

PENGARUH *EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF MANAGERS' COACHING SKILL* TERHADAP *EMPLOYEES' INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE* MELALUI *EMPLOYEES' GROWTH MINDSET* PADA *FINANCIAL CONSULTANT PT VALBURY ASIA FUTURES DENPASAR*

Graciella Eunike Satriyo

Program *Business Management*, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi,
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: graciellaeunikesatriyo@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *employees' perceptions of managers' coaching skill* mempengaruhi *employees' individual work performance* melalui *employees' growth mindset* pada PT Valbury Asia Futures Denpasar. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Sampel penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *random sampling*. Menurut temuan penelitian ini, *employees' perceptions of managers' coaching skill* berpengaruh terhadap *employees' growth mindset*, dan *employees' growth mindset* berpengaruh terhadap *employees' individual work performance*. Di sisi lain, *employees' perceptions of managers' coaching skill* tidak berpengaruh terhadap *employees' individual work performance*, namun kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan apabila melalui *employees' growth mindset*.

Kata Kunci - Persepsi, keterampilan pembinaan manajer, pola pikir berkembang, performa individu karyawan, teori pola pikir

PENDAHULUAN

Berdasarkan *resource-based theory*, sumber daya dapat mendorong perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam mencapai keberhasilan (Crick, 2019). Terdapat empat jenis sumber daya dalam ekonomi yakni sumber daya alam, manusia, modal dan kewirausahaan. Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan disebut juga karyawan. Karyawan merupakan sumber daya utama yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, khususnya bagi perusahaan yang menggunakan tenaga pikiran manusia untuk meningkatkan pendapatan. Dengan demikian, perusahaan perlu untuk memperhatikan faktor yang mempengaruhi performa kerja dari setiap individu karyawan (*employees' individual work performance*).

Employees' individual work performance sendiri mengacu pada tindakan individu yang relevan untuk mencapai tujuan organisasi (Campbell & Wiernik, 2015). *Employees' individual work performance* dapat dilihat berdasarkan keterampilan dan kompetensi yang telah ditentukan dan harus

dipatuhi oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Schneid et al., 2014). Selain keterampilan dan kompetensi, performa individu juga dapat dilihat berdasarkan aspek kontekstual yakni perilaku yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan tetapi mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis untuk mencapai tujuan organisasi (Santos et al., 2018). Kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dapat bersifat langsung maupun tidak langsung (Schneid et al., 2014). Penelitian ini akan fokus pada kontribusi karyawan secara langsung karena pencapaian tujuan perusahaan yang menjadi subjek dalam penelitian ini dipengaruhi oleh kontribusi langsung dari setiap individu karyawan. *Employees' individual work performance* dapat didorong baik dari faktor internal maupun eksternal, salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah pola pikir.

Pola pikir karyawan dikategorikan menjadi dua jenis yakni *fixed mindset* dan *growth mindset*. *Fixed mindset* fokus pada pembuktian diri untuk mencapai sebuah standar namun tidak berminat untuk melakukan perubahan atau meningkatkan kemampuan ketika menghadapi kegagalan. Ketiadaan minat tersebut dikarenakan karyawan dengan *fixed mindset* menilai bahwa kecerdasan, kinerja, dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang tidak dapat diubah (Lyons & Bandura, 2017). Sebaliknya, karyawan dengan *growth mindset* meyakini bahwa kualitas dasar manusia dapat diolah melalui upaya-upaya tertentu. Individu tersebut menilai bahwa kemampuan, kinerja, dan kepribadian relatif mudah untuk dibentuk dan ditingkatkan (Dweck, 2006, p. 7).

Growth mindset yang dimiliki oleh karyawan (*employees' growth mindset*) dalam sebuah perusahaan apabila dikombinasikan dengan strategi dan operasional yang baik akan mampu membantu perusahaan untuk mencapai tujuan (Spillecke, 2019). Fenomena tersebut mendorong Scout24 sebagai pemimpin pasar digital untuk real estat dan mobil di Eropa memperhatikan *growth mindset* dalam merekrut dan mengembangkan karyawan (Spillecke, 2019). Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa sejumlah besar karyawan yang memiliki pola pikir berkembang dapat

memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Pousa & Mathieu, 2015).

Pola pikir bukan merupakan karakteristik yang tetap di dalam diri seseorang (Keating & Heslin, 2015). Setiap individu dapat menunjukkan pola pikir yang berbeda pada situasi yang berbeda (Lyons & Bandura, 2018). Pola pikir manusia dapat dibentuk dalam periode waktu tertentu dan manusia dapat diarahkan untuk memiliki *growth mindset* ketika menghadapi tantangan atau kegagalan (Keating & Heslin, 2015). Pola pikir manusia dapat dipicu secara eksperimental melalui pengaruh orang lain seperti peran seorang manajer. Manajer yang memiliki banyak kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan dapat memberikan pengaruh bagi karyawan untuk memiliki *growth mindset* (Lyons & Bandura, 2017).

Informasi yang diterima otak manusia tidak dapat secara langsung mengubah pola pikir seseorang. Respon seseorang terhadap sesuatu dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, sehingga perlu bagi perusahaan untuk membangun sebuah pengalaman agar karyawan yakin bahwa *growth mindset* dapat memberikan dampak yang lebih baik bagi kehidupannya (Johnston, 2017). Pengalaman karyawan dapat dibangun di dalam lingkungan yang mendukung. Peran manajer sebagai pembina akan mampu menciptakan lingkungan yang diinginkan untuk menstimulasi karyawan memiliki *growth mindset* (Lyons & Bandura, 2020).

Program *coaching* yang dilakukan secara terstruktur dan bersifat personal pertama kali ditawarkan oleh firma konsultan manajemen, *Personnel Decisions International* pada tahun 1981 (Ribeiro et al., 2018). Program *coaching* yang dilakukan oleh manajer tentu berkaitan dengan *managers' coaching skill*. Manajer yang memiliki *coaching skill* efektif akan mampu meningkatkan performa karyawan (Ribeiro et al., 2018). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Google (*Oxygen Project*) diungkapkan bahwa kualitas nomor satu dari manajer yang efektif adalah menjadi pembina yang efektif (Schneider, 2017). *Human Capital Institute* juga menemukan bahwa *coaching* yang dilakukan oleh manajer menawarkan *return on investment* yang signifikan bagi perusahaan. Studi tersebut melaporkan bahwa terjadi peningkatan kinerja sebesar 70%, peningkatan manajemen bisnis sebesar 61% dan efektivitas tim mengalami peningkatan sebesar 51% (Shaw, 2017).

Penelitian ini akan fokus pada persepsi karyawan terhadap *managers' coaching skill* karena efektivitas *coaching* yang dilakukan oleh manajer tergantung pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap *managers' coaching skill*. Program *coaching* yang tidak sesuai harapan karyawan tidak akan memberikan dampak yang positif. Dengan demikian, *employees' perceptions of managers' coaching skill* menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ribeiro et al. (2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh *employees' perceptions of managers' coaching skill* terhadap *employees' individual work performance*. Dalam penelitian tersebut

peneliti menyampaikan adanya keterbatasan dalam memahami respon karyawan, sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat lebih memahami respon karyawan terhadap *employees' perceptions of managers coaching skill* (Ribeiro et al., 2020). Berdasarkan teori stimulus-respon, seseorang dapat memberikan perbedaan respon terhadap stimulus yang sama, dengan demikian keterampilan yang sama dari manajer untuk setiap karyawan dapat memberikan dampak performa yang berbeda bagi setiap karyawan. Dampak yang berbeda dari setiap karyawan dapat dipengaruhi oleh keyakinan pribadinya (*implicit theory*) atau *mindset*. Dengan demikian, penelitian ini akan melengkapi penelitian sebelumnya dimana peneliti akan menguji mengenai pengaruh *employees' perceptions of managers coaching skill* terhadap *employees' individual work performance* melalui *employees' growth mindset* untuk dapat lebih memahami pengaruh dari respon internal atau keyakinan karyawan.

Hipotesis Penelitian

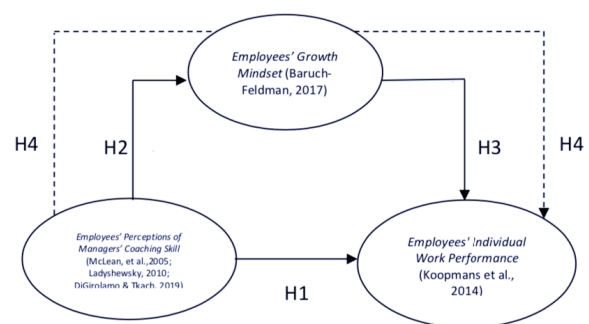
H1 : *Employees' perceptions of managers' coaching skill* berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance*

H2 : *Employees' perceptions of managers' coaching skill* berpengaruh signifikan terhadap *employees' growth mindset*

H3 : *Employees' growth mindset* berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance*

H4 : *Employees' growth mindset* merupakan variabel mediasi dari variabel *employees' perceptions of managers' coaching skill* dan *employees' individual work performance*

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: McLean, et al., 2005; Ladyshewsky, 2010; DiGirolamo & Tkach, 2019; Baruch-Feldman, 2017; Koopmans et al., 2014

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian terapan. Penelitian terapan dilakukan untuk memecahkan masalah yang

dihadapi perusahaan (Ferdinand, 2014, p. 5). Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan eksplorasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh PT Valbury Asia Futures Denpasar terkait upaya peningkatan performa kerja individu karyawan. Berdasarkan sifat eksplanasi ilmu, jenis penelitian ini adalah kausalitas. Sedangkan berdasarkan metode penemuan ilmu, penelitian ini disusun menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian untuk pengumpulan data dan analisis data statistik, dengan tujuan menganalisis hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017, p. 8). Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dari karyawan PT Valbury Asia Futures Denpasar melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam angket penelitian.

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Valbury Asia Futures cabang Denpasar. Karyawan yang dimaksud ialah karyawan bagian *financial consultant* dan tidak termasuk jajaran manajer. Total populasi dalam penelitian ini adalah 70 orang. *Financial consultant* pada PT Valbury Asia Futures Denpasar berperan untuk mencari nasabah, memberikan edukasi terhadap nasabah, dan bekerja penuh waktu dari hari Senin sampai Sabtu selama delapan jam per hari. *Financial Consultant* yang termasuk dalam populasi adalah karyawan tetap yang berstatus aktif baik laki-laki maupun perempuan yang telah bekerja selama minimal dua bulan dan tidak dalam posisi cuti

Sampel terdiri dari beberapa anggota populasi yang akan membantu seorang peneliti untuk menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasi (Ferdinand, 2014, p. 171). Analisis SEM membutuhkan paling sedikit lima kali jumlah variabel parameter yang akan dianalisis (Ferdinand, 2014, p. 173). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 61 sampel. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*.

Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan tujuan untuk mendapatkan nilai variabel potensial untuk prediksi. Analisis *partial least square* menggunakan evaluasi *outer model* dan *inner model* (Ghozali, 2014, p. 32). Evaluasi *outer model* menurut Ghozali (2014, p. 37) bertujuan untuk mendefinisikan bagaimana hubungan indikator dengan variabel latennya. Berikut adalah metode untuk menguji validitas dan reliabilitas dari indikator dalam penelitian, sedangkan evaluasi *inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali, 2014, p. 37).

Selanjutnya, peneliti akan melakukan uji hipotesis. Hipotesis dalam PLS diuji menggunakan *bootstrapping* untuk menghasilkan nilai t-statistik yang dapat menunjukkan pengaruh antar variabel yang diamati. *Bootstrapping*

merupakan rekalkulasi data sampel yang diciptakan secara random (Ghozali, 2014, p. 59). Tingkat kepercayaan dalam penelitian ini adalah 95%, sehingga alpha (α) sebesar 5% atau 0,05 dan nilai t-statistik harus diatas 1,96 atau *p-value* < 0.05 agar hipotesis dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa:

- a. Ho diterima dan Ha ditolak apabila nilai t-statistik lebih kecil daripada nilai T- tabel (t-statistik < 1,96)
- b. Ho ditolak dan Ha diterima apabila nilai t-statistik lebih besar daripada nilai T- tabel (t-statistik > 1,96)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan varuabel latennya melalui uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan software smart PLS 3.0 dengan memperhatikan *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dilihat dari korelasi antara nilai indikator dengan nilai konstruknya. Indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil uji dari *convergent validity* berdasarkan nilai *loading factor* yang telah dinyatakan valid:

Tabel 1
Hasil Uji *Convergent Validity* (nilai *outer loading*)

