

Dampak *Coaching* dan Mentoring terhadap Jenjang Karier pada Karyawan

The Impact of Coaching and Mentoring on Employee Career Progression

Caroline Magdalena Sutanto

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: 24120664034@mhs.unesa.ac.id

Shilfani Fitri Wahyuningsih

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: 24120664189@mhs.unesa.ac.id

Anggi Febiyanti

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: 24120664272@mhs.unesa.ac.id

Kania Naura Shabilla Effendy

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: 24120664376@mhs.unesa.ac.id

Tirta Firdaus Nuryananda*

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: tirtanuryananda@unesa.ac.id

Abstrak

Lingkungan kerja yang dinamis menuntut organisasi mengelola karier karyawan secara sistematis dan terarah. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak *coaching* dan mentoring terhadap jenjang karier karyawan. Metode yang digunakan adalah *systematic literature review* (SLR) dengan kerangka PRISMA, penelitian ini berhasil mengidentifikasi 20 artikel terpilih yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2017 hingga 2026 melalui pangkalan data jurnal ilmiah bereputasi internasional dan relevan dengan topik, mentoring, pengembangan karier, dan jenjang karier. Hasil analisis menunjukkan bahwa *coaching* berkontribusi secara tidak langsung terhadap jenjang karier melalui peningkatan kompetensi, kinerja, dan kesiapan promosi. Sementara itu, mentoring memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap mobilitas karier, peluang promosi, peningkatan remunerasi, serta perluasan jaringan profesional. Temuan dari tinjauan ini menunjukkan bahwa *coaching* dan mentoring berperan saling melengkapi dalam mendukung perkembangan karier karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program *coaching* dan mentoring yang terintegrasi dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan kesiapan individu sekaligus memperluas akses terhadap peluang karier di dalam organisasi.


Kata kunci : Pembinaan; pendampingan; jenjang karir

Abstract

Background: A dynamic work environment demands that organizations manage employee careers systematically and purposefully. This study aims to analyze the impact of coaching and mentoring on

employee career paths. The method used was a systematic literature review (SLR) with the PRISMA framework. This study successfully identified 20 selected articles published between 2017 and 2026 through a database of internationally reputable scientific journals relevant to the topics of coaching, mentoring, career development, and career paths. The analysis results indicate that coaching indirectly contributes to career paths through increased competence, performance, and promotion readiness. Meanwhile, mentoring has a more direct influence on career mobility, promotion opportunities, increased remuneration, and the expansion of professional networks. The findings of this review indicate that coaching and mentoring play complementary roles in supporting employee career development. Therefore, organizations need to design integrated and sustainable coaching and mentoring programs to optimize individual readiness while expanding access to career opportunities within the organization.

Keywords : Coaching; mentoring; career progression

Article History	<i>*corresponding author</i>
<p>Submitted : 26-03-2026</p> <p>Final Revised : 18-04-2026</p> <p>Accepted : 21-04-2026</p>	 <p><i>This is an open access article under the CC-BY-SA license</i></p> <p><i>Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya</i></p>

Perkembangan lingkungan kerja yang semakin dinamis serta perubahan tuntutan kompetensi mendorong perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen talenta unggul, tetapi juga pada pengelolaan pengembangan karier karyawan secara terstruktur dan berkelanjutan (Andrianto & Supardi, 2023). Dalam konteks tersebut, coaching dan mentoring menjadi strategi pengembangan sumber daya manusia yang penting karena berperan dalam meningkatkan motivasi, kinerja, serta kejelasan arah karier karyawan, sehingga mendukung pembelajaran berkelanjutan dan mobilitas karier dalam organisasi (Syailendra et al., 2023).

Coaching dipahami sebagai proses yang memungkinkan terjadinya pembelajaran dan pengembangan sehingga kinerja dapat meningkat (Parsloe, 1999). Sementara itu, mentoring merupakan proses komunikasi berkelanjutan yang melibatkan pertukaran pengalaman dan pengetahuan antara *mentor* dan *mentee* untuk mendorong pertumbuhan serta pengembangan kapasitas individu (Riforgiate, 2025). Konsep jenjang karier merujuk pada rangkaian posisi pekerjaan yang dijalani individu sepanjang kehidupannya dan mencerminkan perjalanan profesional yang terbentuk dari berbagai jabatan yang pernah ditempati (Mathis & Jackson, dalam Saputra et al., 2023). Selain itu, karier juga dipandang sebagai proses perkembangan individu melalui pengalaman kerja dan berbagai posisi yang dipegang, baik dalam satu organisasi maupun lintas organisasi (Tan, dalam Saputra et al., 2023).

