



Strategi Pengelolaan Kinerja ASN melalui Konseling dalam program CMA

Tiara Giani Putri, S.STP^{1*}, Irfan Nurhadi, S.Pd², Dr. Dra. Cedaryana³

¹Program Studi Magister Manajemen, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: kontakraragiani@gmail.com irfannurhadi05@gmail.com cedaryana@unj.ac.id

Penulis korespondensi: kontakraragiani@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the role of counseling as part of the coaching, mentoring, and counseling (CMC) approach in supporting the performance management of civil servants (Aparatur Sipil Negara or ASN) within public organizations. The research is motivated by the gap between administratively oriented performance management systems and the need for non-classical approaches that address employees' psychological and behavioral dimensions. A qualitative descriptive method was employed using primary data from participant feedback collected during the 2025 Counseling Week at the Indonesian Ministry of Home Affairs, complemented by secondary data from policy documents and evaluation reports. Data were analyzed through thematic analysis to identify patterns, key themes, and implications of counseling implementation for performance management. The findings reveal that counseling has been systematically implemented through well-structured session scheduling, counselor–counselee matching, and evaluation mechanisms. Most participants expressed high satisfaction with the counseling process, particularly highlighting counselors' empathy, professionalism, and active listening skills. Counseling contributed to improved self-awareness, emotional regulation, and confidence, which supported positive behavioral transformation and enhanced performance effectiveness. However, several challenges remain, including limited service quotas, time constraints, trust concerns regarding confidentiality, and limited understanding of counseling objectives among participants. The study concludes that counseling plays a strategic, indirect role in fostering ASN performance through psychological and behavioral improvement, whose effectiveness depends on organizational support, system readiness, and trust-building efforts within the institution.*

Keywords: *civil servant performance; counseling; human capital; performance management; public sector.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran konseling sebagai bagian dari pendekatan *coaching, mentoring, dan counseling* (CMC) dalam mendukung pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada organisasi publik. Latar belakang penelitian didasari oleh kesenjangan antara sistem manajemen kinerja yang bersifat administratif dengan kebutuhan pendekatan nonklasikal yang memperhatikan aspek psikologis dan perilaku individu ASN. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan sumber data primer berupa hasil umpan balik peserta kegiatan *Counseling Week* tahun 2025 di Kementerian Dalam Negeri, serta data sekunder dari dokumen kebijakan dan laporan pelaksanaan. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, tema utama, dan implikasi konseling terhadap pengelolaan kinerja ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konseling telah diimplementasikan secara sistematis melalui penjadwalan sesi, pembagian konselor–konseli, dan mekanisme evaluasi layanan. Mayoritas ASN memberikan penilaian positif terhadap kompetensi interpersonal konselor, terutama dalam hal empati, profesionalisme, dan kemampuan mendengarkan aktif. Konseling terbukti berkontribusi pada peningkatan kesadaran diri, pengaturan emosi, dan kepercayaan diri, yang mendukung perubahan perilaku kerja dan peningkatan efektivitas kinerja. Namun demikian, terdapat sejumlah kendala seperti keterbatasan waktu dan kuota layanan, isu kepercayaan terhadap kerahasiaan data, serta masih rendahnya pemahaman ASN mengenai tujuan konseling. Kesimpulannya, konseling berperan strategis dalam mendukung kinerja ASN secara tidak langsung melalui perbaikan aspek psikologis dan perilaku, yang efektivitasnya bergantung pada dukungan organisasi, kesiapan sistem, dan upaya membangun budaya saling percaya dalam lingkungan kerja publik.

Kata kunci: kinerja ASN; konseling; *human capital*; manajemen kinerja; sektor publik.

1. LATAR BELAKANG

Pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu aspek strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pemerintah telah mengembangkan sistem manajemen kinerja yang terstruktur melalui pendekatan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Namun demikian, pendekatan tersebut cenderung berfokus pada aspek administratif dan target kinerja, sehingga belum sepenuhnya mampu mengakomodasi permasalahan individu ASN yang bersifat psikologis dan perilaku.

