

Kualitas Layanan *Coaching–Mentoring* dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Peserta Latsar CPNS

Coaching–Mentoring Service Quality and Its Effect on Latsar CPNS Participant Satisfaction

Naily Kamaliah¹, Sutrisno Heru Sukoco², Alpha Fadila Juliana Rahman³, Imam Widodo⁴, Albertus Nur Cahya Nugraha⁵, Hilyatush Shofa⁶

^{1,2,3,4,5,6} Direktorat Pengembangan Kompetensi, Badan Riset dan Inovasi Nasional, Indonesia

naily1809@gmail.com; sutrisnoherusukoco@gmail.com; alphafadila@gmail.com; imamwidodo30@gmail.com; cahyo.nugrah4@gmail.com; hily001@brin.go.id

DOI : <https://doi.org/10.47655/widyadewata.v9i1.264>

Diterima: 9 Pebruari 2026 | Direvisi: 23 April 2026 | Disetujui: 30 Juni 2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kualitas layanan *coaching-mentoring* pada Agenda Habitiasi Latsar CPNS serta menguji pengaruhnya terhadap kepuasan peserta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei terhadap 66 peserta Latsar CPNS. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan statistik deskriptif, analisis faktor eksploratori, serta regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan *coaching–mentoring* terbentuk oleh lima dimensi utama, yaitu kualitas dan dampak mentoring, kualitas proses *coaching*, pengalaman negatif dalam *coaching-mentoring*, dukungan penyelenggaraan dan sistem, serta aksesibilitas dan aspek teknis mentoring. Secara deskriptif, proses mentoring memperoleh rata-rata tertinggi (3,61), diikuti proses *coaching* (3,58), sedangkan fasilitasi penyelenggaraan terendah (3,14). Seluruh dimensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan peserta ($p < 0,05$), dengan kualitas proses *coaching* ($\beta = 0,218$) dan dukungan penyelenggaraan dan sistem ($\beta = 0,218$) sebagai prediktor paling dominan. Kontribusi penelitian ini terletak pada identifikasi struktur multidimensi kualitas *coaching–mentoring* pada konteks pelatihan ASN Indonesia serta penyusunan dasar empiris untuk perbaikan desain pendampingan dan tata kelola Latsar CPNS.

Kata kunci: agenda habituasi; *coaching* dan *mentoring*; kepuasan peserta; kualitas layanan; Pelatihan Dasar CPNS;

Abstract

This study examines the quality of coaching-mentoring services in the Habituation Agenda of Latsar CPNS and tests their effects on participant satisfaction. A quantitative survey design was applied to 66 participants. Data were collected through a questionnaire and analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis, and multiple linear regression. The findings show that coaching-mentoring service quality is shaped by five dimensions: mentoring quality and impact, quality of the coaching process, negative coaching and mentoring experiences, organizational and system support, and accessibility and technical aspects of mentoring. Descriptively, mentoring had the highest mean score (3.61), followed by coaching (3.58), while organizational facilitation was the lowest (3.14). All dimensions significantly affected participant satisfaction ($p < 0.05$), with quality of the coaching process ($\beta = 0.218$) and organizational and system support ($\beta = 0.218$) emerging as the strongest predictors. The study contributes by identifying a multidimensional structure of coaching-mentoring service quality in the context of Indonesian civil servant training and by providing an empirical basis for improving coaching-mentoring design and governance in Latsar CPNS.

Keywords: habituation agenda; *coaching* and *mentoring*; participant satisfaction; service quality; Basic Training for Civil Servant Candidates ;

Pendahuluan

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu mandat strategis negara dalam rangka mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, serta berorientasi pada pelayanan publik. Sebagaimana secara eksplisit diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi ASN harus dilaksanakan secara sistematis, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan organisasi maupun individu. Tujuannya tidak hanya untuk meningkatkan kinerja aparatur, tetapi juga untuk memperkuat kualitas pelayanan publik. Dalam perspektif tersebut, pengembangan kompetensi tidak hanya terbatas pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi mencakup pembentukan karakter, internalisasi nilai, dan pembiasaan perilaku kerja ASN yang responsive dan adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis.

Sebagai bagian integral dari proses awal pembentukan ASN, Pelatihan Dasar (Latsar) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) berperan sebagai instrumen kebijakan utama. Merujuk pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pelatihan Dasar CPNS menegaskan bahwa Latsar bertujuan membentuk PNS yang profesional melalui tiga pilar utama: internalisasi nilai, penguasaan kompetensi, dan pembiasaan perilaku kerja yang mencerminkan jati diri ASN (Peraturan LAN, 2024). Dengan demikian, Latsar tidak hanya berfungsi sebagai wahana transfer pengetahuan, tetapi memungkinkan untuk dijadikan sebagai proses transformasi sikap, pola pikir, dan budaya kerja peserta.

Salah satu komponen krusial dalam Latsar adalah agenda habituasi, yang dirancang sebagai puncak dari keseluruhan rangkaian pelatihan. Agenda ini bertujuan mengintegrasikan pembelajaran yang diperoleh selama pelatihan ke dalam praktik kerja nyata di unit kerja masing-masing. Dalam kebijakan terbaru, habituasi difokuskan pada penanaman dan pembiasaan nilai-nilai BerAKHLAK, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, sebagai *core values* ASN (Peraturan LAN, 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan agenda habituasi sangat tergantung pada kualitas pendampingan yang diberikan kepada peserta selama proses aktualisasi nilai-nilai tersebut. Peran coach dan mentor terbukti secara signifikan dalam membantu peserta mengidentifikasi isu strategis, menyusun rancangan aktualisasi, serta menerapkan secara efektif di tempat kerja (Nurlia, 2021; Suwarlin, 2022).

Merujuk pada literatur pengembangan sumber daya manusia, *coaching* dan *mentoring* dipandang sebagai metode pembelajaran yang lebih personal, reflektif, dan kontekstual dibandingkan pelatihan klasikal semata. *Coaching* berfokus pada fasilitasi proses refleksi, penetapan tujuan, serta penguatan akuntabilitas individu terhadap pembelajaran, sedangkan *mentoring* lebih menekankan pada transfer pengalaman, penguatan kompetensi substantif, serta dukungan dalam pengembangan karier dan jejaring profesional. Studi empiris di sektor publik menemukan bahwa kedua pendekatan ini (*coaching* dan *mentoring*) memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi, kinerja, dan kesiapan aparatur dalam menghadapi perubahan (Borg Ellul & Wond, 2020; Dávila, 2025; Spears-Jones et al., 2021).

Dalam konteks Latsar CPNS, *coaching* dan *mentoring* berperan sebagai mekanisme utama pendampingan peserta selama agenda habituasi. *Coach* membantu peserta mengembangkan pemikiran kritis dan reflektif dalam mengaitkan nilai BerAKHLAK dengan tantangan aktual di tempat kerja, sementara mentor, umumnya merupakan atasan langsung yang memberikan arahan substantif agar rancangan aktualisasi relevan dengan tugas jabatan dan kebutuhan organisasi. Sinergi antara peran coach dan mentor terbukti mampu meningkatkan kualitas penyusunan rancangan dan hasil aktualisasi peserta Latsar CPNS (Nurlia, 2021; Suwarlin, 2022; Rohmah et al., 2020; Nazifah, 2021).

Namun demikian, meskipun *coaching* dan *mentoring* telah diintegrasikan dalam desain Latsar CPNS, implementasinya masih menunjukkan variasi dalam kualitas. Beberapa literatur menunjukkan bahwa keberhasilan *coaching* dan *mentoring* sangat ditentukan oleh kualitas layanan, yang mencakup kompetensi *coach* dan *mentor*, kualitas proses pendampingan, efektivitas komunikasi, dukungan organisasi, serta persepsi peserta terhadap manfaat yang diperoleh (Baenziger et al., 2022; Sebok-Syer et al., 2022; Rohmah et al., 2020; Nazifah, 2021). Layanan yang berkualitas tinggi berpotensi menciptakan relasi pendampingan yang aman secara psikologis, memperkuat motivasi belajar, serta meningkatkan persepsi nilai program terhadap peserta.

