

## STUDI LITERATUR MENGENAI GAMBARAN COACHING, MENTORING DAN KONSELING BAGI KESEJAHTERAAN KARYAWAN DI TEMPAT KERJA

Okta Eliza Sinaga, Wustari L. Mangundjaya  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

| Artikel info                                                                                                                                                                                                                         | ABSTRAK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Corresponding Author:</b></p> <p>Wustari L. Mangundjaya<br/><a href="mailto:Wustari.larasati@dsn.uhh-arajava.ac.id">Wustari.larasati@dsn.uhh-arajava.ac.id</a><br/>Universitas Bhayangkara<br/>Jakarta Raya</p>                | <p>Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai peram <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>, dan konseling terhadap kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Metode yang digunakan pada penelitian ini, adalah dengan cara menggunakan studi literatur yaitu mengumpulkan dan menganalisis berbagai literatur, seperti artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian yang membahas ketiga pendekatan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>coaching</i> berfokus pada pengembangan keterampilan dan pencapaian tujuan spesifik, yang dapat meningkatkan kinerja dan kepercayaan diri karyawan. Sementara itu, <i>mentoring</i> berperan penting dalam pengembangan karir jangka panjang, memberikan dukungan dan bimbingan yang membantu karyawan mengatasi tantangan dalam lingkungan kerja. Di sisi lain, konseling berfokus pada kesehatan mental dan emosional, yang membantu karyawan mengelola stres dan masalah pribadi yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Berdasarkan hasil penelitian melalui studi literatur dari 5 artikel jurnal, diperoleh gambaran bahwa ketiga pendekatan <i>coaching</i>, <i>mentoring</i> dan konseling adalah saling melengkapi dan memiliki efek yang signifikan terhadap kesehatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk menggabungkan pendekatan <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>, dan konseling ke dalam strategi pengembangan sumber daya manusia, sehingga diharapkan akan membuat tempat kerja lebih produktif dan lebih baik untuk karyawan</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Coaching, Mentoring, Konseling, Kesejahteraan karyawan,</i></p> |
| This article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License ( <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/</a> ) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### PENDAHULUAN

Kepuasan karyawan di tempat kerja adalah salah satu komponen penting yang memengaruhi keberhasilan dan produktivitas suatu organisasi. Kesehatan fisik, mental, emosional, dan sosial karyawan adalah salah satu dari berbagai komponen kesehatan ini. Karyawan yang merasa nyaman di tempat kerja mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif dalam pekerjaan mereka. Di sisi lain, karyawan yang mengalami

masalah kesehatan mental, kelelahan, atau stres dapat mengalami penurunan kinerja, absensi yang lebih tinggi, dan bahkan tingkat turnover yang meningkat. Oleh karena itu, membuat lingkungan kerja yang kesejahteraan karyawan sangat penting untuk keberlangsungan dan kemajuan perusahaan.

Selain itu, efeknya terhadap kesehatan mental dan fisik karyawan menunjukkan betapa pentingnya kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan masalah kesehatan serius seperti depresi, kecemasan, dan penyakit fisik, tetapi karyawan yang merasa aman cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, yang berkontribusi pada kesehatan jangka panjang mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan program kesejahteraan karyawan, seperti konseling, mentoring, dan coaching, untuk membantu mereka mengatasi masalah dan meningkatkan kualitas hidup mereka.

*Coaching*, *mentoring* dan konseling masing-masing memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda sangat penting untuk mengembangkan karyawan. *Mentoring* membentuk hubungan yang baik di mana seorang mentor melakukan arahan dan motivasi kepada mentee, membantu karyawan memahami dinamika organisasi dan mengembangkan jaringan profesional, dan *coaching* berfokus pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan tertentu melalui umpan balik dan pengembangan keterampilan. Konseling, di sisi lain, berkonsentrasi pada kesehatan emosional dan mental karyawan, memberikan kesempatan bagi mereka untuk mempertimbangkan perasaan mereka dan menyelesaikan masalah yang dapat memengaruhi kinerja mereka.