Dalam manajemen sumber daya manusia yang modern, pengembangan kinerja karyawan tidak hanya cukup dilakukan melalui metode administratif, melainkan juga membutuhkan pendekatan psikologis dan perilaku. Salah satu metode yang relevan adalah coaching, mentoring, dan counseling (CMC). Coaching bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu agar dapat mencapai tujuan pekerjaan tertentu, mentoring berfokus pada proses bimbingan dan berbagi pengalaman dari seseorang yang lebih berpengalaman, sedangkan counseling lebih menekankan pada dukungan untuk mengatasi masalah psikologis, emosional, atau perilaku yang dapat memengaruhi efektivitas kinerja karyawan. (Almeida, 2026).

Konseling dianggap sebagai bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Konseling tidak hanya berfungsi sebagai solusi untuk masalah, tetapi juga sebagai alat pengembangan kapasitas individu agar karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien. Ini sangat terkait dengan kebutuhan organisasi publik yang mengharuskan ASN untuk dapat beradaptasi, melayani, dan menunjukkan kinerja yang konsisten.

Dalam beberapa tahun terakhir, pendekatan pengembangan sumber daya manusia berbasis coaching, mentoring, dan counseling (CMC) mulai digunakan sebagai strategi alternatif dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa coaching, mentoring, dan counseling berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, serta memberikan arahan karier yang lebih jelas (Aisah Azzahra et al., 2024). Selain itu, pendekatan ini juga terbukti mampu meningkatkan motivasi, self-efficacy, serta keterlibatan kerja yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Syafitri et al., 2025).

Lebih lanjut, penelitian lain menunjukkan bahwa implementasi coaching dan mentoring yang terintegrasi dapat meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi melalui peningkatan work engagement (Lily Yuntina et al., 2025). Namun demikian, efektivitas CMC tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan seringkali melalui peningkatan

aspek psikologis seperti kepuasan kerja dan kesejahteraan individu (Aisah Azzahra et al., 2024).

Dalam organisasi sektor publik, implementasi coaching dan mentoring dianggap sebagai metode alternatif yang dapat membantu dalam meningkatkan kemampuan ASN. Lembaga Administrasi Negara menyoroti pentingnya menggabungkan coaching dan mentoring dengan pengelolaan kinerja pegawai supaya pengembangan kompetensi tidak hanya terfokus pada aspek administratif, tetapi juga berpengaruh terhadap peningkatan hasil kinerja yang nyata. Ini mengindikasikan bahwa pendekatan CMC harus dikembangkan sebagai komponen dari sistem manajemen kinerja yang lebih holistik.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh coaching, mentoring, dan counseling terhadap kinerja pegawai, sebagian besar masih berfokus pada sektor swasta dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian yang mengkaji implementasi CMC secara kontekstual dalam organisasi publik, khususnya pada ASN, masih terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengkaji bagaimana konseling sebagai bagian dari CMC dapat diintegrasikan dalam strategi pengelolaan kinerja pegawai secara sistematis.

Berdasarkan penelitian teori dan temuan yang diperoleh, studi ini menciptakan sebuah model konseptual yang mencerminkan interaksi antara konseling, faktor psikologis, dan prestasi ASN.

Konseling → Peningkatan Kesadaran Diri & Pengaturan Emosi → Transformasi Perilaku Kerja → Prestasi ASN

Model ini menggambarkan bahwa konseling tidak memberikan dampak langsung terhadap prestasi, melainkan melalui peningkatan aspek psikologis yang kemudian memicu perubahan dalam perilaku kerja. Monitoring kinerja memungkinkan organisasi mengidentifikasi kesenjangan kinerja sejak dini dan meningkatkan produktivitas pegawai secara berkelanjutan. (Aguinis, 2023)

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan dalam menganalisis peran konseling sebagai bagian dari strategi pengelolaan kinerja ASN berbasis pendekatan CMC, dengan menggunakan data empiris dari pelaksanaan Counseling Week pada instansi pemerintah. Penelitian ini tidak hanya melihat dampak konseling terhadap individu, tetapi juga mengkaji kesesuaiannya dengan sistem manajemen kinerja yang telah ada. Penelitian ini mengaitkan konseling dalam konteks manajemen kinerja ASN, dengan menyoroti peran elemen psikologis sebagai penghubung dalam peningkatan performa pegawai.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi konseling dalam program CMC serta perannya dalam mendukung pengelolaan kinerja ASN, termasuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengelolaan kinerja adalah suatu proses terstruktur yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawan beroperasi sesuai dengan tujuan, standar, dan harapan organisasi. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, pengelolaan kinerja tidak hanya tentang penilaian hasil kerja, tetapi juga mencakup pembinaan dan tindak lanjut terkait performa pegawai. Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 menegaskan bahwa pengelolaan kinerja ASN mencakup langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan, evaluasi, dan tindak lanjut performa. Kerangka ini mengindikasikan bahwa organisasi publik perlu memiliki mekanisme pembinaan yang bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu membantu pegawai mengatasi berbagai kendala yang mempengaruhi kinerja.