Kepuasan peserta menjadi indikator kunci dalam menilai kualitas layanan *coaching* dan *mentoring*, karena mencerminkan pengalaman belajar, persepsi terhadap kebermanfaatan, serta potensi dampak jangka panjang terhadap kinerja dan perilaku kerja ASN. Dalam perspektif teori kepuasan, kepuasan dapat dipahami sebagai hasil evaluasi atas kesesuaian antara harapan awal peserta dengan pengalaman layanan yang benar-benar diterima (*expectancy-disconfirmation*), sekaligus sebagai *outcome* dari persepsi nilai atas layanan yang diperoleh. Dengan demikian, kepuasan dalam penelitian ini tidak diperlakukan semata-mata sebagai variabel dependen administratif, melainkan sebagai evaluasi peserta atas mutu interaksi pendampingan, manfaat proses pembelajaran, dan dukungan penyelenggaraan yang mereka alami (Deiorio et al., 2021).

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, penelitian ini mengidentifikasi struktur multidimensi kualitas layanan *coaching* dan *mentoring* melalui analisis faktor eksploratori, sehingga evaluasi tidak berhenti pada penilaian efektivitas secara umum. Kedua, penelitian ini menguji model tersebut pada konteks pelatihan ASN Indonesia, khususnya Latsar CPNS, yang masih relatif terbatas dalam literatur empiris. Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan kualitas *coaching*, kualitas *mentoring*, dan kepuasan peserta dalam satu model analitis, sehingga menghasilkan dasar empiris yang lebih kuat bagi perbaikan desain pendampingan dan tata kelola program.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kualitas layanan *coaching* dan *mentoring* dalam agenda habituasi Latsar CPNS serta faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan peserta. Rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup: (1) bagaimana persepsi peserta terhadap kualitas layanan *coaching* dan *mentoring*; (2) dimensi-dimensi apa saja yang membentuk kualitas layanan *coaching* dan *mentoring*; dan (3) sejauh mana dimensi kualitas layanan tersebut berpengaruh terhadap kepuasan peserta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar perbaikan kebijakan dan tata kelola penyelenggaraan *coaching* dan *mentoring* pada Pelatihan Dasar CPNS di masa mendatang.

Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk mengevaluasi kualitas layanan *coaching* dan *mentoring* dalam rangkaian agenda habituasi pada Pelatihan Dasar CPNS, sekaligus menganalisis pengaruhnya terhadap kepuasan peserta. Penelitian dilaksanakan pada Pelatihan Dasar CPNS yang diselenggarakan oleh Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) di Jakarta pada tahun 2025. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran persepsi peserta secara objektif dan terstruktur terhadap berbagai dimensi laten yang menyusun kualitas layanan pendampingan. Selain itu, pendekatan ini lazim digunakan dalam evaluasi program pengembangan sumber daya manusia maupun intervensi pembelajaran individual (Borg Ellul & Wond, 2020; Deiorio et al., 2021). Desain survei dianggap relevan mengingat persepsi peserta dijadikan sebagai indikator utama dalam menilai efektivitas layanan *coaching* dan *mentoring* berbasis pengalaman (Sebok-Syer et al., 2022).

Populasi penelitian mencakup seluruh peserta Latsar CPNS pada unit penyelenggara yang menjadi lokasi penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus terhadap peserta yang bersedia berpartisipasi dengan mengisi kuesioner. Jumlah responden sebanyak 66 orang dinilai memadai untuk mendukung analisis statistik multivariat, khususnya analisis faktor eksploratori, sesuai dengan kriteria kecukupan sampel (Hair et al., 2019). Dalam penelitian ini, objek utama adalah kualitas layanan *coaching* dan *mentoring* sebagai konstruk multidimensi, sedangkan variabel dependen adalah kepuasan peserta.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring yang dikembangkan berdasarkan kajian literatur terkini mengenai kualitas layanan *coaching* dan *mentoring*. Instrumen tersebut mencakup lima aspek utama, yaitu kompetensi pendamping, kualitas interaksi dan umpan balik, kejelasan proses, rasa aman psikologis, serta dukungan penyelenggaraan (Baenziger et al., 2022; Hur et al., 2018; Sebok-Syer et al., 2022). Kuesioner terdiri atas 21 butir pernyataan dengan skala Likert lima poin. Validasi instrumen diuji menggunakan validitas korelasi Pearson sedangkan reliabilitasnya dievaluasi menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,70 (Hair et al., 2019).

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan SPSS. Tahapan analisis meliputi: analisis deskriptif, analisis faktor, serta analisis regresi berganda. (1) Analisis deskriptif dengan menggunakan bar chart bertujuan untuk mengetahui gambaran awal mengenai persepsi peserta terhadap pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*, serta tingkat kepuasan peserta. Dilanjutkan dengan (2) Analisis faktor untuk membentuk faktor variabel baru, dengan dimensi yang lebih kecil. Ekstraksi faktor/reduksi dilakukan dengan menggunakan metode komponen utama (Principal Component Analysis/PCA) sebagai dasar penentuan jumlah komponen melalui nilai eigenvalue (eigenvalue > 1), dan rotasi varimax yang bertujuan untuk memperjelas komponen faktor. (3) Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk menguji hubungan antardimensi kualitas layanan dengan kepuasan peserta pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2019; Borg Ellul & Wond, 2020). Pada penelitian ini analisis regresi linear berganda dilakukan dengan menggunakan lima variabel independen yang merupakan hasil reduksi analisis faktor.

Penelitian ini tidak memasukkan variabel kontrol seperti usia, jenis kelamin, instansi asal, pengalaman kerja, maupun mode pelatihan. Karena itu, hasil regresi dalam penelitian ini perlu dipahami sebagai gambaran hubungan utama antarvariabel yang diamati pada konteks penelitian, sementara pengaruh karakteristik individual dan kelembagaan menjadi agenda penting untuk penelitian lanjutan.

Hasil Dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian/Temuan

a. Konteks Agenda Habitiasi dan Pendampingan *Coaching* dan *Mentoring*

Agenda Habitiasi merupakan puncak Pelatihan Dasar CPNS yang bertujuan memfasilitasi peserta dalam mengintegrasikan substansi pembelajaran dari agenda sikap dan perilaku bela negara, nilai-nilai dasar ASN, serta kedudukan dan peran ASN ke dalam praktik kerja nyata di unit kerja masing-masing. Dalam rangka kebijakan terkini, habitiasi tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai proses internalisasi nilai BerAKHLAK melalui pembiasaan perilaku kerja profesional. Keberhasilan agenda ini tidak hanya diukur dari kelengkapan dokumen, tetapi dari kemampuan peserta membentuk pola pikir dan budaya kerja yang berkelanjutan. Posisi strategis habitiasi ini sejalan dengan temuan empiris yang menunjukkan bahwa fase *off-campus* (tempat habitiasi dilaksanakan) merupakan ruang krusial pembelajaran kontekstual bagi peserta Latsar CPNS (Nurlia, 2021; Suwarlin, 2022; Rohmah et al., 2020).

