

Pengaruh Penerapan *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) Terhadap Kinerja Karyawan pada Bidang P2TL PT PLN Electric Services

Dani Fachrudin¹, Sari Laelatul Qodriah², Ali Jufri³

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Cirebon^{1,2,3}

*Email Korespodensi: danifachrudin66@gmail.com

Sejarah Artikel:

Diterima 13-02-2026
Disetujui 23-02-2026
Diterbitkan 25-02-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of implementing Coaching, Mentoring, and Counseling (CMC) on employee performance in the P2TL division of PT PLN Electric Services UL Karawang. The research employs a quantitative explanatory approach using total sampling of all employees in the division. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS to assess validity, reliability, and the relationships among variables. The findings indicate that Coaching, Mentoring, and Counseling each have a positive and significant effect on employee performance. Among the three variables, Mentoring provides the most dominant contribution to performance improvement. Simultaneously, the implementation of these three approaches significantly influences employee performance and explains a substantial portion of performance variation within the research model. These findings confirm that the integrated application of CMC enhances technical competence, work motivation, and psychological well-being, which ultimately leads to sustainable performance improvement in a work environment that requires accuracy and professionalism.

Keywords: *Coaching; Mentoring; Counseling; Employee Performance; PLS-SEM*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan Coaching, Mentoring, dan Counseling (CMC) terhadap kinerja karyawan pada bidang P2TL PT PLN Electric Services UL Karawang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik total sampling terhadap seluruh karyawan yang berjumlah 58 orang. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Coaching, Mentoring, dan Counseling masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mentoring menjadi variabel yang memberikan kontribusi paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja dalam model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan CMC secara terintegrasi mampu meningkatkan kompetensi teknis, motivasi kerja, serta kesejahteraan psikologis karyawan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan di lingkungan kerja yang menuntut ketelitian dan profesionalisme.

Kata kunci: *Coaching; Mentoring; Counseling; Kinerja Karyawan; PLS-SEM*

PENDAHULUAN

Dalam dunia manajemen sumber daya manusia (SDM), keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja individu dan tim. Untuk itu, berbagai strategi diterapkan untuk meningkatkan efektivitas karyawan dan memastikan produktivitas yang berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang semakin banyak diterapkan adalah Coaching, Mentoring, dan Counseling (CMC). Ketiga pendekatan ini memiliki peran yang berbeda, tetapi saling melengkapi dalam meningkatkan kompetensi, kesejahteraan, dan kinerja karyawan. Coaching, Mentoring, dan Counseling berfokus pada aspek yang berbeda dari pengembangan karyawan, namun jika diterapkan secara bersama-sama, dapat menciptakan sistem pembinaan yang holistik dan mendalam.

Coaching adalah pendekatan yang berfokus pada pencapaian hasil jangka pendek. Dalam coaching, karyawan dibimbing untuk menetapkan tujuan yang jelas, memantau progres, dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul dalam pekerjaan sehari-hari. Sebaliknya, Mentoring berorientasi pada perkembangan karier jangka panjang karyawan. Seorang mentor membantu mentee untuk memahami nilai dan norma organisasi, memberikan arahan dalam pengembangan diri, dan membantu membangun kepercayaan diri profesional. Di sisi lain, Counseling berfokus pada kesejahteraan psikologis karyawan. Pendekatan ini mengakui pentingnya kesehatan mental dan emosional dalam meningkatkan produktivitas kerja. Counseling membantu karyawan untuk mengatasi stres, kecemasan, dan masalah pribadi yang dapat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.

Dalam konteks organisasi yang terus berkembang dan beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif, seperti PT PLN Electric Services UL Karawang, penerapan CMC menjadi semakin relevan. Organisasi seperti PT PLN Electric Services, yang bergerak di sektor teknis dengan tantangan pekerjaan yang sangat spesifik, membutuhkan lebih dari sekedar keterampilan teknis. Kinerja karyawan yang optimal juga memerlukan pendekatan yang memperhatikan kesejahteraan mental dan perkembangan karier. Penerapan CMC yang efektif dapat menjadi solusi untuk mendorong produktivitas yang lebih tinggi, selain itu juga memperbaiki kualitas hubungan interpersonal dan kesejahteraan emosional di tempat kerja.

Banyak penelitian sebelumnya telah mengkaji penerapan masing-masing pendekatan CMC secara terpisah. Misalnya, penelitian oleh Odubanjo dan Asonye (2025) menunjukkan bahwa Mentoring memiliki dampak yang signifikan terhadap pengembangan karier karyawan, meskipun dampaknya baru terasa dalam jangka panjang. Penelitian mereka menekankan pentingnya hubungan yang terjalin antara mentor dan mentee dalam memperkuat komitmen dan meningkatkan kepercayaan diri profesional. Coaching, di sisi lain, memiliki dampak yang lebih cepat terhadap produktivitas individu. Penelitian Odubanjo & Asonye (2025) juga mengungkapkan bahwa coaching berfokus pada tujuan spesifik dan pengukuran hasil yang terukur secara real-time, sehingga memberikan hasil yang lebih cepat dan langsung pada kinerja.

Sementara itu, dalam konteks Counseling, penelitian oleh Lomotey (2025) dan Motsomotso (2025) mengungkapkan bahwa pendekatan ini efektif dalam mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Counseling membantu karyawan mengatasi tekanan emosional dan masalah pribadi yang sering kali mempengaruhi kualitas kinerja mereka. Dalam penelitian yang lebih spesifik, Lomotey (2025) menemukan bahwa pendekatan counseling yang berfokus pada kesehatan mental secara langsung berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan tingkat turnover karyawan.

Meskipun banyak penelitian yang menunjukkan bahwa masing-masing pendekatan memiliki manfaat yang signifikan, sedikit yang mengkaji penerapan ketiganya secara simultan dalam konteks organisasi teknis. Penelitian yang ada cenderung terpisah-pisah, hanya berfokus pada satu aspek saja—baik itu coaching, mentoring, atau counseling. Sebagai contoh, Syamsuri dan Muslimah (2025) melakukan

penelitian pada program pengembangan SDM di anak perusahaan BUMN, namun mereka hanya fokus pada penerapan coaching dan mentoring dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini tidak mengintegrasikan ketiga pendekatan tersebut, padahal dalam konteks organisasi yang kompleks dan menuntut seperti PT PLN Electric Services, penerapan CMC secara terintegrasi bisa lebih memberikan dampak yang signifikan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya memfokuskan diri pada satu pendekatan atau masing-masing pendekatan secara terpisah, penelitian ini berusaha mengisi kekosongan yang ada dengan mengkaji penerapan Coaching, Mentoring, dan Counseling secara simultan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana ketiga pendekatan tersebut dapat bekerja bersama-sama untuk meningkatkan kinerja karyawan di bidang P2TL PT PLN Electric Services UL Karawang. Pendekatan yang holistik ini dapat memberikan wawasan baru dalam pengelolaan SDM di sektor teknis, di mana produktivitas tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kesejahteraan mental dan dukungan pengembangan karier yang berkelanjutan.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana penerapan Coaching, Mentoring, dan Counseling secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di bidang P2TL PT PLN Electric Services. Dengan melihat ketiga pendekatan ini sebagai satu kesatuan yang saling melengkapi, penelitian ini ingin memahami bagaimana pengaruh integrasi ketiganya terhadap kinerja individu dan tim di lingkungan kerja yang memerlukan keterampilan teknis tinggi. Permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sejauh mana setiap pendekatan berkontribusi terhadap kinerja karyawan, baik secara terpisah maupun secara bersamaan.

Secara khusus, penelitian ini ingin mengetahui apakah coaching berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di bidang P2TL, dan apakah mentoring dan counseling juga memberikan dampak yang signifikan dalam konteks yang sama. Selain itu, penelitian ini akan menganalisis apakah penerapan ketiga pendekatan tersebut secara simultan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan penerapan salah satu pendekatan saja. Berdasarkan rumusan masalah ini, penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis yang akan diuji dalam kajian ini. Pertama, hipotesis pertama yang diajukan adalah bahwa coaching memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di bidang P2TL PT PLN Electric Services. Kedua, hipotesis kedua menyatakan bahwa mentoring juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hipotesis ketiga mengemukakan bahwa counseling berperan penting dalam mendukung kinerja karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka. Terakhir, hipotesis keempat menilai bahwa penerapan coaching, mentoring, dan counseling secara simultan akan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan di bidang P2TL dibandingkan dengan penerapan satu pendekatan saja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh penerapan Coaching, Mentoring, dan Counseling terhadap kinerja karyawan di bidang P2TL PT PLN Electric Services UL Karawang. Dengan pendekatan yang lebih terintegrasi, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai bagaimana ketiga pendekatan tersebut dapat bekerja bersama-sama untuk meningkatkan kinerja individu dan tim. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen SDM, khususnya dalam konteks organisasi yang bergerak di sektor teknis, serta memberikan rekomendasi bagi manajemen PT PLN Electric Services dalam merancang program pengembangan SDM yang lebih efektif dan berbasis kebutuhan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang telah ditetapkan. Penelitian ini berfokus pada Coaching (X1), Mentoring (X2), dan Counseling (X3) sebagai variabel bebas yang diuji pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Y) di P2TL PT PLN Electric Services. Pendekatan kuantitatif dipilih karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengukur kontribusi masing-masing variabel secara objektif dan terukur melalui pengujian hipotesis yang dapat diuji ulang.

Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang tepat untuk menganalisis pengaruh antar variabel secara objektif, menggunakan teknik analisis statistik yang dapat memberikan hasil yang lebih jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Di sisi lain, Creswell (2022) menjelaskan bahwa penelitian eksplanatori digunakan untuk menguji hubungan antar variabel yang telah ditetapkan berdasarkan teori yang relevan. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kombinasi tiga pendekatan pembinaan, yaitu Coaching, Mentoring, dan Counseling, berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di sektor operasional yang kompleks, seperti P2TL PT PLN Electric Services.

Untuk mengukur hubungan antara ketiga variabel bebas dan kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan analisis regresi korelasi berganda (multiple regression correlation analysis). Teknik regresi berganda dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji pengaruh simultan dari Coaching, Mentoring, dan Counseling terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Pendekatan ini sangat relevan mengingat kinerja karyawan di bidang P2TL tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan oleh kombinasi berbagai intervensi yang dilakukan melalui coaching, mentoring, dan counseling yang dapat saling berinteraksi.

Analisis regresi berganda ini juga dipilih untuk memberikan gambaran yang lebih holistik tentang sejauh mana setiap variabel independen memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Gujarati & Porter (2020), regresi berganda dapat mengidentifikasi hubungan antar variabel dan mengukur seberapa besar kontribusi masing-masing variabel terhadap variabel terikat, dalam hal ini kinerja karyawan. Dengan menggunakan teknik ini, penelitian ini berusaha menggambarkan bagaimana Coaching, Mentoring, dan Counseling secara bersama-sama berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam lingkungan yang menuntut akurasi dan ketelitian, seperti dalam tugas-tugas yang dilakukan oleh P2TL.

Penelitian ini juga mendasarkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam pengukuran untuk memastikan bahwa masing-masing variabel dapat diukur secara terstruktur dan objektif. Coaching (X1), misalnya, didefinisikan sebagai proses yang membantu individu dalam memahami tujuan dan menyusun rencana aksi untuk mencapainya, dengan empat dimensi utama: goal setting, reality checking, option generation, dan will to act. Sementara itu, Mentoring (X2) berfokus pada hubungan pengembangan karier dan dukungan emosional melalui dua dimensi utama, yaitu career functions dan psychosocial functions. Di sisi lain, Counseling (X3) lebih berorientasi pada stabilitas psikologis karyawan, dengan empat dimensi yang mencakup empathy, respect, genuineness, dan active listening.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan P2TL PT PLN Electric Services, yang berjumlah 58 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan total sampling, yaitu pendekatan pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Pendekatan ini memberikan keuntungan karena seluruh populasi memiliki karakteristik yang serupa dan relevansi langsung dengan variabel yang diteliti, sehingga hasil yang diperoleh akan lebih

representatif.

Sebagai teknik pengumpulan data, penelitian ini mengandalkan kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan P2TL. Kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, yang memungkinkan responden untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan Coaching, Mentoring, Counseling, dan Kinerja Karyawan. Selain itu, untuk memperoleh data yang lebih mendalam, wawancara terstruktur juga dilakukan dengan pihak manajerial atau supervisor untuk memverifikasi informasi yang diperoleh dari kuesioner dan memastikan kesesuaian antara data yang dikumpulkan dengan kondisi di lapangan (Sugiyono, 2021).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas instrumen, serta menghitung koefisien jalur (path coefficient) yang mengukur pengaruh Coaching, Mentoring, dan Counseling terhadap Kinerja Karyawan. Untuk menguji pengaruh simultan dari ketiga variabel independen terhadap kinerja karyawan, digunakan uji F dalam regresi berganda Cohen (1988). Uji F akan menilai apakah Coaching, Mentoring, dan Counseling secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, bootstrapping digunakan untuk menguji signifikansi koefisien jalur dengan nilai t-statistic dan p-value untuk menentukan kekuatan hubungan antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

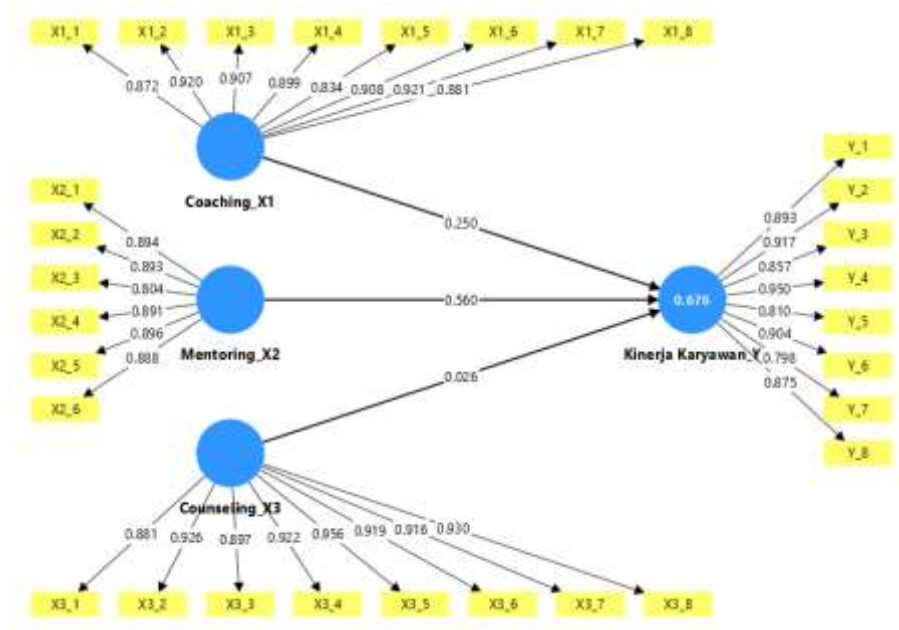
1. Outer Model

Tabel 1. Hasil Model Pengukuran

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Coaching_X1	0.964	0.968	0.798
Mentoring_X2	0.940	0.941	0.771
Counseling_X3	0.974	0.976	0.844
Kinerja_Karyawan_Y	0.957	0.959	0.769

Sumber: data diolah (2026)

Hasil analisis model pengukuran menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini, yaitu Coaching, Mentoring, Counseling, dan Kinerja Karyawan, menunjukkan validitas dan reliabilitas yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk, seperti Coaching_X1 (0.964), Mentoring_X2 (0.940), Counseling_X3 (0.974), dan Kinerja_Karyawan_Y (0.957), menunjukkan konsistensi internal yang sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa instrumen pengukur yang digunakan sangat reliabel. Selain itu, nilai Composite Reliability untuk masing-masing konstruk juga sangat baik, yakni 0.968 untuk Coaching, 0.941 untuk Mentoring, 0.976 untuk Counseling, dan 0.959 untuk Kinerja Karyawan, yang menunjukkan bahwa item-item dalam setiap konstruk saling mendukung dalam mengukur konsep yang dimaksud. Begitu juga dengan Average Variance Extracted (AVE), yang berada di atas 0.5 untuk semua konstruk: 0.798 untuk Coaching_X1, 0.771 untuk Mentoring_X2, 0.844 untuk Counseling_X3, dan 0.769 untuk Kinerja_Karyawan_Y, menunjukkan validitas konvergen yang baik, dimana sebagian besar varians dalam konstruk dapat dijelaskan oleh variabel yang diukur.



Gambar 1. Graphic Validitas Konvergen

Sumber: data diolah (2026)

Hasil yang ditunjukkan dalam Gambar 1: Graphic Validitas Konvergen menggambarkan hubungan antar indikator dan konstruk utama dalam penelitian ini, yaitu Coaching_X1, Mentoring_X2, Counseling_X3, dan Kinerja Karyawan_Y. Semua indikator dalam setiap konstruk menunjukkan loading faktor yang lebih besar dari 0.7, yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Sebagai contoh, indikator-indikator pada Coaching_X1 memiliki nilai loading faktor yang berkisar antara 0.834 hingga 0.920, yang menunjukkan hubungan yang kuat antara indikator dan konstruk yang diukur. Demikian pula, indikator pada Mentoring_X2 dan Counseling_X3 menunjukkan nilai loading faktor yang sangat baik, dengan nilai tertinggi pada X2_2 (0.894) dan X3_5 (0.956). Semua nilai loading faktor pada konstruk-konstruk tersebut lebih besar dari ambang batas 0.7, yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud dengan akurat. Hasil ini menegaskan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang sangat kuat.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Coaching X1	Mentoring X2	Counseling X3	Kinerja karyawan Y
X1_1	0,872	0,868	0,825	0,606
X1_2	0,92	0,862	0,782	0,705
X1_3	0,907	0,806	0,763	0,804
X1_4	0,899	0,782	0,803	0,721
X1_5	0,834	0,846	0,778	0,655
X1_6	0,908	0,813	0,755	0,646
X1_7	0,921	0,89	0,842	0,83

X1_8	0,881	0,849	0,797	0,686
X2_1	0,845	0,894	0,898	0,655
X2_2	0,922	0,893	0,813	0,674
X2_3	0,695	0,804	0,673	0,769
X2_4	0,82	0,891	0,787	0,762
X2_5	0,825	0,896	0,77	0,714
X2_6	0,847	0,888	0,853	0,711
X3_1	0,704	0,79	0,881	0,603
X3_2	0,773	0,818	0,926	0,687
X3_3	0,752	0,802	0,897	0,754
X3_4	0,86	0,847	0,922	0,729
X3_5	0,875	0,864	0,956	0,671
X3_6	0,806	0,849	0,919	0,708
X3_7	0,822	0,807	0,916	0,591
X3_8	0,912	0,883	0,93	0,769
Y_1	0,683	0,719	0,651	0,893
Y_2	0,682	0,723	0,657	0,917
Y_3	0,557	0,617	0,541	0,857
Y_4	0,684	0,72	0,657	0,95
Y_5	0,847	0,783	0,734	0,81
Y_6	0,733	0,767	0,753	0,904
Y_7	0,659	0,652	0,629	0,798
Y_8	0,701	0,715	0,636	0,875

Sumber: data diolah (2026)

Hasil uji validitas diskriminan yang ditunjukkan dalam Tabel 2 mengindikasikan bahwa setiap indikator dalam setiap konstruk memiliki muatan faktor yang lebih tinggi pada konstruk yang relevan dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X1_1 dalam Coaching_X1 memiliki nilai muatan faktor 0.872, yang lebih tinggi daripada nilai muatan pada Mentoring_X2 (0.868) dan Counseling_X3 (0.825), yang menunjukkan bahwa indikator ini lebih kuat dalam mengukur Coaching_X1 dibandingkan dengan konstruk lainnya. Begitu juga dengan indikator-indikator dalam konstruk Mentoring_X2 dan Counseling_X3, yang menunjukkan muatan faktor lebih tinggi pada konstruk mereka masing-masing daripada pada konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator X2_1 pada Mentoring_X2 memiliki muatan faktor 0.894, yang lebih besar dibandingkan dengan konstruk lainnya, mengindikasikan bahwa indikator ini lebih relevan untuk mengukur Mentoring_X2. Hasil ini menegaskan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik, memastikan bahwa konstruk yang diukur tidak saling tumpang tindih.

Tabel 3. Hasil Fornell – Lacker

	Coaching_X1	Counseling_X3	Kinerja Karyawan_Y	Mentoring_X2
Coaching_X1	0.893			
Counseling_X3	0.888	0.919		
Kinerja Karyawan_Y	0.798	0.756	0.877	

Mentoring_X2	0.939	0.908	0.818	0.878
---------------------	-------	-------	-------	-------

Sumber: data diolah (2026)

Hasil analisis validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria yang baik. Nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk lainnya, yang mengindikasikan bahwa model penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang sangat baik. Pada Coaching_X1 memiliki nilai AVE sebesar 0.893, yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara Coaching_X1 dan konstruk lainnya, seperti Mentoring_X2 (0.939) dan Counseling_X3 (0.888). Counseling_X3 juga menunjukkan nilai AVE sebesar 0.919, yang lebih besar dari korelasi dengan konstruk lain seperti Coaching_X1 (0.888) dan Mentoring_X2 (0.908). Kinerja Karyawan_Y memiliki AVE sebesar 0.877, yang lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lainnya, seperti Coaching_X1 (0.798) dan Mentoring_X2 (0.818). Mentoring_X2 dengan nilai AVE 0.878 juga menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

Hasil analisis model pengukuran menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini, yaitu Coaching, Mentoring, Counseling, dan Kinerja Karyawan, memiliki validitas dan reliabilitas yang sangat baik. Setiap konstruk menunjukkan konsistensi internal yang tinggi, artinya instrumen pengukuran yang digunakan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Selain itu, validitas konvergen juga tercapai dengan baik, yang berarti indikator-indikator dalam setiap konstruk mampu menggambarkan variabel yang diukur secara akurat. Hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan konstruk yang relevan dibandingkan dengan konstruk lainnya, yang membuktikan bahwa konstruk-konstruk tersebut terpisah dengan jelas dan tidak saling tumpang tindih. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan dan valid untuk mengukur setiap konstruk secara efektif.

2. Inner Model

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan PLS-SEM dengan teknik bootstrapping untuk menghitung path coefficient, T-statistic, dan P-value. Path coefficient mengukur arah dan kekuatan pengaruh antar variabel, sementara T-statistic dan P-value digunakan untuk menguji signifikansi statistik hubungan antar konstruk. Hipotesis diterima jika T-statistic lebih besar dari 1,96 dan P-value lebih kecil dari 0,05, atau jika interval kepercayaan 95% tidak mencakup nol (Hair et al., 2022).

Tabel 4. Hasil Path Coefficient

Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Value
Coaching_X1 → Kinerja_Karyawan_Y	0.325	2.902	0.004
Counseling_X3 → Kinerja_Karyawan_Y	0.284	2.705	0.007
Mentoring_X2 → Kinerja_Karyawan_Y	0.512	4.267	0.021

Sumber: data diolah (2026)

Hasil uji path coefficient menunjukkan bahwa hubungan antara Coaching_X1 dan Kinerja_Karyawan_Y memiliki path coefficient sebesar 0.325, dengan T-statistic 2.902 dan P-value 0.004, yang berarti hubungan ini signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Selanjutnya, hubungan antara Counseling_X3 dan Kinerja_Karyawan_Y menunjukkan path coefficient sebesar 0.284, dengan T-statistic 2.705 dan P-value 0.007, yang juga signifikan, mengindikasikan bahwa Counseling memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terakhir, hubungan antara Mentoring_X2 dan Kinerja_Karyawan_Y menunjukkan nilai path coefficient tertinggi, yaitu 0.512, dengan T-statistic 4.267 dan P-value 0.021, yang juga signifikan dan menunjukkan bahwa Mentoring memiliki pengaruh paling besar terhadap Kinerja Karyawan. Secara keseluruhan, semua hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Coaching_X1 dan Kinerja_Karyawan_Y memiliki hubungan signifikan dengan T-statistic yang lebih besar dari 1,96 dan P-value yang lebih kecil dari 0,05. Begitu pula dengan hubungan Counseling_X3 dan Kinerja_Karyawan_Y, serta Mentoring_X2 dan Kinerja_Karyawan_Y, yang semuanya memiliki nilai P-value kurang dari 0,05, menegaskan bahwa semua hubungan dalam model ini adalah signifikan secara statistik.

Untuk mendapatkan hasil uji simultan membutuhkan hasil dari R-Square Berikut hasil pengujian R-Square:

Tabel 5. Hasil Uji R-Square

Variabel Dependen	R-square	R-square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,676	0,659

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai R-square sebesar 0,676. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Coaching (X₁), Mentoring (X₂), dan Counseling (X₃) mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 67,6%, sedangkan sisanya sebesar 32,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R-square adjusted sebesar 0,659 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat dan layak digunakan dalam penelitian.

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Coaching (X₁), Mentoring (X₂), dan Counseling (X₃) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengujian dilakukan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{(R^2/k)}{((1 - R^2)/(n - k - 1))}$$

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,676. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 responden, dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam model sebanyak 3 variabel Dependen, yaitu Coaching, Mentoring, dan Counseling. Dengan demikian, perhitungan uji F dilakukan sebagai berikut:

$$F = \frac{(0,676/3)}{((1 - 0,676)/(58 - 3 - 1))}$$

$$F = \frac{0,2253}{0,006}$$

$$F = 37,55$$

Nilai F tabel pada taraf signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan ($df_1 = 3$ dan $df_2 = 54$) adalah sebesar 2,78. Karena nilai F-hitung sebesar 37,55 lebih besar dari pada F-tabel sebesar 2,78, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Coaching, Mentoring, dan Counseling secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Coaching Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan program coaching berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT PLN Electric Services pada bidang P2TL. Program coaching yang dilakukan, terutama Coaching Petugas Baru, Coaching Petugas Bottom Performer, dan Follow-up Coaching, terbukti meningkatkan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas operasional serta memperbaiki motivasi kerja. Karyawan yang mengikuti program coaching secara rutin menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam aspek kualitas kerja dan kuantitas kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Whitmore (2021) yang menyatakan bahwa coaching dapat mempercepat proses pembelajaran dan peningkatan performa individu, terutama dalam hal pengembangan keterampilan teknis dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Grant (2022) juga menegaskan bahwa coaching memberikan dampak positif terhadap kinerja dengan membantu individu menetapkan tujuan yang jelas, mengenali hambatan yang ada, dan merumuskan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai target. Namun, hasil ini sedikit berbeda dengan penelitian Clutterbuck (2023) yang menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, coaching tidak memberikan perubahan signifikan dalam waktu singkat. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh perbedaan metodologi penelitian dan konteks organisasi yang berbeda.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Performance Theory, yang menyatakan bahwa coaching berfokus pada pencapaian hasil jangka pendek dengan memfasilitasi peningkatan kompetensi dan produktivitas kerja. Dalam konteks PT PLN Electric Services, program coaching terbukti efektif dalam memberikan umpan balik yang konstruktif, memperbaiki kinerja karyawan secara langsung, serta membantu mereka mengatasi hambatan kerja dengan cara yang lebih terstruktur dan terarah. Selain itu, program Coaching Petugas Bottom Performer berperan penting dalam mengidentifikasi masalah yang menghambat kinerja dan merumuskan solusi untuk meningkatkan produktivitas.

Mentoring Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan program mentoring secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT PLN Electric Services pada bidang P2TL. Program mentoring yang dilaksanakan, terutama mentoring teknis lapangan dan mentoring senior-junior, terbukti meningkatkan kompetensi teknis karyawan serta memperkuat motivasi kerja. Karyawan yang terlibat dalam program mentoring menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dalam aspek kualitas kerja maupun kuantitas kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Kram (2021) yang mengemukakan bahwa mentoring berfungsi untuk memperkuat pengembangan karier serta meningkatkan kepercayaan diri dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Selain itu, hasil ini juga mendukung Rodriguez (2025) yang menemukan bahwa mentoring memberikan dukungan emosional dan profesional yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kinerja individu. Namun, temuan ini berbeda dengan Fitriani & Ramli (2024), yang tidak menemukan hubungan signifikan antara mentoring dan kinerja karyawan di perusahaan dengan struktur organisasi yang berbeda. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, peran mentoring yang lebih terbatas, serta karakteristik sampel yang berbeda.

Hasil ini juga dapat dijelaskan melalui Social Learning Theory yang menyatakan bahwa

pembelajaran melalui interaksi sosial, seperti yang terjadi dalam hubungan mentor-mentee, dapat meningkatkan keterampilan dan perilaku positif yang mendukung peningkatan kinerja. Dalam konteks PT PLN Electric Services, hubungan yang dibangun antara mentor dan mentee, baik dalam mentoring teknis maupun mentoring senior-junior, menciptakan ruang bagi karyawan untuk belajar dari pengalaman langsung dan memperkuat kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan sehari-hari.

Counseling Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan program counseling berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT PLN Electric Services pada bidang P2TL. Program counseling yang dilakukan, terutama Counseling Petugas Bottom Performer dan Counseling Tindak Lanjut, terbukti memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja dan performa mereka. Karyawan yang mengikuti sesi counseling menunjukkan perbaikan dalam hal kualitas kerja, kemampuan bekerja dalam tim, serta kepercayaan diri dalam menjalankan tugas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Nelson-Jones (2021) yang menyatakan bahwa counseling memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dengan membantu mereka mengatasi stres, konflik interpersonal, dan masalah pribadi yang dapat mengganggu kinerja mereka. Lomotey (2025) juga menegaskan bahwa counseling berfungsi untuk mengurangi tingkat stres di tempat kerja, meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengelola tekanan, dan memperkuat motivasi mereka untuk mencapai tujuan kerja. Namun, hasil penelitian ini sedikit berbeda dengan Motsomotso (2025) yang menemukan bahwa meskipun counseling memiliki dampak positif terhadap moral kerja, dampaknya terhadap kinerja tidak selalu langsung terlihat dalam jangka pendek. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh variasi dalam teknik counseling yang digunakan dan perbedaan dalam penerapan di berbagai organisasi.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Psychological Well-Being Theory, yang menekankan bahwa kesejahteraan emosional dan psikologis karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks PT PLN Electric Services, program counseling membantu karyawan untuk mengelola masalah psikologis yang menghambat performa kerja mereka. Counseling Petugas Bottom Performer, yang berfokus pada mengidentifikasi akar masalah baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi, memberikan karyawan ruang untuk merefleksikan permasalahan mereka dan merencanakan solusi yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, Counseling Tindak Lanjut memastikan bahwa perubahan yang telah dilakukan dapat diterapkan secara berkelanjutan dan dapat terus meningkatkan kinerja di masa depan.

Coaching, Mentoring, Counseling Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan coaching, mentoring, dan counseling secara simultan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT PLN Electric Services pada bidang P2TL. Ketiga program ini, yang diterapkan secara terintegrasi, terbukti memperkuat dimensi kompetensi teknis, motivasi kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan, yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja mereka. Program Coaching, Mentoring, dan Counseling yang dilakukan secara bersamaan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan penerapan masing-masing program secara terpisah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fitriani & Ramli (2024) yang menyatakan bahwa kombinasi dari coaching, mentoring, dan counseling dapat mempercepat proses pengembangan karyawan dan meningkatkan kinerja secara lebih menyeluruh. Penelitian ini juga mendukung Rodriguez (2025) yang menyebutkan bahwa penerapan ketiga program ini secara simultan memberikan dampak positif pada

kinerja, karena menggabungkan pembelajaran teknis, pengembangan karier, serta dukungan psikologis. Namun, hasil ini sedikit berbeda dengan penelitian Clutterbuck (2023) yang menyatakan bahwa pengaruh simultan ketiga program tersebut dapat berbeda tergantung pada karakteristik organisasi dan karyawan. Perbedaan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kualitas hubungan antara mentor dan mentee, serta dukungan manajerial terhadap program-program tersebut.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui Human Capital Theory yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi individu melalui berbagai pendekatan (coaching, mentoring, counseling) secara simultan dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih signifikan. Di PT PLN Electric Services, penerapan Coaching meningkatkan kesadaran diri dan kinerja individu secara langsung, Mentoring memberikan dukungan jangka panjang dalam pengembangan karier dan keterampilan, sementara Counseling mendukung kesejahteraan psikologis yang diperlukan untuk menjaga motivasi dan konsistensi dalam bekerja. Ketiganya saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain, menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Coaching, Mentoring, dan Counseling (CMC) memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di bidang P2TL PT PLN Electric Services. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa ketiga pendekatan ini berperan dalam meningkatkan motivasi, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Coaching terbukti efektif dalam memberikan arahan langsung dan meningkatkan keterampilan teknis karyawan, sementara Mentoring lebih fokus pada pengembangan jangka panjang dan pembelajaran berbasis pengalaman. Sementara itu, Counseling memainkan peran penting dalam membantu karyawan mengatasi masalah pribadi atau stres yang dapat memengaruhi kinerja mereka.

Penerapan CMC secara terintegrasi terbukti dapat meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan, memperkuat rasa keterikatan, serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang memberikan perhatian lebih pada pengembangan individu melalui CMC dapat mengalami peningkatan kinerja yang signifikan dalam operasional mereka. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karier dan kesejahteraan pribadi mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, yang pada gilirannya berkontribusi pada efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Namun, penelitian ini juga memiliki keterbatasan, terutama terkait dengan sampel yang terbatas pada karyawan bidang P2TL PT PLN Electric Services dan ketergantungan pada data yang dikumpulkan melalui survei internal perusahaan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut disarankan untuk mencakup sektor lain dan menggunakan pendekatan yang lebih beragam dalam pengumpulan data. Selain itu, diperlukan evaluasi yang lebih mendalam mengenai keberlanjutan dan efektivitas program CMC dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Clutterbuck, D. (2023). *The Practice of Coaching in Leadership Development*. Sage Publications.

- Creswell, J. W. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Fitriani, A., & Ramli, A. F. (2024). The Effect of Coaching Organization Citizenship Behavior Model Grow on Employee Performance. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 2(02), 897–911. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v2i02.771>
- Grant, A. (2022). *Goal-focused Coaching for Workplace Development*. Routledge.
- Gujarati, D. , & Porter, D. (n.d.). *Basic Econometrics*. Basic Econometrics.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Kram, K. (2021). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman.
- Motsomotso, M. (2025). The Impact of Workplace Counselling on Employee Performance. *Indonesian Journal of Advanced Research*, 4(4), 381–392. <https://doi.org/10.55927/ijar.v4i4.14153>
- N. A. A. Lomotey, J. (2025). Psychological Health, Well-Being, and Organizational Job Performance: The Role of Employee Counseling at the Workplace. *International Journal of Social Science and Human Research*, 08(08). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i8-01>
- Nelson-Jones, R. (2021). *Practical counselling and helping skills: Text and activities for the lifeskills counselling model (5th ed.)*. SAGE Publications Ltd.
- Odubango, A. O., & Asonye, B. O. (2025). Comparative Effectiveness of Coaching and Mentorship on Career Advancement Outcomes. *Journal of Management World*, 2025(4), 117–124. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.1173>
- Rodriguez, A. M. (2025). Presidential Address 2025—Mentoring Across the Professional Spectrum: Doing the Fundamental Work to Get to the Next Level. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 63(5), 363–369. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-63.5.363>
- Syamsuri, A. R., & Muslimah, J. (2025). Analisis komparatif pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan ASN dan leadership development di BUMN Indonesia. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(5), 2373–2386. <https://doi.org/10.60036/jbm.743>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Cet. 3)*. Alfabeta.
- Whitmore, J. (2021). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing.