

## PENGARUH *COACHING* DAN MENTORING TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Femmy Wulansari<sup>a</sup>, Achmad Fauzi<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Fakultas Ekonomi, myfhem@gmail.com, Universitas Terbuka

<sup>b</sup>Fakultas Ekonomi, achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id, Universitas Terbuka

### ABSTRACT

Employee performance is an important factor for organizations and companies because it has a direct impact on the success and productivity of an organization or company. When employees can work well and achieve set targets, this can contribute to achieving organizational goals, improving product or service quality and customer or service user satisfaction. So it is important for management to develop strategies that support skills development and employee performance improvement. One approach that can be used is through the implementation of coaching and mentoring programs. Employee coaching and mentoring is expected to help employees achieve their maximum potential and make optimal contributions to the organization. The purpose of conducting this research is to determine the effect of coaching and mentoring on employee performance. This study was compiled using a document-based qualitative research method. This study also uses an inductive analysis approach to collect facts and data using sources obtained from inductively related journals, books and literature. The results of this study are that coaching and mentoring have a positive effect on improving employee performance. It is hoped that the implementation of coaching and mentoring can be carried out on an ongoing basis and can complement each other in order to improve employee performance so that the goals and targets of the organization/company can be achieved.

**Keywords:** coaching, employee performance, mentoring

### ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan faktor penting bagi organisasi dan perusahaan karena memiliki dampak langsung pada keberhasilan dan produktivitas organisasi atau perusahaan. Ketika pegawai dapat bekerja dengan baik dan memperoleh target yang ditetapkan, hal ini dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, peningkatan kualitas produk atau layanan dan kepuasan pelanggan atau pengguna layanan. Maka penting bagi manajemen untuk mengembangkan strategi yang mendukung pengembangan keterampilan dan peningkatan kinerja pegawai. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah melalui implementasi program coaching dan mentoring. Coaching dan mentoring pegawai diharapkan dapat membantu pegawai mencapai potensi maksimal mereka dan memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh coaching dan mentoring pada kinerja pegawai. Penelitian ini disusun dengan menggunakan metode penelitian kualitatif berbasis dokumen. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan analisis induktif untuk mengumpulkan fakta dan data dengan menggunakan sumber yang diperoleh dari jurnal, buku dan literatur yang terkait secara induktif. Hasil dari penelitian ini yaitu coaching dan mentoring memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penerapan coaching dan mentoring diharapkan dapat dilaksanakan secara berkesinambungan dan dapat saling melengkapi guna meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan dan target organisasi/perusahaan dapat tercapai.

**Kata kunci:** coaching, kinerja pegawai, mentoring

### 1. PENDAHULUAN

Peran pegawai dalam organisasi atau perusahaan menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan, karena pegawai merupakan faktor yang berperan penting dalam upaya mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. Pegawai mempunyai peran yang penting dalam keberhasilan dan pertumbuhan organisasi atau perusahaan. Dengan melaksanakan peran mereka dengan baik, mereka dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai yang optimal tentunya menjadi harapan organisasi untuk mencapai target organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Kasmir (dalam Nasution, 2020) mengatakan “kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah di capai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai didalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Sedangkan menurut pernyataan Rivai dan Basri (dalam Laitef. dkk, 2016) bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Selanjutnya menurut Fatah (dalam Sugiyatmi. dkk, 2016) mengatakan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan

motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.

Dukungan organisasi melalui coaching dan mentoring dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Coaching dan mentoring adalah dua pendekatan yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dan pembinaan kepada pegawai.

HBR (2004) memberikan penjelasan bahwa coaching adalah proses interaktif dimana manajer dan supervisor berusaha untuk memberikan penyelesaian masalah kinerja atau pengembangan kemampuan pegawai. Coaching merupakan sebuah Teknik yang dapat digunakan oleh siapapun juga. Coaching adalah proses yang dapat membantu menutup kesenjangan dimana individu dan kelompok hadir dan ingin berada dalam hal ini adalah posisi di organisasi (Shukla, 2014). Coaching haruslah mempunyai kedekatan, dimana keterikatan satu-persatu antara individu yang terlibat, hal ini akan membantu coach untuk mampu menolong individu membuka potensi mereka. dan memiliki perpektif untuk melihat dari luar ke dalam sehingga memberi peningkatan atas kesadaran diri dan pemahaman bagaimana efek perilaku mereka terhadap orang lain. Sedangkan Whitmore dalam Passmore (2013) menyatakan coaching adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk dapat memaksimalkan kinerjanya. Coaching lebih kepada membantu seseorang untuk belajar dan bukan mengajarnya. Mengacu pada Association for Coaching di tahun 2005 (Passmore, 2013) mengungkapkan bahwa coaching adalah sebuah proses kolaborasi yang memiliki fokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana coach memberikan fasilitas peningkatan atas performa kerja, pembelajaran diri, pengalaman hidup, dan pertumbuhan pribadi dari coachee itu sendiri.

Beberapa manfaat coaching untuk meningkatkan kinerja pegawai meliputi:

- a. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu:  
Melalui coaching, pegawai dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan kekuatan yang ada dan mengatasi kelemahan yang mungkin mempengaruhi kinerja mereka.
- b. Pengembangan keterampilan:  
Coach dapat membantu pegawai untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Dengan bantuan coach, pegawai dapat mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan dan merencanakan tindakan yang spesifik untuk mengembangkan keterampilan tersebut.
- c. Peningkatan motivasi dan kepercayaan diri  
Coaching dapat membantu pegawai untuk meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri. Coach dapat membantu mereka menetapkan tujuan yang dapat dicapai dan memberikan dukungan dalam mengatasi hambatan yang mungkin muncul.

Untuk pemahaman dari pengertian mentoring dapat disarikan dari pernyataan para peneliti atau ahli sebagai berikut. Menurut (HRM,2004) mentoring adalah pemberian saran, informasi atau bimbingan oleh seseorang dengan pengalaman yang berguna, kemampuan atau spesialisme untuk perkembangan profesional dan personal individu lain. Mentor didefinisikan sebagai penasehat yang bijak dan terpercaya, Mentor secara sederhana diartikan seseorang yang bisa membantu orang lain mempelajari sesuatu yang mereka tidak bisa belajar sendiri. Allen (2007) menjelaskan bahwa mentoring adalah sebuah sistem bimbingan yang semi terstruktur dimana satu atau sekelompok orang berbagi.

Mentoring melibatkan hubungan yang lebih jangka panjang antara seorang mentor yang lebih berpengalaman dan seorang pegawai yang kurang berpengalaman. Mentor adalah seseorang yang memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan kepada pegawai dalam pengembangan karir mereka. Beberapa manfaat mentoring untuk meningkatkan kinerja pegawai meliputi:

- a. Pembelajaran dan pengetahuan organisasi  
Melalui mentoring, pegawai dapat belajar dari pengalaman dan pengetahuan mentor yang lebih berpengalaman. Hal ini membantu mereka memahami lebih baik tentang organisasi, budaya kerja, dan strategi yang efektif untuk berhasil dalam pekerjaan mereka.
- b. Pembinaan karir  
Mentor dapat membantu pegawai dalam merencanakan dan mengembangkan karir mereka. Mentor dapat memberikan nasihat tentang langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan karir, memberikan wawasan tentang peluang yang ada, dan membantu pegawai untuk mengembangkan rencana jangka panjang.
- c. Pengembangan kepemimpinan  
Mentoring juga dapat berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan. Mentor dapat membantu pegawai dalam memahami peran dan tanggung jawab seorang pemimpin, memberikan umpan balik konstruktif, dan membantu mereka dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan.

Tentunya organisasi ingin mengetahui pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja pegawainya. Permasalahan apakah coaching memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, apakah mentoring memiliki

pengaruh terhadap kinerja pegawai dan apakah coaching dan mentoring secara bersamaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai menjadi pertanyaan mendasar dari organisasi atau perusahaan dalam mengambil langkah kebijakan pengembangan pegawai. Dukungan organisasi melalui coaching dan mentoring dapat dilakukan dengan memastikan adanya program yang terstruktur, perencanaan yang jelas, dan pengawasan yang memadai. Hal tersebut berguna untuk memastikan bahwa coaching dan mentoring dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Penting bagi organisasi untuk mengimplementasikan program coaching dan mentoring yang efektif dan berkelanjutan. Hal ini melibatkan pemilihan coach dan mentor yang berkualitas, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu, dan menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup untuk pelatihan dan pembinaan. Dengan menginvestasikan dalam dukungan coaching dan mentoring, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai mereka dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melakukan analisis subjek dan objek pembahasan dalam penelitian yang didukung dengan beberapa referensi. Peneliti memanfaatkan jenis data sekunder. Data sekunder merujuk pada data yang dikumpulkan dan digunakan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda dari penelitian atau analisis yang sedang dilakukan. Data sekunder telah dikumpulkan sebelumnya oleh organisasi, institusi, atau individu lain untuk keperluan mereka sendiri, seperti penelitian, survei, atau kegiatan bisnis. Teknik Pengumpulan Data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data sekunder yang didapatkan dengan melakukan studi kepustakaan dan dokumentasi oleh peneliti

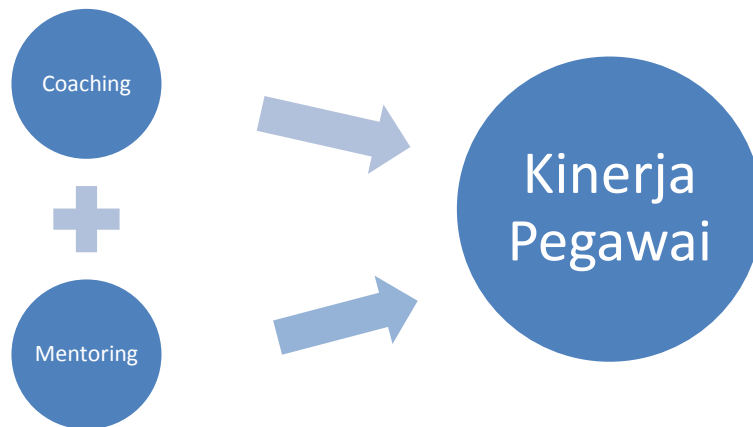
**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Hasil Studi	Persamaan Studi dalam Artikel	Perbedaan Studi dalam Artikel
1	Nuning Sukma Kamaratri & M.F. Arrozi Adhikara (2019)	Fungsi mentoring, pengembangan karir dan motivasi di rumah sakit berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja perawat, artinya apabila ingin meningkatkan kinerja perawat maka perlu dilakukan penyesuaian pola mentoring, motivasi kerja ditingkatkan melalui perbaikan sistem remunerasi dan perbaikan lingkungan kerja serta perbaikan pada sistem pengembangan karir berdasarkan kompetensi, posisi dan transparansi pengembangan karir	Sama-sama membahas peran mentoring pada kinerja pegawai	terdapat faktor lain selain mentoring terhadap peningkatan kinerja pegawai, yaitu, motivasi dan pengembangan karir
2	Katherin & Innocentius Bernarto (2021)	Coaching dan mentoring mempunyai peran penting untuk meningkatkan kinerja pegawai serta dapat memberikan keuntungan yang berbeda bagi organisasi. Coaching dan mentoring dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai serta kemampuan, keterampilan/pengetahuan, kepercayaan diri, sikap positif, dan pengembangan profesional/pribadi karyawan	Sama-sama membahas peran coaching dan mentoring pada kinerja pegawai	Membahas pula peran konseling karir pada kinerja pegawai
3	Yunianto Agung Nugroho, Masduki Asbari, Firdaus Putra, Riyanto, Gusli Chidir (2021)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa managerial coaching memberikan pengaruh penting terhadap perilaku inovatif pegawai, dan bahwa motivasi intrinsik memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara managerial coaching dan perilaku inovatif	Sama-sama membahas peran coaching dan mentoring pada kinerja pegawai	Lebih menitik beratkan pada kemampuan managerial coaching dari atasan
4	Lisa Nazifah (2021)	Penerapan coaching dan mentoring terbukti memiliki peran penting dalam penentuan	Sama-sama membahas peran	Menitikberatkan pada hasil

	hasil pembelajaran peserta Latsar CPNS	coaching dan mentoring pada kinerja pegawai	pembelajaran	
5	Rany Fitriany (2019)	Dalam penelitian ini pelatihan coaching dapat memberikan peningkatan kinerja supervisor divisi wiraniaga di PT. X. Supervisor yang mempunyai kemampuan coaching dalam menerapkan pembinaan, komunikasi dengan baik sehingga karyawan mampu memiliki pemahaman dari pembinaan yang diberikan oleh supervisor dan menjalin hubungan interpersonal dengan karyawan sehingga pembinaan dapat dilakukan dengan baik.	Sama-sama membahas peran coaching pada kinerja pegawai	Menitik beratkan pengaruh pelatihan coaching

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Berikut ini gambaran kerangka berpikir atau conceptual framework pada penelitian ini :



Gambar 1. Conceptual Framework

Berdasarkan pada gambar 1. Dalam penelitian ini menggunakan variabel independen diantaranya coaching dan mentoring dan untuk variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja pegawai sehingga dapat disampaikan hipotesis yang diperoleh pada penelitian ini adalah:

1. Adanya pengaruh coaching terhadap kinerja pegawai.
2. Adanya pengaruh mentoring terhadap kinerja pegawai.
3. Adanya pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja pegawai.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Pengaruh coaching terhadap kinerja pegawai

Coaching berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Coaching adalah proses di mana seorang coach (pelatih) memberikan dukungan, arahan, dan umpan balik kepada seorang pegawai (coachee) untuk membantu mereka mengembangkan keterampilan, potensi, dan kinerja mereka. Beberapa pengaruh positif coaching terhadap kinerja pegawai adalah peningkatan ketrampilan, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, membantu pegawai dalam pengembangan karir, meningkatkan hubungan interpersonal.

Coaching melibatkan interaksi antara seorang pelatih (coach) dan seorang pegawai (coachee) yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan kinerja individu. pelatih (coach) bekerja dengan pegawai (coachee) untuk membantu mereka mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan area pengembangan potensial. Melalui coaching, pegawai (coachee) dapat memperoleh wawasan baru, memperbaiki keterampilan komunikasi, mengembangkan pemecahan masalah, dan meningkatkan motivasi kerja mereka. Pelatih (coach) juga dapat membantu pegawai (coachee) menetapkan tujuan yang terukur dan mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Dukungan ini memberikan pegawai dengan arahan dan umpan balik yang berfokus pada pertumbuhan pribadi dan profesional mereka.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arrozi Adhikara (2019), Katherin & Innocentius Bernarto (2021), Yuniato Agung Nugroho, Masduki Asbari, Firdaus Putra, Riyanto, Gusli Chidir (2021), Lisa Nazifah (2021) dan Rany Fitriany (2019) yaitu coaching berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## 2. Pengaruh mentoring terhadap kinerja pegawai

Mentoring berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Mentoring adalah proses di mana seorang mentor memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan kepada seorang pegawai yang lebih junior atau kurang berpengalaman (mentee) untuk membantu mereka dalam pengembangan karir dan peningkatan kinerja. Beberapa pengaruh positif mentoring terhadap kinerja pegawai adalah transfer pengetahuan dan pengalaman, pengembangan ketrampilan, meningkatkan kemampuan kepemimpinan, meningkatkan keterlibatan dan motivasi, membantu pengembangan jaringan dan kesempatan karir.

Mentoring, di sisi lain, melibatkan hubungan yang lebih jangka panjang antara seorang mentor yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan, dengan seorang karyawan yang ingin berkembang dalam peran atau organisasi mereka. Mentor memberikan bimbingan, saran, dan dukungan kepada karyawan dalam mencapai tujuan mereka. Melalui mentorship, karyawan dapat memperoleh perspektif yang berharga, pengetahuan industri, dan jaringan yang dapat membantu mereka tumbuh dan maju dalam karier mereka. Mentor juga dapat memberikan dukungan emosional dan membangun kepercayaan diri karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuning Sukma Kamaratri & M.F. Arrozi Adhikara (2019), Katherin & Innocentius Bernarto (2021), Yuniato Agung Nugroho, Masduki Asbari, Firdaus Putra, Riyanto, Gusli Chidir (2021), dan Lisa Nazifah (2021) yaitu mentoring berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## 3. Pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja pegawai

Coaching dan mentoring yang diterapkan secara bersama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi dalam bentuk coaching dan mentoring dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan dan kinerja mereka.

Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat diperoleh:

### a. Pengembangan keterampilan

Coaching dan mentoring membantu karyawan meningkatkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Ini dapat mencakup keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, manajemen waktu, atau keterampilan spesifik lainnya yang diperlukan untuk tugas mereka. Dengan meningkatnya keterampilan, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

### b. Peningkatan motivasi

Dukungan dan umpan balik yang diberikan melalui coaching dan mentoring dapat meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan merasa didengar, dihargai, dan didukung dalam mencapai tujuan mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan semangat karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

### c. Peningkatan kinerja

Dengan meningkatnya keterampilan dan motivasi, karyawan cenderung mencapai kinerja yang lebih baik. Mereka dapat menghadapi tantangan dengan lebih baik, menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, dan mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini berkontribusi pada produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

### d. Pengembangan karier

Coaching dan mentoring dapat membantu karyawan mengembangkan jalur karier mereka. Melalui arahan dan nasihat dari pelatih atau mentor, karyawan dapat mengidentifikasi peluang pengembangan, merencanakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karier, dan memperluas jaringan profesional mereka.

### e. Retensi karyawan

Dukungan yang diberikan melalui coaching dan mentoring dapat meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dalam peran mereka cenderung tetap loyal terhadap organisasi dan berkontribusi dalam jangka panjang.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Katherin & Innocentius Bernarto (2021) dan Lisa Nazifah (2021) yaitu coaching dan mentoring berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Pengaruh coaching terhadap kinerja pegawai dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor seperti kualitas coaching, komitmen dan keterbukaan pegawai, serta dukungan dari manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Namun, dengan pendekatan yang efektif, coaching dapat menjadi alat yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai hasil yang lebih baik di tingkat individu maupun organisasional.

Pengaruh mentoring terhadap kinerja pegawai dapat bergantung pada kualitas hubungan mentoring, komitmen dari mentor dan pegawai, serta dukungan dari organisasi. Penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung mentoring dan memastikan bahwa mentor dan pegawai memiliki harapan yang jelas. Dengan pendekatan yang efektif, mentoring dapat menjadi alat yang kuat dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan pegawai di organisasi.

### 5.2 Saran

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, penting bagi organisasi untuk memperhatikan pentingnya coaching dan mentoring sebagai alat pengembangan karyawan. Dengan memberikan dukungan yang efektif melalui metode ini, organisasi dapat mendorong pertumbuhan individu yang akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. Moleong, Lexy.(2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [2] Mangkunegara, AP.(2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [3] Moehersono.(2006). *Indikator Kinerja Utama*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [4] Raco, J. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Grasindo.
- [5] Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [6] Sutopo, H. B. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Teori dan Aplikasinya Dalam Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- [7] Kamaratri, N.S. & Adhikara, M.F.A. (2019). *Apakah Fungsi Mentoring, Motivasi dan Pengembangan Karir Mempengaruhi Kinerja Perawat?*, Journal of Hospital Management, Vol.2 No.1, 199-215.
- [8] Katherin, dan Bernarto, I. (2021). *Coaching, Mentoring Dan Konseling Karier Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja PNS Badan Kepegawaian Negara*, 81-93.
- [9] Nugroho, Y.A., Asbari, M., Putra, F., Riyanto, Chidir, G. (2021). *Manager as Coach: Ekskalasi Kinerja Pegawai melalui Managerial Coaching*, Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan Voume 3 Nomor 6, 4708-4719.
- [10] Nazifah, L., (2021). *Pengaruh Coaching Dan Mentoring Terhadap Kualifikasi Kelulusan Pelatihan Dasar Cdns Guru SD*, Holistika Jurnal Ilmiah PGSD, Volume V No.1,17-27.
- [11] Fitriany,R.(2019). *Pengaruh Pelatihan Coaching Untuk Meningkatkan Kinerja Supervisor Pada Divisi Wiraniaga Di Pt. X*, Jurnal PSYCHE 165 Fakultas Psikologi, Vol 12 no. 1, 70-77.
- [12] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2019/05/PP-Nomor-30-Tahun-2019.pdf>
- [13] Siagian. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [14] Colomo-Palacios, R., & Casado-Lumbreras, C.(2006). *Mentoring & coaching: It perspective*.
- [15] Wibowo. (2011). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.