

SKRIPSI



**EFEKTIVITAS *COACHING* DAN *MENTORING*
DALAM PEMBINAAN KINERJA ASN DI BIRO
ORGANISASI, SDM, DAN REFORMASI BIROKRASI
KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN
DAERAH TERTINGGAL**

Disusun Oleh :

Nama : Siti Safina Subhan

NPM : 222011033

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

JAKARTA, 2026



**EFEKTIVITAS *COACHING* DAN *MENTORING* DALAM
PEMBINAAN KINERJA ASN DI BIRO ORGANISASI, SDM,
DAN REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN DESA DAN
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

Oleh

Nama : Siti Safina Subhan
NPM : 222011033
Jurusan : Administrasi Publik
Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**SKRIPSI
PROGRAM SARJANA TERAPAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI

NAMA : SITI SAFINA SUBHAN
NPM : 2220011033
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR
JUDUL : “EFEKTIVITAS *COACHING* DAN *MENTORING*
DALAM PEMBINAAN KINERJA ASN DI BIRO
OSDMRB KEMENTERIAN DESA DAN
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL”

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 24 April 2026.

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Budi Fernando Tumanggor'.

Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA

LEMBAR PENGESAHAN

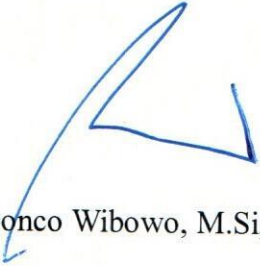
Telah diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Tugas Akhir Program Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara pada tanggal 26 Mei 2026.

Ketua merangkap anggota,



Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

Sekretaris merangkap anggota,



Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si, CHRM.

Anggota,



Budi Fernando Tumanggor, S.S., MBA.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Safina Subhan

NPM : 2220011033

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tugas akhir yang telah saya buat dengan judul “**Efektivitas *Coaching* dan *Mentoring* dalam Pembinaan Kinerja ASN Di Biro OSDMRB Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal**” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Mei 2026

Penulis,



Siti Safina Subhan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, skripsi yang berjudul “Efektivitas *Coaching* dan *Mentoring* dalam Pembinaan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Biro Organisasi, SDM, dan Reformasi Birokrasi Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal” dapat disusun dan diselesaikan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademik dalam rangka penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan guna penyempurnaan penelitian ini ke tahap selanjutnya. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen kinerja sektor publik, sekaligus memberikan manfaat praktis bagi peningkatan kualitas pembinaan kinerja ASN.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penyusunan skripsi ini.

1. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA selaku dosen pembimbing yang senantiasa mendorong peneliti untuk berprogress selama menyusun skripsi.
2. Ibu penulis yang senantiasa mencurahkan doa dan kasih selama melangsungkan pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Para pegawai Biro OSDMRB Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal yang telah bersedia untuk menjadi narasumber pada penelitian skripsi dan telah memberikan jawaban yang cukup terbuka.
4. Aghistna Putri Taqiyya, teman penulis sejak semester 1 yang telah senantiasa mendengar semua keluhan, memberi bantuan dan arahan mengenai penyusunan skripsi dan sejak awal telah menemani dalam penyusunan skripsi ini.
5. Hilda Anita Kusuma, teman penulis sejak PKKMB prodi juga senantiasa mendengar keluhan dan bersedia memberi saran.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat sebagaimana yang diharapkan.

Jakarta, 24 April 2026

Penulis.

