

Coaching Perilaku Kognitif

pada
Pelatihan Kepemimpinan
Administrator Perspektif
Al-Qur'an



Dr. Yulianti, M.Pd.

Editor: Dr. Abdullah Safei, M. Ag.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta:

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Editor:

Dr. Abdullah Safei, M.Ag.

***COACHING* PERILAKU
KOGNITIF PADA PELATIHAN
KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
PERSPEKTIF AL-QUR'AN**

Dr. Yulianti, M.Pd.

Publica Indonesia Utama
2025

Perpustakaan Nasional RI. Katalog dalam Terbitan (KDT)

xii + 319 Hlm; 15,5 X 23 cm

ISBN: 978-634-7386-39-7

Cetakan Pertama, November 2025

***Coaching Perilaku Kognitif pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator
Perspektif Al-Qur'an***

Penulis : Dr. Yulianti, M.Pd.
Editor : Dr. Abdullah Safei, M.Ag.
Penyunting : Alfina Sintya Nuril Hidayati
Penata halaman : M. Nur Alfian Halim
Desain cover : Adji Azizurrachman

copyrights © 2025

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All rights reserved

Diterbitkan oleh:

Publica Indonesia Utama, Anggota IKAPI DKI Jakarta 611/DKI/2022
18 Office Park 10th A Floor Jl. TB Simatupang No. 18, Kel. Kebagusan,
Kec. Pasar Minggu Kota Adm. Jakarta Selatan, Prov. DKI Jakarta
publicaindonesiautama@gmail.com

KATA PENGANTAR EDITOR

Buku ini merupakan hasil perjalanan intelektual penulis dalam meneliti dan mengembangkan konsep *coaching* perilaku kognitif berbasis metode GROW—sebuah metode yang menuntun seseorang untuk menemukan arah hidup dan kepemimpinannya secara lebih jelas, terarah, dan bermakna.

Melalui pendekatan GROW (*goal, reality, options, will*), penulis menunjukkan bagaimana seseorang dapat belajar menetapkan tujuan yang benar, memahami kondisi dirinya dengan jujur, menemukan berbagai pilihan terbaik, dan akhirnya memiliki kemauan kuat untuk bertindak. Proses ini bukan hanya melatih kemampuan berpikir dan bertindak, tetapi juga menumbuhkan kesadaran diri yang lebih dalam.

Menariknya, penulis tidak berhenti pada teori Barat semata. Ia menautkan metode GROW dengan nilai-nilai Al-Qur'an—sehingga *coaching* tidak hanya menjadi alat untuk sukses di dunia, tetapi juga sarana untuk mencapai rida Allah. Dalam pandangan Islam, setiap proses pembelajaran dan pengembangan diri harus dimulai dengan niat yang tulus, kesadaran akan realitas hidup, usaha mencari jalan terbaik sesuai petunjuk-Nya, dan tekad kuat untuk berbuat kebaikan.

Buku ini juga memberikan kritik konstruktif terhadap berbagai model *coaching* yang sudah dikenal, seperti Michael Bungay Stanier. Penulis menggarisbawahi pentingnya proses pembiasaan diri (*self culture*) dan pembentukan nilai diri (*self value*) dalam setiap proses *coaching*, agar perubahan yang dihasilkan tidak hanya bersifat teknis tetapi juga menyentuh aspek karakter dan spiritualitas.

Dengan pendekatan penelitian kualitatif dan tafsir *maudu'i*, buku ini memadukan antara ilmu pengetahuan modern dan kearifan wahyu. Hasilnya adalah sebuah karya yang bukan hanya akademis, tetapi juga inspiratif—memberi panduan bagi para pemimpin, pelatih, guru, dan siapa pun yang ingin menumbuhkan potensi diri dengan cara yang selaras dengan nilai-nilai Islam.

