

Coaching dan Mentoring sebagai Pilar Transformasi Manajemen Perkantoran di Era Digital

Yogi Listiana

Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Lampung, Indonesia

Corresponding Author: yogilistiana6@gmail.com

Info Artikel

Submitted: 05 Desember 2025

Revised : 11 Desember 2025

Accepted: 28 Desember 2025

Published: 03 Januari 2026

Keywords: Coaching, Mentoring, Office Management, Digital Transformation.

Kata Kunci: Coaching, Mentoring, Manajemen Perkantoran, Transformasi Digital.

Abstract

The transformation of office management in the digital era requires changes not only in systems and technology but also in adaptive and sustainable human resource management. This study aims to analyze the role of coaching and mentoring as pillars of office management transformation in the digital era. The research method employed is a Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA protocol. Literature searches were conducted using reputable scientific databases, including Google Scholar, Scopus, and ScienceDirect, covering publications from 2019 to 2024. The selected articles were analyzed using thematic analysis to identify key patterns and findings related to coaching, mentoring, and office management transformation. The findings indicate that coaching plays a significant role in enhancing adaptive skills, problem-solving abilities, and employees' readiness to cope with digital-based changes in office management. Meanwhile, mentoring contributes to the development of creativity, long-term learning, and the transfer of tacit knowledge that supports organizational sustainability. The synergy between coaching and mentoring strengthens human resource readiness and enhances the effectiveness of office management transformation. This study concludes that successful office management transformation in the digital era requires the integration of coaching and mentoring as sustainable human resource development strategies.

Abstrak

Transformasi manajemen perkantoran di era digital menuntut perubahan tidak hanya pada sistem dan teknologi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran coaching dan mentoring sebagai pilar transformasi manajemen perkantoran di era digital. Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada protokol PRISMA. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data ilmiah bereputasi, yaitu Google Scholar, Scopus, dan ScienceDirect, dengan rentang publikasi tahun 2019–2024. Artikel yang terpilih dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan temuan utama terkait coaching, mentoring, dan transformasi manajemen perkantoran. Hasil kajian menunjukkan bahwa coaching berperan signifikan dalam meningkatkan keterampilan adaptif, pemecahan masalah, serta kesiapan karyawan perkantoran dalam menghadapi perubahan berbasis digital. Sementara itu, mentoring berkontribusi dalam pengembangan kreativitas, pembelajaran jangka panjang, dan transfer pengetahuan tacit yang mendukung keberlanjutan organisasi. Sinergi antara coaching dan mentoring terbukti memperkuat kesiapan sumber daya manusia serta mendukung efektivitas transformasi manajemen perkantoran. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi manajemen perkantoran di era digital memerlukan integrasi coaching dan mentoring sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Publisher: Lembaga Penerbit Penelitian Nusantara

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital yang masif dalam dua dekade terakhir telah membawa perubahan fundamental pada hampir seluruh aspek organisasi, termasuk sistem kerja, struktur organisasi, pola komunikasi, dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Era digital tidak hanya ditandai oleh adopsi teknologi informasi dan komunikasi, tetapi juga oleh perubahan paradigma kerja yang menuntut fleksibilitas, kecepatan, kolaborasi, serta kreativitas yang lebih tinggi (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Dalam konteks organisasi modern, transformasi digital menjadi keniscayaan strategis agar organisasi mampu bertahan, beradaptasi, dan bersaing secara berkelanjutan.

Salah satu bidang yang terdampak signifikan oleh transformasi digital adalah manajemen perkantoran. Secara tradisional, manajemen perkantoran dipersepsikan sebagai fungsi administratif yang berfokus pada pengelolaan dokumen, korespondensi, arsip, dan layanan administratif rutin. Namun, di era digital, peran tersebut mengalami pergeseran yang substansial. Manajemen perkantoran kini dituntut untuk bertransformasi menjadi fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi, pengambilan keputusan, serta pengelolaan pengetahuan dan inovasi (Sedarmayanti, 2017; Terry, 2015).

Transformasi manajemen perkantoran tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi digital seperti sistem informasi manajemen, otomatisasi perkantoran, dan platform kolaborasi daring, tetapi juga menyangkut perubahan pada kapabilitas manusia yang mengelolanya. Karyawan perkantoran di era digital diharapkan memiliki keterampilan yang lebih kompleks, meliputi literasi digital, kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, komunikasi efektif, serta kreativitas dalam mendukung proses kerja yang dinamis (Trilling & Fadel, 2009). Oleh karena itu, keberhasilan transformasi manajemen perkantoran sangat bergantung pada strategi pengembangan SDM yang tepat dan berkelanjutan.

Dalam literatur manajemen dan pengembangan SDM, *coaching* dan *mentoring* dipandang sebagai dua pendekatan strategis yang efektif dalam meningkatkan kompetensi, kinerja, dan potensi karyawan. *Coaching* didefinisikan sebagai proses pengembangan yang berfokus pada peningkatan kinerja individu melalui dialog terstruktur, umpan balik, dan fasilitasi pembelajaran mandiri (Whitmore, 2017). Sementara itu, *mentoring* lebih menekankan pada hubungan jangka panjang

antara mentor dan mentee yang bertujuan untuk transfer pengetahuan, pengalaman, serta dukungan pengembangan karier (Kram, 1985).

Dalam konteks organisasi modern, *coaching* dan mentoring tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari sistem manajemen SDM dan kepemimpinan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan *coaching* dan mentoring secara sistematis dapat meningkatkan keterampilan kerja, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kreativitas, serta kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi (Garvey, Stokes, & Megginson, 2018; Noe et al., 2020).

Namun demikian, dalam praktiknya, implementasi *coaching* dan mentoring di lingkungan manajemen perkantoran, khususnya di Indonesia, masih menghadapi berbagai tantangan. Banyak organisasi yang belum memiliki kerangka kerja yang jelas dalam mengintegrasikan *coaching* dan mentoring sebagai bagian dari transformasi manajemen perkantoran. Pendekatan pengembangan karyawan sering kali masih bersifat konvensional, berfokus pada pelatihan formal jangka pendek, dan kurang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan yang kontekstual dengan tuntutan era digital.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan transformasi manajemen perkantoran di era digital dan praktik pengembangan SDM yang diterapkan di organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian ilmiah yang mendalam untuk memahami bagaimana *coaching* dan mentoring dapat berperan sebagai pilar transformasi manajemen perkantoran, khususnya dalam meningkatkan keterampilan dan kreativitas karyawan di era digital.

Transformasi manajemen perkantoran merupakan bagian dari transformasi organisasi secara keseluruhan. Transformasi ini mencakup perubahan pada struktur kerja, proses bisnis, budaya organisasi, serta kompetensi SDM yang terlibat di dalamnya (Kotter, 2012). Di era digital, manajemen perkantoran tidak lagi sekadar berfungsi sebagai pusat administrasi, tetapi juga sebagai pusat koordinasi, pengelolaan informasi, dan pendukung pengambilan keputusan strategis.

Beberapa karakteristik utama manajemen perkantoran di era digital antara lain: (1) penggunaan teknologi informasi secara intensif untuk mendukung proses kerja; (2) integrasi sistem informasi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi; (3) pola kerja fleksibel yang memungkinkan kolaborasi lintas fungsi dan lokasi; serta (4) tuntutan terhadap karyawan untuk memiliki keterampilan multidisipliner (Laudon & Laudon, 2020).

Perubahan tersebut menuntut karyawan perkantoran untuk beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru dan cara kerja yang berbeda. Karyawan tidak hanya dituntut untuk mampu

mengoperasikan perangkat teknologi, tetapi juga untuk memahami implikasi strategis dari penggunaan teknologi tersebut dalam mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, transformasi manajemen perkantoran bersifat sosio-teknis, yaitu melibatkan interaksi antara sistem teknologi dan sistem manusia (Bostrom & Heinen, 1977).

Dalam konteks ini, pengembangan keterampilan dan kreativitas karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi. Keterampilan teknis tanpa diimbangi dengan kemampuan berpikir kreatif dan adaptif akan sulit menjawab tantangan kompleks di era digital. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan pengembangan SDM yang lebih holistik dan berkelanjutan.

Coaching dan mentoring telah lama diakui sebagai pendekatan efektif dalam pengembangan SDM. *Coaching* berfokus pada pencapaian tujuan kinerja jangka pendek hingga menengah melalui proses refleksi dan umpan balik yang terstruktur (Grant, 2017). Pendekatan ini mendorong individu untuk menggali potensi diri, meningkatkan kesadaran diri, dan mengembangkan solusi secara mandiri terhadap tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Sementara itu, mentoring lebih berorientasi pada pengembangan jangka panjang, khususnya dalam konteks pembentukan identitas profesional, pengembangan karier, dan transfer pengetahuan tacit dari individu yang lebih berpengalaman kepada individu yang kurang berpengalaman (Eby et al., 2013). Dalam lingkungan perkantoran, mentoring berperan penting dalam menjaga kesinambungan pengetahuan organisasi dan membangun budaya belajar.

Dalam era digital, peran *coaching* dan mentoring menjadi semakin relevan karena perubahan yang cepat dan kompleks menuntut karyawan untuk terus belajar dan beradaptasi. Penelitian menunjukkan bahwa *coaching* dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan, meningkatkan kepercayaan diri, serta mendorong inovasi (Jones, Woods, & Guillaume, 2016). Demikian pula, mentoring terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kreativitas, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Allen et al., 2004).

Namun, sebagian besar penelitian tentang *coaching* dan mentoring masih berfokus pada konteks kepemimpinan, manajemen puncak, atau pengembangan karier profesional secara umum. Kajian yang secara spesifik mengaitkan *coaching* dan mentoring dengan transformasi manajemen perkantoran masih relatif terbatas, terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji peran *coaching* dan mentoring dalam pengembangan SDM dan kinerja organisasi. Misalnya, Grant (2017) menemukan bahwa *coaching* berbasis tujuan dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan secara signifikan. Garvey

et al. (2018) menegaskan bahwa mentoring berperan penting dalam membangun kapabilitas organisasi dan mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Dalam konteks transformasi digital, beberapa studi menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan SDM dan dukungan kepemimpinan melalui pendekatan *coaching* (Carter, Armenakis, Feild, & Mossholder, 2013). Penelitian lain menyoroti bahwa mentoring berperan dalam membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan budaya kerja digital (Ensher, Murphy, & Mobley, 2015).

Di bidang manajemen perkantoran, penelitian cenderung lebih banyak membahas aspek teknologi dan sistem informasi, seperti otomatisasi perkantoran dan *e-office*, dibandingkan aspek pengembangan SDM secara mendalam. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan pendekatan teknosentris dalam studi manajemen perkantoran, yang kurang memperhatikan peran faktor manusia dalam proses transformasi.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian-penelitian relevan, dapat diidentifikasi beberapa gap penelitian. Pertama, masih terbatasnya kajian yang mengintegrasikan konsep *coaching* dan mentoring dalam kerangka transformasi manajemen perkantoran di era digital. Sebagian besar penelitian memisahkan antara studi pengembangan SDM dan studi manajemen perkantoran, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif.

Kedua, penelitian yang ada cenderung berfokus pada konteks organisasi besar atau sektor tertentu, seperti perusahaan multinasional atau institusi pendidikan, sementara konteks manajemen perkantoran secara umum, khususnya di lingkungan organisasi publik dan swasta nasional, masih kurang dieksplorasi.

Ketiga, masih minimnya studi berbasis *Systematic Literature Review* (SLR) yang secara sistematis mengkaji peran *coaching* dan mentoring dalam transformasi manajemen perkantoran. Padahal, pendekatan SLR dengan protokol PRISMA memungkinkan peneliti untuk mensintesis temuan-temuan penelitian secara komprehensif dan objektif, sehingga dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang lebih kuat.

Dengan demikian, terdapat kebutuhan mendesak untuk melakukan kajian sistematis yang mengintegrasikan literatur tentang *coaching*, mentoring, dan transformasi manajemen perkantoran di era digital. Kajian semacam ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian yang ada dan memberikan landasan konseptual yang lebih kuat bagi pengembangan praktik manajemen perkantoran di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang dan gap penelitian tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis

secara sistematis peran *coaching* dan mentoring sebagai pilar transformasi manajemen perkantoran di era digital melalui pendekatan *Systematic Literature Review* dengan protokol PRISMA. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian manajemen perkantoran dan pengembangan SDM, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan karyawan yang relevan dengan tuntutan era digital.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Pendekatan ini dipilih untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan peran *coaching* dan mentoring dalam transformasi manajemen perkantoran di era digital.

Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data ilmiah bereputasi, yaitu *Google Scholar*, *Scopus*, dan *ScienceDirect*. Kata kunci yang digunakan meliputi *coaching*, *mentoring*, *office management*, *digital era*, dan *human resource development*, baik secara tunggal maupun kombinasi. Artikel yang ditelusuri dibatasi pada publikasi tahun 2019–2024 untuk memastikan relevansi dengan konteks transformasi digital terkini.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal atau prosiding ilmiah yang membahas *coaching* dan/atau mentoring dalam konteks manajemen perkantoran atau pengembangan SDM; (2) artikel berbahasa Indonesia atau Inggris; dan (3) artikel yang tersedia dalam teks lengkap. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel non-