

SKRIPSI



**ANALISIS IMPLEMENTASI *COACHING* DALAM
PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI DI
DIREKTORAT PEMBELAJARAN MANAJERIAL
KEPEMIMPINAN LEMBAGA ADMINISTRASI
NEGARA**

Disusun Oleh:

Nama : Tiara Putri Ramadani

NPM : 2220011014

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**ANALISIS IMPLEMENTASI *COACHING* DALAM
PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI DI
DIREKTORAT PEMBELAJARAN MANAJERIAL
KEPEMIMPINAN LEMBAGA ADMINISTRASI
NEGARA**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana

Terapan Oleh

Nama : Tiara Putri Ramadani
NPM : 2220011014
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Tiara Putri Ramadani
NPM : 2220011014
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
JUDUL : Analisis Implementasi *Coaching* Dalam
Pengelolaan Kinerja Pegawai Di Direktorat
Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan
Lembaga Administrasi Negara

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 4 Juni 2026

Pembimbing



Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A
NIP. 198330122018011001

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Diploma Empat/
Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada tanggal 15 Juni 2026

Ketua Merangkap Anggota



Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si

Sekretaris Merangkap Anggota

Bambang Suhartono, S.Sos., M.E

Anggota

Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI (PAKTA INTEGRITAS)

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Mahasiswa yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Tiara Putri Ramadani
NPM : 2220011014
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil Penelitian Tugas Akhir Skripsi yang telah saya buat ini dengan judul “**Analisis Implementasi *Coaching* Dalam Pengelolaan Kinerja Pegawai Di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara**”, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penelitian skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi, berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksa oleh pihak manapun.

Jakarta, 4 Juni 2026



The image shows a handwritten signature in black ink over a yellow revenue stamp. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '20.000', 'TOL. 20', 'METERAI TEMPEL', and the alphanumeric code 'D255AOX035500608'.

Tiara Putri Ramadani

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, karunia, serta kesehatan jasmani dan rohani yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Implementasi Coaching dalam Pengelolaan Kinerja Pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara” dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari doa, kasih sayang, dan dukungan Mama, Papa, Diva, serta keluarga besar penulis, serta arahan, masukan, dan bimbingan dari Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A selaku dosen pembimbing yang senantiasa mendampingi penulis selama proses penyusunan dan penyelesaian penelitian ini.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta. Dalam proses penyusunannya, penulis memperoleh banyak bantuan, bimbingan, arahan, doa, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si., M.A., selaku dosen pembimbing akademik sekaligus Ketua Program Studi, serta seluruh Bapak/Ibu dosen dan tenaga kependidikan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu, arahan, bantuan, dan dukungan selama masa studi.
2. Seluruh pegawai Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan LAN yang telah memberikan banyak pembelajaran, dukungan, doa, bantuan, serta kesempatan kepada penulis sejak pelaksanaan magang kepemimpinan, penyusunan proyek inovasi, hingga proses penelitian skripsi. Penulis juga menyampaikan terima kasih karena telah bersedia menjadi informan dan membantu penulis memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3. Pegawai Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia LAN yang telah memberikan bantuan, informasi, dan kesempatan kepada penulis dalam proses pengumpulan data penelitian.
4. Teman-teman terdekat dan terkasih penulis yang telah banyak membantu, mendukung, mendengarkan keluh kesah, menjadi tempat berbagi, serta memberikan semangat selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
5. Diri penulis sendiri yang telah berusaha, bertahan, dan terus melangkah dalam menghadapi berbagai tantangan selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kerja keras, kesabaran, dan komitmen untuk menyelesaikan setiap proses yang telah dilalui.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca, khususnya dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia aparatur dan praktik *coaching* dalam pengelolaan kinerja pegawai.

Jakarta, 4 Juni 2026

Tiara Putri Ramadani

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *coaching* dalam pengelolaan kinerja pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara serta merumuskan strategi optimalisasinya. Permasalahan dalam penelitian ini adalah belum optimalnya integrasi *coaching* dalam siklus pengelolaan kinerja pegawai, meskipun LAN telah memiliki dukungan kebijakan, pedoman, pelatihan, dan penugasan *coach*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan telaah dokumen. Analisis dilakukan menggunakan siklus pengelolaan kinerja berdasarkan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 dan *Normalization Process Theory* (NPT) yang mencakup *coherence*, *cognitive participation*, *collective action*, dan *reflexive monitoring*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja di Ditjar MAPIM telah berjalan secara administratif melalui penyusunan SKP, pendokumentasian kinerja, evaluasi periodik, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Namun, fungsi pembinaan kinerja belum optimal karena dialog kinerja belum merata, umpan balik masih cenderung reaktif, dan hasil evaluasi belum konsisten ditindaklanjuti dalam bentuk pembinaan yang terarah. Implementasi *coaching* juga telah mulai berjalan, tetapi belum sepenuhnya terintegrasi dalam siklus pengelolaan kinerja karena pemahaman pegawai belum seragam, kebutuhan *coaching* belum muncul merata dari *coachee*, pelaksanaan belum terjadwal konsisten, dokumentasi belum tertata, dan evaluasi manfaat belum sistematis. Rekomendasi penelitian ini meliputi pembaruan pedoman operasional *coaching*, penguatan dialog kinerja sebagai pintu masuk pembinaan, optimalisasi pemanfaatan *Individual Development Plan* (IDP), penjadwalan *coaching* setelah evaluasi kinerja periodik, penataan dokumentasi, serta penguatan monitoring dan pelaporan secara bertahap.

Kata kunci: *coaching*, pengelolaan kinerja, ASN

ABSTRACT

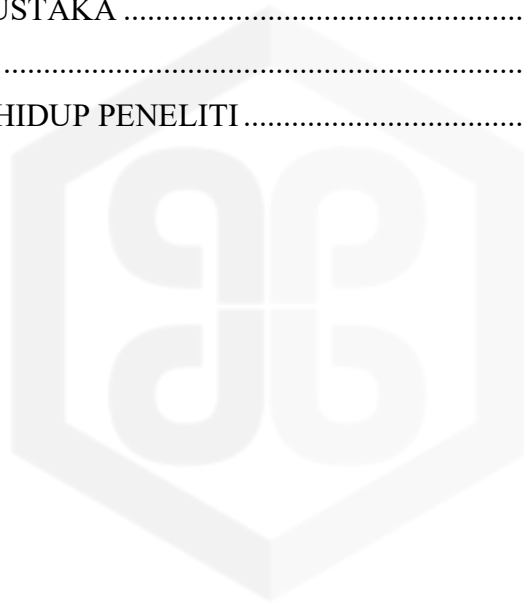
This study aims to analyze the implementation of coaching in employee performance management at the Directorate of Managerial and Leadership Learning of the National Institute of Public Administration and to formulate strategies for its optimization. The problem addressed in this study is the suboptimal integration of coaching into the employee performance management cycle, despite the existence of policy support, guidelines, training, and formal coach assignments within LAN. This study uses a descriptive qualitative approach, with data collected through in-depth interviews and document review. The analysis is conducted using the employee performance management cycle based on Ministerial Regulation of Administrative and Bureaucratic Reform Number 6 of 2022 and Normalization Process Theory (NPT), which consists of coherence, cognitive participation, collective action, and reflexive monitoring. The findings show that performance management at Ditjar MAPIM has been administratively implemented through the preparation of employee performance plans, performance documentation, periodic evaluation, and follow-up mechanisms. However, the developmental function of performance management has not been fully optimized, as performance dialogue remains uneven, feedback tends to be reactive, and evaluation results have not been consistently followed up through structured developmental actions. The implementation of coaching has also begun, but it has not yet been fully integrated into the performance management cycle due to inconsistent employee understanding of coaching, uneven emergence of coaching needs from coachees, inconsistent scheduling, unorganized documentation, and unsystematic evaluation of its benefits. This study recommends updating the operational coaching guidelines, strengthening performance dialogue as an entry point for employee development, optimizing the use of Individual Development Plans (IDP), scheduling coaching after periodic performance evaluations, organizing coaching documentation, and gradually strengthening monitoring and reporting.

Keywords: coaching, performance management, civil servants

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Tinjauan Kebijakan dan Tinjauan Teori	15
B. Konsep Kunci.....	57
C. Kerangka Berpikir.....	64
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	70
A. Metode Penelitian.....	70
B. Teknik Pengumpulan Data	72
C. Instrumen Penelitian.....	75
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	76
BAB IV HASIL PENELITIAN	80
A. Penyajian Data.....	80
B. Pembahasan.....	92
C. Sintesis Pemecahan Masalah	119

BAB V PENUTUP.....	125
A. Kesimpulan	125
B. Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA	xv
LAMPIRAN.....	xxii
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	lxxxii



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbedaan Dialog Kinerja Evaluatif dan Pembinaan	41
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu	52
Tabel 3. 1 Tabel Key Informant Penelitian	73
Tabel 4. 1 Komposisi Pegawai Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan LAN Tahun 2026	84
Tabel 4. 2 Profil Key Informant Penelitian	86
Tabel 4. 3 Ringkasan Hasil Telaah Dokumen Pendukung Implementasi Coaching di Lingkungan LAN	87
Tabel 4. 4 Daftar Coach Internal Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan LAN	89
Tabel 4. 5 Perbedaan Pendekatan Coaching dalam Pelatihan Coach LAN	90
Tabel 4. 6 Perbandingan Implementasi Coaching di BKN dan Kementerian Keuangan	91
Tabel 4. 7 Matriks Sintesis Permasalahan: Temuan dan Strategi Optimalisasi Implementasi Coaching	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Komposisi Bobot Dimensi IP ASN dan Nilai Nasional 2022–2023..	3
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Lembaga Administrasi Negara Tahun 2025.....	81
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan	82

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Distribusi Predikat Kinerja Pegawai Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Tahun 2023–2025	5
--	---



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Kepanjangan
APCI	Asosiasi Praktisi Coach Indonesia
ASN	Aparatur Sipil Negara
ASIK	Aplikasi Sistem Informasi Kinerja (sesuaikan dengan nama resmi yang digunakan di LAN apabila berbeda)
BKN	Badan Kepegawaian Negara
CORPU	<i>Corporate University</i>
DNA	Deoxyribonucleic Acid (<i>dalam penelitian ini digunakan sebagai istilah Talent DNA Assessment</i>)
ESQ	<i>Emotional Spiritual Quotient</i>
ICF	<i>International Coaching Federation</i>
IDP	<i>Individual Development Plan</i>
LAN	Lembaga Administrasi Negara
Ditjar MAPIM	Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan
NPT	<i>Normalization Process Theory</i>
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PP	Peraturan Pemerintah
SDM	Sumber Daya Manusia
SKP	Sasaran Kinerja Pegawai
SRIKANDI	Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

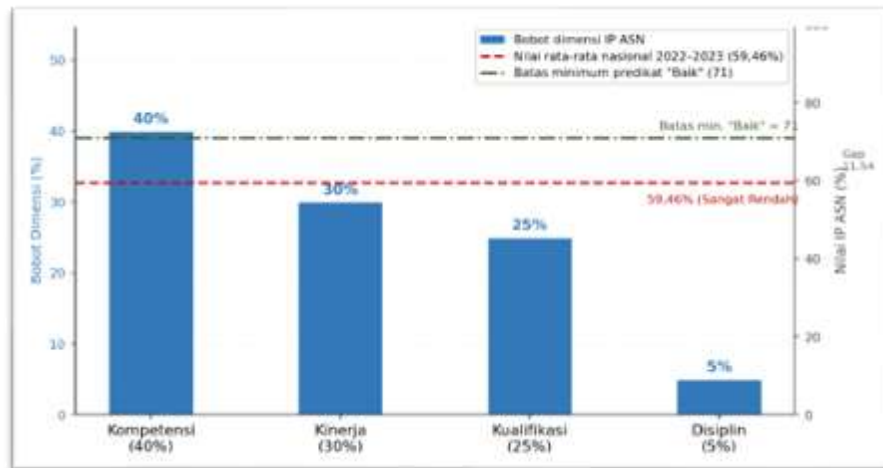
Kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam penyelenggaraan pemerintahan tercermin dari kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas secara kompeten, profesional, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus didasarkan pada sistem merit yang menempatkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja sebagai pijakan utama. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, kompetensi tidak bersifat statis, melainkan perlu dikembangkan secara berkelanjutan agar selaras dengan dinamika organisasi dan tuntutan kerja yang terus berubah (Armstrong & Taylor, 2020). Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak cukup dipahami sebagai kegiatan administratif yang bersifat periodik, tetapi harus terintegrasi dalam praktik kerja dan pembinaan kinerja pegawai sehari-hari. Urgensi tersebut semakin menguat di tengah perubahan lingkungan kerja global. *World Economic Forum* (2025) mencatat bahwa sekitar 39% keterampilan inti pekerja diperkirakan akan mengalami transformasi dalam periode 2025–2030, sementara kesenjangan keterampilan diidentifikasi oleh 63% pemberi kerja sebagai hambatan utama transformasi organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kebutuhan pengembangan kompetensi bersifat dinamis dan tidak dapat dipenuhi hanya melalui pendekatan konvensional. Dalam konteks ASN, hal ini sejalan dengan arah kebijakan nasional yang menuntut aparatur mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis.

Tantangan tersebut menjadi semakin kompleks apabila mempertimbangkan besarnya skala aparatur yang harus dikelola. Berdasarkan Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II Tahun 2024, jumlah ASN di Indonesia per 31 Desember 2024 mencapai 4.734.041 orang yang terdiri dari 3.655.685 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 1.103.045 Pegawai Pemerintah

dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang tersebar di seluruh instansi pusat dan daerah (BKN, 2024). Dengan jumlah tersebut, pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi persoalan penyediaan program, tetapi juga menyangkut bagaimana pembinaan kompetensi dapat dilakukan secara efektif, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan sistem pengelolaan kinerja pegawai.

Gambaran kondisi kompetensi ASN secara nasional dapat ditelusuri melalui hasil pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) yang dikembangkan berdasarkan Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019. Indeks ini mengukur tingkat profesionalitas ASN dari empat dimensi: kompetensi (bobot 40%), kinerja (30%), kualifikasi (25%), dan disiplin (5%). Hasil pengukuran tersebut menunjukkan kondisi yang perlu mendapat perhatian. Plt. Kepala Badan Kepegawaian Negara Haryomo Dwi Putranto dalam Sosialisasi Pengukuran IP ASN tahun 2024 menyampaikan bahwa hasil pengukuran IP ASN tahun 2022–2023 secara nasional berada pada kategori “Sangat rendah” dengan nilai rata-rata 59,46%, sementara batas minimal nilai “Baik” berada pada skor 71%. Kontribusi terbesar terhadap rendahnya nilai tersebut justru berasal dari dimensi kompetensi, yaitu dimensi yang memiliki bobot paling besar dalam pengukuran. Penyebabnya, antara lain, perencanaan pengembangan kompetensi yang belum sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta belum terpenuhinya standar minimum pengembangan kompetensi sebesar 20 jam pelajaran per tahun (BKN, 2024). Fakta ini menunjukkan bahwa tantangan profesionalitas ASN tidak hanya terletak pada capaian administratif pengembangan kompetensi, tetapi juga pada bagaimana pengembangan tersebut dirancang agar sesuai dengan kebutuhan jabatan dan terhubung dengan kinerja pegawai. Dalam konteks penelitian ini, data IP ASN digunakan sebagai dasar untuk menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN perlu diperkuat melalui mekanisme pembinaan yang lebih berkelanjutan dan terintegrasi dengan pengelolaan kinerja. Oleh karena itu, coaching menjadi relevan untuk dikaji karena pendekatan ini berorientasi pada dialog, refleksi,

pemecahan masalah, dan pengembangan kapasitas pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.



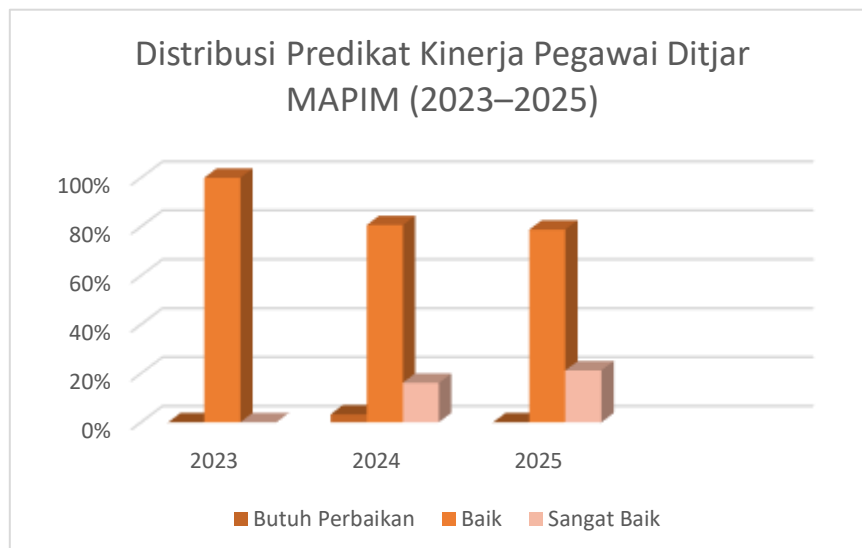
Gambar 1. 1 Komposisi Bobot Dimensi IP ASN dan Nilai Nasional 2022–2023

Sumber: BKN, 2024

Kondisi tersebut tidak cukup diselesaikan semata-mata dengan menambah jumlah pelatihan klasikal. Rendahnya capaian dimensi kompetensi dalam IP ASN menunjukkan perlunya pendekatan pengembangan kompetensi yang lebih dekat dengan kebutuhan kerja aktual pegawai. Salah satu akar persoalan yang perlu dikaji adalah belum optimalnya integrasi antara pengembangan kompetensi dan sistem pengelolaan kinerja pegawai yang berjalan sehari-hari. Aguinis (2019) menjelaskan bahwa manajemen kinerja yang efektif bukan sekadar proses menilai hasil kerja di akhir tahun, melainkan proses berkelanjutan yang mencakup perencanaan, pemantauan, pemberian umpan balik, dan pengembangan kapasitas pegawai secara aktif. Dengan demikian, pengelolaan kinerja dan pengembangan kompetensi merupakan dua elemen yang saling menopang. Tanpa integrasi keduanya, pengembangan kompetensi berisiko menjadi kegiatan periodik yang tidak berdampak langsung pada kualitas kerja aktual pegawai.

Kerangka normatif yang ada sebetulnya sudah mengakomodasi prinsip integrasi ini. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN menegaskan bahwa pengelolaan kinerja ASN dilaksanakan sebagai suatu siklus berkelanjutan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, penilaian, hingga tindak lanjut evaluasi kinerja. Pergeseran ini juga tercermin dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 yang mengganti istilah "penilaian kinerja" menjadi "pengelolaan kinerja", perubahan yang bukan sekadar soal pilihan kata, melainkan mencerminkan orientasi baru: dari sekadar mengukur hasil menuju aktif membina proses secara berkelanjutan (UU No. 20 Tahun 2023, Pasal 49). Dengan demikian, secara normatif sistem kinerja ASN telah dirancang sebagai sistem yang tidak hanya menilai, tetapi juga membina dan mengembangkan kapasitas pegawai.

Berdasarkan data hasil penilaian kinerja pegawai Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara selama periode 2023–2025, mayoritas pegawai secara konsisten memperoleh predikat "Baik". Pada tahun 2023, seluruh pegawai yang dinilai (28 pegawai) memperoleh predikat "Baik". Pada tahun 2024, dari 31 pegawai yang dinilai, sebanyak 25 pegawai memperoleh predikat "Baik", 5 pegawai memperoleh predikat "Sangat Baik", dan 1 pegawai memperoleh predikat "Butuh Perbaikan". Sementara itu, pada tahun 2025, dari 33 pegawai yang dinilai, 26 pegawai memperoleh predikat "Baik" dan 7 pegawai memperoleh predikat "Sangat Baik". Secara umum, distribusi predikat kinerja selama periode tersebut masih didominasi oleh kategori "Baik", sebagaimana disajikan pada Grafik 1.1.



Grafik 1. 1 Distribusi Predikat Kinerja Pegawai Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Tahun 2023–2025

Sumber: Lembaga Administrasi Negara, 2025

Dalam perspektif manajemen kinerja, distribusi predikat tersebut merupakan salah satu hasil dari proses pengelolaan kinerja, namun tidak menjadi tujuan akhirnya. DeNisi dan Murphy (2017) menjelaskan bahwa *performance management* bertujuan memanfaatkan informasi hasil penilaian sebagai dasar pemberian umpan balik, pembinaan, dan pengembangan pegawai secara berkelanjutan. Dengan demikian, nilai strategis pengelolaan kinerja tidak hanya terletak pada predikat yang dihasilkan, tetapi juga pada bagaimana hasil penilaian tersebut dimanfaatkan sebagai dasar untuk mendukung peningkatan kinerja dan pengembangan pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 Pasal 1 angka 11 menempatkan dialog kinerja sebagai mekanisme utama dalam pembinaan pegawai. Dialog kinerja didefinisikan sebagai pembahasan dua arah antara pegawai dan pimpinan untuk menetapkan ekspektasi kerja, membahas hambatan, mengevaluasi capaian kinerja, serta memberikan umpan balik secara berkelanjutan. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa manajemen kinerja yang efektif bertumpu

pada dialog yang berlangsung secara terus-menerus, bukan hanya pada evaluasi di akhir periode penilaian.

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi dialog kinerja masih menghadapi sejumlah tantangan, antara lain keterbatasan waktu pimpinan, tingginya beban kerja, serta kecenderungan organisasi memandang penilaian kinerja sebagai rutinitas administratif (Pulakos, 2009). Kondisi tersebut berpotensi mengurangi kualitas interaksi antara atasan dan pegawai sehingga fungsi pembinaan belum dapat berjalan secara optimal. Dalam konteks tersebut, coaching menjadi pendekatan yang relevan untuk memperkuat implementasi dialog kinerja. Melalui proses percakapan yang reflektif, terstruktur, dan berorientasi pada solusi, coaching tidak hanya membantu pegawai memahami capaian kerjanya, tetapi juga mendorong pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, serta penyusunan langkah pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Atas dasar itulah, penelitian ini menganalisis implementasi coaching dalam pengembangan pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara.

Dalam konteks pengelolaan kinerja ASN, unit kerja menjadi ruang utama tempat pembinaan kinerja berlangsung secara nyata. Hal ini karena perencanaan kinerja, pemantauan capaian, pemberian umpan balik, pembahasan hambatan kerja, serta tindak lanjut hasil evaluasi tidak hanya terjadi pada level kebijakan, tetapi terutama dalam interaksi sehari-hari antara pimpinan dan pegawai. Oleh karena itu, coaching perlu diperkuat di tingkat unit kerja agar pembinaan kinerja tidak berhenti sebagai prosedur administratif, melainkan berkembang menjadi proses dialogis yang membantu pegawai memahami target kerja, mengidentifikasi hambatan, menemukan solusi, dan mengembangkan kapasitas sesuai kebutuhan tugas. Dengan demikian, coaching relevan untuk dikaji bukan hanya sebagai metode pengembangan kompetensi, tetapi juga sebagai pendekatan yang dapat memperkuat pelaksanaan pengelolaan kinerja secara lebih konkret di tingkat unit kerja.

Dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia modern, *coaching* telah muncul sebagai salah satu pendekatan pembinaan kinerja yang semakin banyak diadopsi oleh berbagai organisasi. Whitmore (2017) menjelaskan bahwa *coaching* adalah proses membuka potensi individu untuk memaksimalkan kinerjanya sendiri, bukan dengan memberikan instruksi atau jawaban, melainkan dengan membantu individu menemukan jawabannya sendiri melalui kesadaran diri dan tanggung jawab personal. Grant (2017) menambahkan bahwa *coaching* merupakan proses kolaboratif yang berbasis solusi, dirancang untuk meningkatkan performa, pembelajaran, dan kesejahteraan individu melalui percakapan yang terarah dan reflektif. Dalam konteks ASN, pendekatan ini menjadi relevan karena sejalan dengan kebutuhan pembinaan kinerja yang tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga pengembangan. Lebih lanjut, coaching telah memperoleh legitimasi normatif dalam sistem pengelolaan kinerja ASN. Lampiran PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 secara eksplisit menyebutkan bahwa pembinaan kinerja dapat dilakukan melalui coaching, yang menunjukkan bahwa pendekatan ini bukan sekadar praktik tambahan, melainkan bagian dari sistem yang telah dirancang secara formal.

Secara empiris, efektivitas *coaching* dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi semakin banyak dikonfirmasi oleh penelitian ilmiah. Meta-analisis yang dilakukan oleh de Haan dan Nilsson (2023) dalam *Academy of Management Learning & Education* menganalisis 37 studi *randomized controlled trial* tentang *workplace coaching* dengan total sampel 2.528 orang, dan menghasilkan *effect size* sebesar $g = 0,59$ — kategori efek sedang yang signifikan secara statistik dan mengkonfirmasi bahwa *coaching* efektif terhadap berbagai *outcome* kepemimpinan dan personal. Cannon-Bowers et al. (2023) dalam *Frontiers in Psychology* juga menegaskan bahwa *workplace coaching* adalah salah satu intervensi peningkatan performa yang pertumbuhannya paling cepat dalam organisasi modern. Dalam konteks sektor publik secara spesifik, penerapan *coaching* terbukti dapat mengurangi

ketegangan di tempat kerja sekaligus meningkatkan tanggung jawab personal melalui penguatan kerangka motivasi internal pegawai (Buralkiyeva & Dyrka, 2023, dikutip dalam *International Journal of Business and Management*, 2025). Pesatnya pertumbuhan praktik ini juga tercermin dari data *International Coaching Federation* yang mencatat sekitar 126.000 praktisi *coach* aktif di seluruh dunia pada 2023, hampir dua kali lipat dibandingkan 2019 (ICF, 2023, dikutip dalam Kim et al., 2025).

Meski potensinya besar, keberhasilan *coaching* dalam suatu organisasi tidak datang secara otomatis. Ellinger et al. (2011) menegaskan bahwa efektivitas *coaching* sangat bergantung pada faktor-faktor organisasi seperti komitmen pimpinan, kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM), budaya kerja, dan kejelasan sistem pendukungnya. Grant (2017) menambahkan bahwa tanpa integrasi yang jelas dengan sistem kinerja, *coaching* cenderung tidak menghasilkan dampak yang berarti terhadap peningkatan performa. Yang membuat persoalan ini semakin relevan untuk konteks Indonesia, khususnya di Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah fakta bahwa tantangan implementasi *coaching* di lingkungan birokrasi bukan persoalan baru. Nurhayat (2016), dalam kajiannya tentang praktik *coaching* dalam Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II di LAN, menemukan bahwa meskipun *coaching* sudah diterapkan dalam konteks pembelajaran kepemimpinan, masih terdapat tumpang tindih pemahaman antara *coaching*, mentoring, dan konseling di kalangan pelaksananya. Temuan ini punya makna historis yang penting: persoalan pemahaman dan implementasi *coaching* di lingkungan LAN bukan masalah yang baru muncul, melainkan sudah berlangsung hampir satu dekade dan belum terselesaikan secara sistematis. Sementara itu, kajian empiris tentang implementasi *coaching* dalam sistem pengelolaan kinerja ASN di Indonesia juga masih sangat terbatas. Salah satu yang mulai membuka jalan adalah Andika et al. (2024) yang meneliti praktik dialog kinerja di lingkungan instansi pemerintah dan menemukan bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan dalam siklus kinerja, bukan sekadar kepatuhan prosedural,

merupakan prediktor paling signifikan bagi peningkatan motivasi dan kinerja ASN; temuan ini memperkuat argumen bahwa coaching, sebagai pendekatan yang menempatkan dialog sebagai inti prosesnya, memiliki potensi strategis yang belum dioptimalkan dalam sistem pengelolaan kinerja birokrasi Indonesia. Dengan demikian, terdapat ruang akademis yang signifikan untuk dieksplorasi lebih jauh.

Dalam lanskap pengembangan kompetensi ASN nasional, Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki posisi yang sangat strategis sebagai instansi pembina kompetensi ASN secara nasional, sebagaimana ditegaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara. Mandat tersebut tidak hanya diwujudkan melalui penyelenggaraan pelatihan konvensional, tetapi juga melalui pengembangan pendekatan pembelajaran yang lebih adaptif dalam kerangka *Corporate University*, sebuah paradigma yang menekankan bahwa pembelajaran tidak harus terjadi di ruang kelas, tetapi juga bisa berlangsung langsung dalam praktik kerja sehari-hari. Sejalan dengan itu, *coaching* telah diakui secara regulatif sebagai salah satu metode pengembangan kompetensi non-klasikal berdasarkan Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2018. Komitmen ini kemudian diperkuat melalui Peraturan Kepala LAN Nomor 8 Tahun 2020 yang menetapkan Pedoman *Coaching*, *Konseling*, dan *Mentoring* sebagai landasan operasional *coaching* di lingkungan LAN. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural LAN, Dra. Isti Heriani, MBA, dalam pembukaan Pelatihan *Coaching* dan *Mentoring* Angkatan II Tahun 2024, menegaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN tidak lagi terbatas pada pelatihan klasikal di kelas, melainkan dapat dilakukan langsung di tempat kerja, salah satunya melalui *coaching* dan *mentoring* (LAN, 2024).

Komitmen LAN dalam mengembangkan *coaching* sebagai bagian dari pembelajaran berbasis kinerja terlihat dari adanya beberapa dukungan kelembagaan, mulai dari pengakuan *coaching* sebagai metode pengembangan kompetensi nonklasikal, penyusunan Pedoman *Coaching*, *Konseling*, dan

Mentoring, strategi implementasi LAN Corporate University melalui *coaching mentoring*, pelatihan dan penugasan *coach* internal, hingga penetapan standar kompetensi dan sertifikasi *coaching* dan *mentoring* sektor publik. Dengan demikian, secara kelembagaan LAN telah memiliki dasar yang cukup kuat untuk mendorong pelaksanaan *coaching* sebagai bagian dari pengembangan kompetensi dan pembinaan kinerja pegawai. Namun, sebagaimana banyak ditemukan dalam kajian implementasi kebijakan, keberadaan regulasi yang komprehensif tidak otomatis menjamin suatu praktik telah terintegrasi secara efektif dalam rutinitas kerja nyata di tingkat unit kerja (May & Finch, 2009). Keberadaan regulasi dan perangkat kelembagaan tersebut juga belum tentu memastikan bahwa *coaching* telah dipahami, diterima, dijalankan, dan dievaluasi secara konsisten oleh seluruh aktor yang terlibat. Dengan demikian, menjadi penting untuk mengkaji sejauh mana *coaching* yang telah dilembagakan tersebut benar-benar terimplementasi secara konsisten dan memberikan dampak nyata dalam praktik kerja sehari-hari pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk memahami bagaimana implementasi *coaching* berlangsung dalam pengelolaan kinerja pegawai di tingkat unit kerja.

Salah satu unit kerja di lingkungan LAN yang menjadi konteks penelitian ini adalah Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan (Ditjar MAPIM). Unit ini memiliki tugas strategis dalam menyelenggarakan pembelajaran manajerial dan kepemimpinan bagi aparatur pemerintah, bidang yang secara konseptual memiliki kaitan sangat erat dengan praktik *coaching*. Untuk menganalisis sejauh mana *coaching* telah terinternalisasi dalam rutinitas kerja unit ini, penelitian ini menggunakan kerangka *Normalization Process Theory* (NPT) yang secara khusus dirancang untuk menelaah proses bagaimana suatu praktik baru diimplementasikan, tertanam, dan menjadi bagian organik dari pola kerja suatu organisasi (May & Finch, 2009). Dalam literatur kepemimpinan modern, *coaching* dipandang sebagai salah satu kompetensi inti pemimpin yang efektif, yaitu kemampuan untuk membantu anggota tim

berpikir mandiri, menemukan solusi, dan berkembang secara profesional (Ellinger et al., 2011). Dengan dasar itu, Ditjar MAPIM seharusnya menjadi salah satu unit yang paling kondusif bagi tumbuhnya budaya *coaching*, tidak hanya sebagai program formal, tetapi sebagai bagian organik dari cara kerja dan pembinaan pegawai sehari-hari. Di sisi lain, unit ini juga menjadi salah satu unit di LAN yang sudah aktif menerapkan *coaching* secara internal, termasuk melalui lebih dari satu pendekatan *coaching* yang berjalan bersamaan. Kondisi ini menciptakan kompleksitas implementasi yang menarik secara akademis untuk diteliti secara mendalam.

Berdasarkan pra-penelitian yang dilakukan melalui kegiatan magang pada September–Desember 2025, wawancara awal pada Januari 2026, serta komunikasi lanjutan pada Maret 2026, diperoleh gambaran awal bahwa *coaching* di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan (Ditjar MAPIM) telah mulai dilaksanakan sebagai bagian dari upaya pembinaan dan pengembangan pegawai. *Coaching* telah dimanfaatkan sebagai sarana diskusi kerja, refleksi kinerja, serta ruang bagi pegawai untuk membahas hambatan dalam pelaksanaan tugas. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi sejumlah keterbatasan, sebagai berikut:

1. Pelaksanaan *coaching* belum berjalan secara konsisten, terstruktur, dan berkelanjutan karena pada sebagian pegawai *coaching* baru dilakukan secara terbatas dan belum diikuti dengan proses tindak lanjut yang jelas.
2. Pemahaman mengenai *coaching* belum sepenuhnya seragam. Dalam praktiknya, *coaching* masih berpotensi dipahami sebagai arahan, dialog kerja biasa, atau pemenuhan kewajiban dalam pengelolaan kinerja. Padahal, *coaching* tidak berorientasi pada pemberian instruksi langsung, melainkan pada proses menggali kesadaran, potensi, hambatan, dan alternatif solusi yang ditemukan oleh coachee sendiri.
3. Dokumentasi dan evaluasi hasil *coaching* belum dilakukan secara sistematis. Meskipun secara kelembagaan LAN telah memiliki pedoman *coaching*, dalam praktiknya pencatatan hasil *coaching* belum tertata dengan

baik sehingga menyulitkan proses pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut pembinaan.

4. Keterkaitan antara coaching dengan mekanisme pengelolaan kinerja formal, khususnya dialog kinerja, evaluasi kinerja periodik, dan tindak lanjut hasil evaluasi, belum terintegrasi secara jelas dalam praktik kerja unit. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara peran ideal coaching sebagai instrumen pembinaan kinerja dengan realitas implementasinya di tingkat unit kerja.

Kesenjangan tersebut semakin penting untuk dikaji karena pada saat yang sama LAN terus mendorong kebijakan coaching ke arah yang lebih profesional dan terstandar. Di satu sisi, LAN telah memiliki dukungan kelembagaan berupa regulasi, pedoman, pelatihan, penugasan coach internal, strategi LAN Corporate University, hingga penguatan standar kompetensi dan sertifikasi coaching. Namun di sisi lain, keberadaan kebijakan dan perangkat kelembagaan tersebut belum otomatis menjamin bahwa coaching telah dipahami, dijalankan, didokumentasikan, dan dievaluasi secara konsisten di tingkat unit kerja. Dalam konteks pengelolaan kinerja ASN, unit kerja justru menjadi ruang utama tempat pembinaan kinerja berlangsung secara nyata, mulai dari perencanaan kinerja, pemantauan capaian, pemberian umpan balik, pembahasan hambatan kerja, hingga tindak lanjut hasil evaluasi.

Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya diarahkan untuk menggambarkan implementasi coaching di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan LAN, tetapi juga untuk menganalisis sejauh mana coaching telah terintegrasi dalam siklus pengelolaan kinerja pegawai. Analisis dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan Normalization Process Theory (NPT) sebagai kerangka analisis. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti tidak hanya mengidentifikasi apakah coaching telah dilaksanakan, tetapi juga memahami bagaimana coaching dipahami, diterima, dijalankan, dan dievaluasi oleh aktor-aktor yang terlibat dalam rutinitas kerja organisasi. Hasil analisis tersebut selanjutnya digunakan

untuk merumuskan strategi optimalisasi agar coaching dapat lebih terintegrasi dengan siklus pengelolaan kinerja pegawai, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pembinaan, penilaian, hingga tindak lanjut hasil evaluasi kinerja. Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan judul **“Analisis Implementasi Coaching dalam Pengelolaan Kinerja Pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara.”**

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *coaching* dalam pengelolaan kinerja pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara?
2. Bagaimana strategi optimalisasi implementasi coaching agar terintegrasi dalam siklus pengelolaan kinerja pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, diantaranya:

1. Untuk menganalisis implementasi *coaching* dalam pengelolaan kinerja pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara
2. Untuk merumuskan strategi optimalisasi implementasi coaching agar lebih terintegrasi dalam pengelolaan kinerja pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan Lembaga Administrasi Negara.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Terdapat tiga manfaat teoritis dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam memahami implementasi *coaching* sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja ASN.
- b. Memperkaya literatur mengenai praktik *coaching* dalam konteks organisasi publik dengan pendekatan analisis implementasi berbasis *Normalization Process Theory* (NPT).
- c. Menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji integrasi *coaching* dalam sistem pengelolaan kinerja ASN secara kontekstual dan kualitatif.

2. Manfaat Praktis

Adapun tiga manfaat praktis dalam penelitian ini, diantaranya:

- a. Memberikan gambaran empiris mengenai implementasi *coaching* dalam pengelolaan kinerja pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan LAN.
- b. Menjadi bahan refleksi bagi pimpinan, pelaksana *coaching*, dan pengelola kepegawaian dalam memperkuat integrasi *coaching* dengan dialog kinerja dan mekanisme pembinaan pegawai.
- c. Mendukung pengembangan praktik *coaching* yang lebih terstruktur, terdokumentasi, dan selaras dengan prinsip sistem merit serta kebijakan pengelolaan kinerja ASN.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi *coaching* dalam pengelolaan kinerja pegawai di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan (Ditjar MAPIM) Lembaga Administrasi Negara, dapat disimpulkan bahwa *coaching* telah mulai diterapkan dan memperoleh dukungan kelembagaan yang cukup kuat secara formal. Namun, integrasinya dalam siklus pengelolaan kinerja pegawai masih belum berjalan secara merata pada praktik di tingkat unit kerja. Kesimpulan ini diperoleh dari hasil wawancara dengan *key informant* dan telaah dokumen yang dianalisis menggunakan dua kerangka utama, yaitu siklus pengelolaan kinerja berdasarkan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 dan *Normalization Process Theory* (NPT). Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa Ditjar MAPIM telah memiliki landasan kebijakan, dukungan organisasi, dan aktor pelaksana yang mendukung implementasi *coaching*. Akan tetapi, dukungan tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh normalisasi *coaching* sebagai bagian yang melekat dalam proses pembinaan dan pengelolaan kinerja pegawai.

1. Pengelolaan Kinerja Masih Didominasi Fungsi Administratif dibandingkan Fungsi Pembinaan

Pengelolaan kinerja pegawai di Ditjar MAPIM telah berjalan sesuai mekanisme formal yang berlaku. Hal ini terlihat dari penyusunan SKP, pendokumentasian kinerja, evaluasi periodik, serta adanya mekanisme tindak lanjut hasil evaluasi kinerja dalam sistem pengelolaan kinerja ASN. Telaah dokumen menunjukkan bahwa proses tersebut telah memiliki dasar normatif dan administratif yang jelas. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa fungsi pengelolaan kinerja sebagai sarana pembinaan dan pengembangan pegawai belum berjalan sekuat fungsi administratifnya. Dialog kinerja belum selalu dimanfaatkan untuk mengidentifikasi hambatan kerja dan kebutuhan

pengembangan pegawai secara mendalam, sementara tindak lanjut hasil evaluasi kinerja belum secara konsisten diterjemahkan ke dalam bentuk pembinaan yang terarah. Dengan demikian, pengelolaan kinerja di Ditjar MAPIM telah berjalan secara prosedural, tetapi fungsi pembinaannya masih perlu diperkuat agar sejalan dengan semangat pengelolaan kinerja ASN yang berorientasi pada pengembangan pegawai.

2. Dukungan Kelembagaan terhadap *Coaching* Belum Sepenuhnya Diikuti Kesamaan Pemahaman Praktis

Implementasi *coaching* di Ditjar MAPIM telah memperoleh dukungan kelembagaan melalui regulasi, pedoman, nota dinas atau surat tugas, pelatihan, serta penugasan *coach* internal. Telaah dokumen menunjukkan bahwa *coaching* telah memiliki legitimasi sebagai bagian dari pengembangan kompetensi dan pembinaan kinerja pegawai di lingkungan LAN. Akan tetapi, hasil wawancara menunjukkan bahwa pemahaman mengenai *coaching* belum sepenuhnya seragam. Sebagian informan memahami *coaching* sebagai proses yang membantu pegawai melakukan refleksi, mengenali hambatan kerja, dan menemukan solusi secara mandiri, sedangkan sebagian lainnya masih mencampurkan *coaching* dengan *mentoring*, arahan kerja, konsultasi, atau diskusi biasa. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kesiapan formal organisasi dengan pemahaman praktis pelaksanaannya di lingkungan kerja.

3. Keterlibatan Aktor dalam *Coaching* Belum Sepenuhnya Tumbuh sebagai Kebutuhan Pengembangan Pegawai

Keterlibatan aktor dalam implementasi *coaching* telah terlihat melalui peran pimpinan, *coach* internal, dan pegawai sebagai *coachee*. Hasil wawancara menunjukkan adanya dukungan dari pimpinan dan *coach* dalam mendorong pelaksanaan *coaching* sebagai bagian dari pembinaan pegawai. Namun, keterlibatan *coachee* belum sepenuhnya tumbuh secara merata sebagai kebutuhan pengembangan diri. Pada sebagian pegawai, *coaching* telah dipahami sebagai ruang refleksi dan pengembangan kompetensi,

sementara pada sebagian lainnya masih lebih dipandang sebagai kegiatan yang difasilitasi oleh organisasi atau atasan. Kondisi ini tidak hanya menunjukkan bahwa kesadaran pegawai terhadap manfaat *coaching* masih perlu diperkuat, tetapi juga menunjukkan bahwa *coaching* belum sepenuhnya dikaitkan secara jelas dengan kebutuhan kerja dan pengembangan individu. Dengan demikian, partisipasi dalam *coaching* masih cukup bergantung pada dorongan dari pihak lain, belum sepenuhnya muncul sebagai kebutuhan pembinaan yang disadari oleh pegawai.

4. *Coaching* Belum Ternormalisasi sebagai Rutinitas Pembinaan Kinerja

Coaching di Ditjar MAPIM telah dilaksanakan dalam berbagai bentuk praktik kerja, seperti diskusi, refleksi, maupun pembahasan hambatan kerja. Namun, pelaksanaannya belum sepenuhnya menjadi rutinitas pembinaan yang stabil dalam siklus pengelolaan kinerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa intensitas dan konsistensi pelaksanaan *coaching* masih dipengaruhi oleh beban kerja, ketersediaan waktu, dinamika hubungan kerja, serta kebutuhan masing-masing pihak. Telaah dokumen juga menunjukkan bahwa instrumen pendukung *coaching* telah tersedia, meskipun pemanfaatannya dalam dokumentasi proses dan tindak lanjut *coaching* belum dilakukan secara konsisten. Temuan ini menunjukkan bahwa *coaching* telah hadir dalam praktik kerja, tetapi belum sepenuhnya tertanam sebagai mekanisme pembinaan yang terstruktur, berulang, dan mudah ditelusuri dalam siklus pengelolaan kinerja pegawai.

5. Manfaat *Coaching* Belum Didukung oleh Mekanisme Evaluasi yang Sistematis

Manfaat *coaching* mulai dirasakan oleh pegawai, terutama dalam membuka ruang diskusi, membantu refleksi diri, mengidentifikasi hambatan kerja, mendorong pencarian solusi, serta memperkuat tanggung jawab terhadap pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa *coaching* memiliki potensi sebagai instrumen pembinaan kinerja yang relevan dengan kebutuhan pegawai. Namun, hasil wawancara dan telaah dokumen menunjukkan bahwa

evaluasi terhadap pelaksanaan *coaching* belum dilakukan melalui mekanisme yang baku, terdokumentasi, dan berkelanjutan. Akibatnya, manfaat *coaching* lebih banyak dirasakan pada tingkat individu dan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar pembelajaran organisasi maupun perbaikan pelaksanaan *coaching* secara berkelanjutan.

6. Tantangan Utama Optimalisasi *Coaching* Terletak pada Integrasinya dengan Sistem Pengelolaan Kinerja

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian, tantangan utama implementasi *coaching* di Ditjar MAPIM bukan terletak pada ketiadaan kebijakan, aktor pelaksana, maupun instrumen pendukung, melainkan pada belum kuatnya integrasi *coaching* dengan sistem pengelolaan kinerja yang telah berjalan. *Coaching* belum secara konsisten dihubungkan dengan dialog kinerja, identifikasi kebutuhan pengembangan pegawai, pemanfaatan *Individual Development Plan* (IDP) sebagai dasar kebutuhan pembinaan pegawai, penilaian kinerja, maupun tindak lanjut hasil evaluasi. Padahal, *coaching* berpotensi menjadi instrumen yang menghubungkan pencapaian kinerja, tantangan pekerjaan, kebutuhan pengembangan kompetensi, dan proses pembinaan pegawai. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *coaching* lebih ditentukan oleh sejauh mana *coaching* dapat menjadi bagian yang melekat dalam proses pengelolaan kinerja, bukan sekadar kegiatan pengembangan yang dilaksanakan secara terpisah.

Dengan demikian, implementasi *coaching* dalam pengelolaan kinerja pegawai di Ditjar MAPIM menunjukkan adanya kesenjangan antara kesiapan kelembagaan dan tingkat normalisasi praktik *coaching* dalam pengelolaan kinerja sehari-hari. Organisasi telah memiliki dasar kebijakan, dukungan struktural, dan sumber daya yang mendukung pelaksanaan *coaching*, tetapi *coaching* belum sepenuhnya berfungsi sebagai mekanisme pembinaan yang terintegrasi, partisipatif, terdokumentasi, dan dievaluasi secara berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan implementasi *coaching* tidak lagi berfokus pada penyediaan instrumen formal, melainkan pada upaya

menjadikan *coaching* sebagai bagian yang melekat dalam budaya pembinaan dan pengelolaan kinerja pegawai.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, implementasi *coaching* di Direktorat Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan telah menunjukkan manfaat dalam mendukung pengembangan pegawai. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa aspek yang masih dapat dioptimalkan, seperti pemanfaatan dialog kinerja, pemahaman terhadap *coaching*, pemanfaatan *Individual Development Plan* (IDP), dokumentasi pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi *coaching*. Oleh karena itu, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Memperkuat Dialog Kinerja sebagai Pintu Masuk Pembinaan Pegawai

Berdasarkan temuan penelitian, Ditjar MAPIM dapat mengoptimalkan pemanfaatan dialog kinerja sebagai pintu masuk dalam menentukan kebutuhan pembinaan dan pengembangan pegawai. Pelaksanaan rekomendasi ini dapat dilakukan oleh Ketua Tim dan Kepala Subdirektorat sesuai dengan kewenangannya dalam pembinaan kinerja pegawai. Pembahasan mengenai kebutuhan pembinaan dapat diintegrasikan pada saat penyusunan ekspektasi kinerja di awal periode, dialog kinerja berkala, maupun setelah evaluasi kinerja triwulanan. Dalam setiap dialog, pimpinan dapat menggali hambatan yang dihadapi pegawai, kompetensi yang perlu diperkuat, serta bentuk pembinaan yang paling sesuai, seperti *coaching*, mentoring, pelatihan, belajar mandiri, atau bentuk pengembangan lainnya. Hasil pembahasan tersebut cukup dicatat secara ringkas sebagai bagian dari tindak lanjut dialog kinerja yang telah berjalan sehingga tidak menambah beban administrasi baru. Melalui langkah tersebut, kebutuhan pembinaan pegawai diharapkan dapat teridentifikasi secara lebih sistematis sehingga menjadi dasar dalam menentukan bentuk pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai. Dengan demikian, *coaching* dapat semakin terintegrasi dalam siklus pengelolaan kinerja dan dimanfaatkan

sebagai salah satu alternatif pembinaan yang mendukung pengembangan pegawai secara berkelanjutan.

2. Memperbarui Pedoman *Coaching* menjadi Panduan Operasional yang Lebih Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, Biro Hukum, Organisasi, dan SDM LAN dapat mempertimbangkan pembaruan pedoman coaching yang telah tersedia agar lebih operasional dan mudah digunakan dalam praktik kerja sehari-hari. Rekomendasi ini sejalan dengan hasil wawancara bersama *key informant* dari unsur Hukum, Organisasi, dan SDM yang menyampaikan bahwa pedoman coaching masih dapat disempurnakan agar lebih sesuai dengan kebutuhan implementasi. Dengan demikian, pembaruan tersebut tidak dimaksudkan sebagai kritik terhadap pedoman yang telah ada, melainkan sebagai upaya penyempurnaan agar lebih mudah dipahami oleh pimpinan, *coach*, maupun *coachee*. Pengembangan panduan operasional dapat dilakukan secara bertahap melalui peninjauan pedoman yang telah dimiliki LAN, kemudian disusun dalam bentuk dokumen ringkas yang memuat konsep dasar coaching, perbedaannya dengan *mentoring*, konseling, konsultasi, arahan kerja, dan umpan balik kinerja, prinsip kerahasiaan, peran *coach* dan *coachee*, alur pelaksanaan coaching, serta contoh pertanyaan yang dapat digunakan pada setiap tahapan percakapan coaching. Panduan tersebut selanjutnya dapat disosialisasikan kepada *coach* internal, Ketua Tim, dan pegawai melalui forum berbagi praktik, orientasi pegawai, atau kegiatan pengembangan kompetensi yang telah rutin diselenggarakan. Melalui pengembangan panduan operasional tersebut, pemahaman mengenai coaching diharapkan menjadi lebih beragam sehingga pelaksanaannya dapat berlangsung secara lebih konsisten dan semakin terintegrasi dalam pembinaan serta pengelolaan kinerja pegawai.

3. Mengoptimalkan IDP sebagai Dasar Pemilihan Bentuk Pembinaan Pegawai

Ditjar MAPIM dapat mengoptimalkan pemanfaatan Individual Development Plan (IDP) sebagai dasar dalam menentukan bentuk pembinaan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan masing-masing pegawai. Dalam konteks ini, coaching dapat diposisikan sebagai salah satu alternatif pembinaan yang dipilih berdasarkan hasil dialog kinerja, evaluasi kinerja, dan kebutuhan pengembangan individu, sehingga IDP dapat menjadi penghubung antara pengelolaan kinerja dengan pengembangan kompetensi pegawai. Pelaksanaan rekomendasi ini dapat dilakukan oleh Ketua Tim dan Kepala Subdirektorat bersama pegawai melalui peninjauan kembali IDP setelah dialog kinerja atau evaluasi kinerja periodik. Dari hasil peninjauan tersebut, kebutuhan pengembangan pegawai dapat dipetakan untuk menentukan bentuk pembinaan yang paling sesuai, seperti coaching, *mentoring*, pelatihan, belajar mandiri, atau bentuk pengembangan lainnya. Coaching dapat diprioritaskan apabila kebutuhan pengembangan berkaitan dengan refleksi diri, penyelesaian hambatan kerja, penggalian potensi, penentuan prioritas, maupun pengambilan keputusan dalam pelaksanaan tugas. Melalui pemanfaatan IDP yang lebih optimal, bentuk pembinaan diharapkan menjadi lebih tepat sasaran sesuai kebutuhan masing-masing pegawai. Dengan demikian, coaching dapat dimanfaatkan secara lebih terarah sebagai bagian dari pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan siklus pengelolaan kinerja.

4. Menetapkan Jadwal *Coaching* Berkala yang Terhubung dengan Evaluasi Kinerja Triwulanan

Ditjar MAPIM dapat menetapkan pelaksanaan coaching secara berkala yang terhubung dengan siklus evaluasi kinerja triwulanan sehingga coaching dapat dimanfaatkan sebagai salah satu bentuk tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai. Pelaksanaan rekomendasi ini dapat dikoordinasikan oleh Ketua Tim dan Kepala Subdirektorat sesuai dengan siklus pengelolaan

kinerja yang telah berjalan. Setelah evaluasi kinerja triwulanan, pimpinan bersama pegawai dapat mengidentifikasi hambatan kerja, kebutuhan pengembangan, maupun area perbaikan yang relevan untuk ditindaklanjuti melalui coaching. Coaching dapat dijadwalkan minimal satu kali dalam setiap triwulan atau disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan kesiapan *coach*, dengan tetap memberikan fleksibilitas apabila terdapat prioritas pekerjaan yang mendesak. Untuk mendukung pelaksanaannya, unit kerja dapat menyusun jadwal sederhana yang memuat pasangan *coach-coachee*, waktu pelaksanaan, serta tindak lanjut yang telah disepakati. Melalui pelaksanaan coaching yang lebih terjadwal, proses pembinaan diharapkan berlangsung secara lebih konsisten dan tidak bergantung pada inisiatif masing-masing individu. Dengan demikian, coaching dapat semakin terintegrasi sebagai bagian dari tindak lanjut evaluasi kinerja dalam siklus pengelolaan kinerja pegawai.

5. Menata Dokumentasi *Coaching* dengan Tetap Menjaga Kerahasiaan *Coachee*

Biro Hukum, Organisasi, dan SDM LAN bersama Ditjar MAPIM dapat menata dokumentasi coaching melalui penggunaan instrumen yang sederhana agar proses dan tindak lanjut coaching dapat ditelusuri tanpa mengurangi prinsip kerahasiaan *coachee*. Pelaksanaan rekomendasi ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan instrumen yang telah tersedia atau menyusun format dokumentasi sederhana, seperti formulir refleksi *coachee*, *coach logbook*, atau catatan perkembangan coaching dalam bentuk fisik maupun digital. Dokumentasi cukup memuat informasi umum mengenai waktu pelaksanaan, tujuan coaching, topik pembahasan, komitmen tindak lanjut, serta perkembangan pada sesi berikutnya, tanpa mencatat isi percakapan yang bersifat pribadi atau sensitif. Pencatatan dapat dilakukan setelah setiap sesi coaching dengan akses yang terbatas kepada pihak yang berkepentingan, seperti *coach*, *coachee*, dan pengelola yang memiliki kewenangan. Melalui dokumentasi yang lebih tertata, perkembangan coaching diharapkan dapat

dipantau secara berkelanjutan tanpa mengurangi rasa aman dan keterbukaan *coachee*. Dengan demikian, hasil coaching tidak hanya bermanfaat bagi perkembangan individu, tetapi juga dapat menjadi bahan pembelajaran dalam penguatan pembinaan kinerja pegawai.

6. Membuat Monitoring dan Laporan Perkembangan *Coaching* secara Agregat dan Bertahap

Ditjar MAPIM bersama Biro Hukum, Organisasi, dan SDM LAN dapat mengembangkan mekanisme monitoring dan laporan perkembangan coaching secara berkala sebagai bagian dari evaluasi pelaksanaan pembinaan pegawai. Pelaksanaan rekomendasi ini dapat dilakukan melalui penyusunan laporan sederhana setiap semester yang memuat informasi agregat, seperti jumlah sesi coaching yang terlaksana, jumlah *coachee* yang mengikuti coaching, isu umum yang berkembang, tindak lanjut yang telah dilakukan, serta kendala pelaksanaan coaching. Monitoring dilakukan tanpa mencantumkan isi percakapan maupun identitas individu sehingga prinsip kerahasiaan *coachee* tetap terjaga. Pada tahap awal, pencatatan dapat dilakukan melalui rekap manual atau *spreadsheet* sederhana, kemudian dikembangkan secara bertahap menjadi dashboard pada platform internal apabila mekanisme pencatatan telah berjalan secara konsisten. Melalui monitoring yang dilakukan secara berkala, organisasi diharapkan memperoleh gambaran mengenai perkembangan implementasi coaching, mengidentifikasi aspek yang masih perlu diperkuat, serta menjadikan hasil monitoring sebagai bahan evaluasi untuk penyempurnaan pembinaan dan pengelolaan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. B. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of coaching*. SAGE Publications.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (6th ed.). SAGE Publications.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Clutterbuck, D., Megginson, D., Bajer, A., & Garvey, B. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.). (2018). *The complete handbook of coaching* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Hill, M., & Hupe, P. (2014). *Implementing public policy* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Passmore, J., & Sinclair, T. (2020). *Becoming a coach: The essential ICF guide*. Springer.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Artikel Jurnal Ilmiah

- Buralkiyeva, B., & Dyrka, S. (2023). Coaching as method to increase non-monetary motivation and personnel performance. *Economic Series of the Bulletin of L. N. Gumilyov ENU*, 3, 291–299. <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2023-3-291-299>
- Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>
- de Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?* *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A

- dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., Beattie, R. S., Wang, Y., & Vicar, O. (2011). Managerial coaching as a workplace learning strategy. In R. F. Poell & M. van Woerkom (Eds.), *Supporting workplace learning: Towards evidence-based practice* (pp. 71–87). Springer.
- Grant, A. M. (2017). The third “generation” of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Kim, S., Ghosh, R., Poell, R., & Maltbia, T. E. (2025). Editorial: Advancing coaching scholarship. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1544495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1544495>
- May, C., & Finch, T. (2009). Implementing, embedding, and integrating practices: An outline of normalization process theory. *Sociology*, 43(3), 535–554. <https://doi.org/10.1177/0038038509103208>
- May, C. R., Johnson, M., & Finch, T. (2016). Implementation, context and complexity. *Implementation Science*, 11, Article 141. <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0506-3>
- May, C. R., Cummings, A., Girling, M., Bracher, M., Mair, F. S., May, C. M., Murray, E., Myall, M., Rapley, T., & Finch, T. (2018). Using Normalization Process Theory in feasibility studies and process evaluations of complex healthcare interventions: A systematic review. *Implementation Science*, 13, Article 80. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0758-1>
- Nurhayat, D. (2016). Evaluasi dan pengembangan model coaching dalam peningkatan kompetensi kepemimpinan pada Pendidikan dan Pelatihan

Kepemimpinan Tingkat II di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Wacana Kinerja*, 19(1), 89–120.

Novitasari, D. (2021). The role of managerial coaching on performance: Mediating analysis of employee psychological capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 70–83. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.34>

Setiatmoko, T., Ma'arif, M. S., & Suhendi. (2025). Coaching culture implementation strategy in improving company performance: PT Neural Technologies Indonesia case study. *Asian Journal of Social and Humanities*, 3(9), 1625–1636. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v3i9.573>

Sutarza, E. F. (2025). Implementasi prinsip kepengawasan berbasis coaching untuk peningkatan kinerja manajerial ekstrakurikuler olahraga. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi dan Manajerial*, 3(3). <https://doi.org/10.61116/jksm.v3i3.758>

Wulansari, F., & Fauzi, A. (2023). Pengaruh coaching dan mentoring terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 121–126. <https://doi.org/10.56127/jaman.v3i1.670>

Dokumen Kebijakan & Regulasi

Badan Kepegawaian Negara. (2019). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara*.

Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri (CMB) bagi pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara*. <https://www.bkn.go.id/regulasi/surat-edaran-kepala-badan-kepegawaian-negara-nomor-3-tahun-2022/>

Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Buku statistik Aparatur Sipil Negara Semester II Tahun 2024*. <https://www.bkn.go.id/e-library/buku-statistik-aparatur-sipil-negara-semester-ii-2024/>

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 216/PMK.01/2018 tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Kementerian Keuangan*.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). *Road map reformasi birokrasi 2020–2024*.

OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara.

Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.

Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Artikel Media dan Website

Buana, K. (2025, 5 Oktober). Mengulik fenomena penilaian kinerja ASN: Benarkah baik-baik saja? *Birokrat Menulis*.

<https://birokratmenulis.org/mengulik-fenomena-penilaian-kinerja-asn-benarkah-baik-baik-saja/>

Dokumen Internal Lembaga Administrasi Negara

Lembaga Administrasi Negara. (2018). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Lembaga Administrasi Negara. (2020). Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Pedoman Coaching, Konseling, dan Mentoring di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Lembaga Administrasi Negara. (2020). Pedoman coaching, mentoring, dan konseling.

Lembaga Administrasi Negara. (2022). Transformasi pembelajaran aparatur melalui corporate university. [Pastikan dokumen ini benar-benar dipakai sebagai sumber LAN (2022) di Tabel 2.1].

Lembaga Administrasi Negara. (2024). Nota Dinas Sekretaris Utama Nomor 339/S.1/SDM.02 tentang Strategi Implementasi LAN Corporate University melalui Coaching Mentoring.

Lembaga Administrasi Negara. (2025). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Lembaga Administrasi Negara. (2025). Surat Tugas Nomor 256/D.3/SDM.04.1 tentang Training ESQ Coaching for Performance with Talent DNA.

Lembaga Administrasi Negara. (2025). Surat Tugas Nomor 395/D.3/SDM.04.1 tentang Workshop Coaching bersama Asosiasi Profesi Coach Indonesia.

Lembaga Administrasi Negara. (2025). Surat Tugas Sekretaris Utama Nomor 787/S.1.2/SDM.04.1 tentang Penugasan Coach Peningkatan Kinerja LAN.

Lembaga Administrasi Negara. (2025). Surat Tugas Nomor 538/D.3/SDM.04.1 tentang Coaching Culture in Action: Practical Implementation Workshop ICF.

Lembaga Administrasi Negara. (2025). Nota Dinas Kepala Biro Hukum, Organisasi, dan SDM Nomor 1064/S.1.2/SDM.02.1 tentang Praktik Coaching oleh Pegawai yang Mengikuti Workshop Coaching dan Mentoring.

Lembaga Administrasi Negara. (2026). Keputusan Kepala LAN Nomor 113/K.1/HKM.02.2/2026 tentang Standar Kompetensi dan Sertifikasi Coaching dan Mentoring Sektor Publik.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A