Sangat diyakini bahwa buku ini akan menjadi bacaan berharga bagi siapa pun yang ingin belajar memimpin dengan hati, berpikir dengan akal sehat, dan bertindak dengan kesadaran spiritual. Semoga buku ini menginspirasi lahirnya generasi pemimpin yang berintegritas, reflektif, dan membawa manfaat bagi umat.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	-	ز	Z	ق	Q
ب	B	س	S	ك	K
ت	T	ش	Sy	ل	L
ث	Ts	ص	Sh	م	M
ج	J	ض	Dh	ن	N
ح	H	ط	Th	و	W
خ	Kh	ظ	Zh	ه	H
د	D	ع	'	ء	A
ذ	Dz	غ	G	ي	Y
ر	R	ف	F		

- a. Konsonan yang ber-*syaddah* ditulis dengan rangkap, misalnya: رَبَّ ditulis *rabb*.
- b. Vokal panjang (*mad*): *fathah* (baris di atas) ditulis a> atau A>, *kasrah* (baris di bawah) ditulis i> atau I>, dan *dhammah* (baris depan) ditulis u> atau U>, misalnya: القارعة ditulis *al-qa>ri'ah*, المساكين *al-masa>ki>n*, المفلحون ditulis *al-muflihu>n*.
- c. Kata sandang *alif + lam* (ال) apabila diikuti oleh huruf *qamariyah* ditulis *al-*, misalnya: الكافرون ditulis *al-ka>firu>n*. Sedangkan bila diikuti oleh huruf *syamsiyah*, huruf lam diganti

dengan huruf yang mengikutinya, misalnya: الرجال ditulis *ar-rija>l*.

- d. *Ta' marbu>thah* (ة) apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan *h*, misalnya: البقرة ditulis *al-baqarah*. Bila di tengah kalimat ditulis dengan *t*, misalnya زكاة المال : ditulis *za>kat al-ma>l*. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya: وهو خير الرازقين ditulis *wa huwa khair ar-ra>ziqi>n*.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis persembahkan ke hadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Selawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada baginda Nabi Muhammad saw., juga kepada para sahabatnya, keluarga, dan seluruh para penerus risalahnya yang senantiasa mencurahkan waktu dan tenaga untuk menghidupkan serta menyebarkan sunah-sunahnya.

Seperti yang sudah ditugaskan dan diamanatkan kepada penulis, untuk menyelesaikan buku yang merupakan capaian tugas akhir program pascasarjana Program Studi Doktor Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam menyusun buku ini jauh dari kesempurnaan, masih banyak kesalahan dan kekurangan. Pada sisi lain, penulis juga banyak menghadapi kendala dan kesulitan. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak kenal lelah, serta nasihat, masukan yang sangat berharga dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku ini. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada beberapa pihak berikut.

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A.
2. Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.
3. Dr. H. Muhammad Hariyadi, M.A.
4. Prof. Dr. Made Saihu, M.Pd.I.
5. Suami, anak anak, orang tua serta seluruh keluarga. Terima kasih atas motivasi dan dukungannya dalam menyelesaikan buku ini. Semoga buku ini menjadi motivasi bagi anak anak untuk selalu bersemangat dalam menuntut ilmu dan mendapatkan keberkahan serta Ridho dari Allah SWT.

Jakarta, Januari 2025

Yulianti

DAFTAR ISI

Kata Pengantar Editor	v
Pedoman Transliterasi	vii
Kata Pengantar.....	ix
Daftar Isi.....	xi
Bab I	
Pendahuluan.....	1
Bab II	
Diskursus <i>Coaching</i> Perilaku Kognitif	21
<i>A. Coaching</i>	21
1. Definisi <i>Coaching</i>	21
2. Sejarah <i>Coaching</i>	33
3. Jenis Metode <i>Coaching</i>	73
4. Manfaat <i>Coaching</i>	89
5. Proses <i>Coaching</i>	94
<i>B. Dasar dan Landasan <i>Coaching</i> Perilaku Kognitif</i>	98
1. Definisi Perilaku Kognitif.....	99
2. Teori Perilaku Kognitif	101
3. Perilaku Kognitif bagi Aparatur Sipil Negara	112
<i>C. Urgensi <i>Coaching</i> bagi Administrator</i>	116
<i>D. Optimalisasi <i>Project Based Learning</i> (PBL) Melalui <i>Coaching</i> ..</i>	120
Bab III	
Pelatihan Kepemimpinan Administrator di Pusdiklat Tenaga	
Administrasi.....	125
<i>A. Pengertian dan Perkembangan Pelatihan Kepemimpinan</i>	
Administrator	125
1. Pengertian Pelatihan Kepemimpinan Administrator	126
2. Perkembangan Pelatihan Kepemimpinan Administrator	135
<i>B. Model Pelatihan</i>	139
1. Model Pelatihan Klasikal.....	139
2. Model Pelatihan <i>Blended Learning</i>	141