Dalam era yang ditandai oleh perubahan cepat dan tuntutan yang tinggi, kesejahteraan karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi produktivitas dan keberlangsungan organisasi. *Coaching* dan mentoring berfungsi sebagai alat pengembangan diri yang dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan karier dan meningkatkan keterampilan interpersonal, sementara konseling memberikan dukungan emosional yang diperlukan untuk mengatasi stres dan tantangan pribadi. Fenomena yang menjadi fokus penelitian ini adalah meningkatnya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan di tempat kerja, yang dipicu oleh berbagai tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja modern, seperti tekanan pekerjaan, perubahan organisasi, dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi baru. Dimana dapat diartikan oleh Syaiful & Sariyah (2018) Kesejahteraan psikologis adalah keadaan individu yang menerima dirinya secara keseluruhan, mampu berinteraksi di lingkungannya dengan baik, memiliki keterikatan yang baik dengan orang lain, dan merasa bahagia dan puas dengan hidupnya.

Dalam konteks ini, *coaching*, *mentoring*, dan konseling muncul sebagai strategi yang efektif untuk mendukung karyawan dalam mengelola stres, meningkatkan keterampilan, dan membangun hubungan yang positif di tempat kerja. Banyak organisasi mulai sadar bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui program-program ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitasnya. Namun, meskipun terdapat banyak studi yang membahas masing-masing pendekatan, masih terdapat kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana ketiga elemen ini saling berinteraksi dan memengaruhi kesejahteraan karyawan secara holistik.

Dalam artikelnya Dewantara (2023) mengatakan bahwa kesejahteraan, dan kebahagiaan tidak mudah diukur, karena setiap orang memiliki standarnya sendiri. Bagaimana jika kita melihat kelelahan sebagai penggunaan kekuatan yang berlebihan daripada kelemahan yang dimiliki, hal ini dapat memiliki dampak yang signifikan.

Dalam penelitiannya, Christian Krekel (2019) memperkirakan adanya korelasi positif antara kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Ada juga basis bukti yang terus meningkat yang menunjukkan hasilnya. Eksperimen terbaru menunjukkan bahwa kesejahteraan yang lebih baik menghasilkan peningkatan produktivitas karyawan rata-rata sekitar 10%. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana ketiga pendekatan ini saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### *Kesejahteraan karyawan*

Menurut Mondy et al., (2008) kesejahteraan karyawan didefinisikan sebagai "sebuah kompensasi yang memiliki arti untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan di tempat kerja mereka." sedangkan menurut Alight (2021) sebuah laman web yang meneliti tentang kesejahteraan karyawan menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan mencakup "kesehatan fisik, kesehatan mental, keamanan finansial, dan dukungan sosial yang semuanya berkontribusi pada kualitas hidup karyawan." Kesejahteraan karyawan juga digambarkan sebagai identifikasi dari adanya tujuh pilar kesejahteraan karyawan, yaitu kesehatan fisik, keberlangsungan karir, kesehatan finansial, keamanan sosial, komunitas yang memadai, kesehatan mental, dan tujuan yang bermakna (Alzain et al., 2023). Sedangkan menurut laporan kesejahteraan finansial karyawan Indonesia (Mekari, 2022) disampaikan bahwa kesejahteraan karyawan termasuk didalamnya kesehatan mental, fisik, emosional, dan ekonomi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan lingkungan kerja".

Dari berbagai bahasan, kesejahteraan karyawan ditempat kerja ditunjang oleh berbagai faktor yaitu (Mangundjaya, 2024a)

1. Gaji dan tunjangan  
Adanya gaji yang dan tunjangan yang memadai sangat penting untuk kesejahteraan karyawan karena merasa sangat dihargai secara finansial dan termotivasi terhadap pekerjaannya.
2. Lingkungan kerja  
Lingkungan kerja yang positif seperti adanya hubungan yang baik terhadap rekan kerja dukungan dan juga fasilitas kerja yang baik dapat berpengaruh bagi kesejahteraan karyawan.
3. Kesempatan untuk pengembangan diri  
Adanya suatu program pelatihan yang di fasilitasi oleh perusahaan dapat eningkatkan keterampilan karyawan dan biasanya lebih puas dan ingin terlibat dalam sebuah organisasi.
4. Kesehatan dan keseimbangan kerja

Sebuah perusahaan yang memerhatikan kesehatan fisik serta mental karyawan dalam pekerjaan yang dihadapinya lebih mungkin untuk merasa bahagia dan produktif ditempat kerja.