Konseling di dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk bantuan profesional yang diberikan kepada karyawan untuk memahami masalah pribadi mereka, mengatur emosi, meningkatkan kesadaran diri, dan mencari solusi alternatif untuk permasalahan yang terkait dengan pekerjaan. Dalam kerangka pengelolaan kinerja ASN, konseling tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan hasil kerja, namun bisa berfungsi sebagai alat pendukung yang memperbaiki aspek-aspek psikologis karyawan. Perubahan dalam aspek psikologis ini dapat mendorong perubahan dalam perilaku kerja, termasuk peningkatan rasa percaya diri, kemampuan berkomunikasi, pengendalian emosi, dan kesiapan untuk menghadapi tekanan di tempat kerja. Meta-analisis mengenai pelatihan di tempat kerja menunjukkan bahwa intervensi yang berbasis psikologi di lingkungan kerja dapat berkontribusi terhadap peningkatan pembelajaran, kinerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan (Gil Bozer & Rebecca Jones, 2021). Evaluasi berbasis KPI meningkatkan disiplin pegawai dan akuntabilitas organisasi. (Afiyah & Ey W O R D S, 2022)

Secara konseptual, fungsi konseling dapat diuraikan melalui *Social Cognitive Theory*. Teori ini menggambarkan bahwa perilaku seseorang dibentuk oleh interaksi antara elemen pribadi, keadaan lingkungan, dan pengalaman belajar. Dalam konteks konseling, ASN mendapatkan pengalaman refleksi yang dapat memperkuat rasa percaya diri, kemampuan untuk mengatur emosi, serta kesadaran akan pilihan perilaku yang lebih bermanfaat. Dengan demikian, konseling mampu mendorong perubahan perilaku kerja melalui peningkatan kapasitas psikologis individu.

Di sisi lain, konseling juga bisa dijelaskan melalui *Human Capital Theory*. Teori ini menganggap pegawai sebagai aset penting bagi organisasi yang perlu dibina melalui investasi dalam pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kapasitas psikologis. Dari sudut pandang ini, konseling dianggap sebagai bentuk investasi organisasi terhadap kualitas sumber daya manusia karena membantu pegawai dalam mengatasi hambatan psikologis yang dapat mengganggu kinerja. Konseling tak hanya berfungsi sebagai layanan penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai bagian dari pengembangan kapasitas individu agar pegawai dapat bekerja dengan lebih efisien.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi konseling dalam program *coaching, mentoring, and counseling* (CMC) serta perannya dalam pengelolaan kinerja ASN. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi pengalaman, persepsi, dan makna yang muncul dari pelaksanaan program dalam konteks organisasi publik.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, dengan lokasi penelitian mencakup unit-unit kerja yang berada dalam lingkup kementerian. Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu ASN yang mengikuti layanan konseling dalam kegiatan Counseling Week tahun 2025. Pemilihan sampel dilakukan dengan mempertimbangkan keterwakilan ASN dari berbagai unit kerja guna memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai implementasi program.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Data primer, berupa data konseli dan hasil kuesioner feedback yang mencerminkan pengalaman, persepsi, serta dampak layanan konseling terhadap ASN.
- b. Data sekunder, berupa dokumen pelaksanaan kegiatan konseling, laporan evaluasi, serta kebijakan terkait manajemen kinerja ASN.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, kuesioner feedback, serta telaah dokumen program. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*), yaitu metode yang berfokus pada identifikasi, analisis, dan interpretasi pola atau tema dalam data kualitatif.

Dalam penelitian ini, analisis tematik dilakukan melalui tahapan:

- a. Memahami data secara menyeluruh,
- b. Melakukan proses coding,

- c. Mengelompokkan kode menjadi tema,
- d. Melakukan peninjauan ulang tema,
- e. Mendefinisikan dan menamai tema, serta
- f. Menyusun interpretasi hasil penelitian.

