

## **Integrasi *Coaching* dalam Dialog Kinerja: Strategi Peningkatan Kinerja dan *Engagement* Pegawai ASN dalam Kerangka *Corporate University***

**Sarinah Dewi, SE, ME**  
**Direktorat Pembelajaran Teknis dan Fungsional LAN**  
[Sarinahdewi01@gmail.com](mailto:Sarinahdewi01@gmail.com)

### **Abstract**

*The transformation of public sector bureaucracy requires a more adaptive and integrated human resource management system that aligns competency development with organizational performance. However, the implementation of Corporate University in the public sector still faces challenges, particularly in integrating workplace-based learning with performance management systems. Coaching has generally been positioned as an individual intervention for competency and leadership development, while its integration into performance dialogue as part of organizational learning remains relatively underexplored, particularly within the context of the Indonesian Civil Service (ASN). This study aims to analyze the integration of coaching into performance dialogue as a strategy for improving employee performance and engagement within the Corporate University framework. The study employed a qualitative approach using a systems thinking perspective to examine the interrelationship among coaching, performance dialogue, employee performance, and engagement. Data were collected through in-depth interviews, document analysis, and expert judgment, and analyzed using an interactive model involving data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that integrating coaching into performance dialogue transforms the function of performance management from an administrative evaluation mechanism into a reflective learning process that supports employee development. The integration also contributes to improving employee performance through enhanced problem-solving, decision-making, and accountability, while simultaneously strengthening employee engagement through more meaningful interaction and participation. The study concludes that coaching integrated into performance dialogue serves not only as an individual development method but also as an organizational learning strategy that strengthens the relationship among performance management, employee engagement, and Corporate University implementation.*

**Keywords:** *coaching; performance dialogue; employee engagement; corporate university; civil servants*

### **Abstrak**

Transformasi birokrasi sektor publik menuntut pengembangan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan terintegrasi dengan pencapaian kinerja organisasi. Namun, implementasi *Corporate University* di sektor publik masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam mengintegrasikan pembelajaran berbasis pekerjaan dengan sistem pengelolaan kinerja. Coaching selama ini lebih banyak diposisikan sebagai intervensi individual untuk pengembangan kompetensi dan kepemimpinan, sementara integrasinya dalam dialog kinerja sebagai bagian dari pembelajaran organisasi masih relatif terbatas, khususnya pada konteks Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini bertujuan menganalisis integrasi coaching dalam dialog kinerja sebagai strategi peningkatan kinerja dan engagement pegawai ASN dalam kerangka *Corporate University*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan perspektif berpikir sistem (*systems thinking*) untuk memahami keterkaitan antara coaching, dialog kinerja, kinerja pegawai, dan engagement. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan expert judgment, sedangkan analisis data menggunakan model interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi coaching dalam dialog kinerja mengubah fungsi pengelolaan kinerja dari mekanisme evaluasi administratif menjadi proses pembelajaran reflektif yang mendukung pengembangan pegawai. Integrasi tersebut juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan kemampuan penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, dan tanggung jawab pegawai, serta memperkuat engagement melalui peningkatan kualitas interaksi dan partisipasi pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa coaching yang terintegrasi dalam dialog kinerja tidak hanya berfungsi sebagai metode pengembangan individu, tetapi juga sebagai strategi pembelajaran organisasi yang memperkuat keterhubungan antara pengelolaan kinerja, *engagement* pegawai, dan implementasi *Corporate University*.

**Kata Kunci:** *coaching; dialog kinerja; engagement pegawai; corporate university; ASN*

## PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi mendorong organisasi sektor publik untuk mengembangkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi. Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan untuk belajar secara berkelanjutan, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks tersebut, pengembangan kompetensi ASN tidak lagi dipandang sebagai kegiatan pelatihan yang bersifat insidental, melainkan menjadi bagian dari strategi organisasi untuk membangun kapasitas individu dan organisasi secara berkelanjutan.

Perubahan paradigma tersebut mendorong berkembangnya konsep *Corporate University* (Corpu) sebagai sistem pembelajaran yang menghubungkan proses pengembangan kompetensi dengan strategi organisasi, manajemen kinerja, dan pengembangan talenta. Berbeda dengan pendekatan pelatihan tradisional yang berfokus pada transfer pengetahuan, *Corporate University* menempatkan pembelajaran sebagai instrumen strategis untuk menghasilkan nilai tambah organisasi melalui pembelajaran formal (*formal learning*), pembelajaran sosial (*social learning*), dan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*). Pendekatan ini sejalan dengan model pembelajaran 70–20–10 yang menempatkan pengalaman kerja dan interaksi sosial sebagai sumber pembelajaran utama individu dalam organisasi.

Meskipun demikian, implementasi *Corporate University* di sektor publik masih menghadapi berbagai tantangan. Hasil evaluasi implementasi *Corporate University* menunjukkan bahwa proses pengembangan kompetensi ASN masih didominasi oleh *formal learning*, sementara pembelajaran yang terintegrasi dengan pekerjaan belum berjalan secara optimal. Pada lingkungan Lembaga Administrasi Negara, tantangan tersebut terlihat dari masih rendahnya *awareness* dan *engagement* pegawai, keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi, belum optimalnya pengukuran dampak pembelajaran terhadap kinerja organisasi, serta belum optimalnya integrasi pembelajaran dengan proses kerja dan manajemen talenta ASN. Selain itu, dari total 898 pegawai, pengembangan kompetensi masih lebih banyak dilakukan melalui program pelatihan formal berbasis anggaran sehingga pembelajaran yang melekat pada pekerjaan sehari-hari belum dimanfaatkan secara optimal.

Tabel 1.1.  
Program dan Jumlah Peserta Pengembangan Kompetensi Pegawai di LAN

NO.	PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI	JUMLAH PROGRAM	JUMLAH PESERTA
1.	Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial	5 Program	24 Pegawai
2.	Pelatihan Fungsional dan Uji Kompetensi	17 Program	115 Pegawai
3.	Pelatihan Teknis	30 Program	646 Pegawai
	Total	52 Program	785 Pegawai

Sumber : Laporan Capaian Kinerja Tahun 2025 dan Rencana Program Strategis Tahun 2026 Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia LAN (Diolah)

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep pembelajaran strategis yang diharapkan dalam *Corporate University* dengan praktik implementasinya di lapangan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran yang terintegrasi dengan aktivitas kerja memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kapasitas individu dibandingkan pelatihan formal yang berdiri sendiri. Pada sektor publik, keterlibatan pegawai (*employee engagement*) juga semakin dipandang sebagai faktor strategis yang berpengaruh terhadap produktivitas, komitmen organisasi, dan kinerja institusi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa tingkat *engagement* pegawai berhubungan dengan peningkatan kualitas kinerja serta efektivitas organisasi sektor publik.

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan manfaat coaching dalam pengembangan individu dan organisasi. *Meta-analysis* yang dilakukan oleh Theeboom et al. (2014) menunjukkan bahwa coaching berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, kesejahteraan, dan kemampuan individu dalam mencapai tujuan kerja. Grant (2017) menemukan bahwa coaching meningkatkan pencapaian tujuan dan efektivitas individu dalam organisasi. Di sisi lain, Allen et al. (2004) menjelaskan bahwa pembelajaran sosial melalui mentoring berkontribusi terhadap pengembangan karier, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pegawai. Garavan et al. (2019) lebih lanjut menunjukkan bahwa pendekatan pembelajaran sosial dan berbasis pengalaman memberikan dampak lebih kuat terhadap pengembangan talenta dibandingkan pembelajaran formal yang berdiri sendiri.

Meskipun berbagai penelitian tersebut menunjukkan kontribusi coaching terhadap pengembangan individu, sebagian besar penelitian masih menempatkan coaching sebagai intervensi individual yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan kepemimpinan. Penelitian yang menempatkan coaching sebagai instrumen yang terintegrasi dalam dialog kinerja dan sistem pembelajaran organisasi, khususnya pada konteks ASN dan *Corporate University*, masih relatif terbatas. Dengan demikian, artikel ini menawarkan perspektif yang berbeda dengan memosisikan coaching tidak hanya sebagai metode pengembangan individu, tetapi sebagai strategi pembelajaran yang diintegrasikan dalam dialog kinerja ASN untuk memperkuat kinerja dan *engagement* pegawai dalam kerangka *Corporate University*.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan dalam artikel ini adalah bagaimana integrasi coaching dalam dialog kinerja dapat menjadi strategi peningkatan kinerja dan *engagement* pegawai ASN dalam kerangka *Corporate University*. Adapun tujuan artikel ini adalah menganalisis integrasi coaching dalam dialog kinerja sebagai strategi peningkatan kinerja dan *engagement* pegawai ASN dalam kerangka *Corporate University*.

## **KAJIAN LITERATUR**

Transformasi sistem pengembangan kompetensi ASN mendorong perubahan paradigma dari pendekatan pelatihan yang berorientasi pada transfer pengetahuan menuju sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan kinerja organisasi dan pengembangan talenta. Dalam konteks tersebut, *Corporate University* berkembang sebagai pendekatan strategis yang tidak lagi memandang pembelajaran sebagai aktivitas peningkatan kapasitas individu semata, tetapi sebagai instrumen organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan strategis dan membangun kapabilitas jangka panjang. Konsep ini menempatkan organisasi sebagai *learning organization* yang menghubungkan pembelajaran, pengelolaan kinerja, dan pengembangan talenta dalam suatu sistem yang berkelanjutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan *Corporate University* tidak hanya ditentukan oleh tersedianya program pelatihan formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan pembelajaran dengan pengalaman kerja dan interaksi sosial. Lombardo dan Eichinger (1996) melalui model pembelajaran 70–20–10 menjelaskan bahwa sebagian besar proses belajar individu diperoleh melalui pengalaman kerja (*experiential learning*) dan interaksi sosial (*social learning*), sedangkan pembelajaran formal hanya memberikan kontribusi yang lebih kecil terhadap pengembangan kompetensi. Perspektif tersebut menggeser pemahaman pembelajaran dari aktivitas yang berpusat pada kelas menuju pembelajaran yang melekat dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Perkembangan literatur selanjutnya menunjukkan bahwa *social learning* semakin memperoleh perhatian sebagai pendekatan yang mampu menghubungkan pembelajaran individu dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks tersebut, coaching dipandang sebagai salah satu instrumen yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran melalui dialog, refleksi, dan eksplorasi pengalaman kerja. Theeboom et al. (2014) menunjukkan bahwa coaching memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja, kesejahteraan individu, dan pencapaian tujuan kerja. Grant (2017) juga menemukan bahwa coaching berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas individu melalui penguatan kemampuan menetapkan tujuan dan penyelesaian masalah. Sementara itu, Allen et al. (2004) menjelaskan bahwa pendekatan pembelajaran sosial melalui mentoring berkontribusi terhadap pengembangan karier, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa interaksi sosial dalam organisasi memiliki peran penting dalam pengembangan kapasitas individu.

Meskipun demikian, literatur menunjukkan adanya perdebatan mengenai efektivitas coaching dalam organisasi. Sebagian penelitian memandang coaching sebagai intervensi individual yang efektif dalam meningkatkan performa kerja dan pengembangan kepemimpinan. Di sisi lain, penelitian lain menunjukkan bahwa efektivitas coaching tidak bersifat otomatis. Beattie et al. (2014) menegaskan bahwa coaching cenderung tidak memberikan dampak optimal apabila diterapkan secara parsial dan tidak diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja organisasi. Temuan serupa juga ditunjukkan Jones et al. (2016) yang menyatakan bahwa praktik pengembangan berbasis hubungan kerja dapat kehilangan efektivitas apabila hanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan administratif tanpa dukungan budaya organisasi dan mekanisme evaluasi yang memadai.

Perdebatan tersebut menunjukkan bahwa isu utama bukan terletak pada apakah coaching efektif atau tidak, melainkan pada bagaimana coaching dirancang dan diintegrasikan ke dalam sistem organisasi. Sebagian besar penelitian terdahulu masih menempatkan coaching sebagai instrumen pengembangan individu yang terpisah dari proses kerja. Pada konteks ASN, kajian yang ada juga lebih banyak menempatkan coaching sebagai metode pengembangan kompetensi atau kepemimpinan individu, sedangkan penelitian mengenai integrasi coaching dalam sistem pengelolaan kinerja dan *Corporate University* masih relatif terbatas.

Di sisi lain, penelitian terbaru menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas, komitmen, dan efektivitas organisasi sektor publik. Tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas kinerja, tetapi juga memperkuat partisipasi pegawai dalam proses pembelajaran organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran dan keterlibatan pegawai merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam membangun kapasitas organisasi yang adaptif.

Artikel ini mengambil posisi bahwa coaching tidak hanya dipahami sebagai metode pengembangan individu, tetapi sebagai strategi pembelajaran organisasi yang terintegrasi dengan dialog kinerja ASN. Dialog kinerja dipandang bukan sekadar mekanisme evaluasi pencapaian sasaran kerja, tetapi juga ruang refleksi, pembelajaran, dan pengembangan kapasitas pegawai secara berkelanjutan. Integrasi coaching dalam dialog kinerja memungkinkan proses pembelajaran berlangsung secara kontekstual, melekat pada pekerjaan, dan memiliki keterkaitan langsung dengan peningkatan kinerja serta *employee engagement*.

Kebaruan artikel ini terletak pada upaya menggeser perspektif coaching dari pendekatan individual menuju pendekatan sistemik melalui integrasi coaching dalam dialog kinerja ASN dalam kerangka *Corporate University*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menekankan coaching sebagai instrumen pengembangan individu, artikel ini memosisikan coaching sebagai mekanisme pembelajaran sosial yang menghubungkan pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, dan penguatan *engagement* pegawai secara simultan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan perspektif sistemik (*system thinking*) untuk memahami keterkaitan antara coaching, dialog kinerja, peningkatan kinerja, dan *engagement* pegawai ASN dalam kerangka *Corporate University*. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses, dinamika, dan hubungan antar komponen dalam sistem pembelajaran organisasi, bukan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel secara statistik.

Penelitian dilaksanakan di Lembaga Administrasi Negara sebagai institusi pembina pengembangan kompetensi ASN sekaligus penggerak implementasi *Corporate University* di sektor publik Indonesia. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa institusi tersebut memiliki peran strategis dalam pengembangan kebijakan, sistem pembelajaran, dan manajemen talenta ASN. Selain itu, organisasi telah memiliki praktik coaching dan mentoring serta sistem pembelajaran berbasis *Corporate University* yang relevan dengan fokus penelitian.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang terlibat dalam implementasi pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, dan pembelajaran ASN. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap kebijakan, laporan organisasi, regulasi, serta dokumen pendukung yang berkaitan dengan implementasi *Corporate University*, coaching, dan dialog kinerja ASN. Untuk memperkuat validitas temuan, penelitian juga menggunakan *expert judgment* sebagai sumber pengayaan dan penguatan interpretasi data.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan *expert judgment*. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti serta memperkuat proses triangulasi data.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara berulang selama proses penelitian berlangsung. Selanjutnya, hasil analisis diinterpretasikan menggunakan perspektif sistemik untuk memahami hubungan antara proses pembelajaran, dialog kinerja, dan pengembangan pegawai dalam konteks implementasi *Corporate University*. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Coaching sebagai Instrumen Dialog Kinerja ASN

Transformasi sistem pengelolaan kinerja ASN telah menggeser paradigma pengukuran kinerja dari pendekatan administratif menuju pendekatan yang lebih dialogis dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Dialog kinerja tidak lagi dipandang semata sebagai proses penilaian pencapaian target kerja, tetapi juga sebagai media komunikasi yang memungkinkan terjadinya refleksi, identifikasi hambatan kerja, serta pengembangan kapasitas pegawai secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, coaching memiliki potensi untuk diintegrasikan sebagai instrumen yang memperkuat fungsi dialog kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan dialog kinerja pada praktik organisasi masih cenderung berfokus pada pemenuhan target dan pelaporan capaian kinerja, sehingga proses interaksi antara atasan dan pegawai sering kali bersifat administratif. Kondisi tersebut menyebabkan dialog kinerja belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai proses pembelajaran yang mendorong pengembangan individu. Di sisi lain, pendekatan coaching menawarkan proses percakapan terstruktur yang membantu pegawai memahami tantangan pekerjaan, menemukan solusi, serta mengembangkan potensi diri melalui refleksi dan eksplorasi alternatif tindakan.

Integrasi coaching dalam dialog kinerja memungkinkan terjadinya perubahan fungsi dialog dari mekanisme evaluatif menuju mekanisme pengembangan. Coaching tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas yang berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari proses kerja sehari-hari yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dalam perspektif *Corporate University*, pendekatan tersebut sejalan dengan prinsip *social learning* yang menempatkan interaksi antarindividu sebagai media pembelajaran utama.

Berdasarkan hasil penelitian, integrasi coaching dalam dialog kinerja dapat dipahami sebagai proses sistemik yang menghubungkan pengelolaan kinerja, pembelajaran organisasi, dan pengembangan pegawai dalam satu kesatuan yang saling berkaitan. Model integrasi tersebut menunjukkan bahwa coaching tidak hanya berfungsi sebagai metode pengembangan individu, tetapi menjadi mekanisme pembelajaran yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### 2. Integrasi Coaching dan Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi coaching dalam dialog kinerja berkontribusi terhadap peningkatan kualitas proses kerja dan pencapaian kinerja pegawai. Pendekatan coaching membantu pegawai memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan kerja, hambatan yang dihadapi, serta strategi yang dapat digunakan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Peningkatan kinerja yang muncul tidak hanya ditunjukkan melalui pencapaian indikator kuantitatif, tetapi juga terlihat pada peningkatan kemampuan refleksi, pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan peningkatan rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa coaching memberikan dampak pada aspek perilaku kerja yang sering kali tidak terukur melalui indikator kinerja administratif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian *Theeboom et al.* yang menunjukkan bahwa coaching memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian tujuan individu dan peningkatan kinerja. Namun hasil penelitian ini menunjukkan perspektif yang berbeda. Coaching tidak hanya diposisikan sebagai intervensi individual, tetapi menjadi bagian yang terintegrasi dalam sistem pengelolaan kinerja organisasi sehingga proses peningkatan kinerja berlangsung secara lebih kontekstual dan berkelanjutan.

### **3. Coaching dan Engagement Pegawai ASN dalam Kerangka Corporate University**

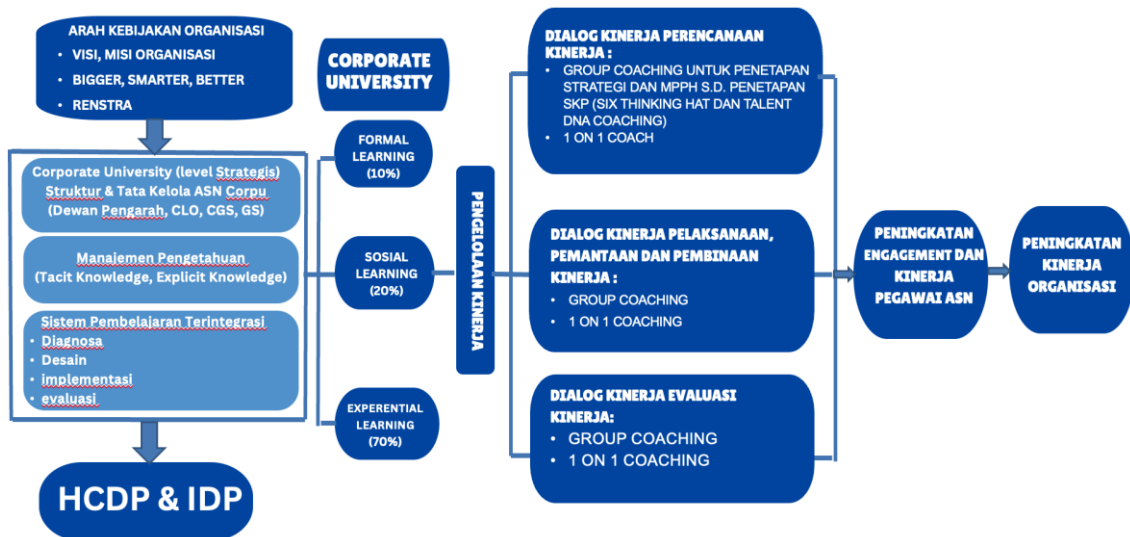
Selain berdampak terhadap peningkatan kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi coaching dalam dialog kinerja juga berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement*. Keterlibatan pegawai dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sistem penghargaan atau lingkungan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas interaksi antara pegawai dan pimpinan.

Pelaksanaan coaching mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih terbuka melalui proses mendengarkan secara aktif, pemberian umpan balik, dan eksplorasi solusi secara bersama. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai merasa lebih dihargai, lebih terlibat dalam proses kerja, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam kerangka *Corporate University*, peningkatan *engagement* memiliki posisi penting karena pembelajaran organisasi tidak hanya bergantung pada tersedianya program pelatihan, tetapi juga dipengaruhi oleh partisipasi aktif pegawai dalam proses pembelajaran. Rendahnya *engagement* dapat menyebabkan pembelajaran hanya menjadi aktivitas formal yang tidak memberikan dampak terhadap perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Sebaliknya, meningkatnya keterlibatan pegawai dapat memperkuat proses pembelajaran sosial yang terjadi di lingkungan kerja.

### **4. Model Integrasi Coaching dalam Dialog Kinerja ASN**

Berdasarkan hasil penelitian, integrasi coaching dalam dialog kinerja dapat dipahami sebagai proses sistemik yang menghubungkan pengelolaan kinerja, pembelajaran organisasi, dan pengembangan pegawai dalam satu kesatuan yang saling berkaitan. Model integrasi tersebut menunjukkan bahwa coaching tidak hanya berfungsi sebagai metode pengembangan individu, tetapi menjadi mekanisme pembelajaran yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.



Gambar. Model Integrasi Coaching dalam Dialog Kinerja ASN

Dalam model tersebut, dialog kinerja berperan sebagai ruang interaksi yang memungkinkan terjadinya proses identifikasi kebutuhan pengembangan, refleksi pembelajaran, pemberian umpan balik, dan penyusunan rencana pengembangan pegawai. Selanjutnya, proses coaching memperkuat kualitas dialog melalui pendekatan yang berpusat pada pegawai (*employee-centered approach*) sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara kontekstual dan berbasis kebutuhan kerja.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi coaching dalam dialog kinerja menghasilkan keterhubungan antara peningkatan kapasitas individu, peningkatan kinerja, dan penguatan *engagement* pegawai. Dalam perspektif *Corporate University*, hubungan tersebut memperlihatkan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya bergantung pada pembelajaran formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun ekosistem pembelajaran yang terintegrasi dengan aktivitas kerja sehari-hari.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Integrasi coaching dalam dialog kinerja berperan sebagai mekanisme pembelajaran reflektif yang memungkinkan terjadinya proses identifikasi kebutuhan pengembangan, eksplorasi potensi, pemberian umpan balik, serta penyusunan rencana aksi yang terarah. Integrasi tersebut mengubah fungsi dialog kinerja yang sebelumnya lebih berorientasi pada evaluasi administratif menjadi media pembelajaran dan pengembangan pegawai yang lebih kontekstual dan berkelanjutan.
2. Integrasi coaching dalam dialog kinerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai ASN tidak hanya melalui pencapaian indikator kinerja yang bersifat administratif dan kuantitatif, tetapi juga melalui peningkatan kemampuan refleksi, pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, serta peningkatan tanggung jawab pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan.

3. Integrasi coaching dalam dialog kinerja juga berperan dalam memperkuat *engagement* pegawai melalui peningkatan kualitas interaksi antara atasan dan pegawai, tumbuhnya rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta meningkatnya partisipasi pegawai dalam proses pembelajaran dan pencapaian tujuan organisasi.
4. Integrasi coaching dalam dialog kinerja dalam kerangka *Corporate University* menunjukkan keterhubungan antara sistem pembelajaran organisasi, sistem pengelolaan kinerja, dan pengembangan pegawai ASN. Model integrasi tersebut menempatkan coaching bukan hanya sebagai metode pengembangan individu, tetapi sebagai strategi pembelajaran organisasi yang mendukung peningkatan kinerja dan *engagement* pegawai secara berkelanjutan.

## Saran

1. Penguatan implementasi coaching dalam dialog kinerja dapat dilakukan melalui integrasi coaching ke dalam sistem pengelolaan kinerja ASN, pengembangan talenta, dan sistem pembelajaran *Corporate University*, sehingga coaching tidak hanya menjadi aktivitas pengembangan yang bersifat insidental, tetapi menjadi bagian dari proses kerja dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.
2. Organisasi perlu memperkuat kapasitas pimpinan dan pengelola sumber daya manusia dalam menerapkan pendekatan coaching melalui pengembangan kompetensi coaching, penyediaan pedoman implementasi, dan penguatan budaya pembelajaran agar dialog kinerja dapat berfungsi secara optimal sebagai media pengembangan pegawai.
3. Penelitian lanjutan dapat difokuskan pada pengujian empiris terhadap model integrasi coaching dalam dialog kinerja pada berbagai instansi pemerintah menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk mengukur pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja, *engagement* pegawai, dan pencapaian kinerja organisasi.

## PENGAKUAN (opsional)

Penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, kontribusi pemikiran, serta bantuan dalam proses penelitian dan penyusunan artikel ini.

Penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya penulis sampaikan kepada Bapak Deny Junanto, S.E., M.P.P., Ph.D. selaku pembimbing dari Lembaga Administrasi Negara dan Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., M.A. selaku pembimbing dari instansi, atas arahan akademik, masukan substantif, serta bimbingan yang sangat berharga dalam proses penyusunan dan penyempurnaan penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara atas kepemimpinan dan komitmen dalam mendorong penguatan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui pendekatan *Corporate University*. Penulis juga menyampaikan penghargaan kepada Sekretaris Utama Lembaga Administrasi Negara atas dukungan kebijakan dan penguatan tata kelola organisasi yang menjadi fondasi penting dalam pengembangan sistem pembelajaran ASN.

Penulis turut menyampaikan penghargaan kepada Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kapasitas ASN Lembaga Administrasi Negara yang telah berkenan menjadi *expert judgment* dalam penelitian ini, sekaligus memberikan arahan, pengayoman, dan dukungan dalam pengembangan praktik pembelajaran ASN. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Direktur Pembelajaran Teknis dan Fungsional Lembaga Administrasi Negara selaku pimpinan langsung penulis atas dukungan, kepercayaan, dan ruang pengembangan gagasan dalam bidang pembelajaran ASN.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Pelaksana Tugas Kepala Biro Hukum, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia Lembaga Administrasi Negara beserta jajaran, khususnya Bapak Awan, Bapak Budi Harimawan, Mas Octa, Mas Dimas, dan Dr. Alih Aji Nugroho, S.AP., MPA., atas dukungan data, informasi, serta berbagai masukan yang sangat membantu dalam proses penelitian dan penyusunan artikel ini.

Apresiasi yang tinggi juga penulis sampaikan kepada para informan penelitian, yaitu Mbak Billa, Mbak Amel, Jeng Vita, Mas Toofiq, Jeng Ira, Mas Alih, Mbak Rima, Mbak Sastri, Mas Sofyan, dan Mbak Heni yang telah berkenan meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman, pandangan, dan refleksi praktik yang memperkaya temuan penelitian ini.

Terakhir, penulis menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada keluarga tercinta, Papa, Kak Icha, Kak Via, dan Adik Rama, atas doa, dukungan, dan semangat yang senantiasa menyertai penulis dalam perjalanan akademik dan profesional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127–136.
- Allen, M., & McGee, P. (2019). *The corporate university handbook: Designing, managing, and growing a successful program*. AMACOM.
- Anindita, R., Prabowo, H., & Nugroho, A. (2025). Coaching and mentoring practices in Indonesian public organizations: Implications for competency and career development of civil servants. *Journal of Public Sector Learning and Development, 7*(1), 45–61.
- Bacon, T. R., & Spear, K. I. (2003). *Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. Davies-Black Publishing.
- Bakhshandeh, M., Hosseini, S. M., & Ahmadi, A. (2023). Transformational coaching and employee productivity: The role of self-awareness and self-realization. *International Journal of Organizational Analysis, 31*(5), 1132–1149.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources, 16*(2), 184–201.

- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2019). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 43(3–4), 219–239.
- 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.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2020 tentang Pedoman Coaching, Konseling, dan Mentoring*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University)*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2024). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 306 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University) pada Tingkat Instansi*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara Tahun 2025–2029*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner* (1st ed.). Lominger Limited.
- Santosa, I. S., Purwanto, E. A., Sumaryono, & Utomo, P. P. (2025). A comprehensive bibliometric and systematic review of the work engagement literature in the public sector. *Heliyon*.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. *Public Administration Review*, 76(4), 603–613.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual-level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141*.