Realitas praktik organisasi menunjukkan bahwa pengembangan karier karyawan belum selalu terintegrasi secara sistematis dengan program *coaching* dan mentoring. Berbagai organisasi masih memusatkan perhatian pada peningkatan kinerja jangka pendek dibandingkan pada perencanaan jenjang karier jangka panjang (Afrian et al., 2025). Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan normatif mengenai fungsi strategis *coaching* dan mentoring dalam mendorong mobilitas karier dengan implementasi empiris di lapangan. Akibatnya, kontribusi kedua pendekatan tersebut terhadap promosi jabatan, mobilitas vertikal maupun horizontal, serta perkembangan posisi struktural belum sepenuhnya terdokumentasi secara konsisten dalam literatur ilmiah (Situmorang et al., 2025).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan *coaching* dan mentoring dengan berbagai luaran organisasi. Situmorang et al. (2025) menemukan bahwa mentoring dan *coaching* berpengaruh positif terhadap pengembangan karier, dengan mentoring lebih efektif dalam memperjelas arah karier jangka panjang dan meningkatkan retensi, sedangkan *coaching* berkontribusi pada peningkatan performa dan kesiapan promosi. Temuan serupa dikemukakan oleh Shukla (2021) dan Saputra (2020) yang menunjukkan pengaruh signifikan kedua variabel terhadap pengembangan karier, bahkan Shukla (2021) melaporkan bahwa 76% variasi pencapaian karier dapat dijelaskan oleh *coaching* dan mentoring. Odubanjo & Asonye (2025) juga membuktikan bahwa keduanya berpengaruh signifikan terhadap *career advancement* dengan pengaruh *coaching* relatif lebih kuat dalam mendorong promosi dan kesiapan kepemimpinan. Di sisi lain, beberapa penelitian lebih memfokuskan pada dampak terhadap kinerja dibandingkan jenjang karier secara langsung. Sherenn et al. (2023), Zahri & B (2024), dan Dhiaulhaq (2025) menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, meskipun dalam kondisi tertentu *coaching* memerlukan variabel mediasi seperti kompetensi. Penelitian Yuntina et al. (2025), Syafitri et al. (2025), Susanto & Sawitri (2022), serta Al Hilali et al. (2020) menegaskan kontribusi terhadap produktivitas, keterlibatan kerja, kepemimpinan, dan kompetensi. Selain itu, Niazi et al. (2024) mengidentifikasi peran mentoring informal dalam membuka peluang promosi dan pengembangan akademik, sedangkan Ellis et al. (2024) menemukan kontribusi terhadap kesejahteraan dan retensi profesional. Meskipun demikian, sebagian besar studi masih menempatkan kinerja, kompetensi, kepemimpinan, dan kesejahteraan sebagai variabel utama, sehingga kajian yang secara spesifik dan terfokus menelaah dampak *coaching* dan mentoring terhadap jenjang karier, termasuk mobilitas vertikal dan horizontal masih terbatas.

Keterbatasan tersebut menunjukkan perlunya sintesis literatur yang secara sistematis memetakan hubungan *coaching* dan mentoring dengan jenjang karier karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Pendekatan kualitatif melalui *systematic literature review* diperlukan untuk mengintegrasikan temuan empiris yang tersebar, mengidentifikasi pola hubungan antar variabel, serta merumuskan pemahaman konseptual mengenai kontribusi kedua strategi pengembangan tersebut terhadap kemajuan karier. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak *coaching* dan mentoring terhadap jenjang karier pada karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk mengisi kesenjangan konseptual dan empiris terkait posisi *coaching* dan mentoring dalam mendukung jenjang karier pada karyawan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk mengkaji secara sistematis berbagai hasil penelitian yang berkaitan dengan dampak *coaching* dan mentoring terhadap jenjang karier karyawan. Pendekatan *systematic literature review* dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis temuan-temuan penelitian sebelumnya secara terstruktur dan transparan (Lame, 2019). Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai bagaimana praktik *coaching* dan mentoring berkontribusi terhadap pengembangan karier, peningkatan kompetensi, serta kesiapan promosi karyawan dalam organisasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang berasal dari artikel jurnal ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Proses penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa pangkalan data jurnal ilmiah bereputasi internasional seperti *ScienceDirect*, *ProQuest*, *SAGE Journals*, *ERIC*, dan *Google Scholar*, serta beberapa jurnal nasional yang relevan dengan bidang psikologi dan manajemen sumber daya manusia. Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian literatur meliputi “*employee coaching*”, “*employee mentoring*”, “*career development*”, “*career advancement*”, dan “*employee career growth*”.

Pencarian artikel dibatasi pada publikasi dalam rentang waktu 2017 hingga 2026 dengan tujuan untuk memperoleh gambaran perkembangan penelitian terbaru terkait *coaching* dan mentoring dalam konteks pengembangan karier karyawan. Artikel yang dipilih harus memenuhi beberapa kriteria inklusi, yaitu: (1) artikel membahas *coaching* atau mentoring dalam konteks organisasi atau pengembangan sumber daya manusia, (2) artikel membahas hubungan *coaching* atau mentoring dengan pengembangan karier, kinerja, kompetensi, atau *outcome* profesional karyawan, (3) artikel merupakan penelitian empiris (kuantitatif maupun kualitatif), *systematic review*, *meta-analysis*, atau kajian konseptual yang relevan, (4) artikel tersedia dalam bentuk open access, dan (5) artikel dapat diakses secara *full-text* sehingga memungkinkan analisis secara komprehensif.

Selain kriteria inklusi, penelitian ini juga menetapkan beberapa kriteria eksklusi untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis benar-benar relevan dengan tujuan penelitian. Artikel akan dikeluarkan dari proses seleksi apabila tidak membahas *coaching* atau mentoring dalam konteks organisasi atau pengembangan sumber daya manusia. Artikel yang tidak membahas keterkaitan *coaching* atau mentoring dengan pengembangan karier, kompetensi, kinerja, atau *outcome* profesional karyawan juga tidak dimasukkan dalam analisis. Artikel yang berupa opini, editorial, laporan non-ilmiah, atau publikasi yang tidak melalui proses *peer-review* turut dikeluarkan dari proses seleksi. Selain itu, artikel yang tidak tersedia dalam bentuk *full-text*, artikel yang dipublikasikan di luar rentang waktu penelitian, serta artikel yang memiliki duplikasi publikasi juga dieliminasi dari proses seleksi. Kriteria eksklusi ini diterapkan pada tahap *screening* dan *eligibility* sesuai dengan prosedur PRISMA.