Langkah pertama adalah membaca dengan data, yang berarti peneliti melakukan pembacaan dan pemahaman menyeluruh terhadap data yang diperoleh dari wawancara, tanggapan, dan dokumentasi. Langkah kedua meliputi pembuatan kode awal, yang merupakan proses untuk menemukan unit-unit makna yang terkait dengan fokus penelitian. Langkah ketiga adalah pencarian tema, yang berkaitan dengan mengelompokkan kode-kode yang memiliki sifat serupa menjadi tema dasar. Langkah keempat, peneliti akan meninjau tema, yaitu mengevaluasi konsistensi dan relevansi tema terhadap data yang ada. Pada langkah kelima, peneliti akan mendefinisikan dan memberi nama pada tema, yaitu memberikan pemahaman konseptual untuk setiap tema yang teridentifikasi. Langkah terakhir adalah penyusunan laporan, yang berarti merumuskan narasi hasil analisis yang terintegrasi dengan teori dan penemuan dari penelitian sebelumnya.

Pendekatan ini dipilih karena memiliki fleksibilitas tinggi serta mampu menghasilkan analisis yang sistematis dan mendalam terhadap data kualitatif (Almeida, 2026; Christou, 2023). Selain itu, perkembangan terbaru menunjukkan bahwa analisis tematik tetap menjadi metode yang relevan dan adaptif dalam penelitian kualitatif modern, termasuk dalam konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia .

Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari konseli, hasil feedback, dan dokumen evaluasi program. Selain itu, dilakukan proses *iterative analysis* untuk memastikan bahwa tema yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan data secara akurat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menyajikan temuan terkait implementasi konseling dalam program *Coaching, Mentoring, And Counseling* (CMC) serta perannya dalam mendukung pengelolaan kinerja ASN di Kementerian Dalam Negeri. Pembahasan dilakukan secara terintegrasi dengan mengaitkan temuan empiris dan teori yang relevan.

Implementasi Konseling dalam Program CMC

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan konseling dalam program CMC telah dilakukan secara terstruktur melalui kegiatan Counseling Week yang dilaksanakan selama lima hari kerja. Program ini mencakup penjadwalan sesi konseling, pembagian konselor dan konseli, serta penggunaan ruang layanan secara paralel .

Secara operasional, setiap konselor menangani rata-rata 2–4 sesi konseling, yang menunjukkan adanya distribusi beban kerja yang relatif merata. Hal ini mengindikasikan bahwa program telah dirancang dengan sistem pengelolaan yang cukup baik.

Namun demikian, tingkat partisipasi ASN belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat konseli yang tidak hadir dengan berbagai alasan, seperti penugasan, kondisi kesehatan, maupun tanpa keterangan . Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan program dan realisasi pelaksanaan di lapangan.

Tabel 1. Implementasi Program Konseling.

Aspek	Temuan
Periode	21–25 Juli 2025
Sistem	Terjadwal dan terstruktur
Distribusi Konselor	2–4 sesi per konselor
Partisipasi	Belum optimal

Secara teoritis, implementasi program pengembangan sumber daya manusia yang efektif membutuhkan dukungan sistem organisasi dan komitmen peserta (Garavan et al., 2021). Oleh karena itu, meskipun program telah berjalan secara sistematis, aspek partisipasi masih memerlukan penguatan.

Persepsi ASN terhadap layanan konseling

Berdasarkan hasil analisis data feedback, sebagian besar ASN memberikan penilaian positif terhadap layanan konseling. Hal ini ditunjukkan oleh dominasi skor tinggi (4–5) pada berbagai indikator, seperti kepuasan layanan, kenyamanan sesi, serta kualitas interaksi dengan konselor .

Secara kualitatif, ASN menilai bahwa konselor memiliki kemampuan interpersonal yang baik, seperti empati, kemampuan mendengarkan secara aktif, serta profesionalisme dalam memberikan arahan. Selain itu, suasana konseling yang nyaman dan aman turut mendukung efektivitas proses konseling.

Tabel 2. Persepsi ASN terhadap Konseling.

Aspek	Temuan
Kepuasan	Tinggi (skor dominan 4–5)
Konselor	Empatik dan profesional
Suasana	Nyaman dan aman
Layanan	Mudah diakses

Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas interaksi antara konselor dan konseli menjadi faktor utama dalam keberhasilan layanan konseling. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa efektivitas konseling dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal dan kepercayaan (Aisah Azzahra et al., 2024).

