Peningkatan Peran Widyaiswara melalui Penerapan Keterampilan *Coaching* di Lembaga Administrasi Negara: Peluang dan Tantangan

Muhammad Iqbal Fadillah

Widyaiswara Ahli Madya, Direktorat Pembelajaran Teknis dan Fungsional
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Email Korespondensi: iqbalfadillahmuhammad15@gmail.com

Abstract

The transformation of civil service governance under Law No. 20 of 2023 demands a paradigm shift from traditional classroom training to performance-based integrated learning. This study aims to analyze the strategic strengthening of the Widyaiswara's role at the National Institute of Public Administration (LAN) through the application of coaching skills to support civil service management, specifically within the ASN Corporate University (CorpU), talent management, and employee performance frameworks. Employing a mixed-methods approach with a concurrent triangulation design and a case study at LAN, primary data were collected through a questionnaire survey of 115 respondents representing various job levels and in-depth interviews with 19 key informants. The results indicate that 69 out of 101 LAN Widyaiswara (68.3%) possess formal coaching qualifications across various frameworks (GROW, PEDDIE, GO BISA, C-GAME, and Talent DNA), yet their application remains largely confined to classical instructional guidance. Strategic opportunities include leveraging Widyaiswara to fulfill the 20% social learning component in ASN CorpU, mentoring Succession Plan Groups (KRS Box 7, 8, 9), and acting as neutral third parties in performance dialogues. Primary operational obstacles include time constraints caused by heavy teaching loads (dikjartih), lack of official Assignment Letters (ST), and non-recognition of coaching hours within Employee Performance Targets (SKP). As a solution, this study formulates the Integrated Public Sector Coaching (IPSC) model based on LAN Chairman Decree No. 113/2026, establishing a standardized Coach Pool categorized by job seniority and operationalized through the SAPA SAHABAT program (One Officer One Day towards a Great LAN) using a 7E Framework.

Keywords: *Widyaiswara, Coaching Skills, Talent Management, Performance Management, Corporate University, Public Sector.*

Abstrak

Transformasi tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menuntut pergeseran paradigma dari pelatihan formal klasikal (*training*) menuju pembelajaran terintegrasi berbasis kinerja (*learning organization*). Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi penguatan peran Widyaiswara di Lembaga Administrasi Negara (LAN) melalui penerapan keterampilan coaching guna mendukung manajemen ASN, khususnya pada ekosistem *ASN Corporate University* (CorpU), manajemen talenta, dan pengelolaan kinerja pegawai. Menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain concurrent triangulation dan studi kasus di LAN, data dikumpulkan melalui survei kuesioner terhadap 115 responden yang mewakili berbagai jenjang jabatan serta wawancara mendalam bersama 19 informan kunci. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 69 dari 101 Widyaiswara LAN (68,3%) telah memiliki kualifikasi kompetensi coaching formal dengan berbagai model (*GROW, PEDDIE, GO BISA, C-GAME, dan Talent DNA*), namun penggunaannya masih terbatas pada bimbingan klasikal pelatihan kepemimpinan dan latsar. Peluang strategis mencakup peran Widyaiswara mengisi porsi 20% social learning pada ASN CorpU, pendampingan Kelompok Rencana Suksesi (KRS Box 7, 8, 9), serta menjadi pihak ketiga netral dalam dialog kinerja. Hambatan utama meliputi keterbatasan waktu akibat beban mengajar (*dikjartih*) dan ketiadaan Surat Tugas (ST) resmi serta pengakuan jam *coaching* dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Sebagai solusi, penelitian ini merumuskan Model *Integrated Public Sector Coaching* (IPSC) berbasis Keputusan Kepala LAN Nomor 113/K.1/HKM.02.2/2026 yang mengklasterkan *Coach Pool* berdasarkan jenjang jabatan dan dioperasionalkan melalui program SAPA SAHABAT (Satu Pegawai Satu Hari menuju LAN Hebat) dengan *Framework* 7E.

Kata Kunci: Widyaiswara, Keterampilan Coaching, Manajemen Talenta, Pengelolaan Kinerja, Corporate University, Sektor Publik.

PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia sedang mengalami lompatan strategis seiring diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Kebijakan ini secara fundamental mengubah tatanan pengembangan kompetensi aparatur dari pendekatan pengajaran kelas formal konvensional (*training-centered*) menuju sistem pembelajaran berbasis kinerja organisasi yang terintegrasi (*integrated performance-based learning*). Transformasi ini diperkuat melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN serta Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (*ASN Corporate University*). Dalam kerangka *ASN Corporate University* (CorpU), proses pembelajaran mengadopsi model proporsi 10:20:70, yang menempatkan 10% pada *formal learning* (pelatihan di kelas), 20% pada *social learning* (belajar dari orang lain melalui *coaching*, *mentoring*, dan *Community of Practice*), serta 70% pada *experiential learning* (pembelajaran mandiri berbasis pengalaman langsung di tempat kerja).

