

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Coaching Leadership*

Coaching dianggap sebagai bentuk umpan balik sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan profesional, kesadaran interpersonal, dan efektivitas individu (Grant & Gerrard, 2020). Dalam konteks organisasi, pemimpin memiliki peran strategis dalam menyampaikan prinsip dan nilai-nilai organisasi. Seorang *coach* merupakan individu yang bertanggung jawab atas perilaku profesional karyawan. Seorang *coach* berperan sebagai pengamat netral yang menciptakan empati dan mengalihkan gagasan serta pemikiran menuju tujuan bersama (Romão et al., 2022). Seorang pemimpin tidak hanya berbagi pengetahuan, tetapi juga mengakui upaya, memberi nasihat, dan memberikan umpan balik (Ali et al., 2020). Gaya kepemimpinan ini dianggap sebagai alat organisasi untuk mendorong dan memenuhi keinginan para pekerja untuk berinisiatif. Di sisi lain, *coach* juga memberikan dukungan dan penghargaan kepada pegawai terkait dengan perilaku. *Coaching* dianggap sebagai solusi untuk memperbaiki kinerja buruk karyawan. Salah satu contoh pemahaman tentang *coaching* adalah sebagai proses untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai (Sawitri & Susanto, 2022).

Menurut Zuberbühler et al. (2023) *coaching leadership* dapat diukur menggunakan empat dimensi pengukuran. Dimensi pengukuran tersebut adalah:

a. *Working alliance*

Mengembangkan *working alliance* berarti membangun hubungan yang kuat dan aman yang mendorong rasa saling menghormati, percaya, dan transparan.

b. *Open communication*

Coaching leadership membantu dalam percakapan formal atau informal melalui mendengarkan (yaitu aktif, empati, dan penuh kasih sayang) dan teknik bertanya yang kuat. Kepemimpinan ini membantu karyawan dengan mendengarkan apa yang dibicarakan secara literal dan memahami inti dari percakapan.

c. *Learning and development*

Learning and development memberikan peluang kepada karyawan untuk maju dan berpartisipasi dalam pembelajaran berkelanjutan dan secara efektif mengarahkan karyawan menuju hasil yang diinginkan.

d. *Progress and result*

Progress and result adalah istilah yang mengacu pada dukungan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan dalam menetapkan tujuan dan memastikan bahwa para karyawan dapat memenuhi langkah-langkah tindakan yang telah disepakati.

Peran *coach* diharapkan mampu memberdayakan karyawan, memberi umpan balik untuk meningkatkan kinerja, dan memberi dampak positif kepada karyawan untuk terus mengembangkan diri serta menggali potensi karyawan dengan memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi baik *hardskill* maupun *softskill*. *Coach* memberikan target yang jelas, mendampingi, dan mengevaluasi perkembangan karyawan dalam mencapai tujuan, saling menghormati dan memberikan dukungan, serta berkomitmen kepada karyawan.

Coaching leadership adalah pola perilaku pemimpin yang mendorong pengembangan diri dengan meningkatkan kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional. *Coaching leadership* berusaha membantu karyawan memaksimalkan potensi yang dimiliki dan menemukan solusi untuk masalah karyawan sendiri agar dapat mencapai hasil kerja yang baik (Zuberbühler et al., 2023).

2.2. Employee Relationship

Employee relationship menjadi pusat perhatian untuk mewujudkan ikatan organisasi dan ikatan antar karyawan yang aktif dalam organisasi (Sarwar et al., 2011). *Employee relationship* adalah hubungan kerja sama antara semua orang yang terlibat dalam proses bisnis perusahaan. Hal ini adalah tentang hubungan antara pemimpin perusahaan dan karyawan atau antara karyawan dan pemimpin perusahaan. Agar tercapai tujuan implementasi hubungan karyawan, suatu organisasi atau perusahaan harus

menggunakan sarana komunikasi internal secara timbal balik untuk menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan dalam komunikasi antara manajemen perusahaan dan karyawannya. Tujuan dari "*employee relationship*" adalah memastikan bahwa hubungan antara karyawan dan manajemen berjalan dengan baik dan tidak ada konflik di tempat kerja (Wajong et al., 2019).

