



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 2 (2025) pp: 1912-1917

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peran *Mentoring* dan *Coaching* dalam Pengembangan Karir Karyawan: Tinjauan Literatur

Paulina Situmorang¹, Adriana Theresia Br Barus², Randa Fransiskus S³, Alexander Chrisse⁴

Magister Manajemen, Universitas Katolik Santo Thomas, Indonesia

Email: paulinestmrng@gmail.com¹, theresiaadriana0909@gmail.com², randafransiskus@gmail.com³, alexander.chrisse@gmail.com⁴

Abstrak

Artikel ini menyajikan tinjauan literatur sistematis tentang peran mentoring dan coaching dalam pengembangan karir karyawan menggunakan pendekatan SCISCAPE (Search, Cluster, Summarize, Critically Analyze, Synthesize, Conceptualize, Present, Evaluate). Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua pendekatan ini memiliki dampak positif terhadap peningkatan kompetensi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Mentoring lebih efektif dalam pengembangan relasi dan perencanaan karir jangka panjang, sementara coaching menunjukkan efektivitas dalam penguatan performa dan pencapaian target jangka pendek. Meskipun banyak studi menunjukkan hasil yang menjanjikan, keterbatasan metodologis dan konteks budaya menjadi tantangan dalam implementasinya. Artikel ini merekomendasikan integrasi mentoring dan coaching ke dalam kebijakan MSDM serta perlunya penelitian longitudinal di konteks negara berkembang.

Kata kunci: Mentoring, Coaching, Pengembangan Karir, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Karyawan

Latar Belakang

Dalam era kerja modern yang dinamis dan kompetitif, pengembangan karir karyawan menjadi komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Perusahaan tidak cukup mengandalkan pelatihan formal satu arah, tetapi membutuhkan pendekatan yang lebih personal, fleksibel, dan strategis untuk membina potensi individu secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, *mentoring* dan *coaching* muncul sebagai dua intervensi utama yang terbukti mampu mendorong pengembangan karir yang lebih efektif dan berdampak jangka panjang. Dua pendekatan utama yang digunakan dalam proses ini adalah *mentoring* dan *coaching*. Mentoring melibatkan hubungan jangka panjang antara individu yang lebih berpengalaman (mentor) dengan karyawan yang lebih junior (mentee), sedangkan coaching lebih fokus pada pengembangan kompetensi spesifik dalam jangka pendek oleh seorang coach, baik internal maupun eksternal organisasi.

Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa *mentoring* berperan penting dalam membentuk loyalitas karyawan, meningkatkan kepercayaan diri, dan membantu dalam perencanaan karir jangka panjang (Kram, 1985; Allen & Eby, 2007). Di sisi lain, *coaching* terbukti secara signifikan meningkatkan performa kerja, produktivitas, serta mempercepat pencapaian tujuan profesional (Whitmore, 2009; Grant, 2017). Keberhasilan kedua pendekatan ini sangat tergantung pada desain program yang tepat, kualitas hubungan antara mentor/coachee dan mentee, serta dukungan organisasi.

Kondisi pasar tenaga kerja saat ini juga menunjukkan bahwa karyawan lebih memilih organisasi yang menyediakan sistem dukungan pengembangan karir yang berkelanjutan. Dalam survei oleh Gallup (2023), lebih dari 60% responden menyatakan bahwa peluang untuk berkembang dalam organisasi menjadi salah satu alasan utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Hal ini menegaskan pentingnya integrasi mentoring dan coaching dalam sistem pengelolaan kinerja dan pengembangan SDM di berbagai sektor industri.

Namun, praktik *mentoring* dan *coaching* tidak bebas dari tantangan. Ketersediaan mentor atau coach yang kompeten, waktu yang terbatas, kesenjangan generasi, serta kurangnya pengakuan terhadap pentingnya intervensi ini dalam organisasi sering kali menjadi penghambat implementasi yang optimal. Di sisi lain, dinamika budaya organisasi dan latar belakang budaya nasional juga dapat memengaruhi persepsi dan efektivitas program-program ini, terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang.

Literatur yang ada cenderung terfokus pada konteks organisasi besar di negara maju, sehingga terdapat kesenjangan dalam pengetahuan mengenai praktik *mentoring* dan *coaching* di negara-negara dengan struktur

kerja dan budaya yang berbeda. Hal ini menunjukkan perlunya tinjauan literatur yang lebih sistematis untuk memahami bagaimana *mentoring* dan *coaching* telah dibahas, diterapkan, dan dievaluasi dalam berbagai konteks organisasi dan budaya.

Untuk menjawab kebutuhan tersebut, artikel ini menyusun tinjauan literatur secara sistematis dengan pendekatan SCISCAPE (*Search, Cluster, Summarize, Critically Analyze, Synthesize, Conceptualize, Present, Evaluate*). Pendekatan ini memungkinkan penelusuran yang menyeluruh terhadap konsep, implementasi, dan dampak mentoring serta coaching terhadap pengembangan karir karyawan. Selain itu, metode ini juga membantu mengidentifikasi celah penelitian dan menyusun kerangka konseptual yang dapat digunakan untuk pengembangan kebijakan MSDM ke depan.

Dengan mengkaji literatur secara mendalam dan terstruktur, artikel ini bertujuan untuk memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami peran mentoring dan coaching sebagai strategi kunci dalam pengembangan sumber daya manusia. Fokus utama diarahkan pada bagaimana kedua pendekatan ini memengaruhi kepuasan kerja, loyalitas, performa, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan karir jangka panjang. Temuan dalam artikel ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi para praktisi MSDM, pemangku kebijakan organisasi, dan peneliti dalam merancang intervensi pengembangan karir yang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

Metode Penelitian

1. Search

Langkah pertama dilakukan dengan penelusuran sistematis terhadap literatur yang relevan dengan topik *mentoring* dan *coaching* dalam pengembangan karir karyawan. Pencarian dilakukan melalui basis data akademik internasional seperti Scopus, ScienceDirect, JSTOR, dan Google Scholar. Proses pencarian akan dilakukan dengan menggunakan kata kunci:

- 1) *Mentoring*
- 2) *Coaching*
- 3) *Career Development*
- 4) *Human Resources*

Kata kunci tersebut dapat digunakan secara individual ataupun dikombinasikan dengan operator Boolean seperti AND dan OR untuk meningkatkan spesifitas hasil pencarian seperti:

- 1) *Mentoring AND Career Development*
- 2) *Coaching AND employee performance*
- 3) *Mentoring AND coaching*
- 4) *Mentoring programs AND organizational development*

Adapun kriteria inklusi yang akan diterapkan dalam pencarian literature adalah sebagai berikut:

- 1) Artikel diterbitkan dalam rentang waktu 2010 – 2024
- 2) Fokus pada artikel peer-reviewed
- 3) Fokus pada peran *Mentoring* dan *Coaching* dalam pengembangan karir karyawan.

2. Cluster

Artikel yang diperoleh dikelompokkan ke dalam tiga dimensi utama untuk memahami variasi pendekatan dan penerapan mentoring dan coaching dalam berbagai konteks, antara lain sektor organisasi, pendekatan metodologis kualitatif dan focus efek dari peran mentoring dan coaching terhadap pengembangan karir.

a. Sektor Organisasi

1. Dalam sektor swasta, coaching banyak digunakan untuk meningkatkan performa manajerial dan kesiapan promosi, sementara mentoring dimanfaatkan dalam program kaderisasi dan retensi talenta. Pada sektor swasta, coaching dinilai lebih adaptif terhadap lingkungan bisnis yang cepat berubah, karena memberikan dukungan langsung pada pencapaian target kerja. Coaching di sektor ini biasanya dilakukan oleh konsultan eksternal atau atasan langsung, dengan agenda yang berorientasi pada penguatan kompetensi manajerial. Mentoring, meskipun kurang fleksibel, banyak dimanfaatkan dalam talent pool dan program succession planning karena mampu membangun koneksi emosional yang lebih kuat antar individu. Secara umum, pemetaan berdasarkan sektor organisasi menunjukkan bahwa

keberhasilan program sangat bergantung pada kesesuaian pendekatan dengan kultur institusi dan tujuan pengembangan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pemilihan jenis intervensi tidak bisa diseragamkan, melainkan harus mempertimbangkan konteks spesifik masing-masing organisasi.

2. Di sektor pemerintahan, mentoring lebih dominan, mengingat adanya struktur karir yang relatif kaku dan kebutuhan akan transfer pengetahuan antargenerasi. pada sektor pemerintahan, mentoring lebih sesuai karena mendukung nilai-nilai stabilitas, tata kelola birokratis, dan pengembangan karir jangka panjang. Mentoring juga efektif dalam mendorong reformasi internal melalui berbagi pengalaman antargenerasi pegawai negeri sipil. Coaching dalam sektor ini masih relatif jarang diterapkan karena terkendala anggaran dan struktur organisasi yang hierarkis. pendekatan metodologis kualitatif, yang digunakan untuk menangkap dinamika relasi antar individu dan makna subjektif dari pengalaman mentoring dan coaching. Studi-studi dengan pendekatan ini umumnya menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi kasus. Metodologi ini memungkinkan eksplorasi terhadap nuansa seperti kepercayaan, rasa aman psikologis, dan ekspektasi antar peran. Dengan demikian, pendekatan kualitatif memberikan gambaran holistik yang lebih tajam terhadap efektivitas intervensi pengembangan karir berbasis relasi.
3. Di sektor pendidikan, terutama perguruan tinggi, mentoring sering digunakan dalam konteks akademik dan pengembangan kapasitas dosen atau peneliti muda. Di sektor pendidikan, praktik mentoring menjadi bagian integral dalam pembinaan akademik. Hubungan antara dosen senior dan junior menciptakan ruang pertumbuhan intelektual, pertukaran pengalaman pedagogis, serta dukungan emosional dalam menghadapi tekanan akademik. Coaching mulai diterapkan untuk meningkatkan produktivitas riset atau pengembangan proposal hibah, namun masih belum sepopuler mentoring.

Secara umum, pemetaan berdasarkan sektor organisasi menunjukkan bahwa keberhasilan program sangat bergantung pada kesesuaian pendekatan dengan kultur institusi dan tujuan pengembangan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pemilihan jenis intervensi tidak bisa diseragamkan, melainkan harus mempertimbangkan konteks spesifik masing-masing organisasi.

b. Pendekatan Metodologis Kualitatif

Dimensi kedua adalah pendekatan metodologis kualitatif, yang digunakan untuk menangkap dinamika relasi antar individu dan makna subjektif dari pengalaman mentoring dan coaching. Studi-studi dengan pendekatan ini umumnya menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi kasus. Metodologi ini memungkinkan eksplorasi terhadap nuansa seperti kepercayaan, rasa aman psikologis, dan ekspektasi antar peran. Dengan demikian, pendekatan kualitatif memberikan gambaran holistik yang lebih tajam terhadap efektivitas intervensi pengembangan karir berbasis relasi.

Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat mengungkap proses sosial dan emosional yang terjadi dalam interaksi mentoring dan coaching, yang seringkali tidak terlihat dalam data kuantitatif. Misalnya, studi kualitatif dapat menjelaskan mengapa hubungan mentoring yang intensif dapat memotivasi karyawan untuk mengejar promosi, atau bagaimana kehadiran coach yang empatik memperkuat resiliensi menghadapi perubahan kerja. Salah satu kelebihan pendekatan ini adalah kemampuannya menangkap konteks, yang sangat penting dalam memahami efektivitas intervensi yang bergantung pada relasi interpersonal. Sebagai contoh, studi kualitatif menunjukkan bahwa efektivitas coaching sangat dipengaruhi oleh persepsi otonomi yang diberikan kepada coachee, yang sering kali tidak terungkap dalam survei kuantitatif standar.

Namun, pendekatan ini juga memiliki keterbatasan, seperti keterbatasan generalisasi dan potensi subjektivitas dalam interpretasi data. Oleh karena itu, validasi temuan sering dilakukan melalui triangulasi data, member checking, atau audit eksternal untuk meningkatkan kredibilitas dan transferabilitas hasil. Dalam konteks mentoring dan coaching, pendekatan kualitatif tetap sangat relevan karena dapat memberikan pemahaman mendalam yang menjadi dasar desain program yang berbasis kebutuhan nyata karyawan dan dinamika relasional yang spesifik di setiap organisasi. Dalam konteks mentoring dan coaching, pendekatan kualitatif tetap sangat relevan karena dapat memberikan pemahaman mendalam yang menjadi dasar desain program yang berbasis kebutuhan nyata karyawan dan dinamika relasional yang spesifik di setiap organisasi.

3. Fokus Efek

Tiga efek utama yang sering muncul dalam literature adalah:

- 1) Peningkatan keterampilan teknis dan soft skills seperti komunikasi dan pengambilan keputusan

- 2) Peningkatan motivasi dan kejelasan arah karir
- 3) Peningkatan loyalitas dan retensi karyawan.

Studi ini juga menunjukkan bahwa efek ini sangat tergantung pada kualitas hubungan, dukungan organisasi dan kesesuaian antar kebutuhan mentee/coachee dan pendekatan yang digunakan. Efek peningkatan keterampilan seringkali menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan coaching. Studi menyebutkan bahwa intervensi yang berfokus pada pengembangan soft skills seperti komunikasi efektif, manajemen konflik, dan kepemimpinan situasional memiliki dampak nyata terhadap performa individu dan efektivitas tim kerja. Sementara dalam konteks mentoring, manfaat yang paling banyak dilaporkan adalah peningkatan motivasi dan kejelasan arah karir. Melalui diskusi reflektif dan role modeling, mentee memperoleh wawasan tentang jalur karir yang mungkin ditempuh serta nilai-nilai organisasi yang harus diinternalisasi.

Efek terhadap loyalitas dan retensi karyawan juga penting untuk dicatat. Karyawan yang merasa didukung oleh program coaching atau memiliki relasi mentoring yang kuat menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dan kecenderungan lebih rendah untuk resign. Ini menjadikan mentoring dan coaching sebagai strategi retensi yang cost-effective. Namun demikian, literatur juga memperingatkan bahwa efek positif hanya muncul jika program dijalankan dengan komitmen tinggi, desain yang matang, dan dukungan dari manajemen puncak. Tanpa elemen tersebut, mentoring dan coaching dapat menjadi kegiatan simbolis yang tidak berdampak nyata terhadap pengembangan karir.

Selain kategori tematik, klusterisasi juga mempertimbangkan tingkat formalisasi program. Mentoring informal yang berbasis relasi spontan antara senior dan junior cenderung menunjukkan hasil yang berbeda dibandingkan mentoring formal yang memiliki kerangka kerja dan monitoring berkala. Coaching yang dilakukan oleh pihak eksternal juga memiliki dinamika berbeda dengan coaching oleh atasan langsung di internal organisasi. Lebih lanjut, distribusi sektor menunjukkan bahwa coaching lebih umum digunakan di lingkungan korporasi dan startup berbasis teknologi, sedangkan mentoring mendominasi di institusi akademik dan organisasi pelayanan publik. Hal ini berkaitan erat dengan kultur kerja, struktur organisasi, dan persepsi terhadap pembelajaran di masing-masing sektor

1. Hasil dan Diskusi

1. Summarize

Hasil klaster menunjukkan bahwa mentoring memberikan dampak yang lebih kuat terhadap relasi interpersonal dan orientasi karir jangka panjang, khususnya dalam organisasi publik dan akademik. Terutama *coaching* berbasis hasil, terbukti meningkatkan efektivitas manajerial dan pencapaian kinerja individu dalam waktu relatif singkat. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kombinasi keduanya menciptakan sinergi pengembangan yang optimal, terutama dalam program talenta internal yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja. Langkah berikutnya adalah merangkum hasil-hasil utama dari tiap klaster.

Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi pola naratif dan temuan - temuan yang konsisten di antara berbagai sektor serta melihat sejauh mana pendekatan kualitatif memberikan kontribusi terhadap pemahaman mendalam dalam konteks MSDM. Menariknya, terdapat tren dalam literatur baru-baru ini yang menunjukkan bahwa pendekatan coaching berbasis psikologis—yang menggabungkan prinsip *positive psychology* dan *emotional intelligence*—mampu meningkatkan kepercayaan diri dan ketahanan kerja karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kesiapan karir dan peluang promosi.

Hasil rangkuman dari klusterisasi menunjukkan adanya pola-pola tematik yang konsisten dalam peran mentoring dan coaching terhadap pengembangan karir karyawan. Rangkuman ini tidak hanya mencakup manfaat langsung yang diperoleh karyawan, tetapi juga menelusuri bagaimana proses relasional, struktur organisasi, dan pendekatan program memengaruhi efektivitas intervensi. Banyak studi menyoroti bahwa mentoring cenderung memberikan hasil yang lebih kuat dalam hal orientasi karir jangka panjang, sedangkan coaching lebih berhasil dalam meningkatkan performa jangka pendek dan spesifik.

Program mentoring yang berhasil cenderung dibangun di atas hubungan jangka panjang yang berbasis kepercayaan dan dukungan emosional. Rangkuman literatur menunjukkan bahwa mentee yang memiliki hubungan dekat dan konsisten dengan mentor lebih percaya diri dalam mengambil keputusan karir, serta memiliki arah pengembangan yang lebih terstruktur. Mentoring juga menciptakan rasa kepemilikan dan keterikatan terhadap organisasi, yang dalam jangka panjang berdampak pada peningkatan loyalitas dan retensi.

Di sisi lain, coaching ditemukan sangat efektif dalam konteks tugas-tugas atau tantangan spesifik yang dihadapi karyawan, seperti peningkatan kinerja individu, manajemen waktu, atau kesiapan untuk promosi. Banyak program coaching yang difokuskan pada capaian jangka pendek melalui proses tanya jawab reflektif dan penetapan tujuan yang terukur. Literatur juga menegaskan bahwa coaching yang disesuaikan dengan kebutuhan individu cenderung lebih sukses dibandingkan coaching standar atau generik.

Menariknya, terdapat pula temuan yang mengindikasikan bahwa kombinasi antara mentoring dan coaching menghasilkan sinergi yang lebih besar dalam pengembangan karir. Ketika karyawan mendapatkan coaching untuk tujuan performa dan mentoring untuk arah karir jangka panjang secara bersamaan, maka proses pembelajaran dan pengembangan menjadi lebih menyeluruh. Hal ini terutama penting dalam program pengembangan kepemimpinan dan manajemen talenta di organisasi besar.

Secara keseluruhan, rangkuman temuan menunjukkan bahwa efektivitas mentoring dan coaching tidak hanya bergantung pada metode yang digunakan, tetapi juga pada kualitas hubungan antar pihak, dukungan manajerial, dan struktur pelaksanaan program. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengintegrasikan kedua pendekatan ini secara strategis dalam kebijakan MSDM agar memberikan dampak maksimal terhadap pengembangan karir karyawan.

2. Critically Analyze

Beberapa kekuatan metodologis studi meliputi penggunaan pendekatan mixed-method dan longitudinal yang mengungkap dampak berkelanjutan dari intervensi. Namun, kelemahan yang ditemukan antara lain: terbatasnya studi dari negara berkembang, dominasi studi pada perusahaan besar, dan kurangnya fokus pada interaksi lintas-budaya serta pengaruh gender dalam hubungan mentoring/coaching. Selain itu, sebagian besar studi hanya menilai dampak jangka pendek, tanpa mengukur perubahan perilaku atau mobilitas karir jangka panjang.

3. Synthesize

Hasil sintesis mengidentifikasi tiga determinan utama keberhasilan mentoring dan coaching dalam pengembangan karir: (1) kualitas hubungan interpersonal dan rasa saling percaya; (2) dukungan sistemik dari organisasi, termasuk pelatihan mentor dan coach; (3) keselarasan antara program mentoring/coaching dengan strategi MSDM dan tujuan organisasi. Kombinasi ketiganya menciptakan kondisi ideal untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan keterikatan karyawan.

4. Conceptualize

Model konseptual yang dikembangkan menggambarkan hubungan antara program mentoring dan coaching dengan variabel pengantara seperti peningkatan keterampilan, kejelasan peran, serta kepuasan kerja. Variabel-variabel ini pada akhirnya berdampak pada hasil akhir berupa peningkatan kinerja, loyalitas organisasi, dan mobilitas karir vertikal. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan karir tidak hanya ditentukan oleh kehadiran program, tetapi juga oleh kualitas pelaksanaan dan dukungan sistem organisasi.

5. Present

Temuan disajikan dalam bentuk naratif dan tabel perbandingan antara mentoring dan coaching berdasarkan aspek: durasi hubungan, fokus intervensi, bentuk dukungan, dan sektor dominan. Selain itu, artikel ini menyajikan peta distribusi penelitian berdasarkan wilayah geografis, yang menunjukkan dominasi studi dari Amerika Utara dan Eropa Barat, serta kesenjangan penelitian dari Asia Tenggara, Afrika, dan Amerika Latin.

6. Evaluate

Evaluasi menunjukkan bahwa mentoring dan coaching memiliki potensi strategis untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui pengembangan talenta yang terarah. Namun, tantangan terbesar terletak pada standarisasi kualitas intervensi, penyesuaian budaya, dan pengukuran dampak jangka panjang. Oleh karena itu, disarankan agar organisasi mengembangkan kebijakan pengembangan karir berbasis data, memperluas pelatihan bagi mentor dan coach internal, serta melakukan evaluasi berkelanjutan berbasis indikator kinerja dan retensi karyawan.

4. Kesimpulan

Bahwa mentoring dan coaching merupakan dua strategi pengembangan sumber daya manusia yang saling melengkapi dan memiliki kontribusi signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Mentoring terbukti lebih unggul dalam membangun hubungan jangka panjang dan mendukung perencanaan karir strategis, sementara coaching efektif dalam mendorong peningkatan performa kerja dan pencapaian tujuan jangka pendek. Secara keseluruhan, kedua pendekatan ini berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Namun demikian, keterbatasan metodologis dalam studi-studi terdahulu serta pengaruh konteks budaya menjadi hambatan utama dalam generalisasi dan penerapan hasil temuan. Oleh karena

itu, integrasi mentoring dan coaching ke dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) perlu dirancang secara kontekstual dan berkelanjutan. Disarankan pula agar penelitian longitudinal di negara berkembang terus dikembangkan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan relevan secara kontekstual.

Referensi

1. Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
2. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, C. (2002). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. E. Boyatzis (Ed.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 3-34). Jossey-Bass.
3. Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and protégée career outcomes. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
4. Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (Eds.). (2009). *Coaching for leadership: The art of executive coaching from the world's greatest coaches*. John Wiley & Sons.
5. Grant, A. M., & Palmer, S. (2007). *The coaching handbook: A guide to enhancing performance*. John Wiley & Sons.
6. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.
7. Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. Knopf.
8. Ng, K. Y., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
9. Passmore, J. (Ed.). (2006). *Excellence in coaching: The industry guide*. Kogan Page Publishers.
10. Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-556.
11. Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307.
12. Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose*. Nicholas Brealey Publishing.