



---

## Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Coaching dan Mentoring dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Kinerja Karyawan

Agustinus Toko Susetio, Anastasia Galieh, Arif Afrianto, Eko Aditya, Erick Pijoh, Putri Intan Agung Arifin

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: 01804240017@student.uph.edu

\*Correspondence: [01804240017@student.uph.edu](mailto:01804240017@student.uph.edu)

---

DOI:

10.59141/comserva.v5i2.3182

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas coaching dan mentoring dalam meningkatkan employee engagement dan kinerja karyawan melalui integrasi Model Job Demand-Resources (JD-R), Teori Pertukaran Sosial, dan Teori Determinasi Diri (SDT). Metode yang digunakan adalah systematic literature review terhadap enam studi empiris dan konseptual terbaru (2020–2023). Hasil analisis menunjukkan bahwa coaching dan mentoring berperan sebagai sumber daya pekerjaan (job resources) dalam Model JD-R, yang mengurangi tekanan kerja sekaligus meningkatkan motivasi intrinsik melalui pemberdayaan (empowerment), keamanan psikologis, dan kolaborasi. Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa interaksi timbal balik dalam coaching dan mentoring membangun kepercayaan (trust) dan komitmen afektif, terutama dalam konteks budaya kolektivistis. Sementara itu, Teori SDT mengungkap bahwa kedua pendekatan ini memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, yang menjadi fondasi engagement. Temuan kunci menunjukkan bahwa efektivitas program bergantung pada integrasi faktor struktural (pelatihan berbasis SMART GOAL) dan relasional (group coaching, konseling individu), serta dukungan budaya organisasi. Implikasi praktisnya, organisasi perlu merancang intervensi holistik yang memadukan ketiga kerangka teori ini untuk menciptakan lingkungan kerja adaptif dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Employee Engagement, Coaching, Mentoring, Job Demand-Resources, Teori Pertukaran Sosial, Teori Determinasi Diri.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the factors that affect the effectiveness of coaching and mentoring in improving employee engagement and employee performance through the integration of the Job Demand-Resources Model (JD-R), Social Exchange Theory, and Self-Determination Theory (SDT). The method used is a systematic literature review of six recent empirical and conceptual studies (2020–2023). The results of the analysis show that coaching and mentoring play a role as job resources in the JD-R Model, which reduces work pressure while increasing intrinsic motivation through empowerment, psychological safety, and collaboration. Social Exchange Theory explains that reciprocal interaction in coaching and mentoring builds trust and affective commitment, especially in the context of collectivist culture. Meanwhile, SDT Theory reveals that these two approaches meet the basic psychological needs of employees, autonomy, competence, and connectedness, which are the foundation of engagement. Key findings suggest that the effectiveness of the program depends on the integration*

*of structural (SMART GOAL-based training) and relational factors (group coaching, individual counseling), as well as organizational cultural support. By practical implication, organizations need to design holistic interventions that blend these three theoretical frameworks to create an adaptive and sustainable work environment.*

**Keywords:** *Employee Engagement, Coaching, Mentoring, Job Demand-Resources, Social Exchange Theory, Self-Determination Theory.*

---

## **PENDAHULUAN**

Employee engagement telah menjadi indikator penting dalam pengelolaan sumber daya manusia modern, karena berkaitan langsung dengan produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja, dan keberhasilan inovasi organisasi (Abidin et al., 2024; Febriansyah & Henndy Ginting, 2020; Lisbet et al., 2024; Rahman & Oemar, 2023; Tarigan & Lataruva, 2024). Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa banyak organisasi di era digital saat ini menghadapi tantangan dalam mempertahankan tingkat engagement yang tinggi, terutama di tengah tekanan kerja yang meningkat, pergeseran nilai generasi, dan perubahan budaya organisasi pascapandemi.

Masalah disengagement karyawan tercermin dalam perilaku minimnya inisiatif, rendahnya antusiasme terhadap tujuan perusahaan, serta tingginya angka turnover (Nabi Walmsley A. & Akhtar I., 2021; Pratiwi Nuzulia S. Febriatmoko B. & Pratiwi P. C., 2023; Ryan & Deci E. L., 2000; Yin, 2019). Pendekatan manajemen tradisional yang bersifat top-down terbukti tidak lagi efektif dalam membangun koneksi emosional antara individu dan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan baru yang lebih berfokus pada pengembangan hubungan interpersonal dan pemberdayaan karyawan (Wiedemann, 2016).

Salah satu pendekatan yang mendapat perhatian luas adalah coaching dan mentoring (Lyons & Bandura R.P., 2023). Coaching, khususnya dalam bentuk managerial coaching, terbukti efektif dalam meningkatkan employee engagement, kepercayaan, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Studi oleh Putra et al. (2022) menunjukkan bahwa managerial coaching skills secara signifikan meningkatkan individual performance melalui mediasi empowerment dan work engagement. Sementara itu, Viitala Laiho M. Pajuoja M. & Henttonen K. (2023) menemukan bahwa coaching yang dilakukan manajer berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, dengan work engagement sebagai mediator utama.

Selain coaching, mentoring juga memainkan peran penting dalam pengembangan jangka panjang karyawan. Studi oleh Susanto & Sawitri N.N. (2023) menekankan bahwa mentoring efektif dalam membangun komitmen afektif dan koneksi emosional, terutama dalam konteks organisasi Indonesia yang kental dengan nilai kolektivisme. Penelitian Lyons & Bandura (2023) juga menambahkan bahwa experiential learning dalam proses coaching dapat memperkuat keterikatan dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.

Lebih lanjut, implementasi program Employee Engagement Driving Program oleh Pratiwi et al. (2023) yang mencakup pelatihan, group coaching, dan konseling individu berhasil

meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan pada sektor hospitality, menunjukkan bahwa intervensi berbasis hubungan dapat mengubah perilaku kerja disengaged menjadi proaktif.

Berdasarkan paparan tersebut, tujuan paper ini adalah mengeksplorasi bagaimana coaching dan mentoring dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, membangun kepercayaan, dan memperkuat kolaborasi di dalam organisasi. Kajian dilakukan melalui pendekatan literature review terhadap sejumlah penelitian empiris dan konseptual terkini (Schaufeli Salanova M. González-Romá V. & Bakker A. B., 2002).

Coaching berdampak signifikan terhadap empowerment dan engagement, seperti ditunjukkan oleh Putra et al. (2022) dalam studi kuantitatif terhadap instansi pemerintah di Jawa Timur. Studi lain oleh Viitala et al. (2023) menemukan bahwa managerial coaching mempengaruhi perilaku kerja inovatif melalui mediasi work engagement.

Topik ini sangat relevan bagi organisasi di Indonesia yang sedang mengalami transformasi budaya organisasi, pergeseran komposisi generasi kerja, serta tekanan untuk beradaptasi secara cepat dalam era digitalisasi (Bakker & Albrecht S., 2018). Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori engagement dan hubungan antar individu dalam organisasi, studi ini juga memberikan kontribusi praktis bagi pimpinan dan praktisi HR dalam merancang strategi pengembangan SDM yang adaptif, kontekstual, dan berorientasi jangka panjang (Agustia, 2024a, 2024b; Hidayat, 2022a, 2022b; Hilman & Ikatrinasari, 2014).

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dalam menyusun sintesis teoritis dan empiris yang menggabungkan ketiga kerangka tersebut untuk menjelaskan bagaimana coaching dan mentoring dapat memperkuat employee engagement. Pendekatan ini dilakukan melalui systematic literature review terhadap studi-studi terkini (2020–2023), baik kuantitatif, kualitatif, maupun campuran.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi secara sistematis bagaimana faktor-faktor seperti empowerment, work engagement, transformational leadership, dan budaya organisasi memediasi hubungan antara coaching, mentoring, dan employee engagement. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model engagement berbasis integratif, serta kontribusi praktis bagi para pemimpin organisasi dan praktisi HR untuk merancang strategi pengembangan SDM yang adaptif dan berkelanjutan dalam konteks kerja modern.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) sebagai metode utama. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penulis untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai studi empiris dan konseptual yang relevan dengan topik *employee engagement* dalam kaitannya dengan praktik *coaching* dan *mentoring*. Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif, dengan tujuan menggali pemahaman teoritis dan bukti empiris mengenai efektivitas kedua pendekatan tersebut dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, membangun kepercayaan, dan mendorong kolaborasi di lingkungan

---

kerja. Proses SLR dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, serta memungkinkan penyusunan peta tematik dan konstruksi hubungan antarvariabel berdasarkan temuan studi sebelumnya. Sumber data diperoleh dari beberapa pangkalan data ilmiah daring, seperti Google Scholar, ResearchGate, Portal Garuda, dan Mendeley. Penelusuran artikel menggunakan kombinasi kata kunci seperti *employee engagement*, *coaching*, *mentoring*, *employee performance*, *Job Demands-Resources*, *Social Exchange Theory*, dan *Self-Determination Theory*. Artikel yang dimasukkan adalah publikasi dalam rentang tahun 2020 hingga 2024, bersifat *open access*, berbahasa Indonesia atau Inggris, dan secara langsung atau tidak langsung membahas hubungan antara *coaching*, *mentoring*, dan *employee engagement*. Baik artikel kuantitatif, kualitatif, maupun campuran dari jurnal nasional terindeks SINTA maupun jurnal internasional (Scopus, DOAJ) diseleksi. Dari proses seleksi tersebut, diperoleh enam artikel utama sebagai objek review, yaitu karya dari Fendi Kusmaningtyas A. & Nugroho R. (2022), Lyons & Bandura (2023), Nabi et al. (2021), Pratiwi et al. (2023), Susanto & Sawitri (2023), serta Viitala et al. (2023).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terkait Coaching, Mentoring, dan Employee Engagement**

Judul Penelitian	Penulis & Tahun Publikasi	Jurnal	Metode Penelitian	Temuan Penting
Mentoring Functions and Entrepreneur Development in the Early Years of University	Nabi et al. (2021)	Studies in Higher Education	desain kualitatif dengan survei awal terhadap 268 mahasiswa menggunakan wawancara semi- terstruktur. Data dianalisa menggunakan NVivo	Empat fungsi Utama mentoring : pengembangan pengetahuan, karir kewirausahaan, role model, dan dukungan emosional. Role Model dan dukungan psikologis meningkatkan ketahanan dan komitmen mentee
Managerial Coaching and Employees' Innovative Work Behavior: The Mediating Effect of Work Engagement	Viitala et al. (2023)	The International Journal of Entrepreneurship and Innovation	Kuantitatif dengan sampel 4418 karyawan dari 88 UKM. Analisa data menggunakan CFA, regresi hierarki, process macro (untuk menguji efek mediasi work engagement) dengan control variabel gender, posisi, status pekerjaan dan industri	Coaching Manajerial meningkatkan perilaku kerja inovatif melalui mediasi work engagement. Lingkungan Kerja yang mendukung dan umpan balik konstruktif memperkuat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan
Coaching to Build Commitment for Generating Performance Improvement	Lyons & Bandura (2023)	Journal of Work-Applied	studi literatur konseptual yang bertujuan membimbing	Pembelajaran berbasis pengalaman ( <i>experiential learning</i> ) dan <i>investment theory</i> (komitmen karena investasi waktu/emosi)

**Agustinus Toko Susetio, Anastasia Galieh, Arif Afrianto, Eko Aditya, Erick Pijoh, Putri Intan Agung Arifin**

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Coaching dan Mentoring dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Kinerja Karyawan

Judul Penelitian	Penulis & Tahun Publikasi	Jurnal	Metode Penelitian	Temuan Penting
		Managemen t)	perilaku manajer dalam peran coaching	efektif dalam meningkatkan kinerja dan mengurangi turn over
Employee Engagement Driving Program Efforts to Optimize Employee Performance	Pratiwi et al. (2023)	Abdimas : Jurnal Pengabdian masyarakat Universitas Merdeka malan	Campuran kualitatif dan kuantitatif dengan partisipan supervisor dan karyawan di Santosa Group Indonesia	Program holistic (pelatihan, group coaching, konseling indiviu) terbukti meningkatkan engagement dan kinerja karyawan. Evaluasi berbasis SMART GOAL dan kolaborasi tim menjadi kunci keberhasilan
Managerial Coaching Skills to Improve Individual Performance through Empowerment and Work Engagement	Fendi et al. (2022)	World Journal of Advanced Research and Reviews	kuantitatif dengan sampel 140 orang. Teknik pengambilan sampel saturated sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin. Analisis data dengan Structural Equation Modelling (SEM) menggunakan perangkat lunak AMOS 24	Pemberdayaan (empowerment) melalui makna pekerjaan, kompetensi, kemandirian, dan dampak, menjadi mediator Utama antara coaching manajerial dan peningkatan kinerja individu
Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature	Susanto & Sawitri (2023)	Dinastia Internationa l Journal of Education Managemen t and Social Science	Systematic literature review	Kepemimpinan transformasional (inspirasi, perhatian individu) memperkuat efektifitas coaching dan mentoring dalam membangun trust dan engagement

Sumber : Literatur berdasarkan publikasi Nabi et al. (2021); Viitala et al. (2023); Lyons & Bandura (2023); Pratiwi et al. (2023); Fendi et al. (2022); dan Susanto & Sawitri (2023).

**Pola Hubungan Antar Variabel**

Terdapat berbagai pola hubungan yang dapat dianalisa dari review yang dilakukan terhadap 6 penelitian yang dijadikan objek review. Pola hubungan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Work Engagement sebagai Mediator Utama Efektivitas Coaching untuk Peningkatan Kinerja**

Work engagement, atau keterlibatan kerja, merupakan faktor kritis yang menghubungkan coaching dan mentoring dengan peningkatan kinerja. Viitala et al. (2023) menemukan bahwa managerial coaching (MC) secara langsung meningkatkan perilaku kerja inovatif (IWB) karyawan, tetapi efek ini lebih kuat ketika dimediasi oleh work engagement. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan cenderung lebih

termotivasi untuk berinovasi dan mencapai target. Work engagement juga dipengaruhi oleh kemampuan manajer dalam menciptakan lingkungan yang mendukung, seperti memberikan umpan balik konstruktif dan memfasilitasi kolaborasi tim (Viitala et al., 2023; Lyons & Bandura, 2023).

### **Empowerment (Pemberdayaan) sebagai mediator dan Penguat Efektivitas Coaching**

Empowerment berperan sebagai mediator sekaligus penguat efektivitas coaching. Fendi et al. (2022) menunjukkan bahwa coaching manajerial meningkatkan kinerja individu melalui pemberdayaan, yang meliputi aspek meaning (makna pekerjaan), competence (keyakinan akan kemampuan), self-determination (kemandirian), dan impact (dampak pekerjaan). Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka lebih percaya diri dalam mengambil inisiatif dan menyelesaikan tantangan, sehingga meningkatkan produktivitas dan komitmen terhadap organisasi. Empowerment juga terkait dengan praktik mentoring yang memberikan otonomi dan kepercayaan kepada karyawan (Susanto & Sawitri, 2023).

### **Keterampilan Coaching Manajerial**

Efektivitas coaching sangat bergantung pada keterampilan manajer dalam menjalankan peran sebagai coach. Beberapa kompetensi kunci meliputi:

- Komunikasi Efektif : Membuka dialog dua arah untuk memahami kebutuhan karyawan (Viitala et al., 2023).
- Fokus pada Tim: Memfasilitasi kerja sama dan analisis kinerja kelompok (Fendi et al., 2022).
- Dukungan untuk Pembelajaran: Memberikan sumber daya dan kesempatan pengembangan (Lyons & Bandura, 2023).

Studi oleh Susanto & Sawitri (2023) menambahkan bahwa manajer yang menggunakan pendekatan transformational leadership, seperti memberikan inspirasi dan perhatian individual, lebih berhasil dalam membangun trust dan engagement.

### **Proses Pembelajaran Experiential (Experiential Learning Process)**

Lyons & Bandura (2023) menekankan pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning) dalam coaching. Proses ini melibatkan tiga tahap:

1. Perencanaan: Menetapkan tujuan pembelajaran yang spesifik.
2. Aksi: Implementasi praktik langsung di tempat kerja.
3. Refleksi: Evaluasi hasil dan umpan balik untuk perbaikan.

Misalnya, karyawan yang dilatih untuk meningkatkan pengetahuan produk melalui simulasi pelanggan akan lebih cepat menguasai materi karena langsung diterapkan dalam konteks nyata. Pembelajaran ini tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga komitmen, karena karyawan merasa investasi waktu dan usaha mereka dihargai.

### **Investment Theory (Teori Investasi)**

Menurut Lyons & Bandura (2023), komitmen karyawan terbentuk ketika mereka merasa telah melakukan investasi signifikan (waktu, usaha, emosi) dalam pekerjaan. Coaching yang efektif membantu karyawan menyadari dan menghargai investasi ini, sehingga memotivasi mereka untuk tetap setia pada organisasi. Investment theory juga menjelaskan

---

mengapa mentoring yang berkelanjutan, seperti program pendampingan lintas budaya (Goodwin et al., 2022), dapat mengurangi turnover, karena karyawan enggan kehilangan "modal" yang telah ditanamkan.

### **Transformational Leadership**

Kepemimpinan transformasional menjadi faktor pendukung utama dalam mentoring. Pemimpin yang inspiratif, seperti yang dijelaskan Susanto & Sawitri (2023), mampu menciptakan visi bersama dan mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi. Karakteristik seperti intellectual stimulation (merangsang pemikiran kritis) dan individualized consideration (memperhatikan kebutuhan individu) meningkatkan engagement dan kinerja. Studi oleh Qalati et al. (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan antara mentoring dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

### **Budaya Organisasi yang Mendukung**

Budaya organisasi yang menghargai pembelajaran dan pengembangan menjadi landasan bagi efektivitas coaching dan mentoring. Fendi et al. (2022) menemukan bahwa SMEs dengan budaya kolaboratif dan transparan lebih berhasil dalam mengimplementasikan program coaching. Faktor seperti dukungan manajemen puncak, sistem reward yang adil, dan fleksibilitas dalam eksperimen juga turut menentukan keberhasilan (Viitala et al., 2023).

Selanjutnya berdasarkan studi oleh Pratiwi et al. (2023) yang mengimplementasikan program Employee Engagement Driving Program pada perusahaan Santosa Group, ditemukan faktor-faktor tambahan yang memperkuat efektivitas coaching dan mentoring dalam meningkatkan employee engagement dan kinerja karyawan. Program ini menekankan pendekatan holistik melalui tiga metode intervensi: pelatihan engagement, group coaching, dan konseling individu. Temuan ini melengkapi faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya dengan memberikan bukti empiris tentang praktik terbaik dalam konteks organisasi yang mengalami transisi.

### **Struktur Program Pelatihan Berbasis SMART GOAL**

Penetapan tujuan menggunakan kerangka SMART GOAL (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) terbukti efektif dalam meningkatkan employee engagement. Dalam studi Pratiwi et al. (2023), supervisor yang dilatih untuk membuat rencana aksi berbasis SMART GOAL menunjukkan peningkatan signifikan dalam kemampuan mengarahkan tim. Hal ini sejalan dengan teori pemberdayaan (empowerment), di mana karyawan yang memiliki tujuan jelas dan terukur merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk mencapai target (Fendi et al., 2022). Pelatihan ini juga memperkuat keterampilan manajerial dalam merancang strategi yang selaras dengan visi perusahaan.

### **Kolaborasi dalam Group Coaching**

Group coaching berperan sebagai wadah kolaborasi untuk mengatasi tantangan operasional dan memantau progres rencana aksi. Studi ini mengungkapkan bahwa diskusi terbuka antara supervisor dan tim selama sesi coaching membantu mengidentifikasi hambatan teknis (misalnya, keterbatasan sumber daya) sekaligus membangun kepercayaan (trust). Pendekatan ini memperkuat faktor kepemimpinan transformasional, di mana manajer tidak

---

hanya memberikan instruksi tetapi juga mendengarkan masukan tim. Selain itu, kolaborasi dalam group coaching mendorong pembelajaran experiential, di mana karyawan belajar dari pengalaman nyata dan refleksi kolektif (Lyons & Bandura, 2023).

### **Konseling Individu untuk Mengatasi Hambatan Personal**

Program konseling individu dalam studi ini berfokus pada penguatan kesadaran diri (self-awareness) dan pemecahan masalah personal yang menghambat kinerja. Misalnya, karyawan yang memiliki kecemasan terhadap perubahan manajemen dibantu untuk menemukan makna baru dalam pekerjaannya. Intervensi ini sesuai dengan prinsip investment theory, dimana komitmen karyawan meningkat ketika mereka merasa usaha dan emosi yang "diinvestasikan" dihargai (Lyons & Bandura, 2023). Konseling juga memperkuat work engagement dengan menghubungkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, sehingga karyawan merasa pekerjaannya bermakna (Shuck et al., 2017).

### **Evaluasi Berkelanjutan dan Feedback**

Studi Pratiwi et al. (2023) mengadopsi metode evaluasi komprehensif melalui pre-test/post-test, kuesioner kepuasan, dan observasi perilaku. Hasilnya menunjukkan peningkatan signifikan dalam pemahaman materi pelatihan (\* $p < 0.001$ ) dan kepuasan peserta terhadap fasilitas serta metode penyampaian. Evaluasi berkelanjutan ini menjadi kunci untuk memastikan program coaching/mentoring tetap relevan dan adaptif. Faktor ini memperkuat pentingnya budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, di mana feedback digunakan untuk perbaikan berkelanjutan (Viitala et al., 2023).

### **Pendekatan Holistik: Integrasi Pelatihan, Coaching, dan Konseling**

Keunikan program ini terletak pada kombinasi tiga intervensi yang saling melengkapi:

1. Pelatihan membangun pengetahuan dasar tentang engagement.
2. Group coaching memfasilitasi penerapan pengetahuan dalam tim.
3. Konseling individu mengatasi hambatan psikologis.

Pendekatan holistik ini menjawab kebutuhan organisasi dan individu secara simultan, sehingga efektif dalam konteks perusahaan yang sedang bertransisi. Temuan ini mendukung teori bahwa efektivitas coaching/mentoring bergantung pada keselarasan antara intervensi struktural (pelatihan) dan pendekatan personal (konseling) (Susanto & Sawitri, 2023).

### **Fungsi Mentoring dalam Pengembangan Niat dan Perilaku Kewirausahaan**

Temuan dari Nabi et al. (2021) tentang peran mentoring dalam konteks kewirausahaan mahasiswa di tahun-tahun awal universitas (EYU) memberikan wawasan berharga yang relevan dengan efektivitas mentoring dalam meningkatkan employee engagement dan kinerja karyawan. Studi ini mengidentifikasi empat fungsi mentoring utama: (1) pengembangan pengetahuan (misalnya, pemahaman proses bisnis dan keuangan), (2) pengembangan karier kewirausahaan, (3) kehadiran role model, dan (4) dukungan emosional. Fungsi-fungsi ini dapat diintegrasikan ke dalam konteks organisasi untuk memperkuat program coaching dan mentoring.

### ***Peran Role Model dalam Mentoring***

Kehadiran role model dalam mentoring, seperti yang dijelaskan Nabi et al. (2021), terbukti meningkatkan entrepreneurial intentions (niat kewirausahaan) melalui inspirasi dan keyakinan bahwa "jika mentor bisa, saya juga bisa". Dalam konteks perusahaan, hal ini dapat dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional (Susanto & Sawitri, 2023), di mana mentor yang inspiratif tidak hanya memberikan arahan tetapi juga menjadi contoh nyata dalam menghadapi tantangan. Role model juga memperkuat empowerment dengan menunjukkan bahwa kesuksesan dapat diraih melalui kemandirian dan inisiatif, sehingga meningkatkan kepercayaan diri karyawan.

#### ***Dukungan Emosional dan Pengembangan Ketahanan (Resilience)***

Dukungan emosional dari mentor, seperti mengatasi kecemasan finansial atau ketakutan akan kegagalan, berperan kritis dalam membangun ketahanan karyawan. Nabi et al. (2021) menemukan bahwa mentor membantu mentee mengelola emosi negatif melalui validasi ide, motivasi, dan refleksi realistis. Dalam konteks organisasi, hal ini sejalan dengan konseling individu yang diimplementasikan dalam studi Pratiwi et al. (2023), di mana karyawan dibantu untuk mengatasi hambatan psikologis. Dukungan emosional juga memperkuat work engagement, karena karyawan merasa didukung secara holistik, baik secara kognitif maupun emosional.

#### ***Pengembangan Pengetahuan Spesifik dan Penerapan Praktis***

Fungsi pengembangan pengetahuan dalam mentoring, seperti pemahaman pasar, produk, dan keuangan (Nabi et al., 2021), dapat diadaptasi dalam program coaching perusahaan. Misalnya, mentoring yang fokus pada pembelajaran experiential (Lyons & Bandura, 2023) dapat membantu karyawan menguasai keterampilan teknis melalui simulasi atau proyek nyata. Hal ini juga terkait dengan SMART GOAL (Pratiwi et al., 2023), di mana mentor membantu mentee merancang rencana aksi berbasis pengetahuan spesifik untuk mencapai target terukur.

#### ***Hubungan dengan Teori Investasi dan Komitmen***

Nabi et al. (2021) menyoroti bahwa mentoring membantu mentee "menginvestasikan" waktu dan usaha mereka secara lebih efektif, yang sejalan dengan investment theory (Lyons & Bandura, 2023). Ketika karyawan merasa pengetahuan dan upaya mereka dihargai melalui mentoring, komitmen terhadap organisasi meningkat, sehingga mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja.

#### ***Sintesis dan Implikasi Temuan***

Temuan-temuan dari studi di atas menunjukkan pola yang konsisten: coaching dan mentoring berkontribusi terhadap employee engagement dengan memperkuat kepercayaan interpersonal, meningkatkan rasa aman psikologis, dan membuka ruang kolaborasi aktif. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui: •Social Exchange Theory, di mana interaksi yang saling menguntungkan menghasilkan loyalitas dan keterlibatan. •Self-Determination Theory, yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi dan kompetensi. •Job Demands–Resources (JD-R) Model, yang menyatakan bahwa coaching dan mentoring bertindak sebagai job resources yang menstimulasi motivasi kerja dan keterlibatan.

---

Model JD-R menjelaskan bahwa employee engagement terbentuk dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya (job resources). Temuan studi literatur menunjukkan bahwa coaching dan mentoring berperan sebagai sumber daya pekerjaan yang kritis dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Sebagai contoh, Viitala et al. (2023) menemukan bahwa managerial coaching meningkatkan work engagement dengan memberikan sumber daya seperti umpan balik konstruktif, dukungan manajerial, dan ruang untuk kolaborasi. Hal ini sejalan dengan model JD-R, di mana sumber daya tersebut membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan (misalnya, tekanan inovasi atau target kinerja), sehingga energi kognitif dan emosional mereka dialokasikan secara optimal untuk mencapai tujuan.

Studi Pratiwi et al. (2023) juga memperkuat hal ini melalui program Employee Engagement Driving Program yang menggabungkan pelatihan, group coaching, dan konseling individu. Kombinasi ini berfungsi sebagai \*sumber daya multidimensi\* yang memenuhi kebutuhan karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, seperti adaptasi terhadap perubahan budaya organisasi. Dengan demikian, coaching dan mentoring tidak hanya mengurangi beban psikologis (job demands) tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik melalui pemberdayaan (empowerment) dan keamanan psikologis, yang pada akhirnya meningkatkan engagement.

Teori Pertukaran Sosial menekankan bahwa employee engagement merupakan bentuk timbal balik dari investasi organisasi terhadap karyawan. Temuan literatur menunjukkan bahwa coaching dan mentoring menciptakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Misalnya, studi Putra et al. (2022) menjelaskan bahwa ketika manajer memberikan dukungan melalui coaching, karyawan membalasnya dengan peningkatan kinerja dan komitmen. Mekanisme ini sesuai dengan prinsip teori pertukaran sosial, di mana interaksi yang berkualitas (seperti dialog terbuka dalam coaching) membangun kepercayaan (trust) dan loyalitas. Penelitian Susanto & Sawitri (2023) menyoroti bahwa mentoring memperkuat affective commitment melalui hubungan emosional antara mentor dan mentee. Dalam konteks budaya Indonesia yang kolektivistis, pertukaran nilai-nilai dan dukungan psikologis dalam mentoring dianggap sebagai "investasi sosial" yang mendorong keterikatan jangka panjang. Contohnya, program mentoring yang melibatkan role model (Nabi et al., 2021) tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga menumbuhkan rasa penghargaan (indebtedness) yang mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

SDT menyatakan bahwa engagement muncul ketika kebutuhan psikologis dasar—otonomi, kompetensi, dan keterhubungan—terpenuhi. Temuan literatur menunjukkan bahwa coaching dan mentoring secara langsung memenuhi ketiga kebutuhan ini : 1. Otonomi: Coaching yang berfokus pada empowerment (Fendi et al., 2022) memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif dan merancang strategi kerja, sehingga meningkatkan rasa kontrol atas pekerjaan. 2. Kompetensi: Pelatihan berbasis experiential learning (Lyons & Bandura, 2023) dan SMART GOAL (Pratiwi et al., 2023)

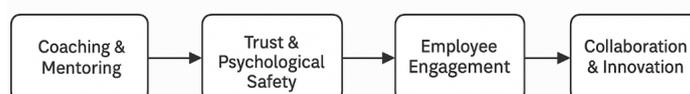
---

membantu karyawan menguasai keterampilan baru dan mencapai target terukur, yang memperkuat keyakinan akan kemampuan diri. 3. Keterhubungan: Group coaching dan mentoring menciptakan ikatan sosial yang kuat melalui kolaborasi tim dan dukungan emosional (Susanto & Sawitri, 2023), sehingga karyawan merasa terintegrasi dengan budaya organisasi.

Studi Viitala et al. (2023) juga mengonfirmasi bahwa work engagement sebagai mediator antara coaching dan perilaku inovatif berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan kompetensi dan otonomi. Misalnya, karyawan yang diberi kesempatan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru melalui coaching merasa lebih kompeten dan termotivasi untuk berinovasi. Ketiga teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan mekanisme coaching dan mentoring dalam meningkatkan engagement. Model JD-R menyoroti peran coaching/mentoring sebagai job resources, Teori Pertukaran Sosial menjelaskan dinamika timbal balik dalam hubungan atasan-bawahan, sementara SDT mengungkap motivasi intrinsik yang mendasari keterlibatan karyawan. Contoh integrasi terlihat dalam studi Pratiwi et al. (2023), di mana program holistik (pelatihan, coaching, konseling) tidak hanya mengurangi tuntutan kerja (JD-R) tetapi juga memenuhi kebutuhan otonomi (SDT) dan membangun kepercayaan melalui pertukaran sosial.

### Model Konseptual

#### Conceptual Model



**Gambar 1. Model Konseptual**

Sumber: Hasil temuan dari studi oleh Viitala et al. (2023), Putra et al. (2022), dan Susanto & Sawitri (2022),

Gambar di atas menyajikan model konseptual yang merangkum hubungan antara coaching, mentoring, dan employee engagement, sebagaimana yang disintesis dari berbagai literatur empiris dan teoretis. Model ini dibangun berdasarkan hasil temuan dari studi oleh Viitala et al. (2023), Putra et al. (2022), dan Susanto & Sawitri (2022), serta mengacu pada kerangka teori seperti Self-Determination Theory, Job Demands–Resources Model, dan Social Exchange Theory. Model ini menjelaskan bahwa coaching dan mentoring merupakan dua bentuk intervensi organisasi yang bertindak sebagai *job resources*, yang secara langsung mempengaruhi pembentukan trust (kepercayaan) dan psychological safety (keamanan psikologis) di tempat kerja. Kedua variabel ini memainkan peran sebagai mediator penting dalam menciptakan employee engagement, yaitu keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaannya.

Engagement yang terbentuk kemudian mendorong kolaborasi tim yang lebih efektif serta perilaku inovatif karyawan. Hal ini penting dalam konteks organisasi modern yang dinamis, di mana kemampuan untuk bekerja sama dan berinovasi menjadi keunggulan

kompetitif yang utama. Dengan demikian, model ini tidak hanya menggambarkan hubungan antar variabel, tetapi juga menunjukkan mekanisme psikologis dan sosial di balik keberhasilan strategi coaching dan mentoring dalam meningkatkan keterlibatan dan performa kerja karyawan. Model ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan maupun pengembangan kebijakan SDM berbasis evidence. Dengan demikian, coaching dan mentoring bukan sekadar alat pelatihan, tetapi strategi budaya organisasi yang secara signifikan berkontribusi terhadap keterlibatan dan efektivitas tim kerja.

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa coaching dan mentoring memainkan peran strategis dalam membangun keterlibatan karyawan secara psikologis, emosional, dan sosial. Studi-studi seperti Viitala et al. (2023), Putra et al. (2022), dan Susanto & Sawitri (2022) secara konsisten menunjukkan bahwa keduanya berkontribusi dalam meningkatkan trust, psychological safety, dan motivasi intrinsik, yang merupakan fondasi dari *employee engagement* yang berkelanjutan. Kajian ini juga menemukan adanya kekosongan dalam literatur lokal, terutama terkait penerapan coaching dan mentoring di sektor UMKM dan instansi pemerintah. Sebagian besar studi yang tersedia masih terfokus pada konteks perusahaan besar di sektor privat. Selain itu, belum banyak pendekatan longitudinal yang mengevaluasi dampak jangka panjang coaching terhadap perubahan perilaku organisasi. Hal ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang lebih kontekstual dan eksploratif di Indonesia.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan kajian literatur sistematis terhadap sejumlah penelitian empiris dan konseptual, dapat disimpulkan bahwa coaching dan mentoring merupakan pendekatan yang terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Kedua metode ini bekerja melalui peningkatan trust, psychological safety, dan motivasi intrinsik yang menjadi landasan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan dan organisasi.

Lebih jauh, coaching dan mentoring juga terbukti memberikan dampak positif terhadap trust dan kolaborasi tim. Coaching yang dilakukan secara konsisten dan suportif memperkuat hubungan atasan-bawahan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dialog terbuka. Sementara mentoring menjadi sarana yang efektif dalam menjembatani kesenjangan generasi, meningkatkan rasa kepemilikan terhadap budaya organisasi, dan memperkuat kohesi sosial di tempat kerja.

Efektivitas coaching dan mentoring dalam meningkatkan *employee engagement* dan kinerja dipengaruhi oleh faktor multidimensional: work engagement sebagai mediator, empowerment, keterampilan manajerial, pembelajaran experiential, investment theory, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi. Implementasi yang holistic, melibatkan pelatihan manajer, desain program berbasis kebutuhan karyawan, dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, akan memaksimalkan dampak positif kedua pendekatan ini. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengeksplorasi interaksi antar faktor tersebut dalam konteks budaya dan industri yang berbeda.

Studi literatur ini memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor pendukung coaching dan mentoring dengan menambahkan struktur program pelatihan, kolaborasi group coaching, konseling individu, dan evaluasi berkelanjutan. Hasil studi menegaskan bahwa peningkatan employee engagement dan kinerja memerlukan pendekatan multidimensi yang memadukan aspek kognitif, emosional, dan perilaku. Implementasi program serupa direkomendasikan untuk organisasi yang menghadapi tantangan transisi atau perubahan budaya kerja.

Berdasarkan temuan dalam studi literatur ini, disarankan agar organisasi, baik di sektor swasta maupun publik, mulai mengintegrasikan program coaching dan mentoring sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Program tersebut sebaiknya dirancang secara holistik, mencakup pelatihan berbasis *SMART GOAL*, sesi *group coaching*, dan *konseling individu* untuk memastikan pendekatan yang personal sekaligus kolaboratif. Selain itu, organisasi perlu melibatkan pemimpin yang memiliki kapasitas *transformational leadership* untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan mendorong partisipasi aktif karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi implementasi coaching dan mentoring dalam konteks sektor UMKM dan pemerintahan, mengingat literatur yang tersedia masih didominasi oleh studi di perusahaan besar. Selain itu, pendekatan longitudinal juga penting untuk mengukur dampak jangka panjang terhadap perubahan perilaku dan budaya organisasi. Adopsi model yang mengintegrasikan teori JD-R, Teori Pertukaran Sosial, dan Teori Determinasi Diri perlu diuji lebih lanjut dalam konteks budaya kerja Indonesia yang beragam, untuk menghasilkan strategi engagement yang lebih adaptif dan kontekstual.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abidin, D., Rizal, I., Sundari, S. & Pakpahan, M. (2024). Pendekatan Holistik Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 924–939.
- Agustia, F. (2024a). Peran Coaching Dan Mentoring Dalam Pengembangan Karier Karyawan. *Journal of Economic, Management, Business, Accounting Sustainability*, 1(4), 43–53.
- Agustia, F. (2024b). Peran Coaching Dan Mentoring Dalam Pengembangan Karier Karyawan. *Journal of Economic, Management, Business, Accounting Sustainability*, 1(4), 43–53.
- Bakker & Albrecht S., A. B. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Febriansyah, H. & Henndy Ginting, P. (2020). *Tujuh Dimensi employee engagement*. Prenada Media.
- Fendi Kusmaningtyas A. & Nugroho R., D. K. P. (2022). Managerial Coaching Skills to Improve Individual Performance Through Empowerment and Work Engagement. *World Journal of Advanced Research and Reviews*.
- Hidayat, T. (2022a). Manajemen Coaching dan Mentoring dalam Pengelolaan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator. *Attractive: Innovative Education Journal*, 4(2), 353–365.

- Hidayat, T. (2022b). Manajemen Coaching dan Mentoring dalam Pengelolaan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator. *Attractive: Innovative Education Journal*, 4(2), 353–365.
- Hilman, M. S. & Ikatinasari, Z. F. (2014). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas penerapan sistem HACCP. *Jurnal Standardisasi*, 16(3), 223–234.
- Lisbet, Z. T., Judijanto, L., Ginanjar, R., Adnanti, W. A., Butarbutar, M. & Harto, B. (2024). *Friendly Leadership: Membangun Koneksi dan Kolaborasi di Tempat Kerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Lyons & Bandura R.P., P. (2023). Coaching to Build Commitment for Generating Performance Improvement. *Journal of Work-Applied Management*.
- Nabi Walmsley A. & Akhtar I., G. (2021). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1159–1174. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1665009>
- Pratiwi Nuzulia S. Febriatmoko B. & Pratiwi P. C., P. E. (2023). Employee engagement driving program: Efforts to optimize employee performance. *Abdimas: Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Merdeka Malang*, 8(4), 741–750. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/abdimas.v8i4.11116>
- Rahman, A. & Oemar, F. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover intention Pada Bank Syariah Indonesia Area Pekanbaru. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(2), 2828–6952.
- Ryan & Deci E. L., R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli Salanova M. González-Romá V. & Bakker A. B., W. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1023/A:1015630930326>
- Susanto & Sawitri N.N., P. C. (2023). Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature. *Dinastia International Journal of Education Management and Social Science*.
- Tarigan, A. A. & Lataruva, E. (2024). Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Stres Kerja dengan Turnover Intention pada Karyawan Coffee Shop di Tembalang. *Jurnal Dinamika Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1(1), 1–17.
- Viitala Laiho M. Pajuoja M. & Henttonen K., R. (2023). Managerial Coaching and Employees' Innovative Work Behavior: The Mediating Effect of Work Engagement. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*.
- Wiedemann, C. S. (2016). Investigating employee engagement through a self-determination theory framework. *Clemson University*. [https://doi.org/https://tigerprints.clemson.edu/all\\_theses/2549](https://doi.org/https://tigerprints.clemson.edu/all_theses/2549)
- Yin, N. (2019). Interpretation of employee job engagement based on social exchange theory. *Business School, Nanjing Xiaozhuang University*. <https://doi.org/https://www.clausiuspress.com/conferences/LNEMSS/ICPEM%202019/ICPEM051.pdf>



**Agustinus Toko Susetio, Anastasia Galieh, Arif Afrianto, Eko Aditya, Erick Pijoh, Putri Intan Agung Arifin**

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Coaching dan Mentoring dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Kinerja Karyawan

---

license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).