Menurut Abun et al. (2018) *employee relationship* dapat diukur menggunakan tiga dimensi pengukuran. Dimensi pengukuran tersebut adalah:

a. *Employee-employer relationship*

Employee-employer relationship dimulai ketika *employer* mempekerjakan pekerja baru dan menandatangani kontrak sewa dengan pekerja. Pekerja didefinisikan sebagai seseorang yang melayani *employer*. Kontrak ini, baik tersurat maupun tersirat, baik lisan maupun tulisan, memberikan pemberi kerja kekuasaan atau hak untuk mengawasi dan mengarahkan pekerja mengenai rincian penting tentang bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan.

b. *Employee-employee relationship*

Employee-employee relationship diartikan sebagai hubungan antar karyawan dalam organisasi. Semua pekerja organisasi harus merasa nyaman berhubungan satu sama lain tanpa keraguan.

c. *Job satisfaction of employees*

Job satisfaction of employees diartikan sebagai perasaan seseorang tentang pekerjaan yang membuat termotivasi. Hal ini bukanlah kepuasan diri atau kepuasan pribadi, tetapi kepuasan dalam pekerjaan.

Hubungan atasan dan karyawan dapat dilihat dari cara berkomunikasi maupun hubungan timbal balik antara karyawan dan atasan. Hubungan antar karyawan yang baik dapat dicapai dengan memberi dukungan dalam kegiatan/aktivitas organisasi, dan saling membantu satu sama lain ketika terjadi permasalahan di tempat kerja.

2.3. Employee Well-being

Well-being, juga dikenal sebagai kesejahteraan, menggambarkan kebahagiaan, kepuasan, pemenuhan keinginan, kemampuan dan pencapaian tugas seseorang. *Employee well-being* terdiri dari hedonis dan eudaimonik. Komponen afektif yaitu perasaan yang muncul sebagai akibat dari pengalaman emosi positif atau negatif dalam reaksi seseorang terhadap kehidupan. Sedangkan, komponen kognitif yaitu penilaian sadar seseorang terhadap setiap aspek kehidupan (Ballesteros-Leiva et al., 2017). Kesejahteraan eudaimonik berbeda dengan kesejahteraan hedonis karena menekankan diri pada kemampuan terbaik dan penguasaan diri yang meningkatkan efek positif dan kepuasan hidup, menekankan kebahagiaan serta emosi positif (Ryff, 2018). Meskipun kesejahteraan hedonis dan kesejahteraan eudaimonik saling berhubungan satu sama lain, namun keduanya memiliki perbedaan konsep (Sheldon et al., 2018).

Dalam konteks pekerjaan, *well-being* membantu karyawan melakukan pekerjaan yang menghasilkan kemajuan perusahaan (Suwaidi, 2019).

Subjective well-being (SWB) didefinisikan sebagai kualitas hidup seseorang. Aspek kognitif SWB mengacu pada pemikiran individu tentang kepuasan hidup secara keseluruhan dan juga dalam bidang tertentu (seperti pekerjaan, hubungan). Aspek afektif SWB mengacu pada emosi, suasana hati, dan perasaan seseorang. Orang yang mengalami lebih banyak kenangan positif daripada negatif cenderung menafsirkan dan mengingat peristiwa positif yang lebih banyak dan mengalami tingkat kepuasan dan *well-being* yang lebih tinggi (Darvishmotevali & Ali, 2020).

Menurut Zheng et al. (2015) *employee well-being* dapat diukur menggunakan tiga dimensi pengukuran. Dimensi pengukuran tersebut adalah:

a. *Life well-being*

Dimensi *life well-being* mencakup perawatan pribadi dan keluarga (yang mencerminkan emosi pribadi karyawan) serta kebahagiaan kerja (yang mencerminkan masalah kehidupan keluarga).

b. *Workplace well-being*

Dimensi *workplace well-being* mencakup hal-hal terkait pekerjaan, seperti kompensasi dan tunjangan, perlindungan tenaga kerja, layanan logistik, dan gaya manajemen.

c. *Psychological well-being*

Dimensi *psychological well-being* berfokus pada pembelajaran, pertumbuhan, prestasi kerja, dan aktualisasi diri.

Indikator dari kesejahteraan karyawan dapat dilihat apabila karyawan merasa puas dengan hidup saat bekerja, merasa dekat dengan impian, puas dengan tanggung jawab pekerjaan, selalu menemukan cara untuk menyelesaikan pekerjaan, berkembang menjadi manusia yang lebih baik, bersedia memberikan dan meluangkan waktu untuk orang lain, dan senang terlibat dalam pembicaraan yang mendalam dengan keluarga serta rekan kerja agar saling memahami satu sama lain.

2.4. Employee Training

Employee training merupakan sistem untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan mengajarkan kemampuan, bakat, dan informasi kepada karyawan sehingga dapat melakukan tugas dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Astuti, 2023). Salah satu bagian penting dari manajemen sumber daya manusia adalah *training and development*. Hal ini penting untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan agar dapat bekerja lebih baik. *Training* sangat penting karena meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, keterampilan, pengetahuan, kepuasan kerja, dan sikap karyawan. Hal ini juga dapat membantu menemukan peluang pengembangan untuk pemimpin baru dan mendorong perencanaan suksesi. *Training* juga memberikan karyawan tingkat efektivitas yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan (Chhy, 2019).

Training adalah semua upaya untuk meningkatkan kinerja kerja seseorang pada pekerjaan yang telah diberikan. Penting bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk melakukan pelatihan tenaga kerja karena dapat memengaruhi produktivitas dan prestasi (Cardoso et al., 2014). *Training* memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih efektif.

Menurut Aziz (2015) *employee training* dapat diukur menggunakan tiga dimensi pengukuran. Dimensi pengukuran tersebut adalah:

a. *Learning performance*

Learning performance mengacu pada peningkatan atau perubahan pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, dan metakognisi. Pengetahuan deklaratif mencakup pengetahuan tentang teori, fakta, dan cara menggunakan hasil pelatihan, sedangkan pengetahuan prosedural mencakup kemampuan untuk menerapkan hasil pelatihan. Meta-kognisi mencakup kepercayaan, kepastian, dan keyakinan dalam menguasai pengetahuan dan keterampilan yang ditekankan dalam pelatihan.

b. *Individual performance*

Individual performance didefinisikan sebagai peningkatan atau perubahan dalam kompetensi, efisiensi, dan efektivitas yang dihasilkan dari pelatihan di tempat kerja. Kompetensi mencakup kemampuan untuk memecahkan masalah di tempat kerja, meningkatkan kualitas pekerjaan,

dan mengurangi kesalahan; efisiensi mencakup kerja lebih cepat; dan efektivitas mencakup lebih banyak pekerjaan.

c. *Organizational performance*

Organizational performance mencakup peningkatan kerja tim, kepuasan pelanggan, pencapaian tujuan organisasi, dan peningkatan reputasi karena hasil pelatihan.

Dengan mengadakan *training*, karyawan dapat memperoleh dan menerapkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan (Hajjar & Alkhanaizi, 2018). Faktor utama dari *training* adalah untuk mengatasi masalah kinerja dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan. *Training* memberi manfaat nyata, seperti peserta pelatihan dapat mentransfer keterampilan dan pengetahuan baru kepada karyawan lain.

2.5. Penelitian Terdahulu

Peneliti ini berdasarkan pada penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan dan gambaran tentang hubungan variabel yang diteliti. Berikut ini penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity, <i>Personnel review</i> , 47(1), 118-132 Matsuo (2018)	<i>Coaching leadership</i> <i>Training</i>	Jumlah data: 506 Subjek Penelitian: 98 tim teknik di industri otomotif dan elektronik	<i>Coaching</i> manajerial berhubungan positif dengan pelatihan tim. <i>Coaching</i> manajerial berhubungan positif dengan pelatihan individu.
2	Effects of Employee Well-Being and Self-Efficacy on the Relationship between Coaching Leadership and Knowledge Sharing Intention: A Study of UK and US Employees <i>Int. J. Environ. Res. Public Health</i> , 18:10638	<i>Leadership</i> <i>Employee well-being</i>	Jumlah data: 322 Subjek Penelitian: pekerja tetap di UK dan US Analisis data: STATA 15.1	<i>Coaching leadership</i> secara positif terkait dengan <i>employee well-being</i> . <i>Employee well-being</i> memediasi hubungan antara <i>coaching leadership</i> dan niat berbagi pengetahuan. <i>Coaching leadership</i> meningkatkan <i>employee well-being</i> , dan peningkatan

	Wang et al. (2021),			<i>employee well-being</i> menyebabkan niat berbagi pengetahuan yang lebih tinggi.
3	<p>Factors affecting employee social relationship and happiness: SM-PLUS approach</p> <p><i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>, 9:100033</p> <p>Alshurideh et al. (2023),</p>	<p><i>Employee relationship</i></p> <p><i>Employee well-being</i></p>	<p>Jumlah data: 392</p> <p>Subjek Penelitian: karyawan swasta di Jordan</p> <p>Analisis data: Smart-PLS</p>	<p>Komitmen karyawan, emosi karyawan, nilai bersama karyawan, pengetahuan karyawan, penghargaan karyawan, pemberdayaan karyawan, dan kualitas kerja memengaruhi <i>employee relationship</i> secara positif.</p> <p><i>Employee relationship</i> memengaruhi <i>employee well-being</i> secara positif.</p>
4	<p>Efficacy of Life Skills Training on Subjective Well-Being of Students: A Report from Rafsanjan, Iran</p> <p>Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences, 8(2), 63-67</p> <p>Sadr-Mohammadi et al. (2014)</p>	<p><i>Employee training</i></p> <p><i>Employee well-being</i></p>	<p>Subjek Penelitian: semua siswa perempuan sekolah menengah Rafsanjan</p>	<p><i>Life skills training</i> menyebabkan adanya peningkatan <i>subjective well-being</i> pada mahasiswa perempuan.</p>

5	<p>Impact of Training Patterns upon the Social Relations of Employees (A Meta Analysis)</p> <p><i>Journal of Management Research</i>, 3(2). 1-20</p> <p>Sarwar et al. (2011)</p>	<p><i>Employee relationship</i></p> <p><i>Employee training</i></p>	<p><i>Literature review</i></p>	<p>Dalam organisasi di mana pelatihan tidak terstruktur digunakan, karyawan membangun hubungan sosial. Untuk bertahan di perusahaan, karyawan membangun hubungan. Karyawan cenderung menjalin hubungan berdasarkan saran untuk mencari nasihat dari karyawan senior tentang cara melakukan sesuatu, menjalin hubungan yang ramah untuk berbagi pengetahuan, menyelesaikan tugas, dan membangun sistem dukungan di tempat kerja. Program pelatihan terstruktur membantu karyawan memahami apa yang harus dilakukan di tempat kerja.</p>
6	<p>Impact of Interpersonal Relations on Learning and Development of Professional</p>	<p><i>Employee relationship</i></p> <p><i>Employee training</i></p>	<p>Jumlah data: 21</p> <p>Subjek Penelitian: mahasiswa (penghuni) yang terdaftar</p>	<p>Hubungan interpersonal dengan anggota fakultas dan rekan sebaya sangat penting untuk pembelajaran</p>

	<p>Identity: A study of residents' perceptions</p> <p><i>Emergency Medicine Australasia</i>, 30(3), 398-405</p> <p>Blouin (2018)</p>		<p>dalam program Royal College EM di Queen's University</p>	<p>(<i>training</i>) dan membangun identitas profesional karena dapat memberikan model peran dan menciptakan lingkungan belajar yang positif.</p>
7	<p>Can supervisor support improve daily employee well-being? Evidence of supervisor training effectiveness in a study of veteran employee emotions</p> <p><i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>, 94, 400–426</p> <p>Mohr et al. (2021)</p>	<p><i>Leadership</i></p> <p><i>Training</i></p> <p><i>Well-being</i></p>	<p>Jumlah data: 509</p> <p>Subjek Penelitian: <i>veteran employee</i></p>	<p>Intervensi pelatihan yang didukung oleh supervisor di tempat kerja dapat berdampak positif pada kesejahteraan karyawan.</p>

2.6. Pengembangan Hipotesis

Dalam subbab ini, peneliti akan memberikan penjelasan tentang dasar teori yang digunakan untuk pengembangan hipotesis penelitian ini.

2.6.1. Hubungan antara *coaching leadership* dan *employee training*

Coaching leadership mencakup beberapa elemen struktural, seperti komunikasi, memberikan dan menerima umpan balik, serta otorisasi. *Coaching* juga dapat meningkatkan hubungan karyawan dengan manajer dan membantu karyawan memperoleh keterampilan baru, meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan, serta meningkatkan efisiensi, pertumbuhan, dan pengembangan. Perusahaan maupun eksekutif menyadari bahwa *training* sangat penting untuk melaksanakan tanggung jawab manajemen. Perusahaan menyadari bahwa pelatihan manajemen berkelanjutan diperlukan untuk pengembangan jangka panjang (Rekalde et al., 2017).

Ali et al. (2020) setuju bahwa *coaching* sangat penting untuk *training* dan pengembangan. Bimbingan pemimpin memengaruhi perilaku karyawan. Apabila karyawan merasa didukung oleh pemimpin, karyawan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan berusaha untuk meningkatkan dan menciptakan sesuatu yang baru di tempat kerja.

Pemimpin dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk belajar melalui *training*. Ketika para pemimpin mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam eksplorasi aktif, karyawan dapat memulai kegiatan belajar tanpa mendapatkan instruksi khusus dan menentukan kapan dan

bagaimana harus memperoleh pengetahuan baru serta memperluas keterampilan karyawan. Oleh karena itu, karyawan akan terlibat dalam lebih banyak eksplorasi untuk mengembangkan kompetensi karyawan. Kecenderungan ini dapat meningkatkan orientasi belajar (Liu & Xiang, 2020).

Matsuo (2018) menyatakan bahwa *coaching* berhubungan positif dengan pelatihan tim maupun individu. *Coaching leadership* berkorelasi dengan *employee training*. Hal tersebut merupakan salah satu faktor untuk mencapai kepuasan dan keberhasilan. Studi menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *coaching leadership* dan *training*. Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Coaching leadership* memiliki dampak positif terhadap *employee training*.

2.6.2. Hubungan antara *employee relationship* dan *employee training*

Hubungan antara pemberi kerja dan pekerja sangat penting untuk memiliki rasa percaya satu sama lain. Kepercayaan yang meningkat antara karyawan dan pemberi kerja membantu dalam membangun hubungan. Setelah dibangun, faktor kepercayaan ini akan membantu menjaga hubungan dan membantu saling memahami sehingga keduanya dapat berkontribusi pada pengembangan organisasi dan pengembangan pribadi (Chaubey & Dimri, 2017).

Hubungan kognitif melibatkan ketergantungan yang muncul dari proses memperoleh dan mentransfer pengetahuan. Fungsi organisasi seperti pelatihan dan pengembangan individu atau kelompok karyawan serta pengembangan karier membuat hubungan kognitif ini berkembang. Pola *training* yang berbeda memang memberikan pengaruh terhadap *employee relationship* (Sarwar et al., 2011). Penting untuk organisasi memberikan training kepada karyawannya agar asetnya semakin baik dan berkembang supaya perusahaan tersebut terus maju, bertahan lama dan akan terlihat oleh pelanggan bahwa aset yang dimilikinya memiliki *skill* yang baik. *Training and development* di tempat kerja baik untuk *employee well-being* dan kinerja organisasi. Kesempatan untuk pelatihan dan *employee relations* berhubungan secara positif (Bulhan & Deborah, 2023). Hubungan interpersonal sangat penting untuk pembelajaran (*training*) dan membangun identitas profesional karena dapat memberikan model peran dan menciptakan lingkungan belajar yang positif (Blouin, 2018). Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Employee relationship* memiliki dampak positif terhadap *employee training*.

2.6.3. Hubungan antara *coaching leadership* dan *employee well-being*

Well-being adalah kesejahteraan yang dihasilkan dari pekerjaan, termasuk kepuasan dengan nilai intrinsik dan ekstrinsik pekerjaan dan selalu terkait dengan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi. *Employee well-being* adalah penilaian komprehensif dari perasaan dan sikap orang

tentang kehidupan. Kebahagiaan karyawan sebagai penilaian kualitatif dari perasaan dan fungsi karyawan di tempat kerja (Cardoso et al., 2014).