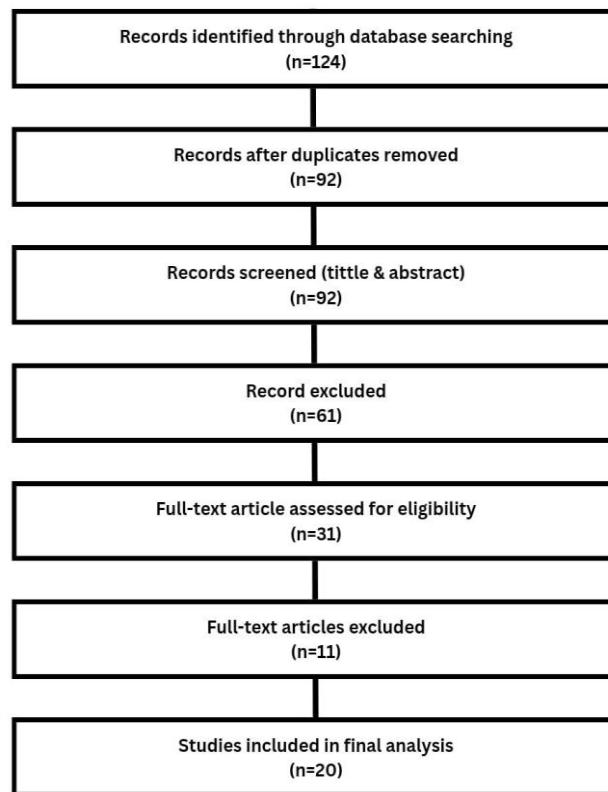
Prosedur

Proses seleksi artikel dalam penelitian ini mengikuti tahapan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) yang terdiri dari empat tahap utama, yaitu *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion* (Page et al., 2021).

Pada tahap *identification*, peneliti melakukan penelusuran artikel melalui berbagai basis data akademik menggunakan kata kunci yang telah ditentukan. Dari proses pencarian tersebut diperoleh sebanyak 124 artikel yang berpotensi relevan dengan topik penelitian. Setelah dilakukan pemeriksaan duplikasi artikel, diperoleh 92 artikel yang selanjutnya diproses pada tahap berikutnya (Page et al., 2021).

Tahap *screening* dilakukan dengan menelaah judul dan abstrak dari artikel yang ditemukan untuk menentukan kesesuaiannya dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak membahas *coaching*, mentoring, atau pengembangan karier karyawan dieliminasi dari proses seleksi. Dari tahap ini diperoleh 31 artikel yang memenuhi kriteria untuk dilakukan penilaian lebih lanjut (Page et al., 2021).

Pada tahap *eligibility*, peneliti melakukan telaah terhadap teks lengkap (*full-text review*) dari artikel yang tersisa untuk memastikan kesesuaiannya dengan tujuan penelitian dan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Artikel yang tidak secara langsung membahas pengaruh *coaching* atau mentoring terhadap jenjang karier karyawan kemudian dikeluarkan dari proses seleksi. Berdasarkan proses tersebut, diperoleh 20 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan selanjutnya digunakan dalam tahap analisis (Page et al., 2021).



Gambar 1. PRISMA *Flow Diagram of Article Selection Process*

Pengumpulan Data

Pengukuran data dalam penelitian ini dilakukan melalui proses ekstraksi informasi dari setiap artikel yang telah terpilih. Informasi yang diekstraksi meliputi beberapa aspek utama, yaitu nama penulis, tahun publikasi, metode penelitian, karakteristik sampel atau sumber data penelitian, fokus penelitian, serta temuan utama terkait *coaching*, mentoring, dan pengembangan karier karyawan.

Proses ekstraksi data dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa setiap artikel dianalisis berdasarkan kategori yang sama sehingga memudahkan proses perbandingan antar penelitian (Snyder, 2019). Informasi yang diperoleh kemudian disusun dalam bentuk tabel matriks literatur yang berfungsi untuk mengidentifikasi pola temuan penelitian, pendekatan metodologis yang digunakan, serta kontribusi masing-masing penelitian terhadap pengembangan kajian mengenai *coaching* dan mentoring dalam organisasi.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan sintesis kualitatif (*qualitative synthesis*) terhadap artikel-artikel yang telah dipilih (Durach et al, 2017). Proses analisis dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam penelitian sebelumnya terkait praktik *coaching* dan mentoring serta dampaknya terhadap pengembangan karier karyawan.

Selanjutnya, peneliti melakukan proses perbandingan temuan antar penelitian untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, serta kecenderungan pola hubungan antara *coaching*,

mentoring, dan berbagai *outcome* organisasi seperti pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, kesiapan promosi, serta perkembangan karier jangka panjang. Hasil sintesis tersebut kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan mengenai kontribusi *coaching* dan mentoring terhadap jenjang karier karyawan serta untuk mengidentifikasi peluang penelitian lanjutan dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Hasil

Tabel 1. Hasil Analisis Data Artikel Penelitian

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Konteks Penelitian	Metode Penelitian	Temuan penelitian
1	Baran, M., & Zarzycki, D. (2021)	<i>Key Effects of Mentoring Processes — Multi-tool Comparative Analysis of the Career Paths of Mentored Employees with Non-Mentored Employees</i>	Polandia, organisasi bisnis	<i>Mixed methods</i>	Mentoring berpengaruh positif terhadap keberhasilan karier karyawan, termasuk promosi jabatan, kenaikan gaji, serta peningkatan kepuasan dan perkembangan profesional.
2	Orji, C. T., & Herachwati, N. (2025)	<i>Career Transition and Mentorship Nexus: Unmasking the Mediating Role of Career Adaptability</i>	Nigeria, program pelatihan vokasional (pengembangan SDM)	Kuantitatif	Mentoring berpengaruh positif terhadap <i>career transition</i> dan <i>career adaptability</i> . <i>Career adaptability</i> memediasi hubungan mentoring dengan perkembangan karier individu
3	Li, M., Yu, Y., & Yin, J. (2026)	<i>Employee–AI Collaboration Empowers Mentor Networks to Enhance Employee Creativity: A Knowledge-Management Perspective</i>	Perusahaan di China	Kuantitatif	<i>Mentor network</i> meningkatkan tacit knowledge dan kreativitas karyawan
4	Syailendra, S., Setiawan,	<i>Effectiveness of Coaching and</i>	Indonesia, pengembang	<i>Literature</i>	<i>Coaching</i> dan mentoring membantu

	M., Sopian, S., Atmaja, E. K., & Sari, R. (2023)	<i>Mentoring for Employee Career Development within the Organization</i>	an karier karyawan	review	meningkatkan kinerja karyawan, motivasi kerja, serta kemampuan dalam mencapai tujuan karier. <i>Coaching</i> mendorong peningkatan pembelajaran dan perubahan perilaku kerja yang berdampak pada peningkatan performa individu.
5	Liu, W., & Xiang, S. (2020)	<i>The Effect of Leaders' Coaching Behaviors on Employee Learning Orientation: A Regulatory Focus Perspective</i>	China, organisasi bisnis	Kuantitatif	<i>Coaching</i> pemimpin meningkatkan <i>learning orientation</i> karyawan yang mendukung pengembangan kompetensi dan kinerja, sehingga berpotensi mendukung perkembangan karier.
6	Patterson, C. A. (2024)	<i>Mentoring Programs: Characteristic's Within HRD and Higher Education Contexts</i>	Amerika Serikat, <i>Human Resource Development</i> dan <i>higher education</i>	Kualitatif	Mentoring meningkatkan KSA (<i>Knowledge, Skill's, Abilities</i>), <i>leadership</i> , motivasi karyawan, dan iklim organisasi.
7	Viitala, R., Laiho, M., Pajuoja, M., & Henttonen, K. (2023)	<i>Managerial coaching and employees' innovative work behavior: The mediating effect of work engagement</i>	Finlandia, organisasi berbagai sektor	Kuantitatif	<i>Coaching</i> manajerial meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, dengan keterlibatan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut.
8	Putri, S. A., Putra, R. B.,	Pengaruh Mentoring dan	Indonesia, sektor	Kuantitatif	Mentoring berpengaruh

	& Sopali, M. F. (2026)	<i>Coaching terhadap Pengembangan Karir Guru dengan Kepercayaan Diri sebagai Variabel Intervening di SMA N 2 Pulau Punjung</i>	pendidikan		signifikan terhadap karir, <i>coaching</i> berpengaruh pada kepercayaan diri
9	Brookover, D. L. (2024)	<i>The Career Development and Social Determinants Framework: An Integrative Approach</i>	Amerika Serikat, pengembangan karier individu	Kualitatif	Kerangka <i>Career Development and Social Determinants</i> menegaskan bahwa pengembangan karier dipengaruhi secara signifikan oleh faktor sosial-ekonomi dan lingkungan, sehingga pendekatan integratif diperlukan untuk memahami dan mendukung pertumbuhan karier individu.
10	Zhang, W., Ma, X., Xiao, Q., Yu, S., Zhang, M., & Wang, X. (2022)	<i>Career Development and Occupational Disease in Chinese Nurses: A Cross-Sectional Study</i>	Tiongkok, perawat di rumah sakit	Kuantitatif	Pengembangan karier yang baik berhubungan dengan penurunan risiko penyakit akibat kerja pada perawat, menunjukkan bahwa dukungan karier dapat menjadi faktor protektif terhadap kesehatan kerja.
11	Hryshchenko et al. (2025)	<i>The role of mentoring in the employee professional development and career growth</i>	Ukraina, Perusahaan Internasional	<i>Mixed methods</i>	Program mentoring memiliki pengaruh positif terhadap perkembangan profesional karyawan, khususnya dalam peningkatan keterampilan kerja, perluasan jaringan profesional, serta peluang kenaikan

					jabatan.
12	Jyoti & Sharma (2017)	<i>Empirical investigation of a moderating and mediating variable in between mentoring and job performance: A structural model</i>	Karyawan bank	Kuantitatif	Mentoring tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui beberapa mekanisme mediasi seperti personal learning, kualitas hubungan <i>mentor-mentee</i> , serta kepuasan komunikasi.
13	Jesse William Mowat, Jarrod Haar, & Darryl Forsyth (2025)	<i>The Impact of Formal Workplace Coaching on Employee Outcomes: A Matched Sample Analysis</i>	New Zealand, sektor industri	Kuantitatif	<i>Coaching</i> di tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, motivasi kerja, serta pengembangan keterampilan profesional karyawan.
14	Stone, K., Nimon, K., & Ellinger, A. D. (2024)	<i>Examining the Predictive Validity of a Managerial Coaching Scale: A Longitudinal Study</i>	Amerika Serikat, karyawan	Kuantitatif	<i>Managerial coaching</i> memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan <i>role clarity</i> dan <i>organizational commitment</i> karyawan dari waktu ke waktu. Selain itu, ditemukan hubungan timbal balik antara sikap karyawan dengan perilaku <i>coaching</i> manajer, yang menunjukkan bahwa sikap karyawan juga dapat mempengaruhi efektivitas perilaku <i>coaching</i> dari pemimpin.
15	Fred Sanfilippo	<i>The Importance of Mentorship in Career</i>	Pendidikan tinggi dan	<i>Literature-based</i>	Mentoring memiliki peran penting dalam membantu individu

	(2025)	<i>Development</i>	kesehatan	<i>discussion</i>	mengambil keputusan karier yang strategis. <i>Mentor</i> membantu <i>mentee</i> dalam mengevaluasi peluang karier, menentukan waktu yang tepat untuk perubahan karier, serta menyeimbangkan berbagai tanggung jawab profesional dan pribadi.
16	Khonsa, Z. A., & Palupi, M. (2023)	Program Pengembangan Kompetensi Karyawan Melalui <i>Coaching</i> dan Mentoring Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan: Kasus pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia	Indonesia, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI)	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program <i>coaching</i> dan mentoring berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Program ini meningkatkan pengetahuan, keterampilan, motivasi kerja, serta membantu pemecahan masalah melalui diskusi dan kerja tim. Selain itu, <i>coaching</i> dan mentoring juga berkontribusi terhadap pengembangan karier karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan
17	Setyawantika, M. A., Hamidah, H., Aminah, H., & Arifin, A. L. (2025)	<i>The Influence Of Coaching And Mentoring On Employee Performance At KPKNL Jakarta II</i>	Indonesia, instansi pemerintah	Kuantitatif	Mentoring memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan <i>coaching</i> memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Mentoring terbukti lebih efektif dalam meningkatkan

					<p>motivasi, pengembangan karier, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, <i>coaching</i> yang tidak sesuai kebutuhan atau kurang efektif dapat menurunkan kinerja karyawan.</p>
18	Feriandy (2025)	<i>The Influence of the Mentoring Program on New Employee Career Development</i>	Indonesia, Organisasi, program pengembangan karier karyawan baru	Kuantitatif	<p>Program mentoring berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier karyawan baru. Persepsi positif terhadap mentoring secara langsung meningkatkan perkembangan karier karyawan, terutama pada aspek peningkatan keterampilan kerja.</p>
19	Susanto, P. C., & Sawitri, N. N. (2022)	<i>Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature</i>	Organisasi, pengembangan sumber daya manusia	<i>Literature Review</i>	<p><i>Coaching</i>, mentoring, dan transformational leadership berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>. <i>Coaching</i> meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan melalui umpan balik yang membantu pengembangan kompetensi. Mentoring meningkatkan motivasi dan semangat kerja serta membantu pencapaian tujuan organisasi.</p>

20	Mcilongo, M., & Strydom, K. (2021)	<i>The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector</i>	Afrika Selatan, Perempuan di sektor publik	Kuantitatif	<i>Mentorship</i> berperan penting dalam mendukung kemajuan karier perempuan di sektor publik. <i>Career support</i> dari <i>mentor</i> , kebijakan mentoring, dan mentoring untuk pengembangan kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan peningkatan karier perempuan. Namun, jenis kelamin <i>mentor</i> tidak berpengaruh signifikan, sehingga <i>mentor</i> tidak harus perempuan untuk memberikan dampak karier.
----	------------------------------------	--	--	-------------	---

(Sumber: Diolah penulis)

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap 20 artikel ilmiah terpilih tahun 2017–2026, ditemukan bahwa praktik *coaching* dan mentoring dalam organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap pengembangan jenjang karier karyawan. Sintesis hasil penelitian menunjukkan adanya dua tema utama, yaitu peran *coaching* dalam peningkatan kompetensi dan kesiapan karier dan peran mentoring dalam percepatan perkembangan dan kemajuan karier, serta berbagai *outcome* organisasi yang mendukung pengembangan karier.

Dampak *Coaching* terhadap Jenjang Karier pada Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *coaching* berkontribusi terhadap jenjang karier karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi, kinerja, dan kesiapan individu. Penelitian Liu & Xiang (2020) menunjukkan bahwa perilaku *coaching* dari pemimpin mampu meningkatkan orientasi belajar karyawan yang menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi. Temuan ini diperkuat oleh Mowat et al. (2025) dan Viitala et al. (2023) yang menyatakan bahwa *coaching* berpengaruh terhadap peningkatan keterampilan profesional, motivasi kerja, dan perilaku kerja inovatif melalui keterlibatan kerja. Selain itu, Stone et al. (2024) menemukan bahwa managerial *coaching* meningkatkan kejelasan peran dan komitmen organisasi yang berkontribusi terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih tinggi. Penelitian oleh Syailendra et al. (2023), Khonsa & Palupi (2023), serta Susanto & Sawitri (2022) juga menegaskan bahwa *coaching* membantu perubahan perilaku kerja, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, serta performa individu yang mendukung pencapaian tujuan karier. Akan tetapi, Setyawantika et al. (2025) menemukan bahwa *coaching* dapat berdampak negatif terhadap kinerja apabila tidak diimplementasikan secara efektif sehingga berpotensi menghambat perkembangan karier.

Dampak Mentoring terhadap Jenjang Karier pada Karyawan

Dari hasil analisis, mentoring memiliki dampak yang lebih langsung dan signifikan terhadap jenjang karier karyawan. Penelitian Baran & Zarzycki (2021) dan Hryshchenko et al. (2025) menunjukkan bahwa mentoring berkontribusi terhadap peningkatan peluang promosi, kenaikan gaji, serta perkembangan profesional melalui peningkatan keterampilan dan perluasan jaringan profesional. Mcilongo & Strydom (2021) juga menemukan bahwa mentoring berperan penting dalam mendukung kemajuan karier, khususnya pada perempuan di sektor publik melalui dukungan karier dan pengembangan kepemimpinan. Selain itu, Feriandy (2025) dan Putri et al. (2026) menegaskan bahwa mentoring berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, terutama dalam peningkatan keterampilan kerja dan kepercayaan diri. Dari sisi mekanisme, Orji & Herachwati (2025) menemukan bahwa *career adaptability* memediasi hubungan antara mentoring dan perkembangan karier yang menunjukkan bahwa mentoring membantu individu beradaptasi terhadap perubahan karier. Sanfilippo (2025) juga menekankan bahwa mentoring berperan dalam membantu individu mengambil keputusan karier yang strategis serta mengembangkan arah karier yang lebih jelas. Selain itu, Jyoti & Sharma (2017) menunjukkan bahwa efektivitas mentoring dipengaruhi oleh kualitas hubungan *mentor-mentee*, pembelajaran personal, dan komunikasi yang baik. Selain dampak langsung tersebut, beberapa penelitian menunjukkan bahwa mentoring juga berkontribusi secara tidak langsung terhadap pengembangan karier melalui penguatan kompetensi individu. Penelitian Li et al. (2026) menunjukkan bahwa kekuatan jaringan mentoring (*mentor network strength*) berpengaruh positif terhadap peningkatan *tacit knowledge* dan kreativitas karyawan yang menjadi modal penting dalam mendukung perkembangan karier jangka panjang.

Pembahasan

Coaching berdampak terhadap kemajuan karier melalui mekanisme pengembangan kapasitas individu yang menjadi fondasi utama peningkatan karier. Perilaku *coaching* dari pemimpin terbukti meningkatkan orientasi belajar karyawan, yang berperan sebagai dasar dalam membangun kompetensi baru untuk menghadapi tuntutan karier berikutnya (Liu & Xiang, 2020). Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa *coaching* meningkatkan keterampilan profesional, motivasi kerja, dan perilaku inovatif, dengan keterlibatan kerja sebagai mediator yang mendorong perubahan perilaku positif (Mowat et al., 2025; Viitala et al., 2023). Selain itu, managerial *coaching* juga meningkatkan kejelasan peran dan komitmen organisasi, sehingga karyawan lebih memahami tanggung jawabnya dan lebih siap untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi (Stone et al., 2024).

Coaching juga mendorong perbaikan perilaku kerja melalui pendekatan yang berorientasi pada pencapaian tujuan dan pengembangan keterampilan spesifik. Proses *coaching* yang terstruktur meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan pemecahan masalah karena disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi dan evaluasi kinerja karyawan (Syailendra et al., 2023; Khonsa & Palupi, 2023). Selain itu, *coaching* meningkatkan kesiapan individu melalui penguatan pemahaman peran, kepercayaan diri, dan kemampuan adaptasi terhadap tuntutan kerja (Susanto & Sawitri, 2022). Namun, efektivitas *coaching* bergantung pada kualitas implementasi, karena ketidaksesuaian program atau pelaksanaan yang tidak tepat dapat menimbulkan kebingungan dan menurunkan motivasi kerja (Setyawantika et al., 2025).

Mentoring berperan langsung dalam mempercepat jenjang karier melalui penguatan kompetensi, dukungan psikososial, dan akses terhadap peluang organisasi. Proses ini meningkatkan kualitas *human capital* serta menyediakan fungsi karier seperti arahan, eksposur, dan *sponsorship* yang mendukung kesiapan dan visibilitas karyawan dalam proses promosi (Baran & Zarzycki, 2021; Hryshchenko et al., 2025). Selain itu, mentoring memperluas jaringan profesional dan mengembangkan keterampilan interpersonal seperti komunikasi dan kepemimpinan, yang meningkatkan mobilitas karier. Dukungan karier yang terarah juga mempercepat kemajuan karier dan memperkuat kapasitas kepemimpinan, terutama pada kelompok yang membutuhkan akses lebih besar terhadap peluang karier (Mcilongo & Strydom, 2021). Temuan lain menunjukkan bahwa mentoring meningkatkan adaptasi

kerja, keterampilan, dan kepercayaan diri melalui hubungan *mentor-mentee* yang suportif (Feriandy, 2025; Putri et al., 2026).

Selain memperluas akses terhadap peluang karier, mentoring juga berkontribusi melalui mekanisme pembelajaran dan penguatan kapasitas internal individu. Proses mentoring memberikan akses terhadap pengalaman, jaringan profesional, serta dukungan dalam pengambilan keputusan karier (Sanfilippo, 2025). Mentoring juga meningkatkan *career adaptability* sebagai sumber daya penting dalam menghadapi transisi karier (Orji & Herachwati, 2025). Pengaruh mentoring terhadap kinerja juga dimediasi oleh proses pembelajaran personal, kualitas hubungan, dan kepuasan komunikasi, dengan *self-efficacy* sebagai faktor penguat (Jyoti & Sharma, 2017). Di sisi lain, mentoring turut mendorong kreativitas melalui transfer *tacit knowledge* yang didukung oleh kolaborasi (Li et al., 2026).

Coaching dan mentoring merupakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang saling melengkapi dalam mendukung perkembangan karier karyawan. *Coaching* berfokus pada peningkatan kompetensi, pembelajaran kerja, dan kesiapan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, sehingga berperan sebagai mekanisme penguatan jangka pendek (Mowat et al., 2025; Stone et al., 2024). Sebaliknya, mentoring memiliki cakupan yang lebih luas karena mencakup aspek relasional, akses peluang, dan pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan (Baran & Zarzycki, 2021; Mcilongo & Strydom, 2021). Mentoring juga berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan dan pengalaman yang mempercepat pembelajaran organisasi (Hryshchenko et al., 2025).

Perbandingan hasil penelitian menunjukkan pola yang konsisten antara *coaching*, mentoring, dan pengembangan karier. Mentoring cenderung berorientasi pada pengembangan jangka panjang yang mencakup aspek karier, jaringan profesional, dan kepemimpinan, sedangkan *coaching* lebih berfokus pada peningkatan kinerja, kompetensi, dan perilaku kerja dalam jangka pendek. Integrasi kedua pendekatan tersebut menghasilkan dampak yang lebih optimal dalam mendukung perkembangan karier karyawan. Selain itu, kombinasi mentoring dengan strategi pengembangan lain, seperti pelatihan dan manajemen talenta, dapat memperkuat retensi karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan karier ditentukan oleh integrasi berbagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis sistematis terhadap berbagai penelitian, dapat disimpulkan bahwa dampak *coaching* yaitu sebagai instrumen penguatan jangka pendek yang menekankan pada peningkatan kompetensi, keterampilan profesional, motivasi kerja, serta kesiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih tinggi, sehingga menjadi prasyarat penting bagi pencapaian jenjang karier berikutnya sementara itu, mentoring menunjukkan dampak yang lebih langsung terhadap mobilitas karier dengan mendukung promosi jabatan, kenaikan gaji, pengembangan kepemimpinan, serta perluasan jaringan profesional yang mempercepat pertumbuhan karier jangka panjang.

Namun demikian, keterbatasan penelitian ini terletak pada variasi konteks, metode, dan sektor yang digunakan dalam studi-studi yang dianalisis, sehingga hasil yang diperoleh belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan secara universal. Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang konsisten mengenai efektivitas mentoring, tetapi terdapat juga temuan yang kontradiktif terkait *coaching*, misalnya dalam konteks tertentu *coaching* justru berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, metode analisis yang digunakan lebih menekankan pada kajian literatur dibandingkan data empiris lapangan, sehingga interpretasi temuan masih bergantung pada kualitas dan relevansi sumber yang tersedia.

Saran

Saran dari penulis berdasarkan temuan penelitian adalah agar organisasi mengintegrasikan *coaching* dan mentoring secara terstruktur sesuai kebutuhan karyawan, dengan *coaching* difokuskan pada peningkatan kompetensi, motivasi, dan kesiapan jangka

pendek, sementara mentoring diarahkan untuk mendukung mobilitas karier, promosi, serta pengembangan kepemimpinan jangka panjang. Selain itu, organisasi perlu membangun sistem evaluasi berkelanjutan dan dukungan struktural agar kualitas hubungan *mentor-mentee* serta efektivitas *coaching* dapat terjaga, sekaligus memperhatikan faktor eksternal seperti budaya organisasi dan kebijakan manajemen. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji variabel mediasi dan moderasi seperti *career adaptability* dan keterlibatan kerja, sehingga gambaran peran *coaching* dan mentoring dalam jenjang karier karyawan menjadi lebih komprehensif dan relevan.

Daftar Pustaka

- Afrian, N., Purwanto, P., Rahayu, S., & Fitrianty, R. (2025). Examining the Role of *Coaching*, Mentoring, and Work Experience in Employee Performance at the Madya Dua Tax Service Office, Surabaya. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 7027–7035. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4794>
- Andrianto, R., & Supardi, S. (2023). Employee Development : Coaching and Mentoring Approach to Sustainability Organization. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 2(7), 1797–1806. <https://doi.org/10.55927/fjas.v2i7.5190>
- Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). *Coaching* and mentoring concepts and practices in development of competencies: A theoretical perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 41–54.
- Baran, M., & Zarzycki, D. (2021). Key effects of mentoring processes—Multi-tool comparative analysis of the career paths of *mentored* employees with non-*mentored* employees. *Journal of Business Research*, 124, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.032>
- Brookover, D. L. (2024). The career development and social determinants framework: An integrative approach. *Professional School Counseling*, 28(1). <https://doi.org/10.1177/2156759X241290494>
- Dhiaulhaq, D. K. A. (2025). Literature review: Pengaruh *coaching* dan mentoring terhadap kinerja karyawan. *Liberosis: Jurnal Manajemen*, 12(1), 1–10. <https://cibangsa.com/index.php/liberosis/article/view/237>
- Durach, C.F., Kembro, J. and Wieland, A. (2017), A New Paradigm for Systematic Literature Reviews in Supply Chain Management. *J Supply Chain Manag*, 53: 67-85. <https://doi.org/10.1111/jscm.12145>
- Ellis, M., Wilson, G., Nulan, E., Day, M., & McElroy, J. (2024). Mentoring, *coaching* and peer-support programs promoting well-being for physicians: A systematic review. *Medical Research Archives*, 12(9). <https://doi.org/10.18103/mra.v12i9.5618>
- Ferandy. (2025). The influence of the mentoring program on new employee career development. *FinTech: Journal of Financial Technology*, 3(3), 333–342. <https://doi.org/10.55927/fintech.v3i3.103>
- Hryshchenko, M., Artemchuk, M., Zavhorodnya, L., Tymoshenko, Y., & Purhani, S. (2025). The role of mentoring in employee professional development and career

- growth. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1), e25004. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i1.888>
- Jyoti, J., & Sharma, P. (2017). Empirical investigation of a moderating and mediating variable in between mentoring and job performance: A structural model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.01.002>
- Khonsa, Z. A., & Palupi, M. (2023). Program Pengembangan Kompetensi Karyawan Melalui *Coaching* dan Mentoring Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan: Kasus pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 7989-8002. Retrieved from <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/4469>
- Lame, G. (2019) ‘Systematic Literature Reviews: An Introduction’, in Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), Delft, The Netherlands, 5-8 August 2019. DOI:10.1017/dsi.2019.169
- Li, M., Yu, Y., & Yin, J. (2026). Employee–AI collaboration empowers *mentor* networks to enhance employee creativity: A knowledge-management perspective. *Frontiers in Psychology*, 17, 1750869. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1750869>
- Liu, W., & Xiang, S. (2020). The effect of leaders’ *coaching* behaviors on employee learning orientation: A regulatory focus perspective. *Frontiers in Psychology*, 11, 543282. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.543282>
- Mcilongo, M., & Strydom, K. (2021). The significance of *mentorship* in supporting the career advancement of women in the public sector. *Heliyon*, 7(6), e07321. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07321>
- Mowat, J. W., Haar, J., & Forsyth, D. (2025). The impact of formal workplace *coaching* on employee outcomes: A matched sample analysis. *Human Resource Development International*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13678868.2025.2549541>
- Niazi, M., Mahboob, U., Shaheen, N., Gul, S., Saeed, M. H. B., & Kiyani, A. (2024). Exploring the factors affecting career progression in informal faculty mentoring sessions within *mentor* and *mentee* relationships: A qualitative study. *BMC Medical Education*, 24(1), 1242. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06170-y>
- Odubanjo, A. O., & Asonye, B. O. (2024). Comparative effectiveness of *coaching* and *mentorship* on career advancement outcomes. *Journal of Management World*. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.1173>
- Orji, C. T., & Herachwati, N. (2025). Career transition and *mentorship* nexus: Unmasking the mediating role of career adaptability. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 15(7), 82–95. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-06-2024-0176>
- Parsloe, E. (1999). *The manager as coach and mentor*. Institute of Personnel and Development.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ... Moher, D. (2021). The

- PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Patterson, C. A. (2024). Mentoring programs: Characteristics within HRD and higher education contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 26(1), 56–66. <https://doi.org/10.1177/15234223231213993>
- Putri, S. A., Putra, R. B., & Sopali, M. F. (2026). Pengaruh mentoring dan *coaching* terhadap pengembangan karir guru dengan kepercayaan diri sebagai variabel intervening di SMA N 2 Pulau Punjung. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(1), 479–491. <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v6i1.6864>
- Riforgiate, S. E. (2025). Mentoring in and across work organizations. *Administrative Sciences*, 5(4), 169. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5040169>
- Sanfilippo, F. (2025). The importance of *mentorship* in career development. *The American Journal of Pathology*, 195(10), 1758–1765. <https://doi.org/10.1016/j.ajpath.2025.07.002>
- Saputra, A., Susena, K., & Nurzam, N. (2023). Pengaruh kesehatan dan keselamatan kerja (K3) dan jenjang karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) ULP Bintuhan. *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(2), 109–114. <https://doi.org/10.37676/jfm.v3i2.4696>
- Setyawantika, M. A., Hamidah, H., Aminah, H., & Arifin, A. L. (2025). The influence of *coaching* and mentoring on employee performance at KPKNL Jakarta II. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 5(1), 232–241. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/JMS/article/view/6203>
- Shukla, S. (2021). Empirical study on understanding impact of mentoring and *coaching* on career development. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3907707>
- Situmorang, P., Barus, A. T. B., Fransiskus S, R., & Chrisse, A. (2025). Peran Mentoring dan *Coaching* dalam Pengembangan Karir Karyawan: Tinjauan Literatur. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 1912–1917. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.767>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Susanto, P. C., & Sawitri, N. N. (2023). *Coaching*, mentoring, leadership transformation and employee engagement: A review of the literature. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 4(2), 297–308. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i2.1591>
- Syailendra, S., Setiawan, M., Sopian, S., Kusuma Atmaja, E. K., & Sari, R. (2023). Effectiveness of *coaching* and mentoring for employee career development within the organization. *Jurnal Ecoment Global*, 8(3), 100–120. <https://doi.org/10.36982/jeg.v8i3.3483>
- Syafitri, D., Umar, H. R., Murwani, F. D., Wardana, L. W., & Osiyo, I. U. (2025). Systematic literature review: Efektivitas *coaching* dan mentoring dalam pengembangan kinerja dan kepemimpinan karyawan selatan. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17810121>
- Viitala, R., Laiho, M., Pajuoja, M., & Henttonen, K. (2023). Managerial *coaching* and employees' innovative work behavior: The mediating effect of work engagement.

- The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 0(0).
<https://doi.org/10.1177/14657503231221693>
- Yuntina, L., Saepudin, T. H., Perwitasari, E. P., Setiawan, A., & Suhendra, A. (2025). Pengaruh *coaching*, mentoring dan keterlibatan kerja terhadap keberlanjutan organisasi melalui produktivitas karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis*, 4(3), 329–349. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v4i3.5345>
- Zahri, R., & B., M. (2024). Pengaruh metode *coaching* terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening pada PT Bara Energi Lestari Kabupaten Nagan Raya Aceh. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 7(2), 1720–1732. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1592>
- Zhang, W., Ma, X., Xiao, Q., Yu, S., Zhang, M., & Wang, X. (2022). Career development and occupational disease in Chinese nurses: A cross-sectional study. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 59. <https://doi.org/10.1177/00469580221092819>