3. Model Pelatihan <i>Massive Open Online Courses</i> (MOOC).....	144
C. Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator.....	147
1. Pembelajaran Mandiri	149
2. <i>E-Learning</i>	152
3. Pembangunan Komitmen Bersama	163
4. Pembelajaran Klasikal Tahap I	165
5. Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja	166
6. Pembelajaran Klasikal Tahap II	167
D. Problematika dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator	168
1. Pelatihan sebagai Hal yang Biasa.....	169
2. Mereka Kurang Paham tentang Tupoksi	170
3. Tidak Bertanggung Jawab.....	172
4. Tidak Kreatif	173

Bab IV

Isyarat <i>Coaching</i> Dalam Al-Qur'an	175
A. Isyarat Al-Qur'an tentang <i>Coaching</i>	175
1. Term Mengarahkan (<i>Al Irsayd</i>)	178
2. Term Mendampingi (<i>Murofaqoh</i>)	192
3. Term Mengajari Tanpa Menggurui (<i>Al-Uswah</i>)	231
B. Isyarat Al-Qur'an Terkait Perilaku Kognitif	237
1. Term Paham (<i>al-Fahmu</i>)	237
2. Term Pengetahuan (<i>al-Ilmu</i>)	243
3. Term Kemampuan (<i>al-Qadir</i>).....	248
4. Term Pengalaman (<i>Tajrubah</i>).....	251
5. Term Pengajaran (<i>Ta'lim</i>).....	256
6. Term Pendidikan (<i>Tarbiyah</i>).....	262

Bab V

Metode <i>Coaching</i> Perilaku Kognitif Pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator Perspektif Al-Qur'an.....	271
A. Metode GROW untuk Tanggung Jawab	283
B. Fleksibilitas Model GROW.....	293

Bab VI

Penutup	305
Daftar Pustaka.....	307
Profil Penulis.....	319

BAB I

PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia adalah upaya mengembangkan kualitas dan kemampuan sumber daya tersebut tak terkecuali para aparatur sipil negara (ASN). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN-RB) menyebutkan setidaknya terdapat 30% atau 1,35 juta ASN di Indonesia yang berkinerja rendah dan BKN menyebut 35% ASN di Indonesia bekerja seperti *deadwood* (kayu mati), malas, dan tidak berguna.¹ Komisi Ombudsman Nasional (KON) menyebut kepuasan masyarakat sangat rendah terhadap kualitas pelayanan publik ASN selama pandemi Covid-19, dan BKN RI menyebut kinerja ASN makin buruk selama WFH.² Dari hal tersebut maka setiap ASN diberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi. Ada dua bentuk pengembangan kompetensi, yaitu melalui pendidikan dan pelatihan.³ Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dapat dilakukan dengan belajar pada pendidikan formal.⁴ Sedangkan bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan juga dibagi menjadi dua bagian yaitu pelatihan klasikal dan nonklasikal.

-
- 1 Ade Miranti Karunia. "35 Persen ASN di RI Kinerjanya Rendah, BKN." *Online*: <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35s>, diakses pada 21 Juli 2022.
 - 2 Jefirstson Richset Riwukore. "Employee Performance Based on Contribution of WFH, Organizational Commitment and Organizational Culture at Bagian Umum Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang." *Jurnal Ekombis Review*, 10(2), 2022, hlm. 1217–1236.
 - 3 Yuli Usman. "Pengembangan Kompetensi ASN Dilaksanakan dalam Dua Bentuk Pendidikan dan Pelatihan." *Online*: <https://bkpsdm.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/opini-pengembangan-kompetensi-asn-dilaksanakan-dalam-dua-bentuk-pendidikan-danatau-pelatihan-13>, diakses pada 10 Agustus 2024.
 - 4 Asih Handayani. "Ragam Pilihan untuk Meningkatkan Kompetensi Pegawai." *Online*: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15027/Ragam-Pilihan-Untuk-Meningkatkan-Kompetensi-Pegawai.html>, diakses pada 08 Agustus 2024.

Pelatihan klasikal merupakan pelatihan yang dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, seperti pelatihan struktural kepemimpinan, manajerial, teknis, fungsional, sosial kultural, seminar/konferensi/sarasehan, *workshop*/lokakarya, kursus, penataran, bimbingan teknis, sosialisasi, atau jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya. Sedangkan pengembangan kompetensi nonklasikal merupakan pelatihan yang dilakukan melalui jalur *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, detasering, pembelajaran alam terbuka, patok banding, pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah, belajar mandiri (*self development*), komunitas belajar (*community of practices*), bimbingan di tempat kerja, magang/praktik kerja, dan jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.⁵

Pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan kinerja ASN dalam kondisi yang ada. Selain itu, tujuan utama pertumbuhan keilmuan dan profesional ASN adalah memastikan bahwa mereka memiliki kualitas yang memungkinkan mereka memenuhi persyaratan kompetensi jabatan untuk kemajuan dalam perannya saat ini dan juga untuk posisi di masa depan. Untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan ASN sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pekerjaan, maka diperlukan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan mendidik dan melatih pegawai pemerintah. Dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN mengatur bahwa setiap pegawai ASN mempunyai hak dan kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya. Di mana setiap ASN harus memiliki 3 (tiga) kompetensi, yaitu kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural.

Kementerian Agama sebagai salah satu kementerian terbesar dengan jumlah ASN sebanyak 281.605 orang, yang terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) sebanyak 230.798 orang dan pegawai dengan

5 Lembaga Administrasi Negara. "Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil." *Online*: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/227407/peraturan-lan-no-10-tahun-2018>, diakses pada 09 Agustus 2024.

perjanjian kerja (PPPK) sebanyak 50.807 orang. Ini merupakan tanggung jawab yang besar dalam pengembangan kompetensi pegawainya. Setiap pegawai negeri sipil memiliki kesempatan untuk pengembangan pegawai sebanyak 20 jam pelajaran selama 1 (satu) tahun. Sedangkan bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 48 Tahun 2018 tentang manajemen PPPK, diberikan kesempatan pengembangan kompetensi maksimal 24 jam pelajaran selama 1 tahun.⁶

Kementerian Agama memiliki dua (dua) unit eselon 2 (dua) Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) bagi pengembangan kompetensi para ASN, yaitu Pusdiklat Tenaga Administrasi dan Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan, serta 14 (empat belas) Balai Diklat Keagamaan, dan 2 (dua) Loka Diklat Keagamaan.⁷ Pusdiklat Tenaga Administrasi adalah satuan kerja pada Kementerian Agama yang mempunyai tugas menyelenggarakan pelatihan administrasi, mengembangkan sistem pelatihan dan pembinaan unit pelaksana teknis di bidang pelaksanaan pelatihan administrasi. Pusdiklat Tenaga Administrasi melaksanakan pelatihan terdiri dari pelatihan dasar dan pelatihan dalam jabatan. Pelatihan dasar diperuntukkan bagi ASN yang baru saja diangkat menjadi ASN, sedangkan pelatihan dalam jabatan adalah pelatihan yang diperuntukkan bagi ASN yang sudah sah menjadi ASN dan menduduki jabatan. Pelatihan dalam jabatan terdiri dari 3 (tiga) jenis, yaitu pelatihan kepemimpinan, fungsional, dan teknis administrasi. Salah satu pelatihan dalam jabatan yang dilakukan oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi adalah pelatihan kepemimpinan administrator (PKA) atau dahulu kita sebut dengan pelatihan kepemimpinan tingkat 3 (tiga) yang diperuntukkan bagi pejabat eselon 3 yang sekarang disebut sebagai dengan pejabat administrator.

Jabatan administrator merupakan jabatan manajerial tingkat menengah yang bertanggung jawab dan berperan dalam mengelola, memotivasi, dan mendukung pengembangan pegawai ASN, memimpin dan mengoordinasikan pelaksanaan strategis pencapaian

6 Moh Khoeron. "Terbesar dalam Sejarah, Menag Lantik 71 Ribu PPPK." *Online*: <https://kemenag.go.id/nasional/terbesar-dalam-sejarah-menag-lantik-71-ribu-pppk-cvanw>, diakses pada 21 Agustus 2024.

7 Berita resmi Kementerian Agama Republik Indonesia No. 72 Tahun 2022.

tujuan organisasi serta pelayanan publik dan administrasi. Akan tetapi, pegawai negeri sipil (PNS) sering kali terkait dengan persepsi negatif seperti korupsi, kolusi, nepotisme, kurangnya disiplin, kurangnya kompetensi, birokrasi yang rumit, ketidakmampuan dalam manajemen, dan penyalahgunaan kekuasaan. Ini disebabkan oleh sistem kepegawaian yang belum mampu menciptakan PNS yang profesional, bersih, berprestasi, dan berintegritas. Masalah ini diperparah oleh tingkat pendidikan PNS yang masih rendah secara nasional, yang memengaruhi kualitas dan kinerja mereka.⁸ Di tingkat daerah, manajemen pegawai negeri sipil (PNS) menghadapi sejumlah permasalahan.

Di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 28 Tahun 2019 menyatakan bahwa jabatan administrator adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintah dan pembangunan. Selain itu, berdasarkan Pasal 52 ayat (2) huruf a Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pejabat administrator harus menjamin akuntabilitas jabatannya untuk memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai standar operasional prosedur dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Oleh karena itu, pejabat administrator perlu meningkatkan keterampilan manajerial dan kepemimpinannya. Mendukung tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) merupakan salah satu peran penting dalam kepemimpinan secara strategis. Untuk itu sangat penting untuk melakukan peningkatan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat manajerial mutlak walaupun sebenarnya dapat dilakukan tidak hanya mengandalkan bentuk pelatihan tetapi juga dapat dilakukan dengan metode atau cara lain.⁹ Oleh karena itu pejabat administrator diwajibkan untuk meningkatkan dan memperluas kompetensi mereka melalui pelatihan, dan mereka mempunyai hak tersebut.

8 Cucu Supriyatna. "Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Administrasi Umum Golongan II dan III di Kabupaten Bandung." *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 2024, hlm. 177.

9 Embung Megasari Zam. "Efektivitas Coaching Pelatihan Kepemimpinan Administrasi (PKA) secara dalam Jaringan (Daring) di BPSDM Provinsi Riau." *Jurnal WidyaSwara Indonesia*, 2(3), September 2021, hlm. 131–140.

Kualitas sumber daya manusia belum optimal masih rendah terlihat dari masih ada terlihat dari masih ada pejabat yang bekerja tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, kinerja pejabat struktural di level eselon III masih cukup rendah, hal terlihat dari masih ada penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan target yang ditetapkan, sehingga berdampak terhadap belum tercapainya tujuan organisasi seperti yang diharapkan bersama.¹⁰ Pelatihan kepemimpinan administrator merupakan salah satu kegiatan strategis pengembangan sumber daya manusia. Secara kebijakan, pelatihan kepemimpinan ditempatkan sebagai pelatihan yang menjadi persyaratan jabatan untuk memenuhi standar kompetensi yang harus diikuti oleh seluruh pimpinan organisasi pemerintahan dari tingkat paling bawah, hingga tingkat tertinggi. Kebijakan penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan administratif ini membawa harapan positif bagi pengembangan kualitas sumber daya aparatur pemerintah ke depan, namun hal ini masih harus dikaji kembali mengenai efektivitas dan efisiensi berbagai aspek, terutama dari aspek pencapaian hasil. Pelatihan kepemimpinan dalam menghasilkan aparatur yang profesional, berintegritas dan inovatif dalam menyelenggarakan birokrasi pemerintahan.¹¹