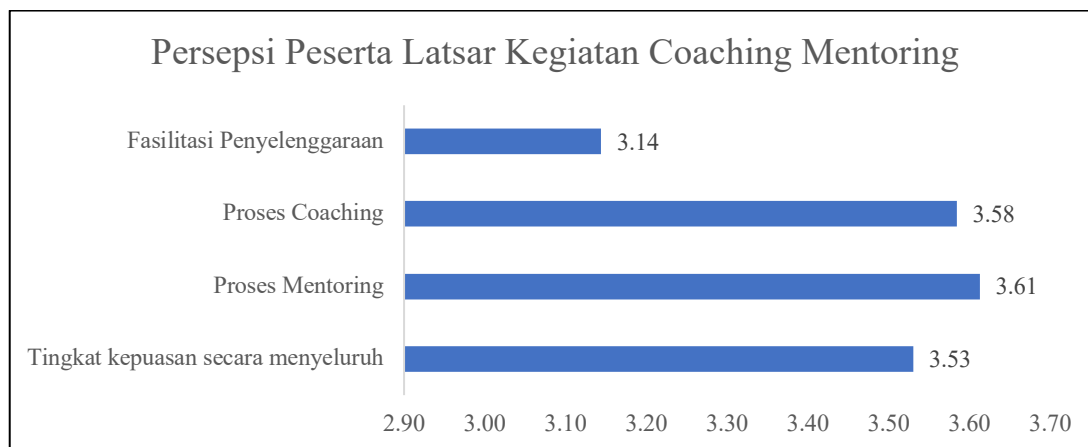
Dalam proses tersebut, *coaching* berperan sebagai mekanisme fasilitasi pembelajaran berbasis refleksi yang membantu peserta menghubungkan nilai, pengetahuan, dan keterampilan

yang diperoleh selama pelatihan dengan tindakan nyata di tempat kerja. Melalui dialog reflektif, pertanyaan pemantik berpikir kritis-kreatif, perumusan tujuan, serta pemantauan progres, *coaching* mendukung proses pembelajaran berkelanjutan yang melengkapi pelatihan formal (Deiorio et al., 2021; Richardson et al., 2024). Efektivitas *coaching* didukung oleh praktik seperti konstruksi tujuan bersama (*goal co-construction*), penyusunan rencana aksi, dan penguatan akuntabilitas. Secara empiris, pendekatan ini terbukti meningkatkan performa kerja dan pembelajaran mandiri (Farrell et al., 2022; Ogbuanya et al., 2017).

Secara paralel, *mentoring* dalam agenda habituasi memainkan peran strategis sebagai pendamping substantif yang memastikan aktualisasi relevan dengan tugas jabatan dan kebutuhan organisasi. Berbeda dengan *coach* yang berfokus pada proses reflektif, mentor umumnya atasan langsung yang bertindak sebagai rujukan keilmuan dan praktis yang membantu peserta mengidentifikasi isu strategis, menapis masalah agar sesuai dengan kewenangan dan kapasitas peserta, serta memastikan urgensi dan relevansi isu terhadap peningkatan kinerja organisasi. Peran ini sejalan dengan literatur yang menempatkan *mentoring* sebagai sarana pengembangan kapabilitas peran dan transisi profesional melalui transfer pengalaman, penguatan kompetensi teknis, serta pembentukan jejaring kerja (Leggat et al., 2015; Syailendra et al., 2023). Selain itu, kepakaran dan aksesibilitas mentor meningkatkan kredibilitas bimbingan serta memperkuat persepsi peserta terhadap manfaat layanan (Hur et al., 2018; Rohmah et al., 2020).

b. Persepsi Peserta terhadap Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*

Analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran awal mengenai persepsi peserta terhadap pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*, mencakup proses *coaching*, proses *mentoring*, fasilitasi penyelenggaraan, serta tingkat kepuasan secara keseluruhan. Hasil menunjukkan bahwa proses *mentoring* memperoleh nilai rata-rata tertinggi, diikuti oleh proses *coaching*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peserta menilai positif baik pendampingan substantif dari mentor maupun proses reflektif yang difasilitasi *coach*. Hasil ringkasan deskriptif ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Persepsi Peserta Latsar pada kegiatan *coaching* dan *mentoring*

Berdasarkan Gambar 1, proses *mentoring* memperoleh nilai rata-rata tertinggi (3,61), diikuti oleh proses *coaching* (3,58). Temuan ini mengindikasikan bahwa peserta menilai pendampingan substantif dari mentor dan proses reflektif yang difasilitasi *coach* telah berjalan dengan cukup baik. Sebaliknya, aspek fasilitasi penyelenggaraan memperoleh nilai rata-rata yang relatif lebih rendah (3,14) dibandingkan aspek lainnya, menunjukkan adanya ruang perbaikan pada dukungan sistem dan teknis pelaksanaan program. Sementara itu, tingkat kepuasan peserta secara menyeluruh berada pada kategori cukup tinggi (3,53), menandakan

bahwa secara umum peserta merasa puas terhadap layanan *coaching* dan *mentoring* yang diterima.

Pola deskriptif tersebut memperlihatkan bahwa pengalaman layanan tidak bersifat tunggal. Variasi antar dimensi proses *coaching*, proses *mentoring*, dan penyelenggaraan menguatkan argumentasi literatur bahwa kepuasan peserta dibentuk oleh kualitas layanan yang multidimensi, mencakup kualitas relasi (*educational alliance*), personalisasi dukungan, aksesibilitas pendamping, dan dukungan lingkungan belajar (Sebok-Syer et al., 2022; Hur et al., 2018; Wrenn et al., 2025). Karena itu, temuan deskriptif ini menjadi dasar kebutuhan analisis lanjutan untuk mengidentifikasi struktur laten yang membentuk persepsi kualitas layanan *coaching* dan *mentoring*, sebagaimana pendekatan evaluasi program berbasis survei dalam organisasi publik yang menempatkan persepsi peserta sebagai indikator kunci (Dávila, 2025; DeIorio et al., 2021).

3. Faktor-faktor Pembentuk Dimensi Utama Kualitas Layanan *Coaching* dan *Mentoring*

Berdasarkan variasi penilaian deskriptif (Gambar 1), persepsi peserta terhadap kualitas layanan *coaching* dan *mentoring* dipahami sebagai konstruksi multidimensi. Untuk itu, penelitian ini menerapkan analisis faktor eksploratori guna mereduksi indikator-indikator kualitas layanan menjadi faktor-faktor utama yang lebih ringkas dan mudah diinterpretasikan sebelum digunakan dalam pengujian pengaruh terhadap kepuasan.

Hasil uji prasyarat menunjukkan bahwa data layak dianalisis, yang ditunjukkan oleh nilai Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) di atas ambang kelayakan serta signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity*. Seluruh indikator memiliki nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) yang memadai, sehingga tidak ada variabel yang dieliminasi. Temuan ini mendukung penggunaan EFA/PCA sebagai metode valid untuk mengekstraksi konstruk laten dalam evaluasi layanan *coaching* dan *mentoring*, sebagaimana direkomendasikan dalam studi-studi terkini (Deiorio et al., 2021; Wolever et al., 2024).

Ekstraksi faktor menggunakan *Principal Component Analysis* dengan rotasi Varimax menghasilkan lima faktor utama yang secara kumulatif menjelaskan proporsi besar variasi total data. Struktur faktor yang terbentuk menunjukkan daya jelaskan yang kuat dan merepresentasikan dimensi-dimensi kunci kualitas layanan *coaching* dan *mentoring*. Hasil pengelompokan indikator ke dalam faktor-faktor utama disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel baru Komponen analisis faktor dengan rotasi varimax

Keterangan	Komponen Faktor (dengan Rotasi varimax)				
	1	2	3	4	5
Variabel Asal	Mentor memiliki kepakaran yang relevan dengan riset saya.	Tujuan <i>coaching</i> disepakati dan dipahami sejak awal sesi	Sesi sering melebar dan tidak fokus.	Saya termotivasi setelah sesi <i>coaching</i> .	Mentor mudah diakses di luar sesi formal.
	Mentor memberi arahan jalur karier peneliti (publikasi, jejaring, hibah).	<i>Coach</i> menggunakan pertanyaan yang memantik refleksi mendalam.	Saya merasa dihakimi saat sesi <i>coaching</i> .	Kualitas sarana (ruang/zoom, audio, materi) memadai.	
	Mentor membantu saya memperluas jejaring riset.	Umpan balik <i>coach</i> spesifik dan dapat ditindaklanjuti.	Pertemuan dengan mentor sering tidak terjadwal (mendadak).	Koordinasi panitia membingungkan.	
	Ada umpan balik tertulis terhadap draft proposal riset saya.	<i>Coach</i> menjaga akuntabilitas progres saya.	Saya merasa dihakimi saat sesi <i>mentoring</i> .		

Saya termotivasi meningkatkan kapasitas setelah mentoring	Saya merasa aman menyampaikan kendala saat <i>coaching</i> .	Saran mentor bersifat umum dan tidak aplikatif.
Frekuensi dan durasi sesi <i>coaching</i> memadai.		

Variabel Baru	Kualitas dan Dampak <i>Mentoring</i>	Kualitas Proses <i>Coaching</i>	Pengalaman Negatif dalam <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	Dampak Motivasi dan Dukungan Penyelenggaraan	Aksesibilitas dan Teknis <i>Mentoring</i>
---------------	--------------------------------------	---------------------------------	---	--	---

Faktor pertama, yaitu kualitas dan dampak *mentoring*, ditandai oleh indikator berupa kepakaran mentor yang relevan, dukungan pengembangan karier dan jejaring, ketersediaan umpan balik tertulis, serta peningkatan motivasi peserta. Temuan ini menegaskan bahwa *mentoring* dipersepsikan efektif ketika mentor berperan sebagai figur rujukan profesional dan keilmuan yang kredibel. Literatur menunjukkan bahwa kepakaran dan aksesibilitas mentor meningkatkan kredibilitas dukungan dan kepuasan peserta, sekaligus memperkuat keberlanjutan relasi *mentoring* (Hur et al., 2018; Suchánková & Hrbáčková, 2017). Relasi yang aman dan berbasis kepercayaan juga memperkuat keterbukaan peserta dan penerimaan umpan balik bermakna (Baenziger et al., 2022; Parsons et al., 2020; Sebok-Syer et al., 2022).

Faktor kedua, kualitas proses *coaching*, dibentuk oleh kejelasan tujuan, penggunaan pertanyaan reflektif, umpan balik yang spesifik dan dapat ditindaklanjuti, akuntabilitas progres, rasa aman psikologis, serta kecukupan frekuensi dan durasi sesi. Struktur ini menegaskan bahwa *coaching* berkualitas bersifat terstruktur, reflektif, dan berorientasi pada perkembangan peserta. Kejelasan tujuan dan *goal co-construction* memperkuat orientasi tindakan dan efektivitas pembelajaran, sementara *psychological safety* memungkinkan peserta terlibat secara terbuka dalam proses refleksi dan regulasi diri (Farrell et al., 2022; Patil et al., 2023; Richardson et al., 2024).

Faktor ketiga, pengalaman negatif dalam *coaching* dan *mentoring*, mencakup sesi yang tidak fokus, persepsi dihakimi, ketidakteraturan pertemuan, serta saran yang tidak aplikatif. Keberadaan faktor ini menunjukkan bahwa pengalaman negatif membentuk pola persepsi yang konsisten. Literatur menegaskan bahwa rendahnya *psychological safety* dan konflik peran, misalnya ketika pendamping juga berperan sebagai evaluator, dapat menurunkan *trust*, *educational alliance*, dan efektivitas umpan balik (Baenziger et al., 2022; Sebok-Syer et al., 2022; Wolever et al., 2024).

Faktor keempat, dampak motivasi dan dukungan penyelenggaraan, ditandai oleh peningkatan motivasi pasca sesi *coaching*, kualitas sarana, serta kejelasan koordinasi penyelenggaraan. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas pendampingan personal sangat dipengaruhi konteks sistem dan dukungan organisasi. Literatur menekankan bahwa *perceived organizational support*, tata kelola program, dan dukungan administratif memperkuat dampak *coaching* dan *mentoring* terhadap *outcome* pengembangan (Deiorio et al., 2021; Y. Lee & Lee, 2018; Nguyen et al., 2025).

Faktor kelima, aksesibilitas dan teknis *mentoring*, berkaitan dengan kemudahan akses mentor di luar sesi formal. Meskipun bersifat praktis, aksesibilitas merupakan atribut layanan krusial karena menjaga kontinuitas relasi longitudinal, mempercepat dukungan yang relevan, dan memperkuat persepsi nilai layanan (Hur et al., 2018; Stigt et al., 2018). Dukungan teknis pembelajaran jarak jauh juga berperan sebagai enabler keberlanjutan *mentoring* lintas ruang dan waktu (Agyepong et al., 2018; Byszewski et al., 2018).

4. Faktor Dominan yang Memengaruhi Kepuasan Peserta

Untuk menjaga ketepatan interpretasi, hasil regresi pada artikel ini dibaca terutama dari arah koefisien, signifikansi statistik, dan kontribusi relatif antarprediktor dalam model.

Penyajian ini dimaksudkan sebagai dasar evaluasi empiris awal atas kepuasan peserta terhadap layanan *coaching* dan *mentoring*.

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk menguji kontribusi masing-masing faktor terhadap kepuasan peserta secara keseluruhan. Analisis regresi linear berganda dilakukan dengan menggunakan lima variabel independen yang merupakan hasil reduksi analisis faktor, yaitu Kualitas dan Dampak *Mentoring* (X1), Kualitas Proses *Coaching* (X2), Pengalaman Negatif *Coaching* dan *Mentoring* (X3), Dukungan Penyelenggaraan dan Sistem (X4), serta Aksesibilitas dan Teknis *Mentoring* (X5), dengan tingkat kepuasan peserta terhadap pelayanan *coaching* dan *mentoring* sebagai variabel dependen. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada Tabel 2.

Hasil pemodelan menunjukkan bahwa kelima faktor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, dengan dukungan penyelenggaraan dan sistem serta kualitas proses *coaching* muncul sebagai faktor paling dominan. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menempatkan dukungan organisasi dan kualitas interaksi *coaching* sebagai penguat utama pengalaman peserta dan outcome pembelajaran (Boyatzis et al., 2023; Deiorio et al., 2021; M. C. C. Lee & Ding, 2020; Nguyen et al., 2025; Wrenn et al., 2025).

Tabel 2. Variabel baru Komponen analisis faktor dengan rotasi varimax

Variabel	B	t	P-value	Keterangan	Uji Kelayakan Model
Konstanta	0,353	87,428	0,000	signifikan	R : 0,779 R-square: 0,607 Adjusted R-Square: 0,575 VIF : 1
X1	0,205	5,04	0,000	signifikan	
X2	0,218	5,354	0,000	signifikan	
X3	0,085	2,079	0,042	signifikan	
X4	0,218	5,37	0,000	signifikan	
X5	0,096	2,354	0,022	signifikan	

Kontribusi kuat kualitas mentoring menguatkan pandangan bahwa kepakaran mentor, arahan karier, jejaring, dan umpan balik tertulis meningkatkan kredibilitas dukungan dan motivasi peserta (Hur et al., 2018; Sebok-Syer et al., 2022). Sementara itu, signifikansi pengalaman negatif menegaskan pentingnya mitigasi persepsi dihakimi, penguatan sikap nonjudgmental, dan penataan struktur sesi untuk menjaga educational alliance dan kepuasan (Baenziger et al., 2022; Wolever et al., 2024). Model regresi yang menggunakan 5 faktor menunjukkan performa yang cukup kuat dan model layak digunakan, dengan kemampuan menjelaskan lebih dari 50% variansi data, tidak terdapat kasus multikolinieritas ($VIF < 10$), serta tidak ada indikasi autokorelasi atau dapat dikatakan antar faktor saling independen. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor baru yang terbentuk memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan kepuasan peserta.

5. Hubungan Kualitas Pelaksanaan *Coaching–Mentoring* dan Kepuasan Peserta

Hasil regresi menunjukkan adanya hubungan yang positif dan bermakna antara kualitas pelaksanaan *coaching–mentoring* dan kepuasan peserta pada Agenda Habitiasi Latsar CPNS BRIN tahun 2025. Persamaan regresi yang terbentuk adalah $Y = 3,530 + 0,205X_1 + 0,218X_2 + 0,085X_3 + 0,218X_4 + 0,096X_5$. Seluruh koefisien bernilai positif, menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pada setiap dimensi layanan cenderung diikuti peningkatan kepuasan, dengan asumsi dimensi lain konstan. Dalam artikel ini, koefisien pada Tabel 2 dibaca sebagai koefisien regresi tak terstandarisasi (B), sehingga fungsi utamanya adalah menunjukkan arah dan besaran kontribusi relatif masing-masing prediktor dalam model.