ABSTRAK

Efektivitas *Coaching* dan *Mentoring* dalam Pembinaan Kinerja ASN Di Biro OSDMRB Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal

Siti Safina Subhan
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas *coaching* dan *mentoring* dalam pembinaan kinerja ASN di Biro OSDMRB Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam dengan tujuh *key informant*. Analisis penelitian menggunakan teori indikator keberhasilan *coaching* dan *mentoring* dari Grover dan Furnham yang meliputi kualifikasi *coach* dan *mentor*, kualifikasi *coachee* dan *mentee*, metode dan instrumen, serta monitoring dan tindak lanjut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *coaching* dan *mentoring* belum berjalan efektif sebagai instrumen pembinaan kinerja karena proses pembinaan masih berlangsung secara situasional, belum didukung instrumen pembinaan yang terstruktur, serta monitoring tindak lanjut belum terintegrasi secara konsisten dengan evaluasi kinerja organisasi. Penelitian merekomendasikan penguatan standar pembinaan, penyusunan pedoman *coaching* dan *mentoring*, penguatan keterlibatan reflektif pegawai dalam dialog kinerja, serta penguatan monitoring pembinaan yang terintegrasi dengan *E-Kinerja*.

Kata Kunci: *coaching*, *mentoring*, efektivitas, pembinaan kinerja, ASN.

ABSTRACT

The Effectiveness of Coaching and Mentoring in ASN Performance Development at the OSDMRB Bureau of the Ministry of Villages and Development of Disadvantaged Regions

Siti Safina Subhan
Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to analyze the effectiveness of coaching and mentoring in civil servant performance development at the Bureau of Organization, Human Resources, and Bureaucratic Reform (OSDMRB), Ministry of Villages, Development of Disadvantaged Regions, and Transmigration. The study employed a descriptive qualitative approach through in-depth interviews with seven key informants. The analysis used Grover and Furnham's indicators of coaching and mentoring effectiveness, consisting of coach and mentor qualifications, coachee and mentee qualifications, methods and instruments, as well as monitoring and follow-up. The findings indicate that coaching and mentoring have not been effectively implemented as performance development instruments because the development process remains situational, is not yet supported by structured development instruments, and follow-up monitoring has not been consistently integrated with organizational performance evaluation. The study recommends strengthening development standards, developing coaching and mentoring guidelines, strengthening employees' reflective engagement in performance dialogue, and reinforcing monitoring mechanisms integrated with the E-Kinerja system.

Keywords: coaching, mentoring, effectiveness, performance development, civil servants.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Permasalahan	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori	10
B. Penelitian Terdahulu	22
C. Konsep Kunci.....	28
D. Kerangka Berpikir.....	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	31
A. Metode Penelitian	31
B. Teknik Pengumpulan Data	31
C. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	34
BAB IV HASIL PENELITIAN	36
A. Gambaran Lokus	36
B. Penyajian Data	41

C. Pembahasan.....	79
D. Sintesis Pemecahan Masalah	100
BAB V PENUTUP.....	106
A. Kesimpulan	106
B. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN.....	111
A. Dokumentasi Penelitian	111
a. Pedoman Wawancara	113
b. Transkrip Wawancara Informan I	120
c. Transkrip Wawancara Informan II	124
d. Transkrip Wawancara Informan III.....	133
e. Transkrip Wawancara Informan IV.....	142
f. Transkrip Wawancara Informan V	149
g. Transkrip Wawancara Informan VI.....	155
h. Transkrip Wawancara Informan VII	163
SURAT IZIN PENELITIAN	172
SURAT SELESAI PENELITIAN	173
SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME	174
HASIL TURNITIN	175
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	28
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Kemendesa PDT	38



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Capaian Kinerja atas Indikator Indeks Penerapan Sistem Merit	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3. 1 Informan Kunci Wawancara.....	30



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Menteri PANRB (2026) menekankan bahwa kinerja ASN memiliki peran krusial dalam mencapai target organisasi pemerintahan. Namun, peningkatan kinerja ASN tidak hanya bergantung pada penetapan target kinerja, tetapi juga pada bagaimana proses pembinaan kinerja dilakukan secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, pembinaan kinerja seringkali belum berjalan secara optimal karena belum didukung oleh mekanisme yang sistematis dan terstruktur. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi isu strategis yang terus mendapatkan perhatian dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN menekankan pentingnya pengelolaan kinerja yang berorientasi pada dialog kinerja, pemenuhan ekspektasi pimpinan, serta pengembangan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Dalam peraturan tersebut, pembinaan kinerja tidak hanya diposisikan sebagai kegiatan administratif, melainkan sebagai proses yang mendorong terjadinya perbaikan kinerja secara sistematis melalui interaksi antara atasan dan pegawai.

Meskipun *coaching* dan *mentoring* telah ditetapkan secara normatif sebagai pendekatan utama pembinaan kinerja ASN, keberadaan regulasi tersebut tidak secara otomatis menjamin efektivitas pelaksanaannya. Pada praktiknya, terdapat indikasi bahwa implementasi *coaching* dan *mentoring* di lingkungan sektor publik belum sepenuhnya mampu mendorong dialog kinerja yang reflektif, berkelanjutan, dan berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain kebijakan pembinaan

kinerja yang bersifat normatif dengan praktik implementasi di tingkat operasional organisasi.

Meskipun demikian, efektivitas *coaching* dan *mentoring* dalam pembinaan kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh metode yang digunakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh situasi organisasi tempat praktik tersebut dijalankan. Dukungan organisasi, kualitas relasi antara *coach* dan *coachee*, serta lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan implementasi *coaching* dan *mentoring*.

Chew Gan *et al.* (2020) menemukan bahwa keberhasilan *coaching* sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan kualitas hubungan *coach-coachee*, sedangkan Bluckert (2014) dan Sonesh *et al.* (2015) menekankan bahwa lingkungan kerja yang terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan berkontribusi terhadap efektivitas *coaching* dan *mentoring*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan *coaching* dan *mentoring* tidak hanya ditentukan oleh metode pembinaannya, tetapi juga oleh kesiapan sistem, budaya kerja, dan dukungan struktural organisasi yang melingkupinya.

Literatur tersebut diperkuat oleh *policy brief* Purwana *et al.* (2022) yang berjudul “*Coaching dan Mentoring: Solusi Peningkatan Kinerja di Tempat Kerja*” menunjukkan bahwa implementasi bimbingan kinerja berbasis *coaching* dan *mentoring* di berbagai instansi pemerintah masih menghadapi sejumlah kendala substantif, dalam *policy brief* tersebut terdeskripsi masalah bahwa pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* belum terintegrasi dengan sistem pengelolaan kinerja, belum memiliki pedoman operasional baku, terkendala kualifikasi *coach/mentor*, serta terbentur pada budaya organisasi yang belum mendukung dialog kinerja yang terbuka dan reflektif. *Policy brief* menyatakan bahwa penyelenggaraan *coaching* dan *mentoring* akan berjalan efektif apabila didukung dengan adanya aspek-aspek seperti kualifikasi *coach* dan *metor*, kualifikasi *coachee* dan *mentee*,

anggaran, dan alat monitoring. Kondisi tersebut menegaskan bahwa efektivitas *coaching* dan *mentoring* dalam pembinaan kinerja ASN tidak dapat dilepaskan dari kesiapan organisasi dalam menyediakan ruang dialog, mekanisme tindak lanjut, serta sistem pembinaan yang jelas.

Literatur terdahulu turut memperkuat *policy brief* tersebut. Agustia (2024) menemukan hambatan utama *coaching* terletak pada kompetensi *coach*. Volotinen (2023) menekankan peran manajer sebagai *coach* dan *mentor* sering kali terhambat oleh keterbatasan waktu dan kesiapan pribadi dan pentingnya kemauan serta keselarasan nilai (*value*) antara *coach* dan *coachee* maupun antara *mentor*.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji factor yang mempengaruhi keberhasilan *coaching* dan *mentoring*, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada sektor privat atau berfokus pada pelatihan tertentu. Selain itu, kajian yang secara spesifik menelaah efektivitas *coaching* dan *mentoring* pada tahap pembinaan kinerja ASN di lingkungan kementerian masih terbatas. Keterbatasan kajian tersebut menjadi relevan untuk dikaji lebih lanjut dalam Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, sebagai salah satu instansi pemerintah yang telah menerapkan *coaching* dan *mentoring* dalam sistem pengelolaan kinerja ASN.

Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Kemendesa PDT) sebagai instansi pusat yang mengawal pembangunan dari pinggiran, sangat bergantung pada kualitas SDM-nya. Kompleksitas tugas dalam pengentasan kemiskinan menuntut ASN Kemendesa memiliki performa yang unggul. Meskipun berbagai upaya penguatan organisasi telah dilakukan, potret manajemen SDM di Kemendesa PDT masih menunjukkan ruang perbaikan yang besar. Hal ini terlihat dari capaian indikator makro terkait sistem merit yang mencerminkan bagaimana talenta dan kinerja dikelola di lingkungan kementerian.

Inkonsisten dalam implementasi dialog kinerja menjadi salah satu hambatan utama. Tanpa adanya komunikasi yang intens antara pimpinan dan pegawai, proses identifikasi hambatan kerja dan penyesuaian perilaku kerja pegawai menjadi tidak terarah. Sebagai gambaran objektif mengenai kondisi manajemen kinerja di lingkungan kementerian, data menunjukkan adanya fluktuasi dan tidak tercapainya target pada beberapa aspek krusial pengelolaan SDM. Hal ini memberikan sinyal bahwa mekanisme pembinaan yang ada saat ini perlu dievaluasi secara mendalam.

Kesenjangan antara harapan regulasi dengan realita empiris tersebut terlihat jelas pada capaian indeks penerapan sistem merit kementerian. Rendahnya nilai pada aspek pengembangan karier dan pembinaan kinerja menjadi bukti bahwa instrumen *coaching* dan *mentoring* belum terinternalisasi secara optimal, sebagaimana terlihat pada Laporan Kinerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terlampir pada tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Capaian Kinerja atas Indikator Indeks Penerapan Sistem Merit

Sasaran Strategis Meningkatnya Kualitas Reformasi Birokrasi dan Kapasitas Organisasi				
Indikator	Target	Realisasi	Cara Perhitungan	Capaian
Indeks Penerapan Sistem Merit Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	0,75	0,69	$\frac{\text{Realisasi} \times 100\%}{\text{Target}}$	92,00%

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi 2022.

Tabel 1. 2 Nilai Reformasi Birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi

Indikator	Target	Realisasi	Capaian
Nilai Reformasi Birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi	78,00	76,91	98.60%

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi 2023

Laporan tersebut mengungkapkan bahwa pelaksanaan dialog kinerja belum berjalan secara konsisten, mekanisme monitoring dan tindak lanjut pembinaan masih lemah, serta hasil penilaian kinerja belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengembangan pegawai. Aspek-aspek tersebut menjadi salah satu penyebab indeks penerapan sistem merit Kemendesa PDT belum optimal.

Capaian reformasi birokrasi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja ASN di Kemendesa PDT masih menghadapi permasalahan pada aspek pembinaan dan pengembangan kinerja pegawai. Kondisi ini sejalan dengan temuan dalam laporan kinerja yang menunjukkan bahwa dialog kinerja, monitoring pembinaan, dan pemanfaatan hasil penilaian kinerja belum berjalan optimal sebagai dasar pengembangan pegawai. Dengan demikian, belum optimalnya aspek pembinaan dan dialog kinerja tersebut menunjukkan adanya relevansi antara permasalahan pengelolaan kinerja ASN dengan implementasi *coaching* dan *mentoring* di lingkungan Kemendesa PDT.

Kondisi ini menjadi sangat krusial jika ditarik ke unit kerja yang memegang peran sentral dalam manajemen SDM, yaitu Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi (OSDMRB). Biro OSDMRB sebagai unit yang bertanggung jawab merumuskan standar substansi pembinaan dan SOP bimbingan kinerja bagi seluruh kementerian. Namun, temuan pra-penelitian menunjukkan adanya paradoks di internal nya. Meskipun unit ini secara administratif mengelola sistem pembinaan, implementasi *coaching* dan *mentoring*, namun pada implementasi terdapat hambatan struktural.

Hasil wawancara dengan Ketua Tim Pengelolaan Kinerja Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal pada November 2025, yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* masih menghadapi hambatan struktural dan kultural.

“Sistem kerjaan kita yang dua layer itu juga susah. Budaya kerja kan sistem organisasi... Sistem kerja dua layer. Itu... membuat... monitoringnya kan jadi tidak berjalan ya. Karena monitoringnya itu enggak berjalan... Maka pembinaannya tidak optimal. Dari segi komunikasi... kalau di... birokrasi kan berjenjang. Karena berjenjang itulah. Makanya sulit. Itu dari bawah ke atas. Itu yang harus dirubah sebenarnya. Jadi, dari kita dulu... ke Kasubag, misalnya kayak gitu kan. Kasubag ke Kabag, Kabag ke KaBiro. Kalau sekarang kan kita harus ke Ketua Tim. Ketua Tim, tambah lagi ada Kabag, gak bisa menjangkau ke KaBiro. Nah itu, komunikasinya berjenjang. Seharusnya kita akses ke Pak Karo itu gampang. Tapi kan pada kenyataannya, enggak. Komunikasi itu kurang efektif. Kalau intinya gini. Kalau di Kementerian Desa, di Biro KEPO aja... yang namanya dialog kinerja itu belum berjalan.” (Ketua Tim Pengelolaan Kinerja, wawancara pada November 2025).

Identifikasi masalah melalui wawancara pra-penelitian mengungkap kelima hambatan fundamental di Biro OSDMRB. Pertama, inkonsistensi dukungan manajerial, pimpinan belum menjadikan *coaching* dan *mentoring* sebagai mandat organisasi yang wajib. Kedua, *mismatch* kompetensi, yaitu ketidaksesuaian latar belakang teknis antara pembina dan pegawai yang menghambat arahan substantif. Ketiga, hambatan kultural-struktural, di mana budaya hierarkis menutup ruang dialog yang setara antara *coach* dan

coachee. Keempat, lemahnya kontrol sistemik, ditandai dengan pembinaan yang tidak sistematis. Kelima, ketiadaan mekanisme Monitoring dan Evaluasi (Monev) yang terintegrasi. Tanpa sistem monev, Biro OSDMRB kehilangan basis data untuk mengukur efektivitas pembinaan maupun merancang intervensi yang tepat sasaran.

Selain itu, berdasarkan hasil studi dokumen pada bulan November 2025, menunjukkan ketidakhadiran standar substansi pembinaan dalam SOP menunjukkan bahwa *coaching* dan *mentoring* di Kemendesa PDT belum dirancang sebagai proses pembinaan kinerja yang strategis. Penyusunan SOP saat ini hanya berupa penyajian alur mekanisme pengajuan bimbingan kinerja berbasis *coaching* dan *mentoring*. SOP pembinaan kinerja belum mengatur secara jelas substansi dialog kinerja, tujuan pembinaan, serta indikator keberhasilan *coaching* dan *mentoring*, sehingga pelaksanaannya cenderung bergantung pada inisiatif masing-masing pimpinan dan kesiapan individu pegawai.

Kondisi tersebut berdampak langsung pada efektivitas *coaching* dan *mentoring* dalam mendukung peningkatan kinerja ASN. Tanpa sistem monitoring yang jelas, kehadiran SOP, komunikasi yang efektif, dan dukungan organisasi yang memadai, *coaching* dan *mentoring* cenderung kehilangan daya dorongnya sebagai alat pembinaan kinerja.

B. Rumusan Permasalahan

Berlandaskan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah terkait mengenai:

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dalam pembinaan kinerja di Biro OSDMRB Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal?
2. Bagaimana perumusan rekomendasi strategis dalam mendukung efektivitas *coaching* dan *mentoring* pembinaan kinerja ASN di Biro OSDMRB Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengetahui efektivitas pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dalam mendukung pembinaan kinerja ASN di Biro OSDMRB Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
2. Merumuskan rekomendasi strategis dalam mendukung efektivitas *coaching* dan *mentoring* pembinaan kinerja ASN di Biro OSDMRB Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen kinerja sektor publik, khususnya dalam pembahasan efektivitas *coaching* dan *mentoring* pada tahap pembinaan kinerja. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menjelaskan keterkaitan antara faktor organisasional dan faktor individual dalam memengaruhi efektivitas *coaching* dan *mentoring*, yang selama ini lebih banyak dikaji secara parsial atau dalam konteks sektor privat. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan konseptual bagi pengembangan kerangka analisis efektivitas pembinaan kinerja ASN di lingkungan kementerian.

2. Manfaat Praktis

a) **Bagi Biro SDM Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi dan evaluasi internal terhadap pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dalam pembinaan kinerja ASN, khususnya terkait dukungan pimpinan, kejelasan sistem dan SOP, serta mekanisme monitoring dan evaluasi. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar perbaikan praktik pembinaan kinerja agar *coaching* dan

mentoring tidak hanya bersifat formal, tetapi benar-benar mendukung dialog kinerja yang reflektif dan berkelanjutan.

b) **Bagi peneliti selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi awal bagi penelitian lanjutan yang mengkaji manajemen kinerja pada tahap pembinaan kinerja ASN, khususnya terkait *coaching* dan *mentoring* dalam lingkungan kementerian.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai efektivitas *coaching* dan *mentoring* dalam pembinaan kinerja ASN di Biro OSDMRB Kemendesa PDT, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Coaching* dan *mentoring* dalam pembinaan kinerja ASN di Biro OSDMRB Kemendesa belum berjalan efektif sebagai instrumen pembinaan kinerja. Pada indikator kualifikasi, kapasitas *coach*, *mentor*, *coachee*, dan *mentee* belum sepenuhnya berkembang secara analitis, reflektif, dan strategis. Pada indikator metode dan instrumen, pembinaan belum didukung mekanisme yang terstruktur dan terukur. Sementara pada indikator monitoring dan tindak lanjut, pengawalan hasil pembinaan belum berjalan secara berkelanjutan dan belum sepenuhnya terhubung dengan capaian kinerja organisasi.
2. Rekomendasi strategis yang dirumuskan pada penguatan kapasitas aktor pembinaan, penyusunan metode dan instrumen pembinaan yang lebih terstruktur, serta penyusunan dan penguatan monitoring dan tindak lanjut yang terintegrasi dengan evaluasi kinerja untuk mendukung keberlanjutan pembinaan dan pencapaian kinerja organisasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran untuk mendukung efektivitas *coaching* dan *mentoring* dalam pembinaan kinerja ASN di Biro OSDMRB Kemendesa PDT sebagai berikut:

1. Kualifikasi *Coach* dan *Mentor*

Tim pengelolaan kinerja memperkuat pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* melalui penugasan *coach* dan *mentor* untuk melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan, penetapan fokus pembinaan, serta peninjauan perkembangan tindak lanjut secara berkala agar

pembinaan berjalan lebih terarah, konsisten, dan selaras dengan kebutuhan kinerja pegawai serta organisasi.

2. Kualifikasi *Coach* dan *Mentee*

Tim pengelolaan kinerja bersama *coach* dan *mentor* perlu memperkuat keterlibatan aktif *coachee* dan *mentee* melalui *coaching log* dan *mentorship log* yang memuat refleksi pelaksanaan kerja, hambatan pelaksanaan tugas, kebutuhan pengembangan, serta perkembangan tindak lanjut sebagai bahan pembahasan dalam *coaching* dan *mentoring* agar proses pembinaan berjalan lebih terarah dan berkelanjutan.

3. Metode dan Instrumen

Tim pengelolaan kinerja menyusun pedoman pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* beserta instrumen pembinaan yang memuat alur pembinaan, *coaching log*, *mentorship log*, dan catatan tindak lanjut sebagai acuan bersama dalam mendukung konsistensi pembinaan, dokumentasi perkembangan pembinaan, serta evaluasi hasil pembinaan secara berkelanjutan.

4. Monitoring dan Tindak Lanjut

Tim pengelolaan kinerja bersama Kepala Biro melakukan penguatan mekanisme monitoring melalui peninjauan berkala terhadap *coaching log*, *mentorship log*, perkembangan tindak lanjut pembinaan, serta perubahan perilaku kerja pegawai yang dikaitkan dengan evaluasi kinerja yang telah berjalan agar perkembangan hasil pembinaan dan kontribusinya terhadap capaian unit kerja dapat ditinjau secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bluckert, P. (2015). *Gestalt Coaching: Right Here, Right Now*. New York : McGraw-Hill Education.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. London : SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=oq05AwAAQBAJ>
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaswan. (2012). *Coaching dan Mentoring Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Nurhasanah, N., Purwanto, & Alhempy, R. (2024). *Pembinaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Padang: Takaza Innovatix Labs.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*. United Kingdom : John Wiley & Sons, Ltd.
- Petruzzi, J. (2017). *Coaching and Mentoring Learning Resource Manual*. 2017. M-Y Books.
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja*. Manado : Unsrat Press.
- Wardhana, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Media Sains Indonesia dan Penulis.

Jurnal

- Agustia, F. (2024). Peran *Coaching Dan Mentoring* Dalam Pengembangan Karier Karyawan. *Journal of Economic, Management, Business, Accounting Sustainability (JOEMBAS)*, 1(4), 45–50.
- Cidral, W., Berg, C. H., & Paulino, M. L. (2021). *Determinants of coaching success: a systematic review*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0367>

- Fauziatunisa, H., Nuryanti, B. L., & Masharyono. (2018). Analisis Kemampuan Kerja, Coaching Dan Kinerja Karyawan. *Journal of Business Management Education*, 3(3), 56–66. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JBME/article/view/14307/8233>
- Ikhsan, W. N. (2019). PENGEMBANGAN PROGRAM MANAGEMENT TRAINEE (STUDI KASUS PADA PT. X PERUSAHAAN CONSUMER GOODS DI JAKARTA). *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 444–452.
- Martoredjo, N. T. (2015). Peran Dimensi Mentoring dalam Upaya Peningkatan Kualitas. *Humaniora: Journal of Indonesia Culture and Society*, 6(4), 444–452. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v6i4.3373>
- Volotinen, V. (2023). *Coaching And Mentoring In Organizational CHANGE*. Lahti University of Technology LUT, 21-22. LUT University.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang mengatur tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

Peraturan Menteri Pendayagunaan Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN

Artikel dan dokumen lainnya

Carter, A., Blackman, A., & Hicks, B. (2015). Barriers to Coaching in Business Settings: A Study and a Categorization. <https://researchonline.jcu.edu.au/43067/>

Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLOS ONE*, 11(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>

Hidayat, T. (2022). Manajemen Coaching dan Mentoring dalam Pengelolaan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator. *Attractive :*

Innovative Education Journal, 4(2), 353–365.

Kurniawati, R. D. (2015). Penerapan Metode Mentoring Pendidikan Agama Islam Terhadap Pembentukan Religiusitas Dimensi Ibadah Pada Siswa Smk Negeri 1 Panjatan Kulon Progo Yogyakarta. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Lembaga Administrasi Negara. (2023). Pedoman Coaching, Mentoring, & Evaluasi Aktualisasi Pelatihan Struktural Kepemimpinan. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Mellyawati, E. (2023). Efektivitas Coaching Pada Pelatihan Supervisory Management Development Program di Pusdiklat PT. KAI Bandung. Universitas Pendidikan Indonesia.

Setianingsih, E., & Suharto, W. B. (2024). PENERAPAN COACHING DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM KESISWAAN DI SMK NEGERI 1 PURWOJATI. *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(1), 136–143.

Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 1–24. <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418>