automotive Manufacturing Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.218>
- Molleman, E. (2005). The multilevel nature of team-based work research. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(3/4), 113–124. <https://doi.org/10.1108/13527590510606316>
- Moon, H. K., & Choi, B. K. (2014). How an organization's ethical climate contributes to customer satisfaction and financial performance: Perceived organizational innovation perspective. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 85–106. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2013-0020>
- Naseer, S., Khawaja, K. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation, creative cognitive style, and climate for innovation. *International Journal of Information Management*, 56(July 2019), 102260. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102260>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior* (11th ed.). McGrawHill Higher Education.
- Obuobisa-Darko, T. (2020). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: the Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*, 20(3), 597–611. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00460-6>
- Osibanjo, A. O., Abiodun, A. J., Salau, O. P., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Alimi, I. I. (2018). Job design and behavioural outcome of employees in agricultural research training, Ibadan, Nigeria. *Data in Brief*, 19, 1880–1887. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.073>
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.004>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(August 2020), 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Palumbo, R. (2021). Engaging by releasing: an investigation of the consequences of team autonomy on work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(5/6), 425–445. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2021-0021>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Interactive effects of supervisor support, diversity climate, and employee cynicism on work adjustment and performance. *International*

- Journal of Hospitality Management*, 93(November 2020), 102803.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102803>
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057–1073. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259>
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhdb/9780199860715.001.0001>
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management*, 24(4), 479–503. <https://doi.org/10.1177/1059601199244005>
- Siregar, J., Lubis, Z., Arisma, I. E., Fadli, A., Nasib, Aulia, M. R., & Putri, M. (2022). The Effect of Product Quality Perceptions on Purchasing Decision of TSP 36 Fertilizer : Consumer Knowledge and Reference Group as Mediating Variable. *International Journal of Chemical and Biochemical Sciences*, 22, 119–126.
- Smith, O. W., Smith, P. C., Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1969). Motivation and Organizational Climate. *The American Journal of Psychology*, 82(4), 554.
<https://doi.org/10.2307/1420456>
- Suhartanto, D., Dean, D., Nansuri, R., & Triyuni, N. N. (2018). The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees. *Journal of Business Research*, 83(August 2016), 130–137.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.039>
- Tandra, H., Suroso, A. I., Najib, M., & Syaikat, Y. (2021). The effect of covid-19 in european union on the performance of indonesian publicly listed palm oil companies. *Accounting*, 7(4), 801–808. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.2.004>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1217–1240. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Tsai, C. (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port1. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373–392. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2014.12.007>
- Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Yates, T. A., & Scott, A. (2019). The effects of team leader coaching on team members: An action research project at DHL Thailand. *ABAC Journal*, 39(4), 16–33.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81(October 2019), 104170.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in İstanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460–1474.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>
- Zheng, L., Wang, Y., Guo, Z., & Zhu, Y. (2022). Effects of managerial coaching on employees' creative performance: cross-level moderating role of a climate for innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(2), 211–224. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03->

2021-0132

Zijl, A. L., Vermeeren, B., Koster, F., & Steijn, B. (2019). Towards sustainable local welfare systems: The effects of functional heterogeneity and team autonomy on team processes in Dutch neighbourhood teams. *Health & Social Care in the Community*, 27(1), 82-92. <https://doi.org/10.1111/hsc.12604>

Tentang Penulis

1. **Fajar Rezeki Ananda Lubis**, memperoleh gelar Master dari Universitas Padjadjaran, Indonesia, pada tahun 2018. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Prima Indonesia, Indonesia..
E-Mail: fajarrezekiananda@gmail.com
2. **Syaifuddin**, memperoleh gelar Doktor dari Universitas Pasundan, Indonesia, pada tahun 2012. Penulis adalah Guru Besar pada Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Prima Indonesia, Indonesia.
E-Mail: drsyaifuddin@unprimdn.ac.id
3. **Yusniar Lubis**, memperoleh gelar Doktor dari Universitas Pasundan, Indonesia, pada tahun 2012. Penulis adalah Guru Besar pada Program Studi Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia.
E-Mail: yusniar@staff.uma.ac.id
4. **Nasib**, memperoleh gelar Master dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia, pada tahun 2013. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis, Indonesia.
E-Mail: nasibwibowo02@gmail.com