Secara substantif, dominannya dukungan penyelenggaraan dan sistem mengisyaratkan bahwa kualitas interaksi pedagogis yang baik dapat kehilangan dampak optimal jika tidak ditopang sarana, koordinasi, dan tata kelola program yang tertata. Hal ini sejalan dengan

literatur yang menekankan pentingnya dukungan administratif dan pengorganisasian pertemuan untuk menjaga *coaching/mentoring* berlangsung “over time” dan tetap responsif (Byszewski et al., 2018; Richardson et al., 2024). Dominannya kualitas proses coaching menegaskan bahwa kepuasan peserta sangat ditentukan oleh kualitas interaksi langsung yang memberdayakan peserta secara psikologis dan profesional, melalui tujuan yang eksplisit, pertanyaan reflektif, umpan balik spesifik, dan iklim psychological safety (Farrell et al., 2022; Patil et al., 2023; Wrenn et al., 2025). Kontribusi kuat kualitas dan dampak *mentoring* memperlihatkan bahwa peserta menilai *mentoring* bermakna ketika mentor berfungsi sebagai rujukan substantif yang menguatkan arah karier dan jejaring, serta menyediakan umpan balik tertulis yang kredibel untuk perbaikan (Sebok-Syer et al., 2022; Syailendra et al., 2023). Di sisi lain, signifikansi pengalaman negatif menegaskan bahwa pengalaman seperti sesi tidak fokus, perasaan dihakimi, atau saran tidak aplikatif merupakan inhibitor yang perlu dikelola; penguatan sikap nonjudgmental, meminimalan konflik kepentingan, dan penataan struktur sesi menjadi relevan untuk menjaga educational alliance dan penerimaan umpan balik (Baenziger et al., 2022; Sebok-Syer et al., 2022; Wolever et al., 2024).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kualitas pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dan kepuasan peserta agenda habituasi pada konteks Latsar CPNS BRIN tahun 2025. Kepuasan peserta dibentuk oleh ekosistem kualitas layanan yang saling terkait, mencakup dimensi substantif mentoring, kualitas proses coaching, minimnya pengalaman negatif, dukungan penyelenggaraan dan sistem, serta aksesibilitas dan aspek teknis mentoring. Struktur komponen yang terbentuk dan model regresi yang signifikan memberikan dasar empiris untuk pembahasan lebih lanjut mengenai implikasi teoretis dan praktis, khususnya dalam penguatan desain dan tata kelola coaching–mentoring sebagai strategi pembentukan karakter ASN profesional berbasis nilai BerAKHLAK.

2. Pembahasan

a. *Coaching–Mentoring* dalam Agenda Habituasi sebagai Mekanisme Pembentukan Karakter dan Pembelajaran Berbasis Tempat Kerja

Temuan penelitian ini perlu dibaca dalam kerangka Agenda Habituasi Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS, yang menempatkan penyusunan dan pelaksanaan aktualisasi sebagai puncak proses pembelajaran untuk mengintegrasikan pembelajaran dari agenda sebelumnya ke praktik kerja nyata. Dalam fase off-campus tersebut, *coaching* dan *mentoring* berfungsi sebagai “jembatan” yang menghubungkan pembelajaran formal dengan pembiasaan perilaku kerja melalui pendampingan yang bersifat individual, kontekstual, dan berorientasi tindakan. Bukti empiris pada konteks Latsar CPNS menunjukkan bahwa peran pendamping (*coach/mentor*) berkontribusi pada peningkatan kualitas rancangan dan hasil aktualisasi serta memperkuat motivasi peserta dalam menyelesaikan tugas aktualisasi (Nurlia, 2021; Suwarlin, 2022; Rohmah et al., 2020; Nazifah, 2021).

Dalam praktiknya, *coaching* mendukung pembelajaran berbasis refleksi melalui dialog reflektif, penguatan berpikir kritis-kreatif, dan perumusan rencana aksi yang realistis, sedangkan *mentoring* menekankan dukungan substantif terkait isu, konteks pekerjaan, dan kebutuhan organisasi. Fungsi ini konsisten dengan literatur yang menempatkan *coaching/mentoring* sebagai pelengkap pelatihan formal melalui dukungan individual, umpan balik, refleksi, serta perumusan tujuan pembelajaran/kinerja secara berkelanjutan (Deiorio et al., 2021; Richardson et al., 2024). Dalam konteks sektor publik, relevansi *coaching/mentoring* semakin kuat karena berasosiasi dengan perbaikan kinerja, efisiensi organisasi, dan dukungan terhadap implementasi perubahan (Dávila, 2025; Spears-Jones et al., 2021). Dengan demikian, kepuasan peserta dalam studi ini tidak semata indikator “kenyamanan layanan”, melainkan proksi kualitas ekosistem pembelajaran yang memungkinkan internalisasi nilai BerAKHLAK dan pembentukan karakter ASN profesional.

b. Interpretasi Temuan Deskriptif: Kekuatan *Mentoring* dan Kesenjangan Dukungan Penyelenggaraan

Hasil deskriptif menunjukkan proses *mentoring* memperoleh penilaian relatif paling tinggi, disusul proses *coaching*, sedangkan aspek dukungan penyelenggaraan berada pada tingkat yang lebih rendah. Pola ini dapat diinterpretasikan sebagai tanda bahwa peserta merasakan nilai substansial dari pendampingan mentor yang membantu menautkan aktualisasi dengan konteks tugas jabatan dan kebutuhan organisasi, sementara dukungan sistem—meliputi fasilitasi, koordinasi, penjadwalan, serta kesiapan teknis—masih dipersepsikan sebagai area yang perlu diperbaiki.

Literatur menegaskan bahwa pengalaman peserta dalam program pengembangan kompetensi profesional dipengaruhi oleh kualitas relasi pengembangan (*educational alliance*), personalisasi dukungan, dan ko-konstruksi tujuan; ketika relasi aman dan terjaga, peserta lebih termotivasi dan memandang sesi bernilai bagi pengembangan (Baenziger et al., 2022; Sebok-Syer et al., 2022; Stigt et al., 2018). Namun, pengalaman positif tersebut dapat berkurang apabila dukungan penyelenggaraan tidak memadai, karena kontinuitas layanan dan keteraturan proses merupakan prasyarat bagi terciptanya pembelajaran “*over time*” (Richardson et al., 2024; Wrenn et al., 2025). Pada konteks Latsar CPNS, isu dukungan sistem juga muncul dalam kajian lapangan yang menyoroti variasi pelaksanaan *coaching/mentoring* akibat keterbatasan waktu, penjadwalan, dan tata kelola pendampingan (Nazifah, 2023; Sahabuddin, 2021).

c. Struktur Lima Dimensi Kualitas Layanan *Coaching* dan *Mentoring*: Konsistensi Teoretis dan Kontribusi Empiris

Analisis faktor menghasilkan lima dimensi (Tabel 1), menjelaskan proporsi besar variasi persepsi peserta, yang mengindikasikan bahwa kualitas layanan *coaching/mentoring* bersifat multidimensi. Secara teoretis, struktur ini konsisten dengan literatur yang menekankan bahwa kualitas layanan *coaching/mentoring* tidak ditentukan oleh satu aspek proses, melainkan oleh kombinasi relasi berbasis kepercayaan, kejelasan tujuan melalui *goal co-construction*, kualitas umpan balik, dukungan sistem, serta aksesibilitas pendamping (Baenziger et al., 2022; Farrell et al., 2022; Hur et al., 2018; Sebok-Syer et al., 2022). Dengan demikian, model lima dimensi yang terbentuk dapat dipahami sebagai pemformalan empiris atas kualitas layanan yang mencakup aspek relasional, prosesual, kompetensi pendamping, dukungan sistem/penyelenggaraan, serta aksesibilitas dan dukungan teknis.

1) Kualitas dan Dampak *Mentoring*

Dimensi pertama ditandai oleh kepakaran mentor yang relevan, dukungan pengembangan karier/jejaring, ketersediaan umpan balik tertulis, serta peningkatan motivasi setelah *mentoring*. Komposisi ini sejalan dengan argumen bahwa kepakaran dan aksesibilitas mentor memperkuat kredibilitas dukungan dan memudahkan peserta memperoleh bimbingan yang bermakna (Hur et al., 2018). Temuan pada konteks Latsar CPNS juga menunjukkan bahwa pendampingan mentor berperan dalam mengarahkan peserta dalam menyusun rancangan dan melaksanakan aktualisasi secara lebih tepat sasaran (Nurlia, 2021; Suwarlin, 2022). Elemen umpan balik tertulis dan dukungan berkelanjutan menguatkan pandangan bahwa umpan balik yang kredibel dan dapat ditindaklanjuti mendorong pemanfaatan umpan balik untuk perbaikan, khususnya ketika dipadukan dengan dialog dan ko-konstruksi tujuan dalam relasi yang berlangsung dari waktu ke waktu (Comte & McClelland, 2017; Farrell et al., 2022; Sebok-Syer et al., 2022).

2) Kualitas Proses *Coaching*

Dimensi kedua mencakup kesepakatan tujuan sejak awal, pertanyaan reflektif, umpan balik spesifik dan dapat ditindaklanjuti, akuntabilitas progres, rasa aman psikologis, serta kecukupan frekuensi/durasi sesi. Pola ini konsisten dengan *literatur* yang menekankan bahwa kejelasan tujuan melalui *goal co-construction* dan rencana aksi memperkuat orientasi tindakan dan efektivitas pembelajaran, termasuk dalam konteks peningkatan performa kerja (Farrell et

al., 2022; Ogbuanya et al., 2017; Richardson et al., 2024). Pertanyaan reflektif berperan sebagai mekanisme pembelajaran regulasi diri dan penajaman strategi *problem solving* (Comte & McClelland, 2017), sementara umpan balik yang spesifik meningkatkan persepsi kegunaan sesi dan kepuasan peserta (Wrenn et al., 2025). Rasa aman psikologis menjadi elemen kunci karena memungkinkan peserta mengemukakan kendala tanpa rasa takut, sehingga percakapan coaching dapat berfokus pada pembelajaran dan pengembangan kompetensi (Parsons et al., 2020; Patil et al., 2023). Pada konteks Latsar CPNS, variasi kompetensi *coach* dan ketidakseragaman pemahaman peran *coaching* juga dilaporkan sebagai faktor yang memengaruhi kualitas proses pendampingan (Nazifah, 2023; Sahabuddin, 2021).

3) Pengalaman Negatif dalam *Coaching* dan *Mentoring*

Dimensi ketiga mengelompokkan sesi yang tidak fokus, rasa dihakimi, ketidakteraturan jadwal *mentoring*, dan saran yang umum/tidak aplikatif. Kemunculan dimensi ini menegaskan bahwa kualitas layanan tidak hanya dibangun oleh praktik baik, tetapi juga oleh kemampuan sistem meminimalkan pengalaman merugikan. Literatur menyatakan bahwa pengalaman negatif cenderung muncul ketika *psychological safety* rendah, terutama dalam konteks hierarkis, sehingga peserta enggan menunjukkan kerentanan yang diperlukan untuk pembelajaran (Baenziger et al., 2022). Risiko ini dapat meningkat bila terjadi konflik peran/peran ganda (misalnya pendamping sekaligus evaluator), yang menurunkan trust dan keterbukaan (Baenziger et al., 2022; Parsons et al., 2020). Persepsi “merasa dihakimi” juga berlawanan dengan prinsip nonjudgmental stance yang dipandang sebagai kompetensi inti *coaching*, sehingga melemahkan *educational alliance* dan menurunkan penerimaan umpan balik yang kredibel (Sebok-Syer et al., 2022; Wolever et al., 2024). Pada konteks Latsar CPNS, hambatan operasional seperti penjadwalan dan variasi metode pendampingan turut dilaporkan sebagai sumber ketidakteraturan layanan (Nazifah, 2023; Sahabuddin, 2021).

4) Dampak Motivasi dan Dukungan Penyelenggaraan

Dimensi keempat menggabungkan motivasi pasca-*coaching* dengan kualitas sarana serta kejelasan koordinasi penyelenggara. Secara konseptual, temuan ini menunjukkan bahwa motivasi peserta tidak hanya produk interaksi *coaching*, tetapi juga dipengaruhi kondisi *enabling* yang disediakan penyelenggara. Literatur menekankan bahwa dukungan administratif menentukan keterlaksanaan pertemuan dan keberlanjutan relasi pembinaan, termasuk dalam pengaturan daring atau hibrida (Byszewski et al., 2018). Mekanisme *virtual/distance learning* dapat menopang *workplace-based learning*, tetapi efektivitasnya bergantung pada kesiapan infrastruktur (Agyepong et al., 2018). Pada level organisasi, *perceived organizational support* memperkuat kontribusi coaching/mentoring terhadap kinerja dan pengalaman peserta, sehingga secara logis berpengaruh pada kepuasan sebagai evaluasi layanan (Deiorio et al., 2021; Y. Lee & Lee, 2018; Nguyen et al., 2025).

5) Aksesibilitas dan Teknis *Mentoring*

Dimensi kelima berfokus pada kemudahan mengakses mentor di luar sesi formal dan aspek teknis pendukung. Literatur menunjukkan bahwa aksesibilitas mentor memperkuat efektivitas mentoring karena memungkinkan dukungan yang responsif dan berkelanjutan, sekaligus menjaga kontinuitas pembinaan “*over time*” (Hur et al., 2018; Richardson et al., 2024; Stigt et al., 2018). Dalam pengaturan daring, fleksibilitas komunikasi juga dipengaruhi dukungan administratif dan pengorganisasian komunikasi agar interaksi tetap stabil (Byszewski et al., 2018).

d. Mengapa Dukungan Penyelenggaraan dan Kualitas Proses *Coaching* Menjadi Prediktor Paling Dominan

Hasil regresi (Tabel 2) menunjukkan seluruh dimensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, dengan dukungan penyelenggaraan/sistem dan kualitas proses *coaching* sebagai prediktor paling dominan. Dominansi dukungan penyelenggaraan dapat dipahami karena

dimensi ini merupakan prasyarat yang memungkinkan relasi dan proses *coaching/mentoring* terjadi secara konsisten. Dukungan administratif memfasilitasi penjadwalan, kelangsungan pertemuan, dan pembelajaran jarak jauh; tanpa dukungan ini, kualitas proses yang baik berisiko tidak terwujud secara stabil (Byszewski et al., 2018; Richardson et al., 2024). Mekanisme *virtual/distance learning* juga efektif ketika didukung infrastruktur memadai, sehingga kualitas teknis menjadi bagian dari pengalaman dan kepuasan (Agyepong et al., 2018). Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat kontribusi *coaching/mentoring* terhadap kinerja dan pembelajaran, sehingga peserta cenderung mengevaluasi layanan lebih positif ketika hambatan sistem diminimalkan dan akses layanan terasa responsif (Deiorio et al., 2021; Y. Lee & Lee, 2018; Nguyen et al., 2025).

Kualitas proses coaching yang dominan juga konsisten dengan mekanisme inti coaching: kejelasan tujuan, pertanyaan reflektif, dan umpan balik spesifik memperkuat persepsi bahwa sesi relevan, aman, dan menghasilkan progres nyata. Literatur menunjukkan bahwa goal-setting yang diterjemahkan dalam rencana aksi memperkuat mekanisme perubahan perilaku dan kinerja (Farrell et al., 2022), serta bahwa kualitas relasi yang aman, personalisasi dukungan, dan ko-konstruksi tujuan meningkatkan otonomi dan kompetensi yang pada gilirannya meningkatkan motivasi (Sebok-Syer et al., 2022; Stigt et al., 2018). Dengan demikian, dominansi dimensi ini mengindikasikan bahwa peserta menilai kualitas layanan terutama dari kualitas pengalaman pembelajaran langsung yang dialami dalam interaksi coaching.

e. Kontribusi Dimensi Mentoring, Aksesibilitas, dan Pengelolaan Pengalaman Negatif terhadap Kepuasan

Pengaruh signifikan kualitas dan dampak mentoring menegaskan peran mentor sebagai pendamping substantif yang membantu peserta menghubungkan aktualisasi dengan konteks kerja. Pada Latsar CPNS, peran pembimbing sebagai *mentor* (dan dalam beberapa konteks juga sebagai *coach/konselor*) terbukti mendukung peningkatan kompetensi peserta dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi (Nurlia, 2021; Suwarlin, 2022; Rohmah et al., 2020; Nazifah, 2021). Pengaruh aksesibilitas mentoring juga menguatkan bahwa kemudahan menghubungi mentor merupakan atribut layanan yang memengaruhi kepuasan melalui persepsi dukungan yang responsif dan berkelanjutan (Hur et al., 2018), terutama ketika program memerlukan pembinaan berulang “over time” (Richardson et al., 2024).

Dimensi pengalaman negatif yang signifikan menunjukkan bahwa kepuasan tidak hanya meningkat melalui penguatan praktik baik, tetapi juga melalui mitigasi hambatan relasional dan operasional. Kajian pada konteks Latsar CPNS mengindikasikan variasi kompetensi pendamping dan ketidakjelasan peran dapat menurunkan kualitas pengalaman peserta, termasuk munculnya sesi yang kurang terarah dan ketidakteraturan interaksi (Nazifah, 2023; Sahabuddin, 2021). Strategi mitigasi yang ditawarkan literatur—kontrak awal tujuan, tindak lanjut berbasis rencana aksi, penguatan *psychological safety*, minimisasi konflik peran, serta dukungan administratif untuk menjaga kontinuitas—relevan sebagai elemen tata kelola mutu layanan (Baenziger et al., 2022; Byszewski et al., 2018; Farrell et al., 2022; Patil et al., 2023).

f. Implikasi Teoretis dan Praktis untuk Kebijakan Pengembangan SDM Aparatur

Secara teoretis, model lima dimensi memformalkan kualitas layanan *coaching/mentoring* sebagai kombinasi relasi berbasis kepercayaan, proses tujuan–dialog–aksi, kompetensi pendamping, dukungan sistem/organisasi, serta aksesibilitas dan dukungan teknis (Baenziger et al., 2022; Hur et al., 2018; Sebok-Syer et al., 2022). Kerangka ini memperjelas bahwa kepuasan peserta merupakan keluaran yang merefleksikan simultanitas dimensi-dimensi tersebut, bukan semata kepuasan terhadap sesi atau fasilitator.

Secara praktis, dominansi dukungan penyelenggaraan dan kualitas proses coaching memberi petunjuk bahwa perbaikan program tidak cukup dilakukan melalui peningkatan kompetensi *coach/mentor* saja, tetapi harus disertai penataan sistem—koordinasi, penjadwalan,

fasilitas, dukungan administratif, dan infrastruktur daring—agar relasi dan proses pembinaan dapat berlangsung konsisten (Agyepong et al., 2018; Byszewski et al., 2018). Pada konteks Latsar CPNS, evaluasi program juga relevan dilakukan secara sistematis untuk menangkap dampak dan perbaikan penyelenggaraan, sebagaimana pendekatan evaluasi pelatihan yang menekankan pentingnya pengukuran hasil dan umpan balik sebagai dasar perbaikan program (Restendi & Nuranita, 2021; Rohmah et al., 2020). Dengan demikian, model lima dimensi dapat digunakan sebagai peta desain layanan dan indikator mutu untuk memperkuat konsistensi dampak *coaching–mentoring* terhadap pembelajaran, kinerja, dan pembentukan karakter ASN profesional.

Penutup

1. Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan coaching dan mentoring pada Agenda Habitiasi Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS BRIN tahun 2025 dibentuk oleh struktur multidimensi yang saling terkait, bukan oleh satu aspek layanan tunggal. Lima dimensi utama berhasil diidentifikasi, yaitu kualitas dan dampak mentoring, kualitas proses coaching, pengalaman negatif dalam coaching dan mentoring, dukungan penyelenggaraan dan sistem, serta aksesibilitas dan aspek teknis mentoring. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan peserta merupakan refleksi dari ekosistem layanan yang mencakup relasi pendampingan, proses pembelajaran reflektif, kompetensi pendamping, dan dukungan sistem organisasi.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dukungan penyelenggaraan dan sistem serta kualitas proses coaching merupakan prediktor paling dominan terhadap kepuasan peserta. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas interaksi pedagogis yang baik memerlukan dukungan administratif, koordinasi, dan infrastruktur yang memadai agar dapat berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan. Selain itu, kualitas dan dampak mentoring tetap memberikan kontribusi signifikan, menegaskan peran mentor sebagai rujukan substantif yang memperkuat relevansi aktualisasi dengan konteks kerja dan arah pengembangan profesional peserta.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan kajian coaching dan mentoring di sektor publik dengan memformalkan kualitas layanan sebagai konstruk multidimensi berbasis persepsi peserta dan dengan menempatkan kepuasan sebagai outcome evaluatif atas kesesuaian harapan, pengalaman layanan, dan persepsi nilai program. Secara praktis, hasil penelitian memberikan dasar empiris bagi perbaikan desain dan tata kelola coaching–mentoring dalam Latsar CPNS. Namun demikian, temuan ini perlu dibaca secara kontekstual karena penelitian dilakukan pada satu angkatan, satu instansi, dan tanpa memasukkan variabel kontrol demografis maupun karakteristik pelatihan. Oleh sebab itu, generalisasi ke seluruh penyelenggaraan Latsar CPNS perlu dilakukan secara hati-hati dan memerlukan replikasi pada instansi lain.

2. Saran/rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar penyelenggara Latsar CPNS memperkuat dukungan sistem dan tata kelola coaching–mentoring melalui penataan koordinasi, penjadwalan, dan infrastruktur pendukung, serta peningkatan kompetensi coach dan mentor secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan memasukkan variabel kontrol, seperti usia, jenis kelamin, instansi, pengalaman kerja, dan mode pelatihan, serta melengkapi analisis dengan pengujian diagnostik model yang lebih komprehensif agar hasilnya semakin kuat dan dapat dibandingkan lintas instansi.