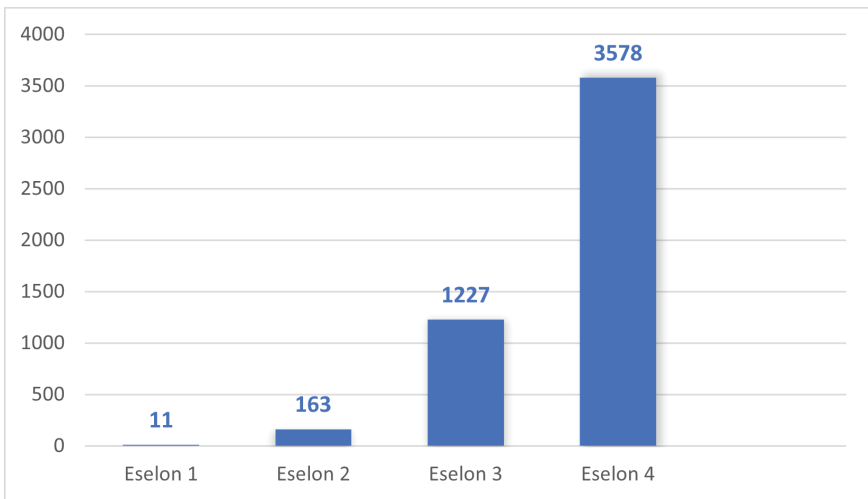
Berdasarkan pada penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa jabatan administrator merupakan jabatan tinggi dalam administrasi pemerintahan dan pembangunan, maka untuk menduduki jabatan tersebut diperlukan ASN yang memiliki loyalitas yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkannya, maka dilakukan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan agar melahirkan para ASN sebagaimana amanah peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, lembaga-lembaga pemerintah perlu memfokuskan upaya mereka untuk mengonsolidasikan kemampuan kepemimpinan dalam manajemen

10 Nur Khasanah. *Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Mesuji*. Lampung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2023, hlm. 280.

11 [Nur Indrayati Nur Indar](#). "Effectiveness of Administrator Leadership Training Learning in Improving the Competence of Echelon III Officials in Palopo City Government." *Journal of Population Therapeutics and Clinical Pharmacology*, 30(3), 2023, hlm. 485–489.

dan dapat menganalisis isu strategis organisasi. Pada saat pegawai siap melakukan segala macam tugas merupakan aset berharga bagi organisasi, pemerintah harus memberikan perhatian lebih untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai, yang akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi dan motivasi untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi.¹² Adapun jumlah pejabat struktural di Kementerian Agama ditunjukkan pada grafik berikut.

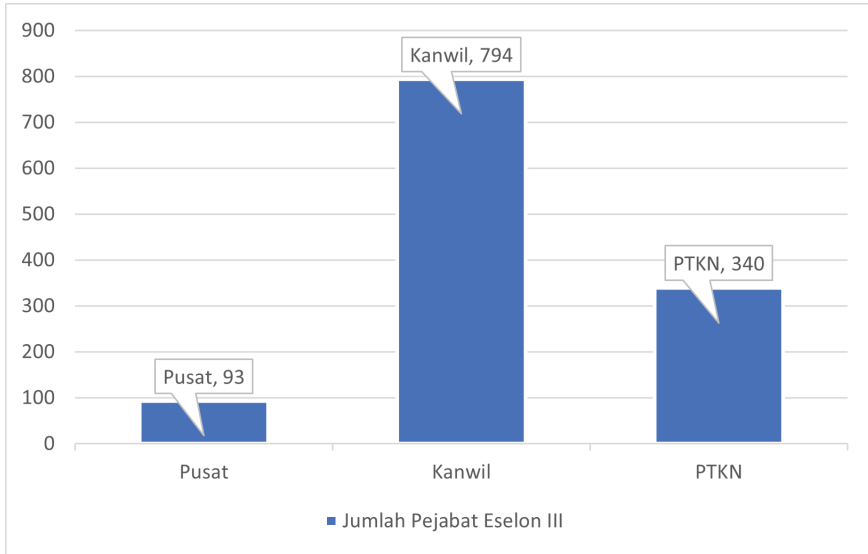
Grafik 1. Jumlah Pejabat Kementerian Agama¹³



12 Alina Ciobanu & Armenia Androniceanu. *Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions*. London: Elsevier, 2015, hlm. 164–174.