Variabel	Indikat or	Loading Factor	Keterangan
<i>Employees' Perceptions of Managers' Coaching Skill</i>	X3	0.927	Valid
	X4	0.953	Valid
	X5	0.931	Valid
	X6	0.975	Valid
<i>Employees' Growth Mindset</i>	Z1	0.934	Valid
	Z2	0.931	Valid
	Z3	0.933	Valid
	Z5	0.842	Valid
<i>Employees' Individual Work Performance</i>	Y3	0.786	Valid
	Y5	0.784	Valid
	Y6	0.827	Valid
	Y7	0.822	Valid

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh indikator telah dinyatakan valid atau dapat digunakan untuk mengukur setiap variabel penelitian. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,7 atau telah memenuhi kriteria dari *convergent validity*.

Uji validitas yang kedua adalah *discriminant validity*. *Discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan nilai *cross loading* pada variabel laten yang dituju dengan variabel laten lainnya. Jika nilai *cross loading* yang lebih besar, maka dapat disimpulkan bahwa item pengukuran tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik. Berikut adalah tabel yang menunjukkan nilai *cross loading* dari penelitian ini:

Tabel 2
Nilai *cross loading*

Indikator	1	2	3
	EGM	EIWP	EPCMS
Z1	0.934	0.733	0.723
Z2	0.931	0.715	0.629
Z3	0.933	0.710	0.589
Z5	0.842	0.617	0.571
Y3	0.643	0.786	0.429
Y5	0.604	0.784	0.547
Y6	0.607	0.827	0.481
Y7	0.602	0.822	0.370
X3	0.659	0.511	0.927
X4	0.606	0.537	0.953
X5	0.706	0.569	0.931
X6	0.645	0.531	0.975

Tabel 2 menunjukkan bahwa korelasi konstruk dari setiap variabel penelitian (kolom) dengan indikator masing-masing variabel (baris) lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator variabel tersebut dengan konstruk variabel lainnya. Sebagai contoh, korelasi konstruk variabel *employees' perceptions of managers' coaching skill* pada kolom ketiga dengan keempat indikatornya pada baris X₃ sampai X₆ lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi keempat indikator tersebut dengan konstruk *employees' growth mindset* pada kolom pertama dan konstruk *employees' individual work performance* pada kolom kedua. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa setiap konstruk laten dapat memprediksi indikatornya lebih baik dibandingkan dengan indikator variabel lain.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah *average variance extracted* (AVE) dan konstruk dikatakan valid apabila nilai AVE > 0,5. Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dapat dikatakan valid. Berikut adalah tabel yang menunjukkan nilai AVE:

Tabel 3
Nilai Akar *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i>
<i>Employees' Perceptions of Managers' Coaching Skill</i> (X)	0.648
<i>Employees' Growth Mindset</i> (Z)	0.830
<i>Employees' Individual Work Performance</i> (Y)	0.896

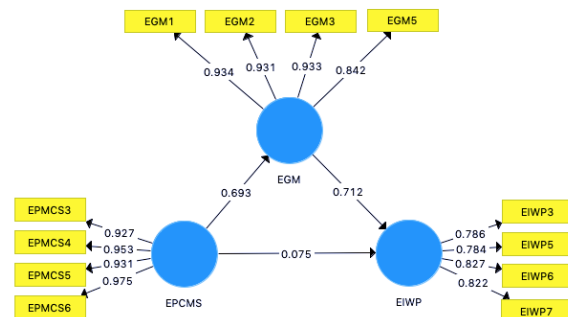
2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilihat dari hasil analisis *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Berikut adalah tabel yang memberikan hasil analisis dari *composite reliability* dan *cronbach alpha* dalam penelitian ini:

Tabel 4
Hasil Analisis *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Ket.
<i>Employees' Growth Mindset</i> (Z)	0.951	0.931	Reliabel
<i>Employees' Individual Work Performance</i> (Y)	0.880	0.819	Reliabel
<i>Employees' Perceptions of Managers' Coaching Skill</i> (X)	0.972	0.961	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas, setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik. Analisis outer model tergambar secara utuh melalui gambar diagram path pada gambar 2 dibawah ini:



Gambar 2. Hasil Analisis Outer Model (PLS Algorithm)

Angka pada panah yang mengarah pada indikator menunjukkan nilai *outer loading*, sedangkan angka pada panah antar variabel menunjukkan nilai koefisien jalur.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi *inner model* dilakukan dengan tujuan untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* yang dapat dijelaskan melalui:

1. Nilai Koefisien Determinasi (R-square)

Nilai koefisien determinasi atau R-square bertujuan untuk melihat besarnya kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut adalah besarnya nilai R-square dalam penelitian ini:

Tabel 5

Nilai Koefisien Determinasi atau R Square

Variabel	Nilai R-square
Employees' Growth Mindset (Z)	0.480
Employees' Individual Work Performance (Y)	0.586

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel *employees' individual work performance* (Y) dapat dijelaskan oleh variabel *employees' perceptions of managers' coaching skill* (X) dan variabel *employees' growth mindset* (Z) sebesar 58,6%, sedangkan sisanya yakni 41,4% (100%-58,6%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Berikutnya, variabel *employees' growth mindset* (Z) dapat dijelaskan sebesar 48% oleh variabel *employees' perceptions of managers' coaching skill* (X), sedangkan sisanya yakni 52% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

2. Nilai Q-square

Nilai Q-square dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Penelitian ini dikatakan memiliki *predictive relevance* apabila nilai *Q-square* > 0, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0, model penelitian ini dikatakan tidak memiliki nilai *predictive relevance*. Berikut adalah perhitungan *Q-square* dalam penelitian ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_y)(1 - R^2_z)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.586)(1 - 0.480)$$

$$Q^2 = 1 - (0.414)(0.520)$$

$$Q^2 = 1 - 0.21528$$

$$Q^2 = 0.78472$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai Q-square di atas, nilai Q-square dari model penelitian ini adalah 0.78472 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki *predictive relevance*. *Predictive relevance* dapat memberikan pengertian bahwa 78.85% variabel *employees' individual work performance* (Y) dapat dijelaskan dengan variabel *employees' perceptions of managers' coaching skill* (X) dan variabel *employees' growth mindset* (Z), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

3. Koefisien Jalur (Path Coefficient)

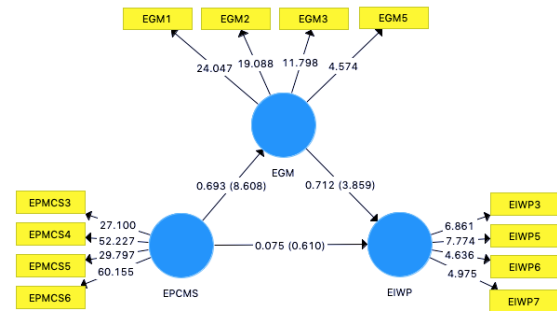
Uji signifikansi koefisien jalur dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 95% atau alpha 5% atau t-statistik sebesar 1.96. Koefisien jalur dianggap signifikan jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96. Berikut adalah hasil uji dalam penelitian ini:

Tabel 6

Hasil Pengujian Signifikansi dengan Koefisien Jalur

Hubungan	Koef. Jalur	t-stat.	p-value	Ket.
EPCMS -> EIWP	0.075	0.610	0.542	Tidak signifikan
EPCMS -> EGM	0.693	8.608	0.000	Signifikan
EGM -> EIWP	0.712	3.859	0.000	Signifikan

Hasil analisis model struktural (*inner model*) dengan metode partial least square dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.2. Hasil Analisis Inner Model (Bootstrapping)

Angka pada panah antar variabel menunjukkan nilai koefisien jalur, sedangkan angka pada bagian dalam kurung menunjukkan nilai T-statistik.

Uji Indirect Effect

Uji *indirect effect* dilakukan dengan tujuan untuk melihat hubungan tidak langsung antara variabel *employees' perceptions of managers' coaching skill* dan *employees' individual work performance*. Variabel mediasi yang digunakan untuk mengukur hubungan kedua variabel tersebut adalah *employees' growth mindset*. Berikut adalah tabel yang menunjukkan hasil uji *indirect effect* dalam penelitian ini:

Tabel 7

Uji Indirect Effect

Hubungan Variabel	T-Statistik	P-Value
EPCMS -> EGM -> EIWP	2.975	0.003

Tabel 7 menunjukkan bahwa terdapat signifikansi pengaruh dari *employees' perceptions of managers' coaching skill* dan *employees' individual work performance* melalui *employees' growth mindset*. Pernyataan ini dapat dilihat dari nilai T-statistik yang lebih besar dari 1.96 atau P-Value lebih kecil dari 0.05.

Analisis Hasil Pengujian Hipotesis

1. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh antara dua variabel ini memiliki nilai t-statistik sebesar $0.610 < \text{nilai T-tabel}$ yaitu sebesar 1,96 dan p-value 0,542. Dengan demikian, hipotesis *employees' perceptions of managers' coaching skill* berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance* **ditolak**.

2. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh antara dua variabel ini memiliki nilai t-statistik sebesar $8.608 > \text{nilai T-tabel}$ yaitu sebesar 1,96 p-value 0,000. Dengan demikian, hipotesis *employees' perceptions of managers' coaching skill* berpengaruh signifikan terhadap *employees' growth mindset* **diterima**.

3. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh antara dua variabel ini memiliki nilai t-statistik sebesar $3.859 > \text{nilai T-tabel}$ yaitu sebesar 1,96 dan p-value 0,000. Dengan demikian, hipotesis *employees' growth mindset* berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance* **diterima**.

4. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil analisis uji *indirect effect*, pengaruh antara dua variabel ini memiliki nilai t-statistik sebesar $2.975 > \text{nilai T-tabel}$ yaitu sebesar 1,96 dan p-value 0,003. Dengan demikian, hipotesis *employees' growth mindset* merupakan variabel mediasi dari *employees' perceptions of managers' coaching skill* dan *employees' individual work performance* dapat **diterima**.

Pembahasan

1. Pembahasan dari Pengaruh *Employees' Perceptions of Managers' Coaching Skill* terhadap *Employees' Individual Work Performance*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *employees' perceptions of managers' coaching skill* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance* pada *financial consultant* PT Valbury Asia Futures Denpasar. Hasil penelitian ini tidak selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ribeiro et al. (2018) yang menyatakan bahwa *employees' perceptions of managers' coaching skill* berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance*. Penemuan ini juga berbeda dengan kesimpulan dari penelitian yang

dilakukan oleh Ellinger et al. (2003) dan Núñez-Cacho Utrilla et al. (2015) yang menyatakan bahwa perilaku pembinaan manajer dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Perbedaan ini dapat disebabkan karena penelitian terdahulu (Ribeiro et al. 2018) menggunakan berbagai perusahaan sebagai subjek penelitian, sedangkan penelitian ini hanya fokus pada satu perusahaan dengan karakteristik khusus. Karakteristik pekerjaan dari subjek penelitian dalam penelitian ini memiliki kekhususan yakni bekerja dalam tantangan, performa yang diharapkan tidak hanya sekedar melakukan apa yang tertera dalam lembaran deskripsi pekerjaan sehari-hari, tetapi harus secara personal memiliki kegigihan, strategi dan daya juang agar dapat meyakinkan seseorang berinvestasi menjadi nasabah dalam perusahaan. Hasil penelitian ini sangat berguna bagi dunia ilmu pengetahuan karena menjadi hal baru, dimana penelitian ini berhasil melakukan falsifikasi teori dari penelitian sebelumnya.

2. Pembahasan dari *Employees' Perceptions of Managers' Coaching Skill* terhadap *Employees' Growth Mindset*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *employees' perceptions of managers' coaching skill* berpengaruh signifikan terhadap *employees' growth mindset*. Dengan demikian, penting bagi manajer untuk memperhatikan keterampilan pembinaan yang dilakukan. Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur keterampilan pembinaan yang dilakukan manajer adalah kemampuan manajer untuk menginspirasi karyawan, kemampuan manajer untuk mengeluarkan potensi terbaik karyawan, kemampuan manajer untuk melibatkan karyawan dalam memberikan pendapat, dan kemampuan manajer dalam mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan keterampilan. Dengan demikian, manajer harus memiliki keempat keterampilan tersebut agar mampu meningkatkan pola pikir berkembang karyawan. Pola pikir berkembang yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan menjadi yakin bahwa kecerdasan dapat dikembangkan, suka dan tekun menghadapi tantangan, serta belajar dari kesuksesan orang lain. Pengaruh signifikan antara kedua variabel ini menunjukkan bahwa pola pikir seseorang dapat diintervensi, hal ini dapat terjadi karena pola pikir merupakan sebuah keyakinan, dimana keyakinan itu sendiri dapat berubah tergantung pada pengalaman dan pengaruh lingkungan yang dihadapi.

3. Pembahasan dari Pengaruh *Employees' Growth Mindset* terhadap *Employees' Individual Work Performance*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *employees' growth mindset* berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance*. Salah satu indikator dari *growth mindset* dalam penelitian ini adalah tindakan karyawan untuk selalu memperbaharui pengetahuan tentang pekerjaan. Penelitian sebelumnya

yang dilakukan oleh Lyon and Bandura (2017) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keinginan belajar lebih menunjukkan adanya peningkatan kinerja, perubahan, dan inovasi. Dengan demikian, pengaruh signifikan dari *growth mindset* karyawan terhadap performa individu dapat disebabkan oleh adanya kepribadian yang terbuka dari karyawan untuk menerima informasi atau pengetahuan baru. Hasil penelitian ini juga selaras dan mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Capozzi dan Vogel (2021) dimana penelitian itu menyatakan bahwa lebih dari 87 persen eksekutif melaporkan bahwa pola pikir mampu mempercepat pertumbuhan karyawan, peningkatan berkelanjutan, dan inovasi dalam skala besar.

4. Pembahasan dari Peran Variabel *Employees' Growth Mindset* sebagai Variabel Mediasi dari Variabel *Employees' Perceptions of Managers' Coaching Skill* dan *Employees' Individual Work Performance*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *employees' growth mindset* merupakan variabel mediasi penuh (*full-mediation*) dari *employees' perceptions of managers' coaching skill* dan *employees' individual work performance*. *Full mediation* memberikan makna bahwa variabel independen tidak mampu mempengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi, hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis pertama dimana variabel *employees' perceptions of manager coaching skill* (X) yang tidak berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance* (Y). Dengan demikian, dibutuhkan adanya pola pikir berkembang karyawan agar persepsi karyawan terhadap keterampilan pembinaan yang dilakukan manajer dapat mempengaruhi performa kinerja individu karyawan. Pengaruh variabel mediasi ini menjadi faktor internal dalam diri karyawan sebagai respon terhadap persepsi yang dimiliki terhadap keterampilan pembinaan manajer.

Pembinaan yang dilakukan oleh manajer merupakan intervensi dari pihak luar terhadap seorang individu. Menurut teori stimulus-respon, setiap orang dapat memberikan respon yang berbeda terhadap stimulus yang sama, sehingga dapat dipahami bahwa respon setiap individu terhadap pembinaan yang dilakukan manajer dapat berbeda, tergantung dari keyakinan yang dimiliki. Dapat disimpulkan, jika perusahaan ingin meningkatkan performa individu melalui pembinaan manajer, maka perusahaan harus terlebih dahulu fokus untuk mendorong karyawan memiliki *growth mindset* melalui berbagai pengaruh eksperimental dalam perusahaan (Lyons and Bandura, 2017). Manajer dapat memperhatikan pola pembinaan yang memicu karyawan untuk yakin bahwa kecerdasan dapat dikembangkan sehingga suka dan tekun menghadapi tantangan, serta dapat belajar dari kesuksesan orang lain sesuai dengan indikator yang *growth mindset* yang digunakan dalam penelitian ini (Baruch-Feldman, 2017).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Employees' perceptions of managers' coaching skill* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance*.
2. *Employees' perceptions of managers' coaching skill* berpengaruh signifikan terhadap *employees' growth mindset*.
3. *Employees' growth mindset* berpengaruh signifikan terhadap *employees' individual work performance*.
4. *Employees' growth mindset* merupakan variabel mediasi dari variabel *employees' perceptions of managers' coaching skill* dan *employees' individual work performance*.

Saran

1. Saran bagi *financial consultant*

Melalui penelitian ini diketahui bahwa performa individu dipengaruhi oleh *growth mindset* yang dimiliki oleh karyawan, sehingga peneliti memberikan saran bagi *financial consultant* untuk memiliki pola pikir berkembang saat menghadapi tantangan pekerjaan, jangan mudah menyerah, yakin bahwa kemampuan dapat ditingkatkan serta terus berupaya untuk belajar hal baru. Pola pikir berkembang akan membantu karyawan untuk nantinya memiliki performa yang lebih baik.