Daftar Pustaka

- Agyepong, I. A., Lehmann, U., Rutembemberwa, E., Babich, S. M., Frimpong, E., Kwamie, A., Olivier, J., Teddy, G., Hwabamungu, B., & Gilson, L. (2018). Strategic Leadership Capacity Building for Sub-Saharan African Health Systems and Public Health Governance: A Multi-Country Assessment of Essential Competencies and Optimal Design for a Pan African DrPH. *Health Policy and Planning*, 33(suppl_2), ii35–ii49. <https://doi.org/10.1093/heapol/czx162>
- Baenziger, K., Chan, M. W. C., & Colman, S. (2022). Coaching in Postgraduate Competency-Based Medical Education: A Qualitative Exploration of Three Models. *Academic Psychiatry*, 47(1), 10–17. <https://doi.org/10.1007/s40596-022-01628-x>
- Borg Ellul, D., & Wond, T. (2020). The role and impact of executive coaching in the Maltese Public Sector. *International Journal of Public Leadership*, 16(4), 365–380. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0075>
- Boyatzis, R. E., Liu, H., Smith, A. B., Zwygart, K., & Quinn, J. F. (2023). Competencies of Coaches That Predict Client Behavior Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 19–49. <https://doi.org/10.1177/00218863231204050>
- Byszewski, A., Fraser, A. B., & Lochnan, H. (2018). East Meets West: Shadow Coaching to Support Online Reflective Practice. *Perspectives on Medical Education*, 7(6), 412–416. <https://doi.org/10.1007/s40037-018-0476-z>
- Comte, L. L., & McClelland, B. (2017). An Evaluation of a Leadership Development Coaching and Mentoring Programme. *Leadership in Health Services*, 30(3), 309–329. <https://doi.org/10.1108/lhs-07-2016-0030>
- Dávila, I. G. C. (2025). Management of Human Talent in Job Competencies Within Public Organizations: A Systematic Review. *Sapienza International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), e25038. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1060>
- Deiorio, N. M., Wolff, M., Juvé, A. M., Moore, M., Santen, S. A., & Hammoud, M. M. (2021). The Development of a Set of Coaching Competencies for Medical Education Using a Modified Delphi Approach. *Academic Medicine*, 96(11S), S181–S181. <https://doi.org/10.1097/acm.0000000000004333>
- Farrell, L., Cuncic, C., Hartford, W., Hatala, R., & Ajjaw, R. (2022). Goal Co-construction and Dialogue in an Internal Medicine Longitudinal Coaching Programme. *Medical Education*, 57(3), 265–271. <https://doi.org/10.1111/medu.14942>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>
- Hur, Y., Cho, A.-R., & Kwon, M. (2018). Development of a Systematic Career Coaching Program for Medical Students. *Korean Journal of Medical Education*, 30(1), 41–50. <https://doi.org/10.3946/kjme.2018.80>
- Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2020). Comparing Empowering, Transformational, and Transactional Leadership on Supervisory Coaching and Job Performance: A Multilevel Perspective. *Psych Journal*, 9(5), 668–681. <https://doi.org/10.1002/pchj.345>
- Lee, Y., & Lee, J. Y. (2018). A Multilevel Analysis of Individual and Organizational Factors That Influence the Relationship Between Career Development and Job-Performance Improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5/6), 286–304. <https://doi.org/10.1108/ejtd-11-2017-0097>
- Leggat, S. G., Balding, C., & Schifftan, D. (2015). Developing Clinical Leaders: The Impact of an Action Learning Mentoring Programme for Advanced Practice Nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 24(11–12), 1576–1584. <https://doi.org/10.1111/jocn.12757>
- Nazifah, L. (2023). PENGARUH COACHING DAN MENTORING TERHADAP KUALIFIKASI KELULUSAN PELATIHAN DASAR CPNS GURU SD. *Jurnal Holistika*, 5(1), 17. <https://doi.org/10.24853/holistika.5.1.17-27>

- Nguyen, G. T., Matošková, J., Pham, N. T., & Nguyen, M. T. (2025). Employee Informal Coaching and Job Performance in Higher Education: The Role of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership. *Plos One*, 20(4), e0320577. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320577>
- Nurlia, N. (2021). Kajian Empiris Peran Pembimbing Sebagai Coach, Mentor Dan Konselor Untuk Meningkatkan Kompetensi Peserta dalam Menyusun dan Melaksanakan Aktualisasi (Studi Kasus Pada Pelatihan Dasar CPNS Di BPSDM Aceh). *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 24(2), 38. <https://doi.org/10.31845/jwk.v24i2.699>
- Ogbuanya, T. C., Eseadi, C., Orji, C. T., Ohanu, I. B., Bakare, J., & Ede, M. O. (2017). Effects of Rational Emotive Behavior Coaching on Occupational Stress and Work Ability Among Electronics Workshop Instructors in Nigeria. *Medicine*, 96(19), e6891. <https://doi.org/10.1097/md.00000000000006891>
- Parsons, A. S., Kon, R. H., Plews-Ogan, M., & Gusic, M. E. (2020). You Can Have Both: Coaching to Promote Clinical Competency and Professional Identity Formation. *Perspectives on Medical Education*, 10(1), 57–63. <https://doi.org/10.1007/s40037-020-00612-1>
- Patil, R. S., Raheja, D., Nair, L. R. R., Deshpande, A., & Mittal, A. (2023). The Power of Psychological Safety: Investigating Its Impact on Team Learning, Team Efficacy, and Team Productivity. *The Open Psychology Journal*, 16(1). <https://doi.org/10.2174/18743501-v16-230727-2023-36>
- Rohmah, A. F., Sudana, I. M., & Prihatin, T. (2020). The implementation of coaching and mentoring on basic training for civil servant candidates (CPNS) in Religious Education and Training Center Semarang. *Educational Management*, 9(1), 101–109.
- Restendi, D., & Nuranita, R. (2021). MENAKAR HASIL PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN BANDUNG DENGAN EVALUASI KIRKPATRICK. *Jurnal Ilmiah Widya Borneo*, 4(1), 79–95. <https://doi.org/10.56266/widyaborneo.v4i1.56>
- Richardson, D., Landreville, J. M., Trier, J., Cheung, W. J., Bhanji, F., Hall, A. K., Frank, J. R., & Oswald, A. (2024). Coaching in Competence by Design: A New Model of Coaching in the Moment and Coaching Over Time to Support Large Scale Implementation. *Perspectives on Medical Education*, 13(1), 33–43. <https://doi.org/10.5334/pme.959>
- Sahabuddin. (2021). Evaluasi Pengembangan Coaching Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Lingkup Provinsi Sulawesi Tenggara Angkatan XCV, XCVI, dan XCVII Tahun 2021. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 37–58. <https://doi.org/10.52316/jap.v17i1.60>
- Sebok-Syer, S. S., Shaw, J. M., Sedran, R., Shepherd, L., McConnell, A., Dukelow, A., Syer, M. D., & Lingard, L. (2022). Facilitating Residents' Understanding of Electronic Health Record Report Card Data Using Faculty Feedback and Coaching. *Academic Medicine*, 97(11S), S22–S28. <https://doi.org/10.1097/acm.00000000000004900>
- Spears-Jones, C., Myles, R. L., Porch, T., Parris, S., Ivy-Knudsen, M., & Dean, H. D. (2021). Leading Organizational Change: Improved Leadership Behaviors Among Public Health Leaders After Receiving Multirater Feedback and Coaching. *Workplace Health & Safety*, 69(9), 400–409. <https://doi.org/10.1177/21650799211001728>
- Stigt, J. A., Koele, J. H., Brand, P. L., Jaarsma, D., & Slootweg, I. A. (2018). Workplace Mentoring of Residents in Generic Competencies by an Independent Coach. *Perspectives on Medical Education*, 7(5), 337–341. <https://doi.org/10.1007/s40037-018-0452-7>
- Suchánková, E., & Hrbáčková, K. (2017). Mentoring in the Professional Development of Primary and Secondary School Teachers. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 10(1), 7–15. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2017.100102>
- Suwarlin, S. (2022). Efektivitas Pembelajaran Agenda Habitiasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Widya Climago*, 4(1), 11–18.

- Syailendra, S., Setiawan, M., Sopian, S., Efri Kusuma Atmaja Kusuma Atmaja, & Sari, R. (2023). Effectiveness of Coaching and Mentoring for Employee Career Development Within the Organization. *Jurnal Ecoment Global*, 8(3), 100–120. <https://doi.org/10.36982/jeg.v8i3.3483>
- Wolever, R. Q., Cline, T. R., Weiss, J. M., Carmack, S., Schultz, C., Arloski, M., & Lawson, K. (2024). Group Health & Wellness Coaching: Development and Validation of the Required Competencies. *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10704-x>
- Wrenn, K. C., Zhang, C., & Weinstein, A. R. (2025). Evaluation of a Direct Observation, Coaching and Assessment Model for the Internal Medicine Clerkship. *The Clinical Teacher*, 22(3). <https://doi.org/10.1111/tct.70091>