Pemimpin berkontribusi pada kesejahteraan organisasi dan *subjective well-being* pada pekerja. Menurut Suwaidi (2019) ada hubungan langsung antara *employee well-being* dan lingkungan kerja, dan perilaku positif pemimpin meningkatkan emosi positif dan *subjective well-being*. Karyawan yang berinteraksi dengan pemimpin dihadapkan pada situasi yang berdampak pada perasaan, sikap, dan perilaku. Hal ini membantu membangun hubungan yang kuat dan signifikan antara karyawan dan *well-being*.

Coaching leadership memiliki hubungan positif dengan *employee well-being* karena *coaching leadership* dapat membantu bawahan mencapai tujuan kerja, membantu atasan membentuk hubungan berkualitas dengan bawahannya, dan memberikan karyawan dengan banyak sumber daya kerja yang dapat secara langsung mendorong emosi positif dan mengurangi emosi negatif dan stres. *Coaching leadership* dapat berkorelasi dengan *psychological well-being* (Inceoglu et al., 2018). Wang et al. (2021) telah melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa *coaching leadership* memiliki pengaruh terhadap *employee well-being*. Kesejahteraan karyawan terkait dengan perilaku seorang pemimpin. *Coaching leadership* mendukung dan membantu karyawan untuk sukses. Selain itu, *coaching leadership* bermanfaat untuk menurunkan tekanan dan meningkatkan *employee well-being*.

H3: *Coaching leadership* memiliki dampak positif terhadap *employee well-being*.

2.6.4. Hubungan antara *employee relationship* dan *employee well-being*

Employee well-being bergantung pada *employee relationship* yang tepat. Seorang karyawan yang sejahtera akan selalu berdedikasi terhadap pekerjaannya dan menanggung setiap tanggung jawab dengan baik dan tepat (Wu et al., 2017). Kesejahteraan karyawan dalam konteks ini dapat diukur melalui dedikasi terhadap pekerjaan, kemampuan menanggung tanggung jawab dengan baik, dan tingkat komitmen terhadap organisasi atau tempat bekerja. Hubungan yang baik antara karyawan juga memengaruhi kesejahteraan kerja dengan membentuk kepercayaan dan komitmen yang mendalam yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, meningkatkan hubungan sosial karyawan dan memastikan kesejahteraan karyawan sangat disarankan untuk jangka panjang operasional bisnis yang sukses (Alshurideh et al., 2023). Karyawan yang memenuhi kebutuhan psikologis manusia berupa kepercayaan cenderung memiliki tingkat kesejahteraan kerja yang tinggi dan komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Ammari et al. (2017) dan Alshurideh et al. (2017) telah mengkonfirmasi hubungan positif antara *employee relationship* dan *employee well-being*. *Employee relationship* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan tingkat *employee well-being*. Hal ini muncul akibat tumbuhnya hubungan

antara karyawan dengan manajemen atau antar karyawan itu sendiri yang berkontribusi pada tingkat kesejahteraan kerja karyawan (Balozi, 2014).

H4: *Employee relationship* memiliki dampak positif terhadap *employee well-being*.

2.6.5. Hubungan antara *employee training* dan *employee well-being*

Training memengaruhi kepuasan pekerja dengan pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan. *Training* dapat berhubungan dengan *subjective well-being* jika tingkat kepuasan kerja dalam lingkungan kerja berpengaruh terhadap kesejahteraan (Shin et al., 2020). *Training* di tempat kerja dapat mengukur seberapa baik kemampuan karyawan yang berdampak pada *subjective well-being* (Chhy, 2019). Dalam konteks kerja, hubungan antara *training* dan *well-being* sangat penting karena dapat menciptakan kondisi kerja yang baik sebagai jalan menuju angkatan kerja yang sehat. *Eudaimonic well-being* berakar pada konsep "kehidupan yang dijalani dengan baik", di mana *training* dianggap sebagai komponen utama.