Dampak Konseling terhadap Perilaku dan Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konseling memberikan dampak positif terhadap aspek psikologis ASN. Responden menyatakan adanya peningkatan kesadaran diri (*self-awareness*), kemampuan mengelola emosi, serta kepercayaan diri setelah mengikuti sesi konseling.

Selain itu, ASN juga menunjukkan adanya niat untuk melakukan perubahan perilaku, seperti meningkatkan komunikasi, memperbaiki pola pikir, serta lebih proaktif dalam menghadapi permasalahan kerja.

Tabel 3. Dampak Konseling terhadap ASN.

Indikator	Temuan
Self-awareness	Meningkat
Emotional control	Lebih baik
Confidence	Meningkat
Behavioral change	Ada niat perubahan

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan *Social Cognitive Theory* yang menyatakan bahwa perubahan perilaku dipengaruhi oleh peningkatan *self-efficacy* dan pengalaman belajar individu (Bandura, 2021). Selain itu, penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa coaching dan konseling berkontribusi terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja (Syafitri et al., 2025).

Dengan demikian, konseling dapat dipahami sebagai intervensi yang mendukung kinerja ASN secara tidak langsung melalui perubahan aspek psikologis dan perilaku.

Konseling sebagai Strategi Pengelolaan Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konseling memiliki potensi untuk diintegrasikan dalam strategi pengelolaan kinerja ASN. Dalam konteks ini, konseling tidak hanya berfungsi sebagai layanan dukungan individu, tetapi juga sebagai bagian dari siklus manajemen kinerja.

Konseling dapat berperan dalam:

- a. Diagnosis kinerja, yaitu mengidentifikasi permasalahan individu yang mempengaruhi kinerja;
- b. Intervensi perilaku, yaitu membantu ASN dalam meningkatkan kesadaran diri dan kemampuan pemecahan masalah;
- c. Evaluasi, yaitu mengidentifikasi perubahan perilaku pasca konseling;
- d. Tindak lanjut, yaitu melalui konseling lanjutan atau pembinaan berkelanjutan.
- e. Pendekatan ini sejalan dengan *Human Capital Theory* yang menekankan pentingnya investasi pada pengembangan individu sebagai faktor peningkatan kinerja organisasi (Becker, 2020). Selain itu, dalam perspektif *Learning Organization*, konseling mendorong proses pembelajaran melalui refleksi dan pengalaman (Senge et al., 2021).

Kendala dalam Implementasi Konseling

Meskipun memberikan dampak positif, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala dalam pelaksanaan konseling.

Tabel 4. Kendala Implementasi Konseling.

Aspek	Temuan
Waktu	Terbatas
Kuota	Terbatas
Trust	Kekhawatiran kerahasiaan
Pemahaman	ASN belum memahami fungsi konseling
Sistem	Akses dan jadwal belum optimal

Kendala tersebut menunjukkan bahwa implementasi konseling masih menghadapi tantangan baik dari aspek sistem maupun budaya organisasi. Isu kepercayaan dan stigma terhadap konseling menjadi faktor yang mempengaruhi keterbukaan ASN dalam mengikuti layanan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa keberhasilan program coaching dan konseling sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan, budaya organisasi, dan pemahaman peserta terhadap program (Jones et al., 2022).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa konseling dalam program CMC telah diimplementasikan secara sistematis dan memberikan dampak positif terhadap aspek psikologis ASN. Dampak tersebut kemudian berkontribusi terhadap perubahan perilaku kerja yang mendukung kinerja ASN. Konseling memiliki peran dalam meningkatkan performa Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui cara yang tidak langsung, yaitu dengan mengubah aspek psikologis dan perilaku individu. Temuan ini menguatkan pandangan dari Teori Kognitif Sosial (Bandura, 2021) yang menekankan bahwa perubahan perilaku dipengaruhi oleh interaksi antara faktor pribadi, lingkungan, dan pengalaman belajar.

