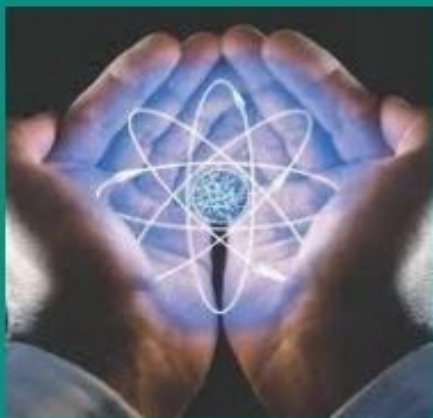

Academia Open



By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact.....	5
Cite this article.....	5
Title page	6
Article Title.....	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	7

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

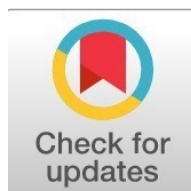
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

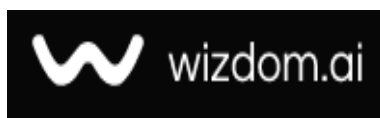
How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Motivation as a Bridge Between Training, Coaching, and Employee Performance: Motivasi sebagai Jembatan Antara Pelatihan, Pembinaan, dan Kinerja Karyawan

Deny Fahrianur, deny.fahrianur@fkip.unmul.ac.id (1)

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Mulawarman, Indonesia

Zainal Ilmi, zainal.ilmii@feb.unmul.ac.id (0)

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Mulawarman, Indonesia

Siti Maria, siti.maria@feb.unmul.ac.id (0)

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Mulawarman, Indonesia

^(*) Corresponding author

Abstract

General Background: Regional-owned enterprises (BUMD) play a vital role in supporting regional development and economic independence in Indonesia, particularly within the energy sector of East Kalimantan. **Specific Background:** Despite their strategic position, many BUMDs face challenges in maintaining competitiveness due to limited human resource development and weak managerial systems. **Knowledge Gap:** Prior studies have examined the effects of training and motivation on employee performance, but few have explored the mediating role of motivation between training, coaching, and performance in regional energy enterprises. **Aims:** This study investigates how training and coaching influence employee performance through motivation as a mediating variable. **Results:** Using an explanatory survey method with 82 respondents and Partial Least Squares (PLS) analysis, findings reveal that training and motivation significantly affect performance, coaching affects motivation but not performance directly, and motivation mediates the relationship between both predictors and performance. **Novelty:** This research highlights motivation as a pivotal mediating mechanism linking developmental interventions to performance in the regional energy industry context. **Implications:** The study underscores the importance of integrating structured training and personalized coaching to strengthen employee motivation, thereby enhancing organizational performance and sustainability within the energy sector.

Highlights:

- ♦ Motivation mediates the link between training, coaching, and performance.
- ♦ Coaching enhances motivation more strongly than direct performance.
- ♦ Integrated HR development boosts competitiveness in the energy sector.

Keywords: Training, Coaching, Motivation, Employee Performance, Energy Industry

Published date: 2025-11-06

Pendahuluan

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah daerah di Indonesia, dimana modal yang dimiliki bersumber dari seluruh atau sebagian besar dari pemerintah daerah. BUMD memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana yang tercantum pada Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 tentang BUMD (definisi, tujuan, dan pengelolaan BUMD) [1] dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 118 Tahun 2018 [2] tentang rencana bisnis, rencana kerja, dan anggaran BUMD kerjasama dan evaluasinya.

Sejak didirikan pada era Orde Baru, Perusda dimaksudkan untuk menjadi instrumen yang dapat membantu pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) dan serta menyediakan lapangan pekerjaan. Perusda berperan penting dalam mendukung sektor-sektor ekonomi strategis yang dapat memberikan manfaat langsung kepada masyarakat setempat. Namun, perjalanan Perusda di Indonesia tidak selalu mulus, karena banyak dari mereka yang mengalami kesulitan dalam mengelola usaha dan tidak mampu beradaptasi dengan dinamika pasar yang semakin kompetitif [3], [4].

Dalam bisnis yang terus mengalami perkembangan maka penting bagi organisasi untuk memahami dan mengembangkan kompetensi sehingga mampu menghadapi tantangan dan kesulitan yang terus muncul di masa akan datang sebagaimana hasil penelitian banyak Perusda yang kurang memiliki sistem yang efektif dalam merencanakan manajemen mereka [5], [6], [7]. Hal ini disebabkan oleh kurangnya tenaga ahli, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya perhatian terhadap inovasi dan perubahan pasar sebagaimana penelitian. Akibatnya, sebagian besar Perusda cenderung bergantung pada sumber daya dari pemerintah daerah dan tidak dapat berkembang secara optimal untuk mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Tantangan ini diperparah dengan adanya kesulitan dalam menjaga keberlanjutan operasional dan daya saing dalam menghadapi perusahaan swasta yang lebih efisien.

Di Kalimantan Timur, keberadaan Perusda menjadi sangat vital untuk mendukung pembangunan daerah yang lebih merata. Dengan potensi sumber daya alam yang melimpah, seperti minyak, gas, dan batu bara, daerah ini memiliki peluang besar untuk mengelola industri tersebut dengan baik melalui perusahaan daerah. Namun, meskipun memiliki potensi besar, Perusda di Kalimantan Timur juga menghadapi tantangan serupa dengan yang ada di tingkat nasional, yaitu bagaimana mengelola sumber daya dengan efisien dan dapat bersaing dengan perusahaan swasta yang lebih maju. Dalam konteks ini, penguatan manajemen dan inovasi dalam Perusda menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan kelangsungan dan perkembangan usaha mereka.

BUMD atau Perusda didirikan untuk mengembangkan potensi ekonomi lokal dan memberikan dukungan terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. BUMD memiliki peran penting untuk mendorong kemandirian ekonomi di daerah, menciptakan lapangan kerja baru, dan di harapkan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat setempat. Sumber Daya Manusia (SDM) yang di miliki BUMD / perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan untuk dapat mewujudkan tujuan tujuan perusahaan

tersebut. Menurut [8] perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia yang mampu memberikan tenaga, bakat, kemampuan, kreatifitas dan usaha mereka dalam rangka kemajuan perusahaan. Hal tersebut juga di sepakati dari beberapa penelitian dari [9], [10], [11], [12] yang memberikan analisis bahwa mereka mampu mengidentifikasi dan mengatasi masalah operasional dengan efektif melalui cara cara yang kreatif dan inovatif sehingga lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan regulasi baru.

Perusahaan Daerah (Perusda) di Provinsi Kalimantan Timur, yang selanjutnya disebut sebagai "Perusda A", mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya alam lokal pada sektor minyak dan gas (migas) secara efisien dan efektif. Guna menjaga kerahasiaan identitas, "Perusda A" akan dirujuk secara anonim dalam laporan penelitian ini. Sebagai perusahaan daerah yang bergerak di sektor energi, Perusda A memiliki peran strategis dalam mengelola sumber daya alam, khususnya dalam industri minyak dan gas. Perusahaan ini diharapkan dapat mendongkrak ekonomi daerah, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD).

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan operasional Perusda. Dalam industri migas yang dinamis dan berisiko tinggi, keberadaan SDM yang kompeten, adaptif, dan inovatif menjadi faktor penentu kinerja perusahaan. Kualitas dan profesionalitas karyawan tidak hanya menentukan efektivitas pengelolaan sumber daya alam, tetapi juga memengaruhi daya saing perusahaan di tingkat regional maupun nasional. Oleh karena itu, pengembangan SDM melalui pelatihan (training) dan pembimbingan (coaching) menjadi kebutuhan penting dalam menjawab tantangan industri yang terus berkembang.

Training berfungsi meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi. Program pelatihan yang relevan dapat memperkuat kompetensi kerja, meningkatkan kepercayaan diri, serta mendorong produktivitas individu maupun organisasi. Sebaliknya, pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan aktual karyawan sering kali tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dalam konteks ini, perusahaan perlu merancang pelatihan yang berorientasi pada kebutuhan kompetensi masa depan agar hasilnya optimal.

Selain pelatihan, coaching berperan penting dalam membimbing karyawan secara personal. Melalui proses coaching, karyawan memperoleh arahan, dukungan, dan umpan balik yang membantu mereka mengenali potensi diri serta mengatasi kendala kerja. Pendekatan ini dapat menumbuhkan motivasi intrinsik dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Motivasi kerja juga menjadi faktor penentu produktivitas. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kreativitas, dan efisiensi yang lebih baik. Untuk itu, Perusda A di Kalimantan Timur ini mengembangkan strategi motivasional melalui penghargaan, pengakuan, dan sistem insentif berbasis kinerja. Kombinasi antara training, coaching, dan motivasi kerja terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Fenomena yang ditemukan menunjukkan masih adanya ketidaksesuaian antara isi pelatihan dan kebutuhan nyata karyawan, serta variasi dalam kualitas coach dan tingkat motivasi kerja. Kondisi ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh training dan coaching terhadap motivasi serta kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menganalisis sejauh mana program pelatihan dan coaching berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan di Perusda A.

Beberapa kajian empiris dalam penelitian ini dapat dirangkum ke dalam suatu tabel hubungan antar variabel melalui penelitian terdahulu seperti pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Riset Terkait Training dan Kinerja Karyawan

No	Nama	Jurnal	Hasil
1	Achmad Cik, Muhammad Asdar, Anas Iswanto Anwar, Suryono Efendi (2020)	<i>Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia</i>	Pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Abdul Kanray Turay; Sri Salamah; Asri Laksmi Riani (2019)	<i>The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority</i>	Pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
3	Kuruppu, C.L., Kavirathne, C.S. & Karunarathna, N. (2021)	<i>The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka</i>	Bahwa ada positif yang kuat hubungan antara dua variabel pelatihan dan kinerja
4	Gede Putu Agus Jana Susila, I Nengah Suarmanayasa, Putu Gede Parma (2019)	<i>The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance</i>	Ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan
5	Kasimu Sendawula, Saadat Nakyejwe Kimuli, Juma Bananuka & Grace, Najjemba Muganga (2018)	<i>Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector</i>	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan
6	Herli dkk. (2018) serta Olusadum & Anulika (2018)	<i>Jurnal Fokus Manajemen Bisnis</i>	Ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu pada tabel 1, menunjukkan adanya pengaruh antar variabel, baik pengaruh secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Atas dasar ini penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian secara ilmiah dengan menetapkan beberapa variabel dan lokasi penelitian yang berbeda.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode survei penjelasan (explanatory survey method) yaitu survei yang menjelaskan variabel-variabel yang diteliti dan selanjutnya menganalisa pengaruh antar variabel yang disertai dengan pengujian. Penelitian survei sebagaimana yang dinyatakan [13] bahwa populasi, sampel, dan analisis data berperan dalam penelitian kuantitatif untuk memahami kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel.

Menurut [14] penelitian survei digunakan untuk membuat generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam, memerlukan sampel yang representatif untuk hasil yang akurat. Penelitian ini diawali dengan menetapkan judul penelitian untuk mengidentifikasi permasalahan atau fenomena yang akan diteliti, diikuti dengan pembatasan masalah yang berfokus pada variabel yang digunakan. Penelitian dengan metode ini juga telah dilakukan dari beberapa penelitian oleh [14], [15], [16]. Pada penelitian ini, proses pengumpulan data meliputi data primer dan sekunder, di mana data primer diperoleh melalui kuesioner dengan metode self-administrated survey, yaitu responden mengisi sendiri kuesioner berisi pertanyaan tertutup secara terstruktur dalam jangka waktu tertentu [17], [18]. Kuesioner yang telah diisi kemudian dikumpulkan kembali untuk diolah dan dianalisis sebagai data primer. Data kualitatif yang terkumpul akan dikuantifikasikan untuk diuji secara verifikatif sesuai dengan rancangan analisis data penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 82 orang karyawan Perusda A sebagai responden, yang mewakili seluruh unit dan departemen di perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung dan daring, dengan tujuan memperoleh data yang akurat dan komprehensif. Pengumpulan data dalam penelitian ini juga dilakukan merujuk pada beberapa penelitian terdahulu, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1, yang bersumber dari referensi [19], [20], [21]. Hasil deskripsi responden menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 62 orang (75,61%), sedangkan perempuan berjumlah 20 orang (24,39%). Dominasi laki-laki ini mencerminkan karakteristik umum industri migas yang banyak melibatkan tenaga teknis lapangan, meskipun partisipasi perempuan juga terlihat meningkat di bidang administrasi dan manajerial.

Sebelum dilakukan analisis inferensial, penelitian ini terlebih dahulu menyajikan gambaran umum mengenai karakteristik responden. Deskripsi ini penting untuk memahami profil demografis karyawan yang

menjadi dasar interpretasi hasil penelitian. Adapun karakteristik responden yang ditinjau meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Tabel 2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	62	75,61
2	Perempuan	20	24,39
Total		82	100

Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (75,61%), sedangkan perempuan sebanyak 24,39%. Komposisi ini mencerminkan kondisi umum industri migas yang banyak melibatkan tenaga kerja laki-laki pada pekerjaan lapangan dan teknis, meskipun keterlibatan perempuan mulai meningkat dalam bidang administrasi dan manajerial. Selain jenis kelamin, penelitian ini juga memetakan distribusi responden berdasarkan kelompok usia. Hal ini bertujuan untuk menggambarkan proporsi usia produktif dalam perusahaan dan melihat kemungkinan hubungan antara usia dengan motivasi serta kinerja karyawan.

Tabel 3. Responden Berdasarkan Usia

No	Rentang Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1	26–29	8	9,76
2	30–34	16	19,51
3	35–39	18	21,95
4	40–44	14	17,07
5	45–49	12	14,63
6	50–54	9	10,98
7	≥55	5	6,10
Total		82	100

Sebaran usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok 35–39 tahun (21,95%), diikuti oleh usia 30–34 tahun (19,51%) dan 40–44 tahun (17,07%). Dengan demikian, sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dan matang secara profesional, yang berpotensi besar dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Selain usia, tingkat pendidikan juga menjadi faktor penting dalam penelitian ini karena dapat memengaruhi persepsi, kemampuan kognitif, dan kesiapan individu dalam mengikuti program pelatihan maupun pembinaan. Hal tersebut di sajikan pada tabel 4 berikut;

Tabel 4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMP	2	2,44
2	SLTA	18	21,95
3	Diploma	15	18,29
4	S1	30	36,59
5	S2/S3	17	20,73
Total		82	100

Pada Tabel 4 sebagian besar karyawan berpendidikan S1 (36,59%), diikuti oleh S2/S3 (20,73%). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memprioritaskan tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan tinggi, sejalan dengan kebutuhan industri migas yang menuntut kompetensi teknis dan kemampuan analitis yang kuat.

Untuk memahami kedalaman pengalaman kerja karyawan, dilakukan juga pengelompokan pada tabel 5 yaitu responden berdasarkan lama masa kerja. Aspek ini penting karena pengalaman kerja sering kali berkaitan erat dengan stabilitas dan loyalitas terhadap perusahaan.

Tabel 5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	< 5 tahun	6	7,32
2	5–10 tahun	24	29,27
3	10–20 tahun	35	42,68
4	> 20 tahun	17	20,73
Total		82	100

Mayoritas responden memiliki pengalaman kerja 10–20 tahun (42,68%), diikuti oleh kelompok 5–10 tahun (29,27%). Hal ini menggambarkan tingkat loyalitas dan kestabilan tenaga kerja yang tinggi di lingkungan PT. MMP, sekaligus menunjukkan adanya kesinambungan transfer pengetahuan antara karyawan senior dan junior.

Setelah deskripsi responden, tahap berikutnya adalah menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu training, coaching, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Analisis dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Langsung antar Variabel

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value	Keterangan
Training → Motivasi	0,267	1,985	0,047	Signifikan
Coaching → Motivasi	0,501	4,882	0,000	Signifikan
Motivasi → Kinerja	0,586	7,540	0,000	Signifikan
Training → Kinerja	0,164	1,884	0,061	Tidak signifikan langsung
Coaching → Kinerja	0,212	2,004	0,046	Signifikan

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa training dan coaching berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien training → motivasi sebesar 0,267 ($p = 0,047$) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan mampu mendorong motivasi kerja secara moderat. Sedangkan coaching → motivasi memiliki koefisien 0,501 ($p = 0,000$), menunjukkan pengaruh yang lebih kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa pembinaan personal yang

dilakukan secara konsisten oleh pimpinan berperan penting dalam meningkatkan semangat dan kepercayaan diri karyawan.

Motivasi kerja terbukti menjadi variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja, dengan koefisien 0,586 dan t-statistic 7,540, yang berarti bahwa peningkatan motivasi secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja individu. Hasil ini memperkuat Self-Determination Theory [22], [23] serta penelitian dari [20], [24], yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik, seperti rasa memiliki dan kompetensi, merupakan faktor kunci dalam mendorong produktivitas kerja. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh training terhadap kinerja bersifat tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan ($p < 0,05$). Temuan ini sejalan dengan Expectancy Theory [25], yang menegaskan bahwa seseorang akan terdorong untuk berprestasi ketika ia percaya bahwa usaha dan kompetensinya akan menghasilkan kinerja yang diakui oleh organisasi.

Secara empiris, program pelatihan Perusahaan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan teknis dan profesional karyawan. Sementara itu, coaching memperkuat aspek kedisiplinan, komunikasi, dan kerja sama antarindividu. Interaksi yang terbangun melalui proses pembinaan mampu memperkuat rasa kebersamaan dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi manajemen Perusda A untuk terus mengembangkan strategi pengelolaan SDM berbasis pembelajaran berkelanjutan. Pelatihan tidak hanya difokuskan pada aspek teknis, tetapi juga perlu diimbangi dengan coaching yang menumbuhkan motivasi dan rasa percaya diri karyawan. Pendekatan ini akan memperkuat kompetensi individu sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada motivasi intrinsik yang terbentuk melalui dukungan organisasi dan pembinaan kepemimpinan. Dengan mengintegrasikan pelatihan dan coaching secara sistematis, Perusda tersebut dapat menciptakan sumber daya manusia yang profesional, inovatif, dan berkomitmen tinggi terhadap pencapaian visi perusahaan.

Simpulan

Berdasarkan Berdasarkan hasil analisis model pengukuran dan struktural yang dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS), diperoleh beberapa temuan penting yang saling mendukung. Seluruh indikator dalam konstruk Training (TR), Coaching (CCh), Motivasi (Mo), dan Kinerja Karyawan (KK) terbukti valid secara statistik, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai outer loading di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa setiap indikator dalam variable ini memiliki kemampuan representatif yang baik terhadap konstruknya.

Selanjutnya, hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria keandalan, dengan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (ρ_c) di atas 0,85

serta nilai AVE (Average Variance Extracted) yang juga melebihi 0,50. Ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model ini memiliki reliabilitas internal yang tinggi dan validitas konvergen yang kuat.

Dari segi validitas diskriminan, nilai HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90, yang mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk bersifat diskriminatif dan tidak tumpang tindih secara konseptual maupun empiris. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi semua persyaratan validitas dan reliabilitas yang dibutuhkan.

Dalam pengujian model struktural, ditemukan bahwa Training dan Motivasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Coaching berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, namun tidak secara langsung terhadap Kinerja. Ini mengindikasikan bahwa Coaching lebih efektif jika diarahkan untuk meningkatkan motivasi terlebih dahulu.

Uji mediasi menunjukkan bahwa Motivasi memediasi secara signifikan pengaruh Training maupun Coaching terhadap Kinerja Karyawan, dengan kekuatan mediasi yang lebih besar pada jalur Coaching terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan.

Secara keseluruhan bahwa motivasi merupakan variabel kunci yang menjembatani pengaruh training dan coaching terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, manajemen sebaiknya tidak hanya fokus pada penyediaan pelatihan dan coaching, tetapi juga memastikan bahwa kegiatan tersebut dirancang untuk membangun dan memperkuat motivasi kerja karyawan. Dengan strategi tersebut, sehingga peningkatan kinerja yang optimal dapat dicapai secara berkelanjutan.

Meskipun pengaruh langsung coaching terhadap kinerja tidak signifikan, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memainkan peran mediasi yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara coaching dan peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, keberhasilan program pelatihan dan pembinaan sangat bergantung pada sejauh mana kegiatan tersebut mampu membangkitkan dan mempertahankan motivasi kerja yang tinggi di kalangan karyawan.

Referensi

- [1] Pemerintah Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah (Regional Owned Enterprises), Lembaran Negara Republik Indonesia, 2017. [Online]. Available: www.peraturan.go.id. Accessed: Oct. 25, 2025.
- [2] Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 118 Tahun 2018 Tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerja Sama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah, 2018. [Online]. Available: www.peraturan.go.id. Accessed: Oct. 25, 2025.
- [3] A. D. Astono, A. Thurmudhi, and D. Kurniasari, "Penguatan Kapasitas Pengelola BUM Desa Taruna Agung di Bidang Pemasaran Guna Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Desa Kebonagung, Kecamatan

- Ngampel, Kabupaten Kendal,” Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, vol. 5, no. 1, p. 1, Apr. 2022, doi: 10.24198/kumawula.v5i1.32620.
- [4] H. Heriasman and S. Suwaji, “Efektivitas dan Kontribusi Laba Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Indragiri Hulu,” SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan, vol. 9, no. 1, pp. 60–68, Jun. 2021, doi: 10.37403/sultanist.v9i1.245.
- [5] M. F. Nursalim and M. I. Anshori, “Kompetensi Organisasi,” Business and Investment Review, vol. 2, no. 3, pp. 38–46, Jun. 2024, doi: 10.61292/birev.112.
- [6] I. M. Junjuran and A. E. Putra, “Psychological Capital: Perkembangannya dalam Sepuluh Tahun Terakhir,” In Search, vol. 19, no. 1, pp. 186–196, May 2023, doi: 10.37278/insearch.v19i1.624.
- [7] H. Fandika, A. Andriyansah, and F. R. Syamsuddin, “Adaptasi Karyawan UMKM terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis untuk Meningkatkan Kinerja,” Jurnal Penelitian Inovatif, vol. 4, no. 2, pp. 491–498, Apr. 2024, doi: 10.54082/jupin.348.
- [8] D. Elu and I. Rahmawati, “Pengelolaan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Kemajuan Perusahaan,” Jurnal Ekonomi dan Bisnis, vol. 4, no. 1, pp. 44–49, Jan. 2024, doi: 10.56145/ekonomibisnis.v4i1.135.
- [9] J. E. Harianto, “Human Resource Management in Building an Organization Based on Innovation and Creativity,” Asian Journal of Multidisciplinary Research, 2024, doi: 10.59613/44dq7q68.
- [10] M. A. Wijaya, F. Rudiansyah, and P. Priyono, “Human Resource Management and Innovation on Business Enterprises Performance,” Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2023, doi: 10.35145/procuratio.v11i3.3608.
- [11] E. Kazachenko, “Strategic Role of Human Resources in Successful Operation and Business Development,” Věda a Perspektivy, 2023, doi: 10.52058/2695-1592-2023-10(29)-16-26.
- [12] J. Olubitan, D. Alabi, and A. Idowu, “Effect of Human Resources Development on the Innovation Capability of SMEs,” Journal of Business and Management, 2023, doi: 10.47747/jbm.v1i3.1112.
- [13] J. W. Creswell and V. L. Plano Clark, Designing and Conducting Mixed Methods Research, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2017.
- [14] M. Sari, H. Rachman, N. J. Astuti, M. W. Afgani, and R. A. Siroj, “Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif,” Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer, vol. 3, no. 1, pp. 10–16, Dec. 2022, doi: 10.47709/jpsk.v3i01.1953.
- [15] D. Oktaviani, “Hubungan Antara Konsep Diri dan Pergaulan Teman Sebaya dengan Perilaku Delinkuen Remaja (Studi pada Siswa-Siswi Kelas X dan XI SMK Surya Dharma Bandar Lampung),” 2015. [Online]. Available: <https://consensus.app/papers/hubungan-antara-konsep-diri-dan-pergaulan-teman-oktaviani/3d46aee1d65d5f8bb9b4f05af1437c91/>
- [16] J. Olubitan, D. Alabi, and A. Idowu, “Effect of Human Resources Development on the Innovation Capability of SMEs,” Journal of Business and Management, 2023, doi: 10.47747/jbm.v1i3.1112.

- [17] F. Sierles, "How to Do Research with Self-Administered Surveys," *Academic Psychiatry*, vol. 27, pp. 104–113, 2003, doi: 10.1176/appi.ap.27.2.104.
- [18] J. M. Belisario, J. Jamšek, K. Huckvale, J. O'Donoghue, C. Morrison, and J. Car, "Comparison of Self-Administered Survey Questionnaire Responses Collected Using Mobile Apps versus Other Methods," *Cochrane Database of Systematic Reviews*, vol. 7, 2015, doi: 10.1002/14651858.mr000042.pub2.
- [19] C. L. Kuruppu, C. S. Kavirathne, and N. Karunarathna, "The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka," *Global Journal of Management and Business Research*, 2021, doi: 10.34257/gjmbvol21is2pg13.
- [20] K. Sendawula, S. N. Kimuli, J. Bananuka, and G. N. Muganga, "Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector," *Cogent Business and Management*, vol. 5, 2018, doi: 10.1080/23311975.2018.1470891.
- [21] A. Cik, "Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia," *Psychology and Education*, vol. 58, pp. 140–156, 2021, doi: 10.17762/pae.v58i1.753.
- [22] L. Bouffard, "Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness," *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 38, no. 3, pp. 231–234, Nov. 2017, doi: 10.7202/1041847ar.
- [23] K. M. Sheldon, D. B. Turban, K. G. Brown, M. R. Barrick, and T. A. Judge, "Applying Self-Determination Theory to Organizational Research," in *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 357–393, 2003, doi: 10.1016/S0742-7301(03)22008-9.
- [24] A. I. Bimantara, B. Widagdo, and M. Marsudi, "Effect of Training on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable," *Jamanika: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2021, doi: 10.22219/jamanika.v1i4.19446.
- [25] T. Mitchell, "Expectancy-Value Models in Organizational Psychology," in *Expectations and Actions*, London, UK: Routledge, 2021, doi: 10.4324/9781003150879-16.