Sebagai instansi pembina jabatan fungsional widyaiswara sekaligus *center of excellence* pengembangan kapasitas aparatur, Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran sentral dalam mengawal perubahan paradigma ini. Di dalam ekosistem LAN, Jabatan Fungsional Widyaiswara merupakan pilar utama pengembangan kompetensi ASN. Berdasarkan data Biro Hukum, Organisasi, dan SDM LAN per Februari 2026, LAN memiliki 101 Widyaiswara aktif yang tersebar di LAN Pusat Jakarta serta empat Pusat Pembelajaran di daerah yaitu Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta Aparatur Sipil Negara Nasional Jatinangor, Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan di Makassar, Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan pelayanan Publik di Samarinda, dan Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Kinerja di Aceh. Menariknya, dari 101 Widyaiswara tersebut, sebanyak 69 orang (68,3%) telah memiliki kualifikasi dan sertifikasi keterampilan *coaching* melalui berbagai program pelatihan dan kemitraan strategis nasional maupun internasional sejak tahun 2013 hingga 2026.

Namun demikian, kondisi empiris di lapangan menunjukkan adanya *gap* atau kesenjangan fungsional yang cukup tajam. Meskipun 68,3% Widyaiswara LAN telah menguasai kompetensi *coaching* yang mumpuni, pemanfaatannya saat ini masih sangat terbatas (*limited role*) dan terisolasi (*siloed*). Praktik *coaching* oleh Widyaiswara hampir seluruhnya diserap untuk kepentingan fasilitasi pelatihan formal klasikal (dikjartih—mendidik, mengajar, melatih), khususnya sebagai pembimbing penyusunan dan implementasi Aksi Perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Administrator (PKA), serta Proyek Perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I dan II. Dalam struktur diklat kepemimpinan, peran *coach* memang sangat vital karena produk inovasi Aksi Perubahan/Proyek Perubahan memiliki bobot penilaian sebesar 50% dari kelulusan peserta. Keterampilan *coaching* digunakan Widyaiswara untuk memicu refleksi, menggali potensi, dan memotivasi peserta dalam memecahkan masalah pelayanan publik di instansi masing-masing.

Di sisi lain, potensi kompetensi *coaching* berharga yang dikuasai Widyaiswara tersebut belum dimanfaatkan secara sistematis dan meluas (*unlimited role*) dalam mendukung pengelolaan manajemen ASN internal LAN. Keterampilan *coaching* belum diintegrasikan ke dalam ekosistem dialog kinerja harian untuk membina kinerja pegawai (PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022), belum diformalkan untuk mendampingi talenta potensial pada Kelompok Rencana Suksesi (KRS Box 7, 8, dan 9) dalam kerangka Manajemen Talenta (PermenPANRB Nomor 20 Tahun 2025), serta belum dioptimalkan untuk mengisi porsi 20% *social learning* pada ASN CorpU LAN. Terjadi paradoks

organisasi di mana aset modal manusia (*human capital*) Widyaiswara yang berkapasitas tinggi sebagai *coach* justru terkunci (*underutilized*) oleh rigiditas jadwal mengajar kelas konvensional.

Untuk membuktikan kebaharuan ilmiah (*scientific novelty*) penelitian ini, penulis melakukan penelusuran literatur secara sistematis melalui aplikasi *Publish or Perish* pada mesin pencari *Google Scholar* untuk rentang publikasi 2020 hingga 2026. Menggunakan tiga kata kunci utama, ditemukan total 12.719 artikel ilmiah, dengan rincian kata kunci 'peran widyaiswara' sebanyak 955 referensi (7,5%), kata kunci *'coaching skills in public sectors'* sebanyak 11.068 referensi (87,0%), dan gabungan spesifik 'peningkatan peran widyaiswara melalui *coaching*' hanya ditemukan sebanyak 696 referensi (5,5%). Porsi kecil sebesar 5,5% ini membuktikan bahwa penelitian ilmiah yang secara mendalam dan kontekstual menghubungkan keterampilan *coaching* sebagai mesin penggerak reposisi peran Widyaiswara dari sebatas instruktur kelas (*limited role*) menjadi mitra strategis manajemen ASN (*unlimited role*) masih sangat terbatas di Indonesia. Kebaharuan penelitian ini terletak pada formulasi model integrasi praktis *coaching* dalam ekosistem CorpU, dialog kinerja netral, dan pendampingan suksesor talenta yang didukung pembentukan *Coach Pool* terstandar.

Berdasarkan rasionalitas tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk menjawab empat pertanyaan penelitian utama: (1) Bagaimana kondisi aktual dan penerapan keterampilan *coaching* oleh Widyaiswara di lingkungan LAN? (2) Bagaimana tingkat pemahaman dan persepsi pegawai terhadap kemanfaatan peran Widyaiswara sebagai *coach*? (3) Faktor-faktor apa saja yang menjadi peluang strategis dan tantangan operasional dalam penerapan *coaching* di LAN? (4) Bagaimana model strategi yang efektif untuk meningkatkan peran Widyaiswara dalam pengembangan kompetensi dan manajemen ASN di LAN?

KAJIAN LITERATUR

Pengembangan SDM dan Transformasi Peran Widyaiswara

Secara teoritis, Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*/HRD) dalam konteks sektor publik diartikan sebagai proses terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, serta kinerja pegawai guna mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi (Noe, 2017). Dalam kerangka organisasi pembelajar (*learning organization*), Widyaiswara sebagai pejabat fungsional tidak lagi diposisikan sebatas penyampai materi pelajaran (*teacher-centered/instructional provider*), melainkan harus bertransformasi menjadi fasilitator pembelajaran, pembelajar lincah (*agile learner*), dan penguat talenta (*talent strengthener*) yang berfokus pada hasil kinerja nyata (*learner and performance-centered*) (Adrianto & Kurniati, 2022; Suseno, 2023). Transformasi ini menuntut pergeseran dari pedagogi tradisional menuju heutagogi (pembelajaran mandiri) dan *experiential learning*, di mana Widyaiswara membimbing peserta untuk belajar cara belajar (*learn how to learn*).

Konsep *Coaching* dan Keterampilan Spesifik Sektor Publik

Coaching diartikan sebagai proses kemitraan yang memicu pemikiran kreatif dan reflektif (*reflective thinking*) untuk mengoptimalisasikan potensi pribadi dan profesional seseorang tanpa gaya memerintah (*non-directive process*) (Whitmore, 2017; Wilson, 2020). Berbeda dengan *mentoring* yang menekankan berbagi pengalaman (*sharing expertise*) atau *counseling* yang berfokus pada pemulihan hambatan emosional masa lalu, *coaching* berfokus pada masa depan (*future-oriented*), penetapan tujuan jelas (*goal-setting*), penggalian kesadaran diri (*raising self-awareness*), serta pembentukan

tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) (Grant, 2017; International Coaching Federation, 2020).

Dalam sektor publik, penerapan *coaching* membutuhkan keterampilan inti (*core competencies*) yang terstandarisasi. Berdasarkan kriteria *International Coaching Federation* (ICF) dan Keputusan Kepala LAN Nomor 113/K.1/HKM.02.2/2026 tentang Standar Kompetensi *Coaching* dan *Mentoring* Sektor Publik, Widyaiswara dituntut menguasai tiga kelompok kompetensi: (1) *Generic Competencies*, mencakup pemahaman *growth mindset* dan orientasi pelayanan publik; (2) *Core Competencies*, meliputi kemampuan membangun kepercayaan dan kenyamanan (*building trust and intimacy*), kehadiran utuh (*coaching presence*), penandatanganan kesepakatan (*coaching agreement*), serta kepatuhan kode etik; dan (3) *Specific Role Competencies*, berupa keterampilan komunikasi mikro seperti mendengarkan aktif (*active listening*), mengajukan pertanyaan berbobot (*powerful questioning*), memberikan umpan balik konstruktif (*giving feedback*), serta penguasaan model konversional seperti GROW (*Goal, Reality, Options, Will*) dan PEDDIE (*Presenting, Elaborating, Design, Developing, Implementing, Evaluating*).

Penelitian Terdahulu (*State of the Art*)

Untuk memposisikan kontribusi penelitian ini di tengah khazanah keilmuan yang ada, dilakukan penelusuran dan analisis komparatif terhadap 10 penelitian terdahulu yang relevan baik dari dalam maupun luar negeri, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu terkait Coaching Widyaiswara/Sektor Publik

No	Penulis & Tahun	Lokus & Konteks	Temuan Utama & Keterkaitan dengan Penelitian
1	Widiatmanti (2023)	Kementerian Keuangan (BPPK CorpU)	Coaching terintegrasi dalam seluruh rantai nilai ADDIE dan action learning. Relevan untuk porsi 20% social learning CorpU.
2	Fitriani (2021)	BPSDM Prov. Jambi (Diklat Kepemimpinan)	Peran coach sangat menentukan kelulusan peserta (bobot 50%) dalam menggali potensi dan memotivasi Aksi Perubahan.
3	Nurhikmah (2020)	BPSDMD Prov. NTB (ASN CorpU)	Coaching memicu job enlargement Widyaiswara dari mengajar kelas menjadi fasilitator penggali potensi tersembunyi pegawai.
4	Adrianto & Kurniati (2022)	Lembaga Diklat Sektor Publik	Widyaiswara bergeser menjadi talent strengthener dan center of excellence berbasis agile mindset di era digital.
5	Suseno (2023)	LAN RI (Era Pembelajaran Digital)	Menekankan learning agility dan coaching dalam Community of Practice (CoP) untuk mendorong heutagogy.
6	Maryam (2024)	Kementerian LHK (Manajemen Talenta)	Coaching digunakan Widyaiswara untuk menyelaraskan kompetensi kelas dengan Renstra dan penjaringan talenta potensial.
7	Basalamah (2022)	Kementerian Keuangan (BPPK CorpU)	Mengidentifikasi faktor internal (motivasi) dan eksternal (regulasi, Surat Tugas) yang mempengaruhi keaktifan coaching.

No	Penulis & Tahun	Lokus & Konteks	Temuan Utama & Keterkaitan dengan Penelitian
8	Grant (2017)	Univ. of Sydney, Australia (RCT Study)	Evidence-based coaching secara signifikan meningkatkan ketahanan diri, workplace well-being, dan goal attainment.
9	Whitmore (2017)	Sektor Publik & Privat Inggris	Model GROW terbukti mengubah kepemimpinan komando menjadi memberdayakan (unlocking potential) secara berkelanjutan.
10	Ely et al. (2010)	Leadership Evaluation Framework	Membangun kerangka evaluasi terpadu untuk mengukur dampak coaching terhadap efektivitas kepemimpinan.

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai jurnal ilmiah (2010-2024)

Sintesis dari matriks penelitian terdahulu menunjukkan bahwa meskipun keandalan *coaching* diakui secara luas dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, mayoritas penelitian di Indonesia masih memotret peran Widyaiswara secara terpisah—baik sebatas dalam konteks pelatihan kepemimpinan maupun dalam satu unit pelatihan tertentu. Penelitian ini mengisi celah keilmuan (*literature gap*) dengan merumuskan strategi reposisi Widyaiswara secara menyeluruh (*unlimited role*) sebagai *internal coach* yang terintegrasi dalam manajemen talenta, dialog kinerja, dan ekosistem CorpU di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

METODE PENELITIAN

Desain dan Lokus Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain triangulasi konvergen (*concurrent triangulation design*) (Creswell & Clark, 2018; Sugiyono, 2019). Dalam desain ini, data kuantitatif dan kualitatif dikumpulkan secara bersamaan dalam satu periode waktu, dianalisis secara independen, dan kemudian diintegrasikan pada tahap pembahasan untuk saling menguatkan (*complementarity*) dan memvalidasi silang (*cross-validation*). Lokus penelitian dilaksanakan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN RI), yang mencakup LAN Pusat Jakarta serta empat unit pelaksana teknis di daerah (Pusat Pembelajaran di Makassar, Samarinda, Aceh, dan Jatinangor). Pengumpulan data lapangan dilaksanakan pada bulan Maret sampai dengan bulan Mei 2026.

Jenis, Sumber Data, dan Teknik Pengambilan Sampel

Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer kuantitatif diperoleh melalui survei kuesioner terstruktur dengan skala Likert 1–5 kepada 115 responden pegawai LAN yang dipilih menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* untuk menjamin keterwakilan kelompok jabatan. Data primer kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) secara semi-terstruktur bersama 19 informan kunci yang ditentukan secara *purposive sampling* berdasarkan kriteria keterlibatan strategis dalam pembuatan kebijakan dan pelaksanaan *coaching*. Informan kunci terdiri dari 9 pejabat struktural/manajemen (JPT Madya, JPT Pratama, dan Administrator) dan 5 Jabatan Fungsional non widyaiswara serta 5 Widyaiswara dari berbagai jenjang. Data sekunder dihimpun melalui studi dokumentasi terhadap regulasi perundang-undangan, laporan kinerja, arsip surat tugas, jurnal, artikel, buku, dan kurikulum pelatihan.

Tabel 2. Matriks Keterkaitan Tujuan Penelitian, Sumber Data, dan Teknik Analisis

No	Tujuan Penelitian	Sumber & Jenis Data	Metode Pengumpulan & Analisis
1	Mengidentifikasi kondisi aktual peran Widyaiswara di LAN	101 data profil WI, 115 kuesioner, 19 wawancara informan	Studi dokumen, survei kuantitatif, analisis tematik kualitatif
2	Menganalisis penerapan keterampilan *coaching* Widyaiswara	69 data riwayat pelatihan WI, kuesioner kompetensi ICF	Statistik deskriptif, pemetaan klaster model coaching (GROW/PEDDIE)
3	Mengkaji peluang strategis dan tantangan operasional	Kuesioner Likert 1-5, transkrip wawancara JPT/WI	Analisis statistik deskriptif, analisis kuesioner gap kesiapan/waktu
4	Merumuskan model strategi penguatan peran Widyaiswara	Sintesis data kuantitatif & kualitatif, regulasi LAN 2026	Formulasi Model IPSC, analisis alur operasional Framework 7E

Sumber: Diolah dari rancangan metodologi penelitian (2026)

Teknik Analisis Data dan Keabsahan Data

Data kuantitatif diolah menggunakan statistik deskriptif (distribusi frekuensi, persentase, dan rata-rata skor) untuk memotret peta kesiapan, persepsi kemanfaatan, dan sebaran hambatan. Data kualitatif dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) melalui tahapan reduksi data, kodifikasi (*coding*), kategorisasi tema peluang/tantangan, dan penarikan kesimpulan kontekstual (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Keabsahan data kualitatif diuji melalui trianggulasi sumber (membandingkan persepsi pimpinan JPT, Widyaiswara, dan pegawai non-WI) serta trianggulasi teknik (menguji konsistensi antara hasil wawancara, survei kuesioner, dan dokumen resmi organisasi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Profil Demografis Responden

Penelitian ini berhasil menghimpun data kuesioner dari 115 responden pegawai LAN RI. Komposisi demografis responden terbagi secara berimbang dan merepresentasikan struktur organisasi LAN secara utuh, sebagaimana disajikan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Distribusi Responden Survei Berdasarkan Kelompok Jabatan dan Jenis Kelamin

No	Kelompok Jabatan	Pria	Wanita	Total (%)
1	Jabatan Fungsional Widyaiswara	25	21	46 orang (40,0%)
2	Jabatan Fungsional Selain Widyaiswara	24	26	50 orang (43,5%)
3	Pejabat Struktural / Manajemen (JPT/JA)	9	10	19 orang (16,5%)
	TOTAL RESPONDEN	58 (50,4%)	57 (49,6%)	115 orang (100,0%)

Sumber: Data primer penelitian kuantitatif (Juni 2026)

Dominasi kelompok Jabatan Fungsional Widyaiswara (40,0%) dan JF Lainnya (43,5%) memberikan kombinasi data yang sangat berimbang: Widyaiswara memberikan masukan dari sudut pandang penyedia layanan *coaching (coach)*, sedangkan JF Lainnya (Analis Kebijakan, Analis SDM, Dosen, Asesor) memberikan masukan objektif dari sudut pandang penerima manfaat (*coachee*). Dari kelompok 46 Widyaiswara responden, sebaran jenjang jabatannya meliputi: WI Ahli Pertama 3 orang (6,5%), WI Ahli Muda 13 orang (28,3%), WI Ahli Madya 27 orang (58,7%), dan WI Ahli Utama 3 orang (6,5%). Porsi terbesar pada jenjang Madya (58,7%) mencerminkan profil riil Widyaiswara LAN yang berada pada tingkat kematangan profesional tertinggi.

Profil Kesiapan Modal Kompetensi Coaching Widyaiswara LAN

Berdasarkan rekapitulasi data Biro SDM dan penelusuran rekam jejak pelatihan internal per Februari 2026, dari total 101 Widyaiswara aktif di LAN, sebanyak 69 orang (68,3%) tercatat telah mengikuti pelatihan dan sertifikasi *coaching* formal. Perkembangan modal kompetensi *coaching* di LAN terbagi dalam sembilan gelombang pelatihan utama sejak tahun 2013 hingga 2026, sebagaimana terangkum dalam Tabel 4:

Tabel 4. Riwayat Pelatihan dan Model Coaching yang Diadopsi Widyaiswara LAN RI

No	Tahun	Program Pelatihan / Kemitraan	Jumlah WI	Model Coaching & Fokus Utama
1	2013	Kelas Mandiri University	1	GROW Model (Dasar Goal, Reality, Options, Will)
2	2015	GIZ Jerman - LAN RI (Basic & Advanced)	7	PEDDIE Model (Penyusunan Desain & Implementasi Diklat)
3	2016	Middlesex University, Inggris	5	GROW Model (Integrasi Coaching & Mentoring Birokrasi)
4	2023	ESQ Coaching School 3.0	2	GO BISA Model (Goals, Option, Be, Impact, Action)
5	2025	ESQ Coaching School (Talent DNA)	5	Talent DNA (Coaching Berbasis Peta Bakat/Drive)
6	2019-25	Pusbangkom TSK LAN RI	11	GROW & PEDDIE (Standarisasi Bimbingan Dikjartih)
7	2025	APCI - LAN RI (Sertifikasi BNSP)	17	C-GAME Model (Commitment, Goal, Action, Monitoring)
8	2025	Kelas Kolaborasi Kemenkeu & APCI	4	C-GAME Model (Coaching Sektor Publik Terintegrasi)
9	2026	ESQ Coaching School (Talent DNA Lanjutan)	17	Talent DNA (Akselerasi Pemetaan Talenta Suksesor)
		TOTAL WI TERLATIH (Deduplikasi)	69 WI	68,3% dari Total 101 Widyaiswara Aktif LAN

Sumber: Diolah dari Surat Tugas resmi internal Biro SDM LAN RI (Februari 2026)

Data Tabel 4 menegaskan bahwa LAN memiliki modal sosial kompetensi (*baseline competency*) yang sangat melimpah. Widyaiswara LAN menguasai *khazanah* model *coaching* yang kaya (*GROW, PEDDIE, GO BISA, C-GAME, dan Talent DNA*). Pada instrumen survei keterampilan spesifik, mayoritas Widyaiswara mengonfirmasi

penguasaan *core competencies ICF: Active Listening* dikuasai 69 orang, *Powerful Questioning* 63 orang, *Building Trust and Intimacy* 62 orang, *Giving Feedback* 60 orang, dan *Raising Self-Awareness* 58 orang. Kekayaan *khazanah* ini merupakan aset berharga, namun sekaligus menuntut dibutuhkannya standarisasi kompetensi agar layanan *coaching* internal memiliki tolok ukur yang seragam dan akuntabel.

Kondisi Aktual Peran dan Persepsi Kemanfaatan Coaching

Meskipun modal kompetensi melimpah, temuan penelitian mengungkapkan bahwa pemanfaatan Widyaiswara sebagai *coach* saat ini masih mengalami terkotak-kotak (*siloed*). Hasil survei persepsi kemanfaatan peran Widyaiswara sebagai *coach* di berbagai bidang menunjukkan kontras yang menarik, sebagaimana disajikan dalam Tabel 5:

Tabel 5. Persepsi Pegawai terhadap Kemanfaatan Peran Widyaiswara sebagai Coach di Berbagai Bidang

No	Bidang Kemanfaatan Peran Coach	Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Rata-rata Skor (Skala 5)
1	Pelatihan Formal Klasikal (Latsar, PKP, PKA, PKN)	60,3%	37,9%	4,58 (Sangat Tinggi)
2	Sistem Pembelajaran Terintegrasi (20% Social Learning CorpU)	50,0%	44,8%	4,45 (Sangat Tinggi)
3	Pengelolaan Kinerja Pegawai (Dialog Kinerja Netral)	44,2%	39,3%	4,27 (Tinggi)
4	Manajemen Talenta (Pendampingan Suksesor KRS Box 7-9)	44,2%	39,3%	4,27 (Tinggi)

Sumber: Data primer penelitian kuantitatif (Juni 2026)

Tabel 5 menunjukkan bahwa persepsi kemanfaatan di bidang diklat formal menduduki skor tertinggi (4,58), karena rekam jejak bimbingan Aksi Perubahan/Proyek Perubahan sudah terbukti secara langsung dirasakan peserta. Namun, skor kemanfaatan pada bidang CorpU (4,45), Pengelolaan Kinerja (4,27), dan Manajemen Talenta (4,27) yang berada pada kategori Sangat Tinggi mengindikasikan ekspektasi dan kebutuhan pegawai yang sangat besar agar Widyaiswara hadir mendampingi kinerja harian mereka di luar kelas.

Dukungan pegawai terhadap Widyaiswara diperkuat oleh temuan survei terkait sosok yang paling diharapkan menjadi *coach* internal: sebanyak 41,5% responden memilih Widyaiswara, mengungguli pimpinan unit kerja (25,3%), atasan langsung (16,5%), dan JF Analis Kebijakan (6,3%). Alasan utama responden memilih Widyaiswara adalah karena faktor pengalaman memimpin organisasi (47 responden), kualifikasi kompetensi *coaching* (44 responden), dan keterampilan komunikasi reflektif (38 responden).

Analisis Peluang Strategis dan Tantangan Operasional

Hasil analisis trianggulasi data wawancara mendalam bersama JPT dan JF serta analisis dokumentasi regulasi mengidentifikasi tiga pilar peluang strategis bagi penguatan peran Widyaiswara: (1) Peran dalam 20% *Social Learning* ASN CorpU (PerLAN No. 6/2023), di mana Widyaiswara memfasilitasi coaching harian dan Komunitas Belajar (CoP); (2) Peran dalam Manajemen Talenta (PermenPANRB No. 20/2025), mendampingi pegawai Kelompok Rencana Suksesi (KRS Box 7, 8, dan 9) untuk mempercepat kesiapan jabatannya; dan (3) Peran dalam Pengelolaan Kinerja

(PermenPANRB No. 6/2022), bertindak sebagai pihak ketiga netral dalam dialog kinerja guna memitigasi hambatan psikologis (noise) dan rasa sungkan antara atasan dan bawahan.

Di sisi lain, penelitian ini menemukan dua hambatan operasional utama yang selama ini menyandera potensi Widyaiswara, yaitu kesenjangan alokasi waktu akibat beban dikjartih dan ketiadaan regulasi penugasan formal, sebagaimana dianalisis pada Tabel 6:

Tabel 6. Analisis Kesenjangan Kesiapan Diri vs Hambatan Alokasi Waktu Mengajar Berdasarkan Jenjang Widyaiswara

Jenjang Widyaiswara	Indeks Kesiapan Diri (Future-Ready Coach)	Hambatan Waktu Dikjartih (Availability)	Karakteristik & Analisis Kesenjangan
WI Ahli Pertama	75,0%	55,0%	Kesiapan paling rendah (sebagian CPNS), namun hambatan waktu mengajar rendah. Potensi untuk Performance Coaching.
WI Ahli Muda	88,5%	72,0%	Antusiasme dan pemahaman teknik modern (GROW/Talent DNA) sangat tinggi. Hambatan waktu sedang.
WI Ahli Madya	82,0%	85,0%	Memikul porsi mengajar diklat kepemimpinan terbesar. Potensi coaching terbelenggu oleh rigiditas kelas.
WI Ahli Utama	91,0%	78,0%	Indeks kesiapan tertinggi (kematangan emosional & jam terbang). Sangat ideal untuk Executive & Strategic Coaching.

Sumber: Hasil olah data kuesioner Widyaiswara (Juni 2026)

Data Tabel 6 membuktikan bahwa rata-rata kesiapan Widyaiswara LAN sangat tinggi (84,1%), namun hambatan alokasi waktu mengajar dikjartih (terutama pada jenjang Madya 85,0% dan Utama 78,0%) membuat mereka kesulitan menjadwalkan sesi *coaching non-klasikal* yang berkesinambungan. Hambatan ini diperparah oleh kendala administratif: belum diterbitkannya Surat Tugas (ST) resmi untuk *coaching* internal dan belum diakuinya jam *coaching* ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Widyaiswara, sehingga aktivitas *coaching* di luar kelas dianggap kegiatan sukarela tanpa konversi angka kredit.

Formulasi Model Strategi *Integrated Public Sector Coaching* (IPSC)

Untuk menjembatani peluang kebijakan dan menyelesaikan hambatan operasional tersebut, penelitian ini merumuskan kerangka kerja komprehensif bernama Model *Strategi Integrated Public Sector Coaching* (IPSC) yang berlandaskan Keputusan Kepala LAN Nomor 113/K.1/HKM.02.2/2026. Arsitektur Model IPSC disajikan dalam Tabel 7:

Tabel 7. Kerangka Kerja Model Integrated Public Sector Coaching (IPSC) LAN RI

Komponen Model IPSC	Deskripsi Implementasi Operasional
INPUT: Landasan Kebijakan	UU No. 20/2023 (ASN), PerLAN No. 6/2023 (CorpU), PermenPANRB No. 6/2022 (Kinerja), PermenPANRB No. 20/2025 (Talenta), dan Kepka LAN No. 113/2026.
PROSES: Arsitektur Kompetensi Berlapis	Layer 1: Generic Competency (Growth mindset & pelayanan publik). Layer 2: Core Competency (Trust, etika, coaching agreement). Layer 3: Specific Role Competency (Active listening, powerful questioning, GROW/PEDDIE).
OUTPUT: Pengklasteran Coach Pool Berjenjang	1. Performance Coaching (WI Pertama & Muda) -> untuk Pelaksana dan JF Teknis. 2. Leadership Coaching (WI Madya) -> untuk Pejabat Pengawas & Administrator. 3. Strategic & Transformational Coaching (WI Utama) -> untuk JPT Pratama & Madya.
OUTCOME: Dampak Kinerja Organisasi	Peningkatan produktivitas pegawai, sukses inovasi Aksi Perubahan/Proyek Perubahan (bobot 50%), internalisasi BerAKHLAK, dan akselerasi suksesi talenta.

Sumber: Hasil sintesis dan formulasi model penelitian (2026)

Operasionalisasi Program SAPA SAHABAT melalui Framework 7E

Sebagai wujud eksekusi operasional dari Model IPSC, dirumuskan *exit strategy* berupa gerakan SAPA SAHABAT (Satu Pegawai Satu Hari menuju LAN Hebat). Program ini mengintegrasikan keterampilan *coaching* Widyaiswara ke dalam siklus harian pegawai melalui tujuh tahapan strategis (*Framework* 7E):

1. *Enter* (Penugasan): Pegawai menerima Surat Penugasan resmi berdasarkan rancangan *Individual Development Plan* (IDP) hasil asesmen talenta atau evaluasi kinerja.
2. *Educate* (Edukasi Mikro): Pegawai menyerap materi pengetahuan mikro harian (45–90 menit) melalui dashboard MOOC sibangkom.lan.go.id hingga memperoleh sertifikat.
3. *Engage* (Keterlibatan Widyaiswara): Widyaiswara bertindak proaktif sebagai coach/mentor melalui *ASN Coaching Lab* dan *Coach Pool* berdasarkan penunjukan resmi (2 Jam Pmbelajaran sesi *coaching*).
4. *Execute* (Eksekusi Aksi Nyata): Pegawai melaksanakan aksi nyata perbaikan kinerja di unit kerja selama 1 bulan, didampingi Widyaiswara dengan dokumentasi Form CM1 hingga CM5 pada LMS LAN.
5. *Evaluate* (Evaluasi Gamifikasi): Evaluasi pencapaian target aksi nyata melalui skema penilaian berpasangan (*peer review*) dan umpan balik *coach* (2 Jam Pmbelajaran sesi *coaching*).
6. *Elevate* (Promosi & SKP): Hasil ketercapaian aksi nyata dikonversikan ke dalam capaian SKP bulanan dan menjadi poin pertimbangan promosi dalam Manajemen Talenta.

7. *Exit / Re-entry* (Kembali Kerja): Pegawai kembali bekerja di unit asal atau menduduki jabatan target baru hasil promosi suksesi talenta.

PENUTUP

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis trianggulasi data kuantitatif dari 115 responden survei, data kualitatif dari 19 informan kunci wawancara mendalam, serta telaah dokumen regulasi, penelitian ini menghasilkan lima poin kesimpulan utama:

1. Transformasi Peran Widyaiswara: Penerapan keterampilan *coaching* secara terstruktur terbukti mampu mentransformasi peran Widyaiswara LAN dari pengajar klasikal tradisional (*teacher-centered*) menjadi mitra belajar, fasilitator kinerja, dan agen perubahan (*learner and performance-centered*), sejalan dengan amanat UU No. 20 Tahun 2023.
2. Terbukanya Peluang Strategis: Terbuka tiga ruang peran strategis (*unlimited role*) bagi Widyaiswara di luar kelas: mengisi porsi 20% *social learning* pada ASN CorpU (PerLAN 6/2023), pendampingan suksesor Kelompok Rencana Suksesi Box 7-9 dalam Manajemen Talenta (PermenPANRB 20/2025), serta menjadi pihak ketiga netral dalam dialog kinerja (PermenPANRB 6/2022).
3. Kesiapan Modal Kompetensi Melimpah: LAN memiliki modal kompetensi (*baseline competency*) yang sangat kokoh, di mana 69 dari 101 Widyaiswara (68,3%) telah memiliki kualifikasi *coaching* formal *across various frameworks* (*GROW, PEDDIE, GO BISA, C-GAME, dan Talent DNA*) serta menguasai *core competencies* ICF.
4. Hambatan Operasional dan Logistik: Hambatan utama yang menyandera potensi Widyaiswara meliputi tingginya beban jam mengajar dikjartih (khususnya jenjang Madya 85,0% dan Utama 78,0%), ketiadaan Surat Tugas (ST) penugasan *coaching* internal, serta belum diakuinya akumulasi jam *coaching* ke dalam SKP Widyaiswara.
5. Formulasi Model IPSC dan SAPA SAHABAT: Dirumuskan Model Strategi *Integrated Public Sector Coaching* (IPSC) berbasis Kepka LAN No. 113/2026 yang menyelaraskan landasan kebijakan, 3 layer arsitektur kompetensi, dan pengklasteran *Coach Pool* berjenjang, yang dioperasionalkan secara praktis melalui gerakan SAPA SAHABAT berbasis *Framework* 7E.

Saran dan Rekomendasi Kebijakan

Untuk merealisasikan Model IPSC di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, dirumuskan lima rekomendasi operasional:

1. Legitimasi Administratif SKP dan Surat Tugas: Pimpinan LAN menerbitkan Surat Tugas resmi untuk setiap penugasan *coaching internal non-dikjartih* serta mengisikan akumulasi jam *coaching* ke dalam instrumen SKP Widyaiswara sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) tahunan.
2. Restrukturisasi *Coach Pool* Terstandar: Mengonsolidasikan 69 Widyaiswara terlatih ke dalam *Coach Pool* Terstandar LAN yang terbagi dalam 3 klaster jenjang (*Performance Coaching, Leadership Coaching, dan Strategic Coaching*).
3. Sertifikasi Internal Terintegrasi: Mengoptimalkan unit sertifikasi internal LAN untuk menyelenggarakan Uji Kompetensi *Coaching* Sektor Publik berbasis Kepka LAN No. 113/2026 yang efisien dan akuntabel.
4. Digitalisasi Monitoring pada LMS: Mengintegrasikan seluruh dokumen proses *coaching* (Form CM1 hingga CM5) ke dalam *Learning Management System* (LMS) sibangkom.lan.go.id sebagai bukti fisik portofolio kinerjanya.

5. Penumbuhkembangan *Coaching Culture*: Mendorong budaya *coaching* harian melalui pengoperasionalan program SAPA SAHABAT (*Framework* 7E) bagi pegawai yang masuk dalam rencana suksesi talenta dan pembinaan kinerja.

Pernyataan Transparansi Penelitian dan Etika Penulis:

1. **Pernyataan Mengenai Penggunaan Artificial Intelligence (AI)**
   Penulis menyatakan bahwa kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) berbasis model bahasa besar digunakan dalam penyusunan artikel ini terbatas pada penyuntingan bahasa, pemeriksaan tata bahasa, perapihan format layout tabel, dan pemrosesan kompilasi data statistik deskriptif. AI tidak digunakan untuk memfabrikasi data kuantitatif, analisis tematik kualitatif, maupun penarikan kesimpulan ilmiah.
2. **Pernyataan Kontribusi Penulis**
   Penulis tunggal (Muhammad Iqbal Fadillah) bertanggung jawab penuh terhadap seluruh tahapan penyusunan artikel ini, mulai dari perumusan ide penelitian, penyusunan instrumen wawancara dan kuesioner, pengumpulan data primer di LAN Pusat dan Puslatbang daerah, analisis statistik dan tematik, hingga penulisan dan penyempurnaan naskah akhir.
3. **Pernyataan Pendanaan**
   Penelitian ini dilaksanakan sebagai bagian dari pemenuhan persyaratan Karya Tulis Ilmiah Jabatan Widyaiswara Ahli Utama di Lembaga Administrasi Negara RI dan tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga donor swasta atau entitas komersial luar.
4. **Pernyataan Conflict of Interest**
   Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan (*conflict of interest*) baik secara finansial, institusional, maupun personal yang terkait dengan pelaksanaan penelitian ini atau publikasi artikel ilmiah ini.

DAFTAR PUSTAKA

Adrianto, S., & Kurniati, A. (2022). Peran strategis widyaiswara dalam membangun kompetensi ASN di era digital. Cendekia Niaga: Journal of Trade Development and Studies, 6(1), 22-31.

Basalamah, A. S. (2022). Optimalisasi peran widyaiswara dalam Corporate University: Studi kasus pada Widyaiswara Kementerian Keuangan. Jurnal Good Governance, 18(1), 51-86.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. The Leadership Quarterly, 21(4), 585-599.

Fitriani. (2021). Peran coach dalam pendampingan Aksi Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Jurnal Swarnabhumi: Jurnal Pengembangan SDM, 3(2), 112-125.

Grant, A. M. (2017). The efficacy of executive coaching in challenging times: An exploratory study using a randomized controlled trial. International Coaching Psychology Review, 12(1), 36-49.

International Coaching Federation. (2020). ICF core competencies. International Coaching Federation.

Lembaga Administrasi Negara. (2023). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (ASN Corporate University). LAN RI.

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

Maryam, S. (2024). Konsep Corporate University Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam integrasi manajemen talenta melalui peran widyaiswara. Jurnal Widyaiswara Indonesia, 5(1), 417-427.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Nurhikmah. (2020). Peran widyaiswara dalam strategi pengembangan ASN Corporate University. JSEH (Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora), 6(2), 122-128.

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

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

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional di Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran ASN. Kementerian PANRB.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2025 tentang Pedoman Manajemen Talenta ASN. Kementerian PANRB.

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). Alfabeta.

Suseno. (2023). Peran baru widyaiswara di era pembelajaran berbasis digital. Jurnal Good Governance, 19(1), 31-69.

Whitmore, J. (2017). Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Widiatmanti, H. (2023). Peran widyaiswara dalam implementasi pembelajaran terintegrasi coaching, mentoring, dan counseling di Kementerian Keuangan. Jurnal Widyaiswara Indonesia, 4(4), 115-130.

Wilson, C. (2020). Performance coaching: A complete guide to best practice coaching and training (3rd ed.). Kogan Page.