Di samping itu, temuan tentang hambatan kepercayaan menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam menentukan suksesnya program konseling. Ini sejalan dengan studi Garcia & Torres (2023) yang mengindikasikan bahwa keberhasilan program konseling sangat dipengaruhi oleh tingkat keselamatan psikologis dalam organisasi. Dengan kata lain, penelitian ini tidak hanya mengkonfirmasi teori yang ada, tetapi juga menawarkan pandangan baru bahwa efektivitas konseling dalam organisasi publik sangat tergantung pada integrasi antara sistem formal dan pendekatan psikologis. (Nowell et al., 2020)

Namun demikian, efektivitas konseling masih dipengaruhi oleh berbagai kendala, seperti keterbatasan waktu, kuota layanan, serta isu kepercayaan dan pemahaman ASN. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem dan integrasi konseling dalam manajemen kinerja secara lebih komprehensif. Evaluasi kinerja yang efektif memberikan kontribusi besar terhadap keterlibatan pegawai dan efektivitas organisasi. (Kim & Jung, 2022)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi konseling dalam program coaching, mentoring, and counseling (CMC) di Kementerian Dalam Negeri telah berjalan secara terstruktur melalui pengelolaan jadwal, pembagian konselor, serta pelaksanaan sesi konseling yang sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa konseling telah menjadi bagian dari upaya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi publik.

Secara empiris, konseling memberikan dampak positif terhadap aspek psikologis ASN, seperti peningkatan kesadaran diri, kemampuan mengelola emosi, serta kepercayaan diri. Dampak tersebut mendorong perubahan perilaku kerja, seperti peningkatan komunikasi, proaktivitas, dan kemampuan pemecahan masalah. Dengan demikian, konseling berperan

dalam mendukung kinerja ASN secara tidak langsung melalui perbaikan aspek perilaku dan psikologis individu.

Namun demikian, efektivitas implementasi konseling masih menghadapi berbagai kendala, antara lain keterbatasan waktu dan kuota layanan, isu kepercayaan terhadap kerahasiaan konseling, serta rendahnya pemahaman ASN mengenai fungsi konseling. Kendala tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh metode, tetapi juga oleh kesiapan sistem dan budaya organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, konseling dapat diposisikan sebagai bagian dari strategi pengelolaan kinerja ASN yang terintegrasi dalam siklus manajemen kinerja, khususnya dalam aspek diagnosis masalah, intervensi perilaku, dan pengembangan individu. Oleh karena itu, diperlukan penguatan implementasi melalui peningkatan sosialisasi program, jaminan kerahasiaan layanan, serta pengembangan sistem yang lebih fleksibel agar peran konseling dalam mendukung kinerja ASN dapat lebih optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Afiyah, S., & Ey W O R D S, K. (2022). Performance Measurement and Evaluation in Public Sector Organizations Performance Measurement, Public Sector, Accountability, Organizational Learning. *The Journal of Academic Science*. <https://thejoas.com/index.php/>
- Aguinis, Herman. (2023). *Performance Management for Organizational Success*. Journal of Organizational Effectiveness.
- Aisah Azzahra, S., Psikologi, F., & Bhayangkara Jakarta Raya, U. (2024). The Effects of Coaching, Mentoring, and Counseling on Employee Job Satisfaction. *Linguanusa Social Humanities, Education and Linguistic*, 2(3), 79–93. <https://linguanusa.com>
- Almeida, F. (2026). Thematic analysis in qualitative research: Steps, benefits, and challenges. *Journal of Action Qualitative & Mixed Methods Research*, 5(1), 25–38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18241378>
- Bandura, A. (2021). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 12(3), 313. https://doi.org/10.12681/psy_hps.23964
- Becker, G. S. . (2020). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Christou, P. A. (2023). How to use thematic analysis in qualitative research. *Journal of Qualitative Research in Tourism*, 3(2), 79–95. <https://doi.org/10.4337/jqrt.2023.0006>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2021). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 36, Number 1, pp. 5–24). <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>

- Gil Bozer, & Rebecca Jones. (2021). *Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review* *. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1817727>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2022). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Lily Yuntina, Tubagus Hedi Saepudin, Erni Pratiwi Perwitasari, Agus Setiawan, & Agus Suhendra. (2025). Pengaruh Coaching, Mentoring dan Keterlibatan Kerja terhadap Keberlanjutan Organisasi melalui Produktivitas Karyawan dalam Lingkungan Kerja yang Dinamis. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 4(3), 329–349. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v4i3.5345>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2020). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (2021). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for Building a Learning Organization - PDFDrive.com*.
- Syafitri, D., Rofiqoh Umar, H., Danardana Murwani, F., Wardana, L. W., & Osiyo, I. U. (2025). Systematic Literature Review: The Effectiveness of Coaching and Mentoring in Developing Employee Performance and Leadership. *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17810121>