### *Coaching*

*Coaching* adalah suatu proses pengembangan individu yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan tertentu dengan bantuan dan bimbingan dari seorang *coach*. Dalam kasus ini, *coaching* berfokus pada pengembangan keterampilan, peningkatan kepercayaan diri, dan pencapaian hasil tertentu. Sebagai contoh, *coach* sering menggunakan *model grow (goal, reality, options, and will)* untuk membantu klien menetapkan tujuan, mengevaluasi situasi saat ini, memeriksa opsi yang tersedia, dan menentukan langkah-langkah yang akan diambil (Mangundjaya, 2024a). Metode *coaching* dapat beragam, tetapi umumnya mencakup pendekatan seperti pertanyaan terbuka, umpan balik konstruktif, dan teknik refleksi.

### *Mentoring*

Mentoring merupakan suatu langkah pengembangan di mana mentor yang berpengalaman menawarkan arahan, dukungan, dan nasihat kepada mentee yang memiliki kekurangan dalam pengalamannya di bidang tertentu. Dalam hubungan mentoring, mentor berfungsi sebagai sumber inspirasi dan pembimbing, memberikan wawasan berdasarkan pengalaman mereka, dan membantu mentee dalam mengatasi masalah. Di sisi lain, *mentee* diharapkan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses ini, dengan mengajukan pertanyaan, mencari umpan balik, dan menerapkan rekomendasi mentor. Ini adalah hubungan kerja sama dan menguntungkan, di mana mentor juga dapat belajar dari pengalaman dan perspektif mentee. *Mentoring* adalah sebuah proses untuk membantu seseorang untuk belajar mengenai pengetahuan dan keterampilan baru dari orang lain yang lebih berpengalaman. Dalam bahasa Indonesia, *mentoring* dikenal juga dengan sebutan pendampingan. Dalam hal ini, sesuai dengan namanya, fungsi seorang mentor adalah mendampingi *mentee* (orang yang mengikuti *mentoring*) (Mangundjaya, 2024b).

### *Konseling*

Konseling adalah proses interaktif di mana seorang konselor membantu seseorang mengatasi masalah profesional, emosional, atau pribadi yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesehatan mereka. Tujuan utama konseling adalah untuk memberikan dukungan, pemahaman, dan strategi yang diperlukan bagi individu untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi serta untuk meningkatkan kesehatan mental dan emosional mereka. Konseling juga dapat mencakup eap, program bantuan karyawan, dan konseling karir, yang membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan jalur karir mereka; konseling stres, yang membantu karyawan menangani kecemasan dan stres yang mungkin mereka alami; dan konseling kesehatan mental, yang membantu karyawan menangani masalah kesehatan mental seperti depresi atau kecemasan.

## **METODE**

Penelitian gambaran *Coaching*, *Mentoring*, dan Konseling untuk kesejahteraan karyawan di tempat kerja dilakukan dengan cara pengumpulan dan analisis informasi terkait

dengan menggunakan pendekatan studi literatur dari berbagai sumber yang telah dipublikasikan mengenai topik tersebut. Biasa disebut sebagai *Systematic Literature Review* (SLR). Metode ini memungkinkan peneliti untuk memahami konsep dasar, teori, dan praktik yang berkaitan dengan *coaching*, *mentoring*, dan konseling, serta bagaimana hal ini berdampak pada kesejahteraan karyawan. Dengan menggunakan metode studi literatur tersebut, peneliti dapat mendapatkan informasi yang menyeluruh dan mendalam tentang *coaching*, *mentoring*, dan konseling serta bagaimana hal itu berdampak pada kesejahteraan karyawan. Diharapkan metode tersebut dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk pengembangan praktik SDM di tempat kerja.

## HASIL

Dibawah ini adalah hasil analisis *systematic literature review* mengenai *coaching*, *mentoring* dan konseling.

**Tabel 1: Hasil Analisis *Systematic Literature Review* mengenai CMC**

| No. | Judul                                                                                                                                      | Penulis dan Tahun Terbit        | Tujuan Penelitian                                                                                                                                           | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Pengaruh <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> Terhadap Kinerja Pegawai                                                                     | Wulansari & Achmad Fauzi (2023) | Penelitian tersebut memiliki tujuan yaitu untuk menganalisis sebuah metode mentoring ini. bagi sebuah kinerja karyawan.                                     | Dalam penelitian tersebut, hasil menunjukkan bahwa metode mentoring dapat menjadi pegangan bagi seorang mentor terhadap kinerja karyawan yang dapat bergantung pada adanya hubungan yang baik antara seorang mentor dan <i>mentee</i> .                                                         |
| 2.  | Pengaruh Program <i>Coaching</i> , <i>Mentoring</i> , dan <i>Counseling</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UP3 Pekalongan | Riyanti et al., (2024)          | Tujuan penelitian adalah untuk mengenali apakah peran CMC dapat membantu karyawan dalam pencapaian prestasinya di PT PLN (Persero) UP3 Pekalongan.          | Hasil yang didapat adalah bahwa Seorang <i>Coach</i> atau metode <i>coaching</i> i dapat meningkatkan sebuah kinerja karyawan dan menghasilkan sebuah perubahan yang tidak terlihat dalam kinerja karyawan, untuk itu dapat diartikan karyawan juga merasakan kesejahteraan dalam pekerjaannya. |
| 3.  | Pengaruh <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> Terhadap Kualifikasi Kelulusan Pelatihan Dasar CPNS Guru SD                                  | Nazifah (2023)                  | Tujuan metode CMC diharapkan peserta akan memperoleh kemampuan untuk melakukan aktualisasi selama mereka menerima arahan dari seorang mentor yang berperan. | <i>Mentoring</i> dan <i>coaching</i> masing-masing memiliki efek yang baik, <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> dikombinasikan memiliki efek yang baik bagi kelulusan peserta Latsar CPNS.                                                                                                     |

|    |                                                                                                                                                          |                           |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Pengaruh <i>Coaching</i> dan Loyalitas Terhadap kinerja Karyawan Black and Veatch International Company                                                  | Sekianti & Yulia (2024)   | Bertujuan untuk menentukan bagaimana loyalitas dan <i>coaching</i> berkorelasi dengan kinerja karyawan | Hasil membuktikan bagaimana loyalitas dan instruksi mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian tersebut menemukan bahwa: 1. <i>Coaching</i> berpengaruh baik dan relevan terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, pelatihan dan kesetiaan berdampak baik dan relevan pada kinerja karyawan.                  |
| 5. | Peran <i>Coaching</i> , <i>Mentoring</i> dan <i>Counseling</i> dalam upaya Menumbuhkan Budaya Sadar Risiko: Studikusus Pada Sekretariat Pengadilan Pajak | Fadhila & Nuryanah (2024) | Tujuan dari penelitian adalah untuk mengevaluasi penggunaan CMC di Sekretariat Pengadilan Pajak.       | Bagaimana pejabat pengawas menerapkan CMC dan Budaya Sadar Risiko, terutama dalam hal mentoring dan bimbingan, juga menunjukkan perbedaan. Adanya perbedaan pendapat antara atasan dengan karyawan, maka masih memerlukan sebuah komunikasi yang lebih baik untuk mencapai kesamaan antara atasan dengan bawahan. |

## PEMBAHASAN

Studi literatur tentang pengaruh *coaching*, *mentoring*, dan konseling terhadap kesejahteraan karyawan menunjukkan bahwa ketiga metode ini secara signifikan memengaruhi kesejahteraan karyawan. *Coaching*, yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pencapaian tujuan tertentu, terbukti dapat meningkatkan kinerja dan kepercayaan diri karyawan. Hal ini disebabkan karena pada proses *coaching* diberikan petunjuk dan umpan balik, yang tujuannya pengembangan. Proses *coaching* membantu karyawan mengidentifikasi kekuatan mereka dan area yang perlu diperbaiki, yang pada gilirannya akan membantu mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih efisien. Sementara itu, mentoring adalah bagian penting dari pengembangan karir karyawan dalam jangka panjang. *Mentor* dan *mentee* menjalin hubungan yang tidak hanya menawarkan bantuan dan bimbingan, tetapi juga menciptakan jaringan profesional yang dapat dimanfaatkan mentee untuk maju dalam pengembangan karir. *Mentoring* meningkatkan kepuasan kerja dan kemampuan untuk mengatasi tantangan di tempat kerja. Dengan demikian, *mentoring* dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja, yang berdampak pada kesejahteraan psikologis seseorang. Sementara itu, konseling adalah pendekatan yang lebih berfokus pada kesehatan emosional dan mental, memainkan peran penting dalam meningkatkan kesehatan psikologis karyawan. Program konseling yang baik dapat membantu karyawan mengatasi kecemasan, stres, dan masalah pribadi yang dapat

mempengaruhi kinerja mereka, dengan menawarkan dukungan emosional dan strategi untuk mengelola masalah. Dengan demikian, konseling meningkatkan kesehatan mental karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kualitas hidup mereka, yang berarti dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka.

## SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konseling, *mentoring*, dan *coaching* secara bersama-sama dapat meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan secara umum (termasuk didalamnya kesejahteraan psikologis). Untuk itu, jika manajemen memasukkan ke tiga pendekatan tersebut ke dalam strategi pengembangan sumber daya manusia, maka ke tiga program tersebut tidak hanya akan membuat karyawan lebih baik secara keseluruhan, tetapi juga akan membuat lingkungan kerja menjadi lebih produktif dan kondusif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan menerapkan program-program ini sebagai bagian dari upaya manajemen untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan psikologis maupun kesejahteraan (*well-being*) pada umumnya sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alight. (2021). *Employee Wellbeing Mindset Study*. <https://www.alight.com/thought-leadership/2021-employee-wellbeing-mindset-study>
- Alzain, H., AlGhazal, R., Qurain, A., & Karkadan, M. (2023). *Fostering and Sustaining Employees' Happiness in the Oil, Gas, and Energy Industry: the Role of Organizational Chief Happiness Officer in Implementing Happiness Initiatives and Programs*. <https://doi.org/10.2523/IPTC-22718-MS>
- Dewantara, A (2023). Artikel DJKN. *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*, 2, 8–11. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15931/Mengukur-Manfaat-dan-Biaya-dari-Pengembangan-Ibukota-Baru.html>
- Fadhila, R. N., & Nuryanah, S. (2024). Peran Coaching, Mentoring Dan Counseling Dalam Upaya Menumbuhkan Budaya Sadar Risiko : Studi Kasus Pada Sekretariat Pengadilan Pajak. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1744–1772. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3905>
- Krekel, C, Ward, G dan De Neve (2019) Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance, *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.3356581
- Mekari. (2022). *Laporan Kesejahteraan Finansial Karyawan Indonesia 2022*. [https://mekari.com/ebook/laporan-kesejahteraan-finansial-karyawan-indonesia-2022/#section\\_form](https://mekari.com/ebook/laporan-kesejahteraan-finansial-karyawan-indonesia-2022/#section_form)
- Mangundjaya, W.L (2024a). Materi Kuliah *Coaching dan Konseling*, Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. a
- Mangundjaya, W.L (2024b). Mentoring bagi para Mediator Hubungan Industrial sebagai suatu Intervensi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, *Journal on Education*, Volume 06, No. 04, Mei-Agustus 2024, pp. 21939-21946
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2008). *Human Resource Management*. Prentice

- Hall. <https://books.google.co.id/books?id=d1hYAAAAYAAJ>
- Nazifah, L. (2023). Pengaruh Coaching Dan Mentoring Terhadap Kualifikasi Kelulusan Pelatihan Dasar Cdns Guru Sd. *Jurnal Holistika*, 5(1), 17. <https://doi.org/10.24853/holistika.5.1.17-27>
- Riyanti, Budiharjo, A., & Nur, L. Z. (2024). Pengaruh Program Coaching, Mentoring, Dan Counseling Terhadap Kinerja Karyawan PADA PT PLN (Persero) UP3 Pekalongan. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5, 213–225.
- Sekianti, A., & Yulia, R. (2024). Pengaruh Coaching dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Black and Veath International Company. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 4(1), 42–53. <https://ejournal-jayabaya.id/Manajemen-Diversitas>
- Syaiful, I. A., & Sariyah, S. (2018). Konstruksi Konsep Kesejahteraan Psikologi (Psychological Well Being) Pada Wirausahawan Kecil Menengah: Sebuah Studi Kualitatif. *Biopsikososial*, 2(1), 28–57.
- Wulansari, F., & Achmad Fauzi. (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>