

**EVALUASI KEBIJAKAN *COACHING*, *MENTORING*, DAN
COUNSELING (CMC) DI BADAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN KEUANGAN (BPPK) KEMENTERIAN
KEUANGAN**



**MENTARI PUTRI WULAN
1111824001**

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Mendapatkan Gelar Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2026**

**EVALUASI KEBIJAKAN *COACHING, MENTORING, DAN COUNSELING*
(CMC) DI BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN (BPPK)
KEMENTERIAN KEUANGAN**

Mentari Putri Wulan
Manajemen Pendidikan

ABSTRAK

Kebijakan *Coaching, Mentoring, dan Counseling* (CMC) di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan merupakan upaya strategis untuk memperkuat manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, dan budaya pembelajaran organisasi. Kebijakan ini diharapkan mampu mengubah dialog kinerja dari sekadar pemenuhan administratif menjadi proses pembinaan yang reflektif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Namun, pelaksanaannya masih menunjukkan kesenjangan antara pedoman normatif dengan praktik di lapangan, terutama dalam pemerataan pelaksanaan, pelaporan, kualitas dialog, dokumentasi, dan tindak lanjut. Penelitian ini menggunakan pendekatan evaluatif dengan metode campuran (*mixed methods*) dan desain *sequential explanatory*. Model CIPP digunakan untuk mengevaluasi empat komponen utama, yaitu *context*, *input*, *process*, dan *product* awal. Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner kepada 98 responden, sedangkan data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap enam informan. Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif dengan bantuan aplikasi SPSS, sementara data kualitatif dianalisis secara tematik menggunakan aplikasi NVivo untuk menjelaskan dan memperdalam hasil kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan CMC di BPPK secara umum berada pada kategori tinggi. Komponen *context* memperoleh capaian 81,51%, *input* 80,79%, *process* 81,59%, dan *product* awal 76,43%. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan CMC telah dipersepsikan relevan, didukung oleh sumber daya yang memadai, dan mulai memberikan manfaat awal bagi pegawai maupun organisasi. Akan tetapi, manfaat kebijakan belum sepenuhnya optimal karena masih dipengaruhi oleh keterbatasan keterampilan *leader*, kendala waktu, dokumentasi yang belum konsisten, sistem pelaporan, serta tindak lanjut yang belum merata. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan CMC telah berjalan baik, tetapi memerlukan penguatan kualitas proses agar CMC berfungsi sebagai instrumen pengembangan pegawai yang substantif dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Coaching, Mentoring, Counseling*; evaluasi kebijakan; manajemen kinerja.

**EVALUATION OF THE COACHING, MENTORING, AND COUNSELING
(CMC) POLICY AT THE FINANCIAL EDUCATION AND TRAINING AGENCY
(BPPK), MINISTRY OF FINANCE**

Mentari Putri Wulan
Educational Management

ABSTRACT

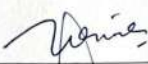
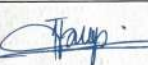
The Coaching, Mentoring, and Counseling (CMC) policy at the Financial Education and Training Agency (BPPK), Ministry of Finance, is a strategic initiative aimed at strengthening performance management, competency development, and an organizational learning culture. The policy is expected to transform performance dialogues from merely fulfilling administrative requirements into reflective, collaborative, and employee-development-oriented processes. However, its implementation continues to reveal gaps between formal policy guidelines and practices in the field, particularly in terms of the consistency of implementation across organizational units, reporting, the quality of dialogue, documentation, and follow-up actions. This study employed an evaluative approach using a mixed-methods sequential explanatory design. CIPP model was used to evaluate four main components: context, input, process, and initial outcomes. Quantitative data were collected through questionnaires administered to 98 respondents, while qualitative data were obtained through in-depth interviews with six informants. The quantitative data were analyzed descriptively using SPSS, whereas the qualitative data were analyzed thematically using NVivo to explain and provide a deeper understanding of the quantitative findings. The results indicate that the overall implementation of the CMC policy at BPPK fell within the high category. The context component achieved a score of 81.51%, the input component 80.79%, the process component 81.59%, and the initial outcome component 76.43%. These findings suggest that the CMC policy is perceived as relevant, supported by adequate resources, and beginning to generate benefits for both employees and the organization. Nevertheless, the benefits of the policy have not yet been fully optimized due to limitations in leaders' competencies in conducting CMC, time constraints, inconsistent documentation, limitations in the reporting system, and uneven follow-up actions. This study concludes that the CMC policy has generally been implemented well. However, the quality of the implementation process requires further strengthening to ensure that CMC functions as a substantive and sustainable instrument for employee development.

Keywords: Coaching, Mentoring, Counseling; policy evaluation; performance management

BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN UJIAN TESIS

BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN UJIAN TESIS

Nama : Mentari Putri Wulan
Nomor Induk Mahasiswa : 1111824001
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan

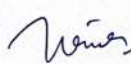
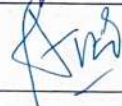
No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Winda Dewi Listyasari, M.Pd., Ph.D. (Koordinator Program Studi dan Pembimbing I)		21/07 - 2026
2	Dr. Heru Santosa, M.Pd (Pembimbing II)		21/07 - 2026
3	Prof. Dr. Rugaiyah, M.Pd (Ketua Penguji)		21/07 - 2026
4	Prof. Dr. Nurhattati Fuad, M.Pd (Penguji I)		21/07 - 2026
5	Dr. Muh. Takdir, M.Pd (Penguji II)		23/07 - 2026

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN HASIL SIDANG TESIS

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN HASIL SIDANG TESIS

Judul : Evaluasi Kebijakan *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan
 Nama : Mentari Putri Wulan
 NIM : 1111824001
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan

Tanggal Sidang Tesis : 29 Juni 2026

No	Nama	Saran Perbaikan	Tindakanjutt Perbaikan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Winda Dewi Listyasari, M.Pd., Ph.D. (Koordinator Program Studi dan Pembimbing I)	Tidak ada	Tidak ada		21/07-2026
2	Dr. Heru Santosa, M.Pd (Pembimbing II)	Tidak ada	Tidak ada		21/07-2026
3	Prof. Dr. Rugaiyah, M.Pd (Ketua Penguji)	Menambahkan narasi keterbatasan penelitian dan menambahkan narasi indikator tabel Bab IV	Sudah ditambahkan		21/07-2026
4	Prof. Dr. Nurhattati Fuad, M.Pd (Penguji I)	1. Sinkronisasi Rumusan Masalah Model CIPP; 2. Pembuatan Tabel Diferensiasi Konsep CMC; 3. Penegasan Porsi Metode dan Kriteria Keberhasilan; 4. Penentuan Poin Policy Decision/Rekomendasi Keberlanjutan; 5. Memasukkan hasil penelitian kualitatif dengan kontribusi/sudut pandang baru terhadap teori yang sudah ada.	Sudah ditambahkan		21/07-2026

5	Dr. Muh. Takdir, M.Pd (Penguji II)	1. kata "Implementasi" pada Judul dihilangkan 2. Penulisan Subbab di Bold 3. Temuan dianalisis berdasarkan temuan-temuan yang sudah dilakukan oleh peneliti lain. 4. Memcantumkan keterangan kenapa hanya P11 yang diangkat menjadi kualitatif di Bab IV Subbab D	Sudah ditambahkan		23/7-2024
---	--	--	----------------------	---	-----------

PERNYATAAN ORISINALITAS

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Mentari Putri Wulan
NIM : 1111824001
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 12 Mei 1992
Program : Magister/Doktor*
Program Studi : Manajemen Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa tesis/disertasi dengan judul “Evaluasi Kebijakan *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan” merupakan karya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 20 Juli 2026
Yang menyatakan,



Mentari Putri Wulan
NIM 1111824001

*Coret salah satu



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220

Telepon/Faksimili: 021-4894221

Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini,
saya:

Nama : Mentari Putri Wulan

NIM : 1111824001

Fakultas/Prodi : Fakultas Ilmu Pendidikan / Manajemen Pendidikan

Alamat email : mentari.putriwulan@mhs.unj.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi



Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Evaluasi Kebijakan *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan dan Kearsipan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Juli 2026

Mentari Putri Wulan

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, dan pertolongan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini yang berjudul “Evaluasi Kebijakan *Coaching, Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan”. Tersusunnya tesis ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih yang tulus, penulis menyampaikan penghargaan kepada:

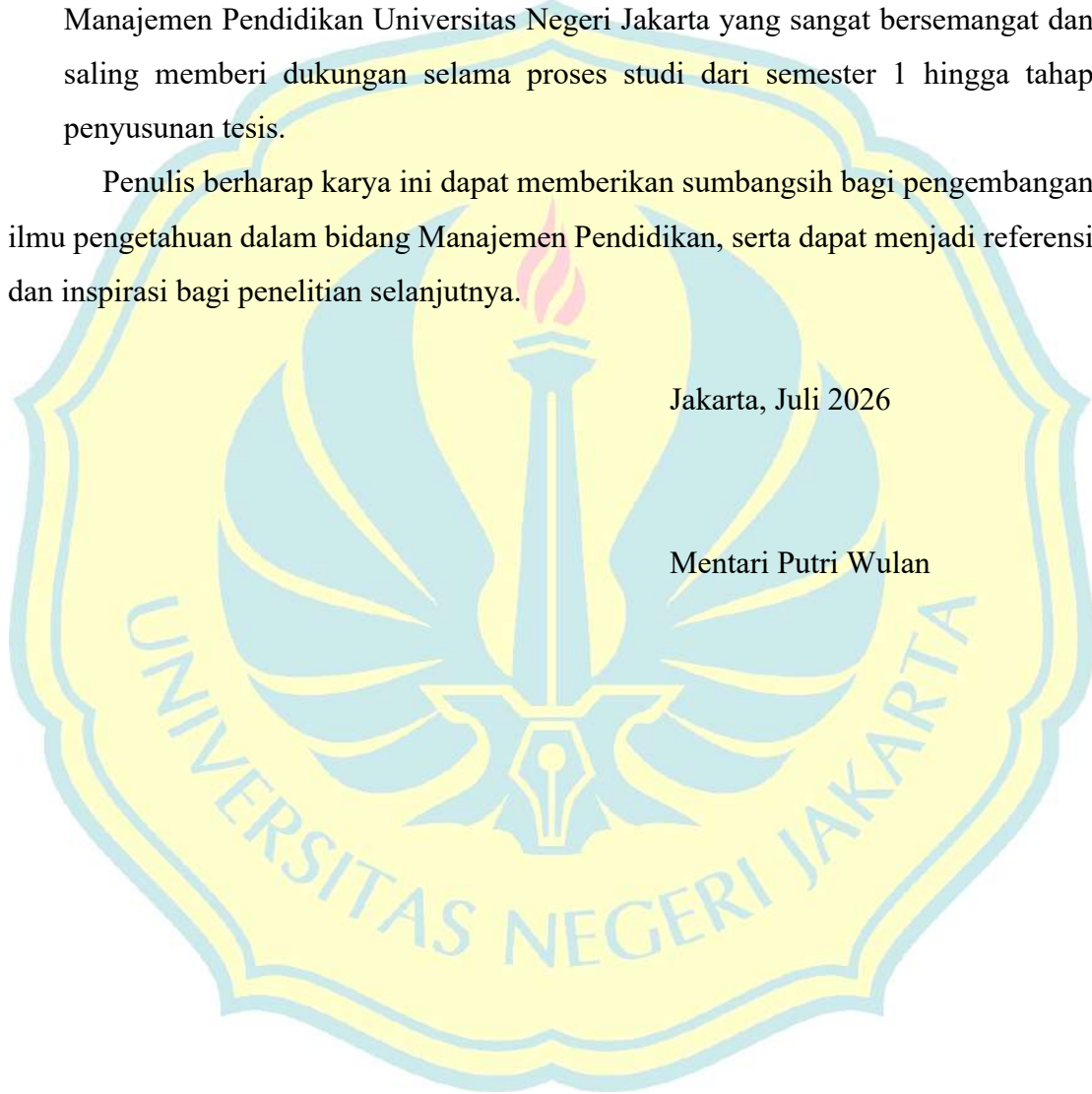
1. Dr. Aip Badrujaman, M.Pd, selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
2. Karta Sasmita, S.Pd, M.Si., Ph.D, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
3. Dr. Cecep Kustandi, M.Pd, selaku Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
4. Dr. Siti Zulaikha, S.Ag., M.Pd, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta dan pembimbing akademik.
5. Winda Dewi Listyasari, M.Pd, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan sekaligus Dosen Pembimbing I, yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta motivasi selama proses penyusunan proposal tesis ini hingga terselesaikan;
6. Dr. Heru Santosa, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing II, atas saran, koreksi, dan masukan yang sangat berharga dalam metodologi penelitian dan penyempurnaan penulisan proposal tesis sesuai kaidah ilmiah;
7. Seluruh Dosen Pascasarjana Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta yang memberikan ilmu bermanfaat;
8. Pimpinan dan tim di BPPK Kementerian Keuangan, atas kerja sama, informasi, serta dukungan dalam proses pengumpulan data mulai dari studi pendahuluan hingga pengambilan data kualitatif maupun dukungan administrasi untuk melengkapi dokumen tesis;

9. Suami tercinta, Mohammad Suharyadi Aryanto dan anak-anak sholehku Muhammad Malik Al Khwarizmi dan Muhammad Khalid Al Falah, atas pengertian dan menjadi *support system* paling utama saat proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis.
10. Teman-teman kelas Non Reguler A Angkatan 2024 Pascasarjana Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta yang sangat bersemangat dan saling memberi dukungan selama proses studi dari semester 1 hingga tahap penyusunan tesis.

Penulis berharap karya ini dapat memberikan sumbangsih bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Manajemen Pendidikan, serta dapat menjadi referensi dan inspirasi bagi penelitian selanjutnya.

Jakarta, Juli 2026

Mentari Putri Wulan



ACKNOWLEDGEMENT

First and foremost, all praise and deepest gratitude are due to Allah SWT, the Almighty, for His endless blessings, grace, divine provision, and the good destiny He has written. It is through His guidance and strength that I was given the health, resilience, and perseverance to successfully complete this thesis. My highest appreciation and profound gratitude are extended to my esteemed advisors, Winda Dewi Listyasari, M.Pd., Ph.D. and Dr. Heru Santosa, M.Pd. Thank you for your warmth, approachability, and unwavering support throughout this journey. I am deeply grateful for your willingness to dedicate precious time amidst your busy schedules, your enthusiastic engagement during discussions, and the invaluable, constructive insights that continuously refined and perfected this thesis.

My heartfelt devotion and gratitude go to my beloved parents, my late mother, whose eternal love and guidance remain in my prayers, and my father, whose steadfast presence grounds me as well as my two older brothers. From my family, I learned the true meaning of a "fiery resolve", an unyielding determination never to give up in the face of life's challenges. It was this foundation of resilience that gave me the conviction to pursue and complete my postgraduate education.

To my beloved husband, Mohammad Suharyadi Aryanto, words can never fully express my gratitude for your constant and unwavering support. You were the catalyst that sparked my decision to pursue graduate studies, my role model, my intellectual partner, and my faithful companion during late-night study sessions after exhausting days at work and after putting our children to sleep. Your immense support, patience, and boundless understanding day after day have been my greatest pillar of strength.

To my two beloved sons, my wonderful and righteous boys: Thank you for your incredible kindness and understanding whenever you saw me open my laptop and study every day throughout this academic journey. Thank you for giving me the space to learn, grow, and flourish. I am a truly proud mother to have children with such big, gentle, and compassionate hearts.

Finally, a sincere note of appreciation to myself. Thank you for enduring and never giving up on completing this program and thesis. Amidst nights with little sleep, a demanding workload at the office, and the full responsibilities of being a mother and a wife, you kept moving forward and accomplished it all. To myself, who doubted at times yet kept taking step after step: You are extraordinary. You have every reason to be proud of yourself and everything you have achieved.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN UJIAN TESIS	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN HASIL SIDANG TESIS	v
PERNYATAAN ORISINALITAS	vii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	viii
KATA PENGANTAR	ix
ACKNOWLEDGEMENT	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	13
A. Latar Belakang Masalah	13
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	18
C. Perumusan Masalah	19
D. Tujuan Penelitian	20
E. Kegunaan Hasil Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	23
A. Konsep Evaluasi Kebijakan	23
B. Model Evaluasi yang Digunakan : Model CIPP	41
C. Penelitian yang Relevan	47
D. Kriteria Evaluasi	67
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	69
A. Tujuan Penelitian	69
B. Tempat dan Waktu Penelitian	70

C. Latar Penelitian	72
D. Pendekatan dan Desain Penelitian	72
E. Model dan Kriteria Evaluasi	75
F. Prosedur Penelitian.....	79
G. Populasi, Sampel, dan Informan Penelitian	81
H. Teknik Pengumpulan Data.....	85
I. Instrumen Penelitian.....	92
J. Teknik Analisis dan Keabsahan Data	98
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	102
A. Gambaran Umum Penelitian	102
B. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	111
C. Analisis Deskriptif Evaluasi CMC Berbasis Model CIPP	116
D. Penentuan Fokus Pendalaman Kualitatif	126
E. Hasil Wawancara Pendalaman pada Komponen Process	128
F. Sintesis Hasil Wawancara pada Komponen Process	145
G. Integrasi Temuan Kuantitatif dan Kualitatif	148
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	153
A. Kesimpulan Penelitian	153
B. Implikasi Penelitian.....	155
C. Keterbatasan Penelitian.....	158
D. Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	160
LAMPIRAN.....	169

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rekapitulasi Pelaksanaan CMC Periode Semester I Tahun 2025	17
Gambar 2.1 Bibliometrik VOSviewer Penelitian Terkait	66
Gambar 4.1 Hierarchy Chart Hasil Coding Wawancara Komponen Process	130



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Diferensiasi Konsep <i>Coaching</i> , <i>Mentoring</i> , dan <i>Counseling</i>	33
Tabel 2.2 Jurnal Penelitian yang Relevan	47
Tabel 3.1 Kriteria Evaluasi CIPP	77
Tabel 3.2 Distribusi Populasi, Target Sampel, dan Responden Hasil <i>Clearance</i>	82
Tabel 3.3 Tingkat Inisiasi dan Pelaporan Pelaksanaan CMC per Unit Kerja	89
Tabel 3.4 Instrumen Penelitian	92
Tabel 3.5 Kisi-kisi Kuesioner	95
Tabel 3.6 Kisi-kisi Wawancara	97
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner	113
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner	114
Tabel 4.3 Ringkasan <i>Corrected Item-Total Correlation</i> per Komponen	115
Tabel 4.4 Kategori Penilaian Berdasarkan Interval Mean	116
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Komponen Context	117
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Komponen Input	119
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Komponen Process	121
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Komponen Product	123
Tabel 4.9 Ringkasan Hasil Analisis Deskriptif per Komponen CIPP	125
Tabel 4.10 Profil Informan Wawancara	128
Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Coding NVivo pada Komponen <i>Process</i>	131
Tabel 4.12 Integrasi Temuan Kuantitatif dan Kualitatif Kebijakan CMC	149

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian Kuantitatif	160
Lampiran 2 Data Responden Kuantitatif	175
Lampiran 3 Daftar Pertanyaan Penelitian Kualitatif	180
Lampiran 4 Transkrip Wawancara	181
Lampiran 5 Hasil Coding NVivo	228
Lampiran 6 Surat-Surat	255
Lampiran 7 Dasar Aturan CMC	263
Lampiran 8 Laporan CMC Semester I Tahun 2025	275
Lampiran 9 Laporan CMC Semester II Tahun 2025	279