Employee training menunjukkan korelasi positif yang signifikan dengan *employee well-being*. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan dan pengembangan cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Pemahaman yang terkait dengan temuan ini adalah bahwa *training* dianggap memiliki manfaat yang substansial dalam mencapai kinerja yang lebih baik dan meraih promosi. Pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai instrumen untuk mengubah pandangan karyawan terhadap pengetahuan, sikap, dan interaksi terhadap

pekerjaan, organisasi, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan (Balozi, 2014). Gagasan "kehidupan yang dijalani dengan baik", di mana *training* dianggap sebagai komponen utama adalah dasar *eudaimonic well-being*. *Subjective well-being* merupakan penilaian subjektif terhadap kepuasan hidup atau pekerjaan yang terdiri dari pengaruh positif (seperti kegembiraan dan antusiasme) dan pengaruh negatif (seperti kurangnya kecemasan dan ketenangan) (Watson et al., 2018). Penelitian Mellor et al. (2016) menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara *training* dan kesejahteraan (*well-being*). *Life skills training* menyebabkan adanya peningkatan *subjective well-being* (Sadr-Mohammadi et al., 2014).

H5: *Employee training* memiliki dampak positif terhadap *employee well-being*.

2.6.6. Peran mediasi *employee training* terhadap hubungan antara *coaching leadership* dan *employee well-being*

Organisasi yang menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang dalam bentuk peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Pelatihan dianggap sebagai investasi yang menghasilkan pengembangan berupa peningkatan sumber daya individu dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Karyawan perlu merasa bahwa perusahaan memahami situasi karyawan sehingga ingin berinvestasi dalam *training* dan pengembangan (Siew, 2017). Individu terus-menerus berinvestasi pada sumber daya untuk melindungi sumber daya yang ada dan memperoleh sumber daya baru.

Ketika orang mendapatkan sumber daya yang cukup, stres dan kelelahan berkurang, kesejahteraan karyawan meningkat. Karyawan cenderung berperilaku positif.

Gaya kepemimpinan *coaching* memberikan panduan, dukungan, dan umpan balik kepada karyawan untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal. Hal ini berkontribusi pada peningkatan motivasi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. *Coaching leadership* memiliki pengaruh terhadap minat serta keterlibatan karyawan dalam *training*. Karyawan termotivasi untuk melindungi sumber daya dengan mengikuti *training*. *Coaching* memberikan panduan kerja kepada karyawan, membantu mencapai tujuan kerja, menyediakan sumber daya kerja, mengurangi tekanan, dan mendorong lingkungan kerja berkualitas tinggi, sehingga meningkatkan *employee well-being*. Selain itu, untuk menghindari hilangnya sumber daya di masa depan, karyawan akan menginvestasikan sumber daya dan mengharapkan timbal balik sumber daya dari atasan. *Coaching leadership* meningkatkan sumber daya karyawan dan memelihara kesejahteraan (Wang et al., 2021).

Coaching leadership memberikan panduan dan motivasi kepada karyawan untuk mengikuti serta terlibat dalam pelatihan yang pada gilirannya meningkatkan sumber daya individu dan kesejahteraan karyawan. Karyawan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan karena dibantu dalam mencapai tujuan serta menciptakan lingkungan kerja yang berkualitas.

Melalui pelatihan, karyawan memperoleh sumber daya baru dan meningkatkan kompetensi dan keterampilan sehingga karyawan cenderung merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan pekerjaan, mengurangi stress dan kelelahan yang terkait dengan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan. *Employee training* bertindak sebagai jalur yang menghubungkan pengaruh *coaching leadership* dengan *employee well-being* sehingga memediasi hubungan antara kedua variabel tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian Mohr et al. (2021) yang menyatakan bahwa intervensi pelatihan yang didukung oleh supervisor di tempat kerja dapat berdampak positif pada kesejahteraan karyawan.

H6: *Employee training* memediasi hubungan antara *coaching leadership* dan *employee well-being*.

2.6.7. Peran mediasi *employee training* terhadap hubungan antara *employee relationship* dan *employee well-being*

Employee training untuk mengembangkan keterampilan karyawan dianggap sebagai bentuk dukungan organisasi. Pelatihan mempromosikan kompetensi karyawan di tempat kerja. Hal ini meningkatkan kepercayaan diri karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan kemampuan untuk berkontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Organisasi yang mendukung karyawan melalui investasi dalam program pelatihan juga mampu memupuk karyawan yang setia dan berkomitmen (Kurtessis et al., 2017). Hubungan karyawan yang efektif dan pelatihan staf mampu meningkatkan kinerja melalui kesejahteraan karyawan. Pelatihan dapat

membantu memperkuat hubungan karyawan dengan meningkatkan kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan penghargaan terhadap perbedaan individu. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Tujuan baik organisasi untuk berinvestasi dalam pelatihan staf dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi di antara karyawan, meningkatkan kerja tim, dan mengarah pada peningkatan kesejahteraan (Kurtessis et al., 2017).

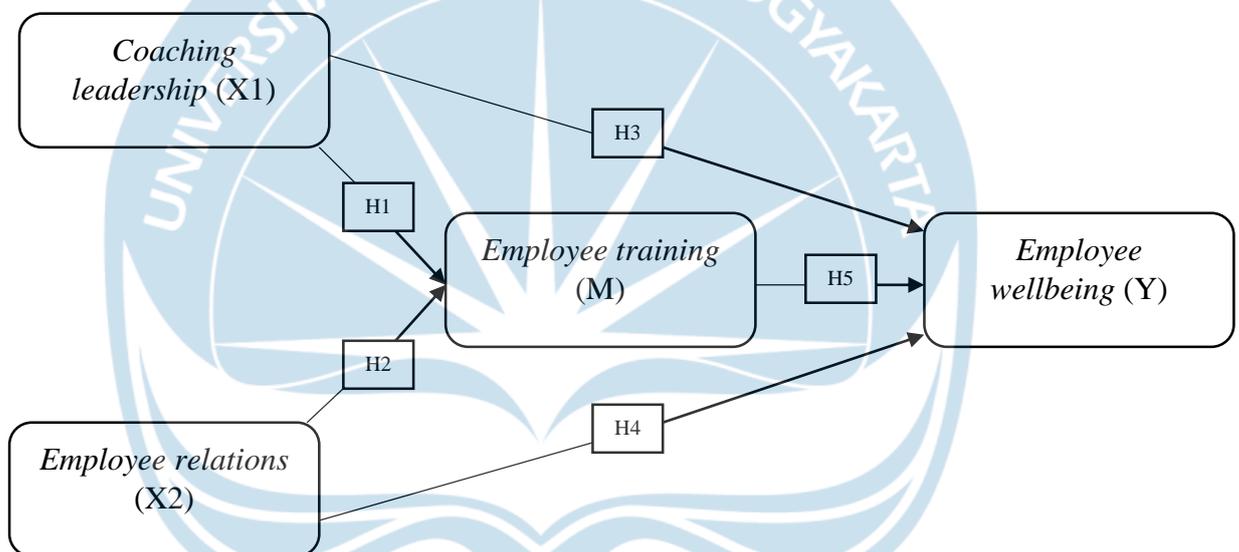
Karyawan yang menerima pelatihan yang memadai dapat mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi atau melebihi harapan pekerjaan. *Training* dapat berdampak positif pada kesejahteraan pribadi dan orang lain. Apabila karyawan dapat meningkatkan kemampuan untuk menjaga kesejahteraan sendiri atau menjadi lebih mahir dalam pekerjaan, hal ini akan berdampak pada *employee relationship* dengan rekan kerja (Watson et al., 2018). Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi serta antar karyawan dengan rekan kerja. Hal ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, *employee training* akan meningkatkan hubungan yang positif antara persepsi karyawan tentang *employee relationship* dan kepuasan pasien melalui *employee well-being*.

H7: *Employee training* memediasi hubungan antara *employee relationship* dan *employee well-being*.

2.7. Gambar Model Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti membuat model penelitian baru tentang hubungan antara *coaching leadership*, *employee relationship*, *employee well-being*, dan *employee training*. Pengaruh *employee training* sebagai mediator (H6 dan H7) tidak digambarkan pada model penelitian.

Model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model penelitian