2. Saran bagi manajer

Penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan manajer dalam melakukan pembinaan dapat berpengaruh terhadap *growth mindset* karyawan, dimana karyawan yang memiliki *growth mindset* akan memiliki performa yang baik juga. Dengan demikian, penting bagi manajer untuk memiliki keterampilan pembinaan yang dapat mendorong karyawan memiliki *growth mindset*, karena tanpa *growth mindset* pembinaan tidak akan efektif.

3. Saran bagi PT Valbury Asia Futures Denpasar

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran bagi PT Valbury Asia Futures Denpasar untuk memberikan pelatihan bagi manajer, agar mampu memberikan pembinaan yang dapat mendorong pola pikir berkembang karyawan. Selain itu, perlu diadakan seminar motivasi dan kegiatan-kegiatan eksperimental yang dapat meyakinkan karyawan bahwa pola pikir berkembang akan lebih baik bagi hidup dan karirnya. Selain itu, perusahaan juga dapat mempertimbangkan pola pikir berkembang ketika melakukan perekrutan karyawan seperti yang dilakukan oleh scout24.

4. Saran bagi peneliti selanjutnya

Peneliti memberikan saran bagi peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan uji penelitian yang sama kepada perusahaan berbeda yang memiliki karakteristik yang sama untuk dapat memperkuat hasil penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Baruch-Feldman, C. (2017). *The grit guide for teens : a workbook to help you build perseverance, self-control & a growth mindset*. Instant Help Books.
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance Further. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(47-74). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Capozzi, M. M., & Vogel, T. (2021, March 15). *Advance learning to shape the future--and deliver today | McKinsey & Company*. [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/advance-learning-to-shape-the-future-and-deliver-today). <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/advance-learning-to-shape-the-future-and-deliver-today>
- Crick, J. M. (2019). Moderators affecting the relationship between cooperation and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 518–531. <https://doi.org/10.1108/jbim-03-2018-0102>
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195–218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000138>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset : the new psychology of success*. Random House, C.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling : metode alternatif dengan partial least square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Johnston, I. (2017). Creating a growth mindset. *Strategic HR Review*, 16(4), 155–160. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2017-0022>
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329–341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/wor-131659>
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292–306. <https://doi.org/10.1108/01437731011043320>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2017). Apprehending mindsets in employee development. *Human Resource Management International Digest*, 25(3), 4–7. <https://doi.org/10.1108/hrmid-12-2016-0157>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2017). Manager stimulation of employee self-regulated learning. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 205–212. <https://doi.org/10.1108/ict-02-2017-0007>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2018). The intersection of mindsets and self-regulated learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(2), 1–4. <https://doi.org/10.1108/dlo-01-2017-0001>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2020). Employee learning stimulated by manager-as-coach. *Journal of Workplace Learning*, 32(8), 627–640. <https://doi.org/10.1108/jwl-09-2020-0153>
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M.-H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1131>
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande, F. A., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2). <https://doi.org/10.3926/ic.586>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20–35. <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1009134>

- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/ijppm-11-2017-0318>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2018-0373>
- Santos, A. S., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352–1370. <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2017-0110>
- Schneid, M., Isidor, R., Li, C., & Kabst, R. (2014). The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: a meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 733–756. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.957712>
- Schneider, M. (2017, August 7). *Google Spent Years Studying Effective Bosses. Now They Teach New Managers These 6 Things.* Inc.com; Inc. <https://www.inc.com/michael-schneider/analysis-10000-reports-told-google-to-train-new-managers-6-areas.html>
- Shaw, V. (2017, August 10). *Grads of Life BrandVoice: Impactful Leadership: Why All Managers Should Be Coaches.* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/gradsoflife/2017/08/10/impactful-leadership-why-all-managers-should-be-coaches/?sh=5b15983b7322>
- Spillecke, D. (2019, November 12). *Instilling a company-wide growth mind-set to achieve both short- and long-term growth.* McKinsey. [www.mckinsey.com. https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/instilling-a-company-wide-growth-mind-set-to-achieve-both-short-and-long-term-growth](https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/instilling-a-company-wide-growth-mind-set-to-achieve-both-short-and-long-term-growth)
- Sugiyono (2017). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* Alfabeta.