13 Biro Kepegawaian Kementerian Agama. 2024.

Grafik 2. Jumlah Pejabat Administrator di Satuan Kerja



Sesuai dengan penjelasan di atas maka salah satu pelatihan yang diperuntukkan bagi pejabat administrator adalah pelatihan kepemimpinan administrator. Di mana salah satu tujuan pelatihan ini adalah menghasilkan pemimpin yang adaptif (*adaptive leadership*) di kondisi perubahan situasi yang cepat dan tidak menentu.

Pelatihan kepemimpinan administrator ini adalah pelatihan yang ditujukan bagi pejabat struktural administrator di lingkungan kementerian, lembaga dan instansi pemerintah, tak terkecuali Kementerian Agama. Untuk pejabat administrator yang akan mengikuti pelatihan kepemimpinan administrator ini harus melalui tahapan yaitu lulus dalam seleksi calon peserta pelatihan kepemimpinan administrator (SCPPKA). Di mana pelaksanaannya dari SCPPKA melibatkan dari satuan kerja lainnya di antaranya Biro Kepegawaian, Inspektorat Jenderal, Pusdiklat Tenaga Administrasi, dan Lembaga Administrasi Negara selaku instansi pembina.¹⁴

14 Suyitno. "Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)." *Online*: <https://pta.kemenag.go.id/storage/689/petunjuk-teknis-pelatihan-kepemimpinan-administrator-pka-uFzjd.pdf>, diakses pada 23 Agustus 2024.

Kompetensi yang akan dibangun dalam pelatihan kepemimpinan administrator yaitu kepemimpinan kinerja, dan pelatihan ini dilakukan secara *blended learning* selama 91 (sembilan puluh satu) hari pelatihan atau 797 (tujuh ratus sembilan puluh tujuh) jam pelajaran (JP). Adapun kurikulum pembelajaran pada pelatihan ini terdiri dari 4 (empat) agenda berikut.

1. Agenda kepemimpinan Pancasila dan nasionalisme.
2. Agenda kepemimpinan kinerja.
3. Agenda manajemen kinerja.
4. Aktualisasi kepemimpinan kinerja.

Pada agenda ke-4 yaitu aktualisasi kepemimpinan kinerja, para peserta pelatihan mempunyai tugas untuk membuat aksi perubahan. Di mana setiap peserta akan mendiagnosis organisasinya untuk menemukan hal-hal yang dibutuhkan untuk diperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasinya, dengan cara membuat inovasi untuk mengatasi kendala atau masalah yang tengah dihadapi di unit kerjanya tersebut. Salah satu metode pembelajaran yang digunakan dalam agenda aktualisasi kepemimpinan kinerja ini adalah *coaching*.¹⁵

Dalam literatur pengembangan kompetensi individu, *coaching* diakui sebagai metode intervensi yang dapat menjangkau berbagai domain perilaku, yakni kognitif, afektif, dan psikomotorik. Menurut Bloom, *coaching* dapat digunakan untuk membantu individu dalam membentuk cara berpikir (kognitif), mengelola emosi dan nilai-nilai (afektif), maupun mengasah keterampilan fisik atau motorik (psikomotorik). Namun demikian, efektivitas *coaching* sangat dipengaruhi oleh tujuan program dan karakteristik peserta pelatihan.¹⁶

Coaching kognitif berfokus pada pengembangan cara berpikir, penalaran logis, pemahaman konseptual, dan kemampuan memecahkan masalah. Dengan melakukan pendekatan ini dapat membantu individu dalam membangun metakognisi dan strategi belajar yang reflektif.¹⁷ Tujuan utama *coaching* kognitif adalah

15 Embung Megasari Zam. "Efektivitas Coaching Pelatihan Kepemimpinan Administrasi (PKA) secara Dalam Jaringan (Daring) di BPSDM Provinsi Riau." *Jurnal WidyaSwara Indonesia*, 2(3), 2021, hlm. 140.

16 Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain*. New York: McKay Company, 1956, hlm. 22.

17 Costa, A. L., & Garmston, R. J. *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance*