

LITERATURE REVIEW: PENGARUH COACHING DAN MENTORING TERHADAP KINERJA KARYAWAN**Dinar Kashy Asmara Dhiaulhaq**

Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: dinarkashy.23405@mhs.unesa.ac.id**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mensintesis berbagai temuan empiris mengenai pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan telaah sistematis terhadap sejumlah artikel ilmiah nasional dan internasional, ditemukan bahwa coaching dan mentoring berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja melalui berbagai mekanisme, seperti peningkatan motivasi kerja, keterlibatan, kepuasan kerja, dan pengembangan karier. Coaching cenderung efektif dalam meningkatkan kinerja jangka pendek melalui penguatan keterampilan teknis dan hubungan kerja langsung, sedangkan mentoring berdampak dalam jangka panjang melalui pembinaan, transfer pengetahuan, dan dukungan karier. Efektivitas kedua pendekatan ini sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, kualitas pelaksanaan, serta keberadaan variabel mediasi seperti work engagement, leader-member exchange (LMX), dan kepuasan kerja. Temuan ini memberikan dasar konseptual bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis coaching dan mentoring secara terintegrasi.

Kata Kunci: Coaching, Mentoring, Kinerja Karyawan, Pengembangan SDM, Motivasi Kerja, Work Engagement

Abstract

This study aims to examine and synthesize various empirical findings on the influence of coaching and mentoring on employee performance. Based on a systematic review of several national and international scientific articles, it was found that coaching and mentoring play a significant role in enhancing performance through various mechanisms, such as increased work motivation, engagement, job satisfaction, and career development. Coaching tends to be effective in improving short-term performance by strengthening technical skills and direct work relationships, while mentoring has a long-term impact through guidance, knowledge transfer, and career support. The effectiveness of both approaches is highly influenced by organizational context, implementation quality, and the presence of mediating variables such as work engagement, leader-member exchange (LMX), and job satisfaction.

Article History

Received: Mei 2025

Reviewed: Mei 2025

Published: Mei 2025

Plagiarism Checker No
234fdf.756Prefix DOI : Prefix DOI :
10.8734/Liberosis.v2I2.3027**Copyright : Author****Publish by : Liberosis**This work is licensed under
a Creative CommonsAttribution-NonCommercial 4.0International License

These findings provide a conceptual foundation for organizations in designing integrated human resource development strategies based on coaching and mentoring.

Keywords: *Coaching, Mentoring, Employee Performance, Human Resource Development, Work Motivation, Work Engagement*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang secara berkelanjutan. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif organisasi adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Menurut Ulrich et al. (2012), SDM yang berkinerja tinggi merupakan aset strategis yang mampu mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Purba et al., 2025). Oleh karena itu, upaya pengembangan SDM menjadi prioritas utama dalam manajemen organisasi modern. Salah satu pendekatan yang semakin banyak digunakan dalam pengembangan SDM adalah coaching dan mentoring. Keduanya merupakan metode pembelajaran interpersonal yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Coaching didefinisikan sebagai proses pengembangan yang berorientasi pada pencapaian tujuan spesifik dalam jangka pendek dengan memberikan umpan balik, arahan, dan dukungan langsung dari seorang coach (Wulansari & Fauzi, Achmad, 2023). Sebaliknya, mentoring lebih menekankan pada hubungan jangka panjang antara mentor dan mentee, di mana mentor berperan sebagai pembimbing, penasihat, dan panutan dalam perkembangan karier dan personal mentee (Sulistiyowati, 2009).

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa program coaching dan mentoring berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut Novitasari & Asbari (2021), coaching mampu meningkatkan efikasi diri, kepuasan kerja, dan produktivitas. Sementara itu, mentoring terbukti meningkatkan keterlibatan kerja (employee engagement), loyalitas terhadap organisasi, dan retensi karyawan (Rizky, 2025). Dalam konteks organisasi yang dinamis, kedua pendekatan ini dianggap sebagai strategi pengembangan SDM yang fleksibel, personal, dan adaptif terhadap kebutuhan individu maupun organisasi. Namun demikian, efektivitas coaching dan mentoring tidak selalu seragam. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa dampaknya sangat bergantung pada berbagai faktor kontekstual seperti budaya organisasi, kualitas hubungan antara mentor/coach dan karyawan, serta dukungan manajerial (Cuk Jaka, 2025). Di sisi lain, implementasi program coaching dan mentoring yang tidak sistematis dan tidak terintegrasi ke dalam strategi organisasi dapat menghasilkan hasil yang minim atau bahkan kontraproduktif.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan kajian literatur yang komprehensif guna memahami bagaimana coaching dan mentoring dapat memengaruhi kinerja karyawan secara nyata, serta faktor-faktor apa saja yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Telaah literatur ini bertujuan untuk merangkum temuan-temuan teoritis dan empiris dari berbagai penelitian terdahulu, mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap), serta memberikan implikasi praktis yang dapat diterapkan dalam desain program pengembangan

SDM yang lebih efektif dan kontekstual. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini menjadi relevan untuk menjawab kebutuhan organisasi modern dalam membangun sistem pengembangan SDM yang tidak hanya responsif terhadap tantangan eksternal, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kinerja optimal setiap individu.

KAJIAN PUSTAKA

Coaching

Coaching merupakan pendekatan pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan performa melalui proses pendampingan terstruktur antara coach dan individu yang dibimbing. Whitmore (2010) mendefinisikan coaching sebagai *"unlocking a person's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them."* Dalam konteks organisasi, coaching sering digunakan untuk meningkatkan keterampilan, kesiapan kerja, dan pemecahan masalah secara mandiri oleh karyawan. Coaching dari atasan mampu memfasilitasi pembelajaran karyawan dengan cara memberikan umpan balik yang konstruktif serta menciptakan komunikasi terbuka.

Studi oleh Ali & Lodhi (2018) menegaskan bahwa managerial coaching berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti keterlibatan kerja (*work engagement*) dan hubungan atasan-bawahan (*leader-member exchange*). Coaching terbukti mampu meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan serta mendukung perencanaan karier secara lebih terarah.

Mentoring

Mentoring adalah proses pendampingan jangka panjang yang melibatkan hubungan antara individu yang lebih berpengalaman (mentor) dan yang kurang berpengalaman (mentee) untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Roberts (2000) mendeskripsikan mentoring sebagai *"a formal or informal relationship in which a more experienced person helps a less experienced person develop in his or her career."* Sementara Whitely et al. (1991) membagi fungsi mentoring menjadi dua, yaitu fungsi karier yang mencakup dukungan terhadap mobilitas vertikal dan perencanaan karier, serta fungsi psikososial yang meliputi peningkatan kepercayaan diri dan identitas profesional.

Mentoring tidak hanya meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, tetapi juga berdampak pada peningkatan produktivitas. Penelitian oleh Chatterjee et al. (2021) di India menunjukkan bahwa mentoring mendukung efektivitas kerja staf melalui transfer pengetahuan dan bimbingan karier. Dalam konteks organisasi bisnis, Ofobruku & Nwakoby (2015) menegaskan bahwa mentoring memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan melalui dukungan karier dan pembelajaran informal.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011), kinerja karyawan dapat diukur dari aspek kualitas,

kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas (Widyaningrum & Widiana, 2020). Kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor individual (seperti kemampuan dan motivasi), faktor kelompok (seperti kerja sama tim), dan faktor organisasi (seperti sistem penghargaan dan kepemimpinan).

Peningkatan kinerja karyawan erat kaitannya dengan pengembangan kompetensi dan perencanaan karier yang efektif. Coaching dan mentoring, sebagai strategi pengembangan SDM, berperan penting dalam memperkuat aspek ini melalui peningkatan keterampilan teknis, kesiapan psikologis, dan kejelasan tujuan kerja (Ali & Lodhi, 2018; Hidayati, 2023).

Integrasi Coaching dan Mentoring dalam Pengembangan SDM

Integrasi coaching dan mentoring dinilai sebagai pendekatan yang holistik dalam pengembangan sumber daya manusia. Coaching berperan dalam peningkatan keterampilan dan kesiapan jangka pendek, sementara mentoring mendukung pengembangan karier dan relasi jangka panjang. Ofobruku & Nwakoby (2015) menyatakan bahwa *"the integration of coaching and mentoring creates a more holistic approach to employee development, enhancing both performance and retention."*

Penelitian oleh Rahman et al. (2023) menunjukkan bahwa kombinasi coaching dan mentoring memberikan pengaruh simultan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan kontribusi determinasi sebesar 59,1%. Hal ini diperkuat oleh Wulansari & Fauzi, Achmad (2023) yang menemukan bahwa pendekatan Coaching-Mentoring-Counseling (CMC) meningkatkan efektivitas kerja dan loyalitas pegawai di lingkungan pemerintahan.

Faktor Kontekstual dan Mediasi

Pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan dimediasi oleh sejumlah faktor kontekstual. Ali & Lodhi (2018) menemukan bahwa work engagement dan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi mediator penting yang memperkuat hubungan antara coaching dan kinerja. Di sisi lain, Hidayati (2023) menyoroti bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang memperkuat efektivitas program mentoring di lingkungan pendidikan.

Dalam organisasi bisnis, budaya kerja, dukungan rekan kerja, dan struktur organisasi juga menjadi konteks penting yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan coaching dan mentoring (Lalitaratri, 2023; Oladimeji & Sowemimo, 2020). Dengan memahami faktor-faktor tersebut, organisasi dapat merancang intervensi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran dan berdampak positif terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan literature review yang bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja karyawan. Penulis mengumpulkan data sekunder dari jurnal bereputasi yang telah melalui proses peer-review dan diterbitkan oleh penerbit ilmiah terakreditasi, baik nasional maupun internasional. Proses pencarian artikel dilakukan melalui beberapa database jurnal ilmiah seperti Google Scholar, SINTA (Science and Technology Index), dan Scopus dengan

menggunakan kata kunci yang relevan seperti *coaching*, *mentoring*, dan *employee performance*. Setiap artikel yang terpilih dianalisis berdasarkan fokus pembahasan, metode penelitian yang digunakan, hasil temuan, serta kontribusinya terhadap pemahaman hubungan antara coaching dan mentoring dengan kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis tematik, yang dilakukan dengan mengelompokkan temuan-temuan utama ke dalam tema-tema tertentu seperti pengaruh langsung, peran variabel mediasi, serta perbedaan konteks organisasi. Hasil sintesis disajikan secara deskriptif dan sistematis untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai tren, pola, serta kesenjangan penelitian dalam kaitannya dengan coaching, mentoring, dan peningkatan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Coaching terhadap Kinerja Karyawan

Coaching terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik dalam aspek produktivitas, kompetensi, keterlibatan kerja, maupun pencapaian target kerja. Coaching membantu individu mengembangkan keterampilan, memperbaiki performa, dan mencapai tujuan kerja melalui pendampingan yang sistematis dan reflektif (Agustia, 2024; Hidayati, 2023; Lalitaratri, 2023). Coaching juga efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efisiensi kerja, sebagaimana dibuktikan dalam pemerintahan daerah di Afrika Selatan (Nama et al., 2022).

Dalam sektor pendidikan, coaching meningkatkan performa guru penggerak (Hidayati, 2023), sementara di sektor industri kreatif, business coaching berperan besar dalam mendorong kinerja pelaku usaha (Anjaningrum & Sapoeatra, 2018). Coaching juga memberikan kontribusi terhadap job performance karyawan PT. Pegadaian (Lalitaratri, 2023), dan memberikan dampak positif pada kinerja supervisor dalam hal komunikasi dan kepemimpinan (Fitriany, 2019). Model PLS-SEM menunjukkan bahwa managerial coaching berdampak langsung dan tidak langsung pada job performance melalui mediasi work engagement dan job satisfaction (Ali & Lodhi, 2018). Coaching juga relevan dalam konteks generasi milenial, karena mampu membangun kepercayaan diri dan adaptabilitas kerja di era digital (Serang et al., 2024).

Namun demikian, tidak semua studi menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik. Sherenn et al. (2023) menemukan bahwa coaching tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja di Lotte Grosir Manado ($p = 0.475$), sementara Riyanti (2024) mencatat hasil serupa di PT PLN UP3 Pekalongan. Rahman et al. (2023) menyebutkan bahwa pengaruh coaching hanya berkategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas coaching sangat bergantung pada konteks organisasi dan kualitas pelaksanaan program itu sendiri (Hindarto, 2021; Maharani & Widiartanto, 2017).

Pengaruh Mentoring terhadap Kinerja Karyawan

Mentoring secara konsisten ditemukan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui dukungan karier, transfer pengetahuan, serta pembinaan psikososial dan interpersonal (Kosali, 2023; Ofobruku & Nwakoby, 2015; Wulansari & Fauzi, Achmad, 2023). Dalam penelitian Oladimeji & Sowemimo (2020), peran role modeling dalam mentoring memberikan kontribusi tertinggi terhadap peningkatan kinerja sektor jasa. Studi Sherenn et al.

(2023) menunjukkan bahwa mentoring secara signifikan memengaruhi kinerja ($p = 0.010$), sementara Azzahra & Arfian (2024) menekankan bahwa mentoring mendukung pengembangan profesional di sektor publik dan pendidikan. Lalitaratri (2023) juga menunjukkan dampak signifikan mentoring terhadap job performance di PT. Pegadaian.

Hasil serupa ditemukan oleh Hutahaeen (2023), yang menunjukkan bahwa mentoring berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai Balai Diklat Basarnas, terutama melalui peningkatan motivasi kerja. URP et al. (2024) juga menggarisbawahi efektivitas mentoring dalam dua siklus intervensi yang meningkatkan kolaborasi tim dan keterampilan kerja. Adeogun et al. (2019) mendukung temuan ini melalui studi pada staf akademik Universitas Ibadan, di mana lebih dari 80% menyatakan mentoring membantu meningkatkan keahlian teknis dan kemandirian.

Mentoring juga terbukti meningkatkan engagement (Kosali, 2023) serta memengaruhi kinerja karyawan rumah sakit melalui pembinaan langsung (Hindarto, 2021). Dengan demikian, mentoring tidak hanya meningkatkan hasil kerja, tetapi juga membentuk hubungan kerja yang mendukung dan keberlanjutan karier (Syailendra et al., 2023).

Kombinasi Coaching dan Mentoring

Kombinasi antara coaching dan mentoring (CM) memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan jika diterapkan secara terpisah. Pendekatan gabungan ini menyinergikan pendampingan jangka pendek dari coaching dengan pembinaan jangka panjang dari mentoring (Nama et al., 2022; Rahman et al., 2023). Dalam studi Sherenn et al., (2023), kombinasi coaching dan mentoring secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($p = 0.002$), meskipun coaching tidak signifikan secara parsial. Riyanti (2024) mencatat bahwa pendekatan CMC (coaching, mentoring, counseling) berdampak positif pada akuntabilitas dan pengambilan keputusan pegawai (Didin Sjarifudin & Zahara Tussoleha Rony, 2023). Didin Sjarifudin & Zahara Tussoleha Rony (2023) menyebut bahwa sinergi coaching dan mentoring memperkuat sistem manajemen kinerja dan adaptabilitas organisasi.

Dalam konteks pendidikan, Hidayati (2023) menunjukkan bahwa program CMC memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja guru. Syailendra et al. (2023) merekomendasikan model coach-mentor continuum sebagai strategi pengembangan SDM jangka panjang. Darmawansyah et al. (2024) menambahkan bahwa pelatihan yang mencakup elemen coaching dan mentoring mampu meningkatkan kepercayaan diri dan keterampilan teknis karyawan industri manufaktur.

Di sektor perhotelan, kombinasi ini terbukti meningkatkan profesionalisme dan kemampuan adaptasi (Neupane, 2015), sementara Usman et al. (2024) menyatakan bahwa coaching dan mentoring secara simultan berkontribusi terhadap kinerja, dengan mentoring lebih berdampak secara psikologis dan coaching secara struktural. Serang et al. (2024) menekankan efektivitas kombinasi ini pada generasi milenial. Hindarto (2021) mencatat bahwa penerapan penilaian dan mentoring bersamaan di RSI Nasrul Ummah berdampak pada konsistensi pelayanan dan produktivitas staf.

Faktor Kontekstual dan Tantangan Implementasi

Efektivitas coaching dan mentoring sangat ditentukan oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, kompetensi coach/mentor, serta sistem evaluasi dan dukungan manajerial (Agustia, 2024; Ali & Lodhi, 2018). Kurangnya pelatihan bagi coach/mentor internal menjadi tantangan utama dalam banyak organisasi (Sherenn et al., 2023), sebagaimana juga terjadi di BUMN seperti PLN (Rahman et al., 2023). ZDi sektor birokrasi, resistensi terhadap perubahan, partisipasi yang rendah, dan persepsi negatif terhadap coaching menghambat efektivitas program (Nama et al., 2022). Selain itu, beban kerja tinggi, keterbatasan waktu, dan ketidaksiapan mentee turut menjadi kendala utama dalam implementasi mentoring (Adeogun et al., 2019; Neupane, 2015).

Budaya organisasi yang mendukung, keterbukaan komunikasi, serta hubungan pemimpin-bawahan (LMX) yang kuat terbukti menjadi penentu keberhasilan coaching (Ali & Lodhi, 2018). Anjaningrum & Sapoeutra (2018) juga mencatat bahwa keterlibatan komunitas dalam industri kreatif menjadi faktor pendukung keberhasilan program coaching. Didin Sjarifudin & Zahara Tussoleha Rony (2023) menyarankan pentingnya sistem monitoring dan evaluasi yang tepat agar program bersifat berkelanjutan. Serang et al. (2024) menyimpulkan bahwa komitmen manajemen serta kesiapan budaya organisasi menjadi kunci dalam memastikan keberhasilan jangka panjang program coaching dan mentoring. Hindarto (2021) bahkan menyarankan pembentukan tim khusus pendampingan sebagai solusi untuk mengurangi ketergantungan terhadap supervisor. Usman et al. (2024) merekomendasikan peningkatan kualitas pelatih dan mentor untuk mencapai hasil maksimal dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan telaah sistematis terhadap 30 artikel ilmiah, dapat disimpulkan bahwa coaching dan mentoring memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, meskipun dalam konteks dan derajat yang berbeda. Coaching efektif dalam peningkatan performa jangka pendek melalui pendampingan teknis dan peningkatan fokus terhadap tujuan kerja, sedangkan mentoring berkontribusi dalam pengembangan karier dan pembinaan psikososial dalam jangka panjang. Efektivitas keduanya sangat ditentukan oleh kualitas pelaksanaan, konteks organisasi, dan keberadaan variabel mediasi seperti keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas hubungan interpersonal. Integrasi coaching dan mentoring sebagai strategi pengembangan SDM holistik memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, retensi, dan loyalitas karyawan secara simultan. Studi ini memberikan implikasi praktis bagi manajer SDM untuk merancang program pengembangan karyawan yang tidak hanya responsif terhadap kebutuhan organisasi, tetapi juga adaptif terhadap kebutuhan individual. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengeksplorasi mekanisme interaksi antara coaching, mentoring, dan variabel mediasi lainnya dalam berbagai konteks industri untuk memperluas pemahaman empiris yang ada.

SARAN

Berdasarkan telaah literatur mengenai pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja karyawan, disarankan agar organisasi mengimplementasikan program coaching dan mentoring secara sistematis dan berkelanjutan sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia. Untuk memastikan efektivitasnya, pelatihan khusus bagi coach dan mentor internal perlu diselenggarakan guna membekali mereka dengan keterampilan yang memadai dalam membimbing dan mendampingi karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung hubungan interpersonal positif harus diciptakan agar proses coaching dan mentoring dapat berjalan secara optimal. Di sisi lain, penelitian mendatang sebaiknya menggunakan pendekatan kuantitatif maupun mixed methods untuk menguji pengaruh program ini secara empiris, serta melakukan studi perbandingan lintas sektor dan budaya guna memperoleh pemahaman yang lebih luas tentang efektivitas coaching dan mentoring dalam berbagai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeogun, S. O., Abiona, B. G., Alabi, O. S., & Yila, J. (2019). PERCEIVED EFFECT OF COACHING AND MENTORING ON EMPLOYEE JOB PERFORMANCE AMONG ACADEMIC STAFF IN UNIVERSITY OF IBADAN, OYO STATE, NIGERIA. *Journal of Humanities, Social Science and Creative Arts*, 13(1), 98–110. <https://doi.org/10.51406/jhssca.v13i1.1932>
- Agustia, F. (2024). Peran Coaching Dan Mentoring Dalam Pengembangan Karier Karyawan. *Journal of Economic, Management, Business, Accounting Sustainability*, 1(4), 43–53. <https://doi.org/10.69693/joembas.v1i4.145>
- Ali, M., & Lodhi, S. A. (2018). *Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions*.
- Anjaningrum, W. D., & Sapoeira, Y. A. (2018). PENGARUH ENTREPRENEURSHIP, BUSINESS COACHING, MENTORING DAN KOMUNITAS KREATIF TERHADAP KINERJA INDUSTRI KREATIF (Studi pada Industri Kreatif yang Tergabung dalam Malang Creative Fusion). 12(1).
- Azzahra, S. A., & Arfian. (2024). *The Effects of Coaching, Mentoring, and Counseling on Employee Job Satisfaction*.
- Chatterjee, S., Dey, A. K., & Chaturvedi, H. (2021). Effect of mentoring on job performance among indian millennials: A quantitative study. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 19(1). https://www.researchgate.net/profile/Subhamay-Chatterjee/publication/349590757_Effect_of_Mentoring_on_Job_Performance_among_Indian_Millennials_A_Quantitative_Study/links/60d5bbf1458515d6fbd7977f/Effect-of-Mentoring-on-Job-Performance-among-Indian-Millennials-A-Quantitative-Study.pdf
- Cuk Jaka, P. (2025). MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA. <http://eprints.unwahas.ac.id/4188/1/Naskah%20Manajemen%20Kinerja%20dan%20Pengeembangan%20SDM.pdf>

- Darmawansyah, D., Arif, M., & Arifin, A. (2024). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Organisasi Perspektif Industri Manufaktur. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 7(1), 1330–1339.
- Didin Sjarifudin & Zahara Tussoleha Rony. (2023). Mentoring and Coaching Programs to Improve Performance Management. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(5), 485–496. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i5.4709>
- Fitriany, R. (2019). PENGARUH PELATIHAN COACHING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SUPERVISOR PADA DIVISI WIRANIAGA DI PT. X. 12(1).
- Hidayati, N. (2023). Pengaruh Prestasi Coaching, Counseling dan Mentoring terhadap Kinerja Guru Penggerak Angkatan II di Kabupaten Kebumen. 6(1).
- Hindarto, M. B. (2021). PENGARUH PENILAIAN DAN MENTORING TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT ISLAM NASRUL UMMAH. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1623–1632. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1623-1632>
- Hutahaean, T. M. (2023). ANALISIS COACHING DAN MENTORING TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA. 12(02).
- Kosali, A. Y. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. 18.
- Lalitaratri, T. (2023). Pengaruh Coaching, Mentoring, dan Coworker Support Terhadap Job Performance Pada Pegawai PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. 2.
- Maharani, S. A., & Widiartanto, W. (2017). Pengaruh Self-Efficacy, Coaching Dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Laxita Paramitha Semarang (Studi Pada Mahasiswa S1 Universitas Diponegoro). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(3), 534–543.
- Nama, K., Daweti, B., Lourens, M., & Chikukwa, T. (2022). The impact of training and development on employee performance and service delivery at a local municipality in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 42–51. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.04](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.04)
- Neupane, R. (2015). Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v2i2.12323>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Leaders Coaching di Sekolah: Apa Perannya terhadap Kinerja Guru. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 580–597.
- Ofobruku, S. A., & Nwakoby, N. P. (2015). Effects of Mentoring on Employees' Performance in Selected Family Business in Abuja , Nigeria. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 4(9), 29–50. <https://doi.org/10.12816/0019684>
- Oladimeji, M. S., & Sowemimo, O. Z. (2020). The Effect of Mentoring on Employee Job Performance in the Nigerian Service Sector. *Management of Organizations: Systematic Research*, 84(1), 31–44. <https://doi.org/10.1515/mosr-2020-0011>
- Purba, N. D., Gultom, N., Aisyah, A., Sartika, L., Silalahi, E., & Nura, A. (2025). ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING ORGANISASI DI ERA GLOBALISASI. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(3), 115–123.

- Rahman, R., Sitompul, R. S., & Purba, H. (2023). *PENGARUH COACHING, MENTORING DAN COUNSELING (CMC) TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (PERSERO) UP3 SIBOLGA*. 2(2).
- Riyanti, R. (2024). Pengaruh program coaching, mentoring, dan counseling terhadap kinerja karyawan pada pt pln (persero) up3 pekalongan. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis*, 2(1), 94–103.
- Rizky, D. (2025). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Loyalitas Karyawan Di Perusahaan Teknologi. *Jurnal Bangun Manajemen*, 3(2), 251–256.
- Roberts, A. (2000). Mentoring Revisited: A phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 8(2), 145–170. <https://doi.org/10.1080/713685524>
- Serang, S., Allaamah, D., & Aphar, R. M. (2024). *Mengelola Kinerja Karyawan Milenial Dengan Pendekatan Coaching Di Era Industri 4.0*.
- Sherenn, P., Kalangi, J. B., & Gunawan, E. M. (2023). ANALYSIS OF COACHING AND MENTORING TOWARDS EMPLOYEE PERFORMANCE AT LOTTE GROSIR MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(1), 1253–1260. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.47337>
- Sulistiyowati, E. E. (2009). *Analisis pelaksanaan mentoring dalam pembentukan konsep diri pelajar SMA pada Lembaga ILNA Youth Centre Bogor* [B.S. thesis, Jakarta: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah]. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/42622>
- Syailendra, S., Setiawan, M., Atmaja, E. K., & Sari, R. (2023). *EFFECTIVENESS OF COACHING AND MENTORING FOR EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT WITHIN THE ORGANIZATION*. 8.
- URP, C. F., Haryono, B., & Heryanto, J. (2024). Penggunaan metode coaching dan mentoring untuk meningkatkan kinerja tim promosi di Yayasan Pandhega Jaya, Sidoarjo. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 904–915.
- Usman, U., Suryani, A., & Akbar, A. (2024). Pengaruh Coaching dan Mentoring terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja di Bank Negara Indonesia Cabang Muara Bungo. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 9(1), 128. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1530>
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress. *Academy of Management Journal*, 34(2), 331–350. <https://doi.org/10.5465/256445>
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership FULLY REVISED 25TH ANNIVERSARY EDITION*. Hachette UK. https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=Mf98DAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=Coaching+for+Performance+Fifth+Edition:+The+Principles+and+Practice+of+Coaching+and+Leadership+UPDATED+25TH+ANNIVERSARY+EDITION&ots=WjwctQGeGl&sig=_5PQfV4mTcI_NGDKYIxz2f2QwI
- Widyaningrum, M. E., & Widiana, M. (2020). *Evaluasi Kinerja: Untuk meningkatkan produktifitas karyawan perusahaan*. <http://eprints.ubhara.ac.id/658/>

Wulansari, F. & Fauzi, Achmad. (2023). PENGARUH COACHING DAN MENTORING TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 121–126. <https://doi.org/10.56127/jaman.v3i1.670>