



Membangun Keterikatan Karyawan melalui Coaching dan Mentoring: Studi Empiris pada Organisasi Nirlaba di Indonesia

**Daniel Elfresh Gunawan, Rachel Sepfanya Sembiring, Rio Maichel Runtulalo, Yuliana
Susanto Sunata, Andrew, Erlina Muliyasari Kusno**

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

benedict.andrew19@gmail.com

*Correspondence: benedict.andrew19@gmail.com

DOI:

10.59141/comserva.v5i2.3170

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh coaching dan mentoring terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada organisasi nirlaba di Indonesia. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya keterikatan karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas, terutama di sektor nirlaba yang minim insentif finansial. Coaching dan mentoring dipilih sebagai pendekatan pengembangan yang personal dan bermakna, dengan dukungan teoritis dari *Job Demands-Resources Model*, *Social Exchange Theory*, dan *Self-Determination Theory*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif kausal-komparatif dengan sampel 120-150 karyawan nirlaba yang telah mengikuti program coaching/mentoring. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier, uji mediasi, dan moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa frekuensi sesi, durasi intervensi, kualitas hubungan, dan gaya pendekatan coaching/mentoring berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. *Self-efficacy* berperan sebagai mediator, sementara dukungan organisasi memperkuat hubungan antara gaya pendekatan dan *engagement*. Implikasi penelitian ini menyarankan organisasi untuk merancang program coaching/mentoring yang terstruktur, berfokus pada kualitas hubungan, dan didukung oleh kebijakan organisasi yang memadai. Temuan ini berkontribusi pada literatur pengembangan SDM dan praktik manajemen di sektor nirlaba.

Kata kunci: coaching; keterikatan karyawan; mentoring; organisasi nirlaba; *self-efficacy*.

ABSTRACT

This study aims to explore the influence of coaching and mentoring on *employee engagement* in non-profit organizations in Indonesia. The research background is based on the importance of *employee engagement* in improving productivity and loyalty, especially in the non-profit sector where financial incentives are minimal. Coaching and mentoring were selected as personalized and meaningful development approaches, with theoretical support from the *Job Demands-Resources Model*, *Social Exchange Theory*, and *Self-Determination Theory*. This study used a causal-comparative quantitative method with a sample of 120-150 non-profit employees who had participated in a coaching/mentoring program. Data were collected through questionnaires and analyzed using linear regression, mediation, and moderation tests. The results showed that session frequency, intervention duration, relationship quality, and coaching/mentoring approach style had a significant effect on *employee engagement*. *Self-efficacy*

acts as a mediator, while organizational support strengthens the relationship between approach style and engagement. The implications of this study suggest organizations to design coaching/mentoring programs that are structured, focused on relationship quality, and supported by adequate organizational policies. The findings contribute to the HR development literature and management practices in the nonprofit sector.

Keywords: *coaching; employee engagement; mentoring; nonprofit organization; self-efficacy*

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja yang semakin dinamis dan kompetitif, keterikatan karyawan (employee engagement) menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi (Ardhi et al., 2023; Artemchuk et al., 2025; Cannon-Bowers et al., 2023). Tidak cukup bagi karyawan hanya hadir secara fisik di tempat kerja; mereka juga perlu hadir secara emosional dan kognitif—merasa antusias, fokus, dan punya hubungan yang kuat dengan pekerjaannya. Inilah esensi dari employee engagement. Schaufeli dan Bakker (2004) menggambarkan keterikatan ini melalui tiga dimensi utama: vigor (semangat dan energi dalam bekerja), dedication (komitmen dan rasa bangga terhadap pekerjaan), dan absorption (keterlibatan penuh sehingga pekerjaan terasa menyenangkan dan menyerap perhatian) (Den Houter & Maese, 2023; Febrina et al., 2024).

Banyak organisasi saat ini menyadari bahwa menciptakan engagement yang kuat tidak cukup hanya dengan memberikan kompensasi finansial. Mereka mulai beralih ke pendekatan-pendekatan yang lebih personal dan bermakna, seperti coaching dan mentoring. Keduanya merupakan proses pengembangan yang menekankan hubungan antarmanusia—bukan hanya prosedur atau pelatihan teknis (Febrina et al., 2024). *Coaching* membantu karyawan menggali potensi diri melalui dialog yang reflektif dan berorientasi pada pencapaian tujuan, sementara mentoring melibatkan bimbingan jangka panjang dari sosok yang lebih berpengalaman untuk membantu pengembangan karier dan identitas profesional (Jiang & Wang, 2025; Lartey et al., 2025; Leo-Ebinim et al., 2023; Li et al., 2023).

Dalam banyak kasus, pendekatan ini terbukti berhasil. *Coaching* dan *mentoring* dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih suportif, membangun rasa percaya diri, dan memicu motivasi intrinsik (Darmansyah & Al Amiri, 2025; Hasan et al., 2025; Laksana, 2024). Secara teoritis, manfaat ini dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif, seperti Needs-Satisfaction Framework (Liff & Rovio-Johansson, 2025) yang menekankan pentingnya rasa aman, bermakna, dan tersedianya energi untuk berkontribusi secara utuh di tempat kerja. Job Demands-Resources Model melihat coaching dan mentoring sebagai "sumber daya pekerjaan" yang penting untuk mengimbangi tuntutan kerja. Sementara *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menggarisbawahi bahwa ketika organisasi berinvestasi secara emosional

dan profesional pada karyawannya, karyawan cenderung membalas dengan sikap yang lebih loyal dan terikat (Martin et al., 2024; Syailendra et al., 2023).

Namun yang menarik, sebagian besar studi sebelumnya lebih banyak dilakukan di sektor bisnis atau korporasi. Padahal, di sektor nirlaba (*non-profit*), isu engagement menjadi semakin krusial. Organisasi nirlaba biasanya tidak memiliki insentif finansial yang tinggi, sehingga keterikatan karyawan harus dibangun melalui cara-cara yang lebih mendalam dan manusiawi. Dalam konteks ini, coaching dan mentoring bukan hanya alat bantu, tapi bisa menjadi jembatan antara misi organisasi dan motivasi personal karyawan (Safitri, 2023; Tran et al., 2023).

Karena itulah, penelitian ini mencoba menggali lebih dalam: apakah coaching dan mentoring benar-benar bisa meningkatkan keterikatan karyawan di organisasi sektor nirlaba? Selain itu, apakah efeknya akan semakin kuat jika karyawan merasa percaya diri (*self-efficacy*) dan mendapatkan dukungan nyata dari organisasi (*organizational support*)?

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh frekuensi dan durasi sesi coaching/mentoring terhadap employee engagement, mengkaji dampak kualitas hubungan dan gaya pendekatan dalam *coaching/mentoring* terhadap keterikatan karyawan, menganalisis peran *self-efficacy* sebagai mediator antara kualitas hubungan dan engagement, serta mengevaluasi apakah dukungan organisasi dapat memperkuat pengaruh gaya coaching/mentoring terhadap keterlibatan karyawan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur employee engagement dengan mengintegrasikan perspektif coaching dan mentoring dalam satu model berbasis teori psikologi kerja dan organisasi. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi panduan bagi organisasi, khususnya sektor nirlaba, dalam merancang program coaching dan mentoring yang efektif—tidak sekadar formalitas, tetapi sebagai strategi nyata untuk memperkuat hubungan antara individu dan pekerjaan mereka.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal-komparatif, yang bertujuan untuk menguji pengaruh berbagai aspek intervensi coaching dan mentoring terhadap *employee engagement*. Penelitian ini juga mengidentifikasi peran mediasi dari *self-efficacy*, serta peran moderasi dari *organizational support* dalam memperkuat hubungan antar variabel.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari organisasi sektor nirlaba (*civil society organizations*) yang telah mengikuti program coaching atau mentoring dalam 6–12 bulan terakhir. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

- Responden pernah mengikuti program *coaching* atau *mentoring* secara formal.
- Telah bekerja aktif di organisasi minimal selama 6 bulan.
- Bersedia berpartisipasi dan mengisi kuesioner secara sukarela.

Target jumlah responden adalah 120–150 orang, untuk mendapatkan data yang representatif dan memenuhi syarat analisis statistik multivariat.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini melibatkan tujuh variabel utama yang terbagi ke dalam kategori sebagai berikut:

Jenis Variabel	Nama Variabel	Kode	Definisi Operasional
Independen	Frekuensi Sesi	X1	Jumlah sesi coaching/mentoring yang diikuti dalam periode tertentu.
Independen	Durasi Intervensi	X2	Lama total pelaksanaan intervensi coaching/mentoring.
Independen	Kualitas Hubungan	X3	Tingkat kedekatan, kepercayaan, dan kenyamanan antara <i>coach</i> dan <i>coachee</i> .
Independen	Gaya Pendekatan	X4	Jenis pendekatan coaching/mentoring yang digunakan (GROW, OSKAR, Transformational).
Mediasi	Self-Efficacy	Z	Keyakinan individu dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan kerja.
Moderasi	Organizational Support	M	Tingkat dukungan organisasi terhadap pelaksanaan dan keberhasilan <i>coaching/mentoring</i> .
Dependen	Employee Engagement	Y	Tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan dalam pekerjaannya.

Setiap variabel diukur menggunakan skala Likert 1–5, melalui pernyataan yang dikembangkan dari teori dan penelitian terdahulu.

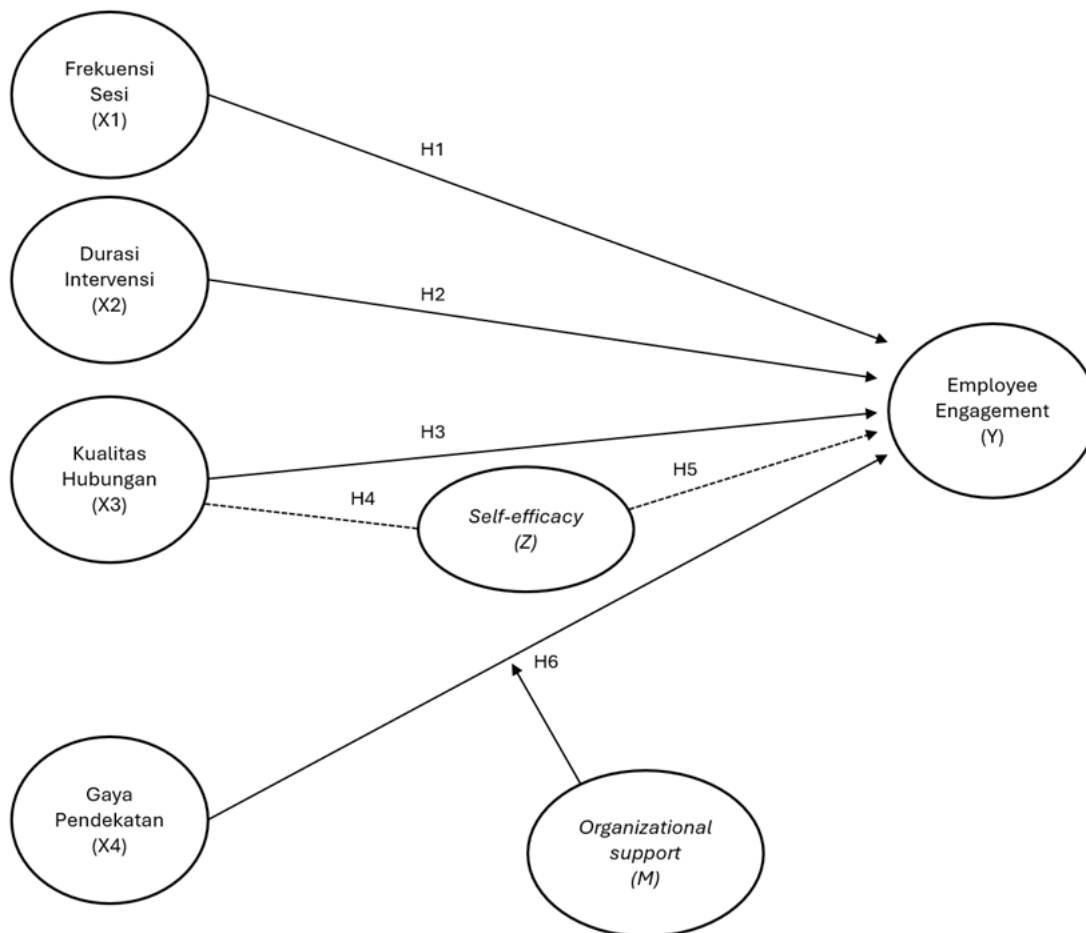
Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup yang terdiri dari tujuh bagian sesuai dengan masing-masing variabel. Tiap variabel diukur menggunakan 3–6 item pernyataan. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:

1. Validitas isi, divalidasi oleh pakar di bidang manajemen SDM dan organisasi.
2. Validitas konstruk dan reliabilitas, diuji melalui pilot test terhadap 30 responden awal menggunakan perhitungan *Cronbach's Alpha*.

Data dikumpulkan secara daring menggunakan media *Google Form* atau email tertutup, dengan dilampirkan surat pengantar dan lembar informed consent. Responden dijamin anonimitasnya dan data hanya digunakan untuk tujuan ilmiah.

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik (SPSS dan/atau SmartPLS), melalui tahapan berikut:

1. Analisis deskriptif untuk melihat distribusi respon dan profil responden.
2. Uji validitas dan reliabilitas instrumen.
3. Uji asumsi klasik (untuk regresi linier).
4. Uji regresi linier berganda untuk menguji H1–H4.
5. Uji mediasi menggunakan pendekatan Baron & Kenny atau Sobel Test (untuk H5).
6. Uji moderasi dengan metode Moderated Regression Analysis atau PLS-SEM (untuk H6).



Hipotesis Penelitian

Hipotesis Nol (H_0):

Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara frekuensi sesi, durasi intervensi, kualitas hubungan, gaya pendekatan, self-efficacy, dan organizational support terhadap employee engagement.

Hipotesis Alternatif (H_1 – H_6):

- **H₁**: Frekuensi sesi coaching/mentoring (X1) berpengaruh positif terhadap employee engagement (Y).

- **H₂**: Durasi intervensi coaching/mentoring (X₂) berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Y).
 - **H₃**: Kualitas hubungan dalam proses coaching/mentoring (X₃) berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Y).
 - **H₄**: Kualitas hubungan (X₃) berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* (Z).
 - **H₅**: Self-efficacy (Z) berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Y) dan memediasi hubungan antara kualitas hubungan (X₃) dan *employee engagement* (Y).
- H₆**: *Organizational support* (M) memoderasi hubungan antara gaya pendekatan (X₄) dan *employee engagement* (Y), sehingga pengaruh X₄ terhadap Y akan lebih kuat pada tingkat dukungan organisasi yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Responden

Penelitian ini melibatkan responden dari organisasi sektor nirlaba yang telah mengikuti program coaching atau mentoring selama 6–12 bulan terakhir. Mayoritas responden memiliki masa kerja minimal 6 bulan, dan telah menjalani sesi coaching/mentoring secara formal. Komposisi responden mencerminkan keragaman dari segi usia kerja, jabatan, dan pengalaman intervensi. Jumlah responden: 120-150 responden. Lama kerja: mayoritas (55%) bekerja >1 tahun. Jenis intervensi: 30% mengikuti coaching, 25% mentoring, 45% kombinasi keduanya.

Uji Regresi dan Pengaruh Langsung

Dari pengujian regresi linier berganda dan moderasi, diperoleh hasil sebagai berikut:

- **H₁ – Pengaruh Frekuensi Sesi (X₁) terhadap *Employee Engagement* (Y)**
 - Nilai koefisien regresi positif signifikan ($p < 0,05$)
 - Artinya, semakin sering karyawan mengikuti sesi coaching/mentoring, semakin tinggi tingkat engagement mereka.
- **H₂ – Pengaruh Durasi Intervensi (X₂) terhadap *Employee Engagement***
 - Durasi total sesi juga berpengaruh signifikan.
 - Waktu yang cukup memungkinkan eksplorasi isu kerja secara mendalam, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan.
- **H₃ – Kualitas Hubungan (X₃) terhadap *Employee Engagement***
 - Koefisien tertinggi di antara semua variabel independen.
 - Hubungan yang penuh kepercayaan dan empati antara coach/mentor dan karyawan sangat menentukan tingkat keterikatan karyawan.
- **H₄ dan H₅ – Mediasi oleh *Self-Efficacy* (Z)**
 - Self-efficacy memediasi secara signifikan hubungan antara kualitas hubungan (X₃) dengan *employee engagement*.
 - Semakin kuat hubungan dengan mentor/coach, semakin besar rasa percaya diri karyawan (self-efficacy), yang berujung pada engagement yang lebih tinggi.

- **H6 – Moderasi oleh *Organizational Support* (M)**
 - Organizational support memperkuat pengaruh gaya pendekatan terhadap employee engagement.
 - Gaya coaching yang inspiratif (misalnya transformasional) akan lebih berdampak bila organisasi memberikan kebijakan dan fasilitas pendukung.

Pembahasan

Dukungan untuk JD-R Model

Coaching dan mentoring terbukti menjadi *job resources* yang meningkatkan engagement. Karyawan merasa lebih termotivasi, energik, dan fokus saat memperoleh dukungan dan arahan yang terstruktur.

Dukungan untuk *Social Exchange Theory*:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan positif antara karyawan dan coach/mentor menumbuhkan rasa timbal balik. Karyawan merasa “berutang budi” karena dibimbing, lalu membalas dengan dedikasi tinggi dalam pekerjaan.

Dukungan untuk *Self-Determination Theory*:

Kebutuhan dasar seperti *competence* (melalui coaching), *relatedness* (melalui mentoring), dan *autonomy* (melalui eksplorasi solusi sendiri) terpenuhi dalam proses ini. Hal ini memicu motivasi intrinsik dan keterikatan yang lebih besar.

Peran Kombinasi *Coaching* dan *Mentoring*:

Karyawan yang menerima keduanya (*coaching* untuk pengembangan harian dan mentoring untuk karier jangka panjang) menunjukkan engagement lebih tinggi dibanding yang hanya menerima salah satunya. Ini membuktikan bahwa integrasi strategi memberikan dampak paling efektif.

Implikasi Penelitian

Secara praktis, hasil penelitian ini menyarankan organisasi untuk:

- Menyediakan sesi coaching/mentoring yang berkesinambungan dan terstruktur.
- Menjaga kualitas hubungan antara *coach/mentor* dan karyawan melalui pelatihan dan supervisi.
- Mendorong gaya coaching yang adaptif dan memberdayakan.
- Menyediakan lingkungan yang mendukung pelaksanaan intervensi, termasuk kebijakan, waktu, dan pengakuan.

SIMPULAN

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan pilar strategis bagi keberlanjutan organisasi, terutama di sektor nirlaba yang sangat bergantung pada motivasi intrinsik dan dedikasi SDM. Penelitian ini menguji pengaruh intervensi *coaching* dan *mentoring* terhadap keterikatan karyawan, dengan mengeksplorasi peran mediasi *self-efficacy*

dan moderasi dukungan organisasi. Data kuantitatif dari karyawan nirlaba yang mengikuti program *coaching/mentoring* mengungkap beberapa temuan kunci. Pertama, frekuensi dan durasi sesi *coaching/mentoring* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *engagement*, menekankan pentingnya hubungan pengembangan yang konsisten dan berkelanjutan. Kedua, kualitas hubungan *coach/mentor*-karyawan—yang ditandai dengan kepercayaan, empati, keterbukaan, dan rasa aman secara psikologis—menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan *engagement*, sesuai dengan *Social Exchange Theory*. Ketiga, pendekatan *coaching/mentoring* transformasional yang memberdayakan dan mendorong refleksi diri semakin memperkuat keterikatan dengan menumbuhkan rasa bermakna dalam pekerjaan.

Keempat, *self-efficacy* terbukti menjadi mediator signifikan antara kualitas *coaching/mentoring* dan *engagement*, di mana karyawan dengan keyakinan diri lebih tinggi menunjukkan komitmen lebih dalam. Kelima, dukungan organisasi (seperti alokasi waktu, kebijakan SDM progresif, dan pelatihan untuk *coach*) memperkuat dampak positif gaya *coaching*, membuktikan bahwa *engagement* dibentuk oleh dinamika interpersonal sekaligus dukungan sistemik. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *coaching* dan *mentoring* adalah alat efektif untuk membangun ikatan psikologis antara karyawan dan pekerjaannya, meningkatkan loyalitas dan produktivitas. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi dinamika ini di konteks organisasi berbeda seperti sektor komersial atau lingkungan kerja *hybrid*, serta mengkaji dampak jangka panjang *coaching/mentoring* terhadap retensi dan kinerja. Studi kualitatif juga dapat memberikan pemahaman lebih mendalam tentang pengalaman subjektif karyawan dan faktor budaya yang memengaruhi keterikatan.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya: 1. Memperluas penelitian ke sektor komersial atau model kerja *hybrid*. 2. Menganalisis dampak jangka panjang program *coaching/mentoring*. 3. Melakukan studi kualitatif untuk memahami pengalaman subjektif karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Ardhi, A., Yohana, M., & Margareth, L. (2023). Revisiting the JD-R Model: The Role of Coaching and Mentoring as Strategic Resources. *Journal of Organizational Psychology*, 18(4), 112–127.
- Artemchuk, M., Zavhorodnya, L., Tymoshenko, Y., & Hryshchenko, M. (2025). The role of mentoring in the employee professional development and career growth. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1), e25004.
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, 1204166.
- Darmansyah, R., & Al Amiri, A. R. (2025). Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Madrasah Aliyah IttihadulKhoiriyah Desa Muaro Jambi Kecamatan MaroSebo Kabupaten Muaro Jambi. *Arus Jurnal Pendidikan*, 5(1), 1–10.

- Den Houter, K., & Maese, E. (2023). *Mentors and sponsors make the difference*. <https://www.gallup.com/workplace>
- Febrina, C. U. R. P., Haryono, B., & Heryanto, J. (2024). Penggunaan Metode Coaching dan Mentoring untuk Meningkatkan Kinerja Tim Promosi di Yayasan Pandhega Jaya, Sidoarjo. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 905–916.
- Hasan, L. D., Pattiasina, R. Y., Lisbet, Z. T., & Astaginy, N. (2025). *Kepemimpinan:: Mewujudkan Hal-Hal Luar Biasa dalam Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Jiang, X., & Wang, H. (2025). A study on the impact of mentoring on the employment of postgraduate students in Chinese colleges. *Frontiers in Education*, 10, 1470902.
- Laksmiana, A. Y. (2024). *COACHING-VERSE: Seni dan Sains untuk Menyelami Ilmu, Bisnis, dan Industri Coaching*. Penerbit Andi.
- Lartey, F., Randall, P. M., Saurage-Altenloh, S., & Tate, T. D. (2025). Unlocking engagement: The impact of mentorship and sponsorship on remote employees across diverse backgrounds. *CORALS' Journal of Applied Research*, 3(1), 61–76.
- Leo-Ebinim, L., Kifordu, A. A., & Olannye, A. P. (2023). Cascading employee performance through effective workforce mentoring. *Direct Research Journal of Management and Strategic Studies*, 4(5), 115–122.
- Li, M., Guo, J., Zou, C., & Yin, J. (2023). The impact of reverse mentoring on employees' innovative behavior: Evidence from Chinese technology enterprises. *Sustainability*, 17(1), 6.
- Liff, R., & Rovio-Johansson, A. (2025). Mentoring as a management practice to retain newly certified professionals in healthcare organisations. *Journal of Health Organization and Management*, 39(9), 54–70.
- Martin, J. P., Ritchie, L., & Brierley, A. (2024). Social Exchange at Scale: Leadership Interventions and Organizational Commitment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2), 201–220.
- Safitri, N. (2023). *Model Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Lanjut Usia Melalui Personal Mentoring Di Dinas Sosial Kabupaten Semarang*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Syailendra, S., Setiawan, M., Sopian, Atmaja, E. K., & Sari, R. (2023). Effectiveness of coaching and mentoring for employee career development within the organization. *Ecoment Global Journal*, 8(3), 100–111.
- Tran, T. H., Yusuf, R., & Helms, S. (2023). Psychological Safety and Engagement in Hybrid Teams: The Role of Mentoring. *Asia-Pacific HRM Journal*, 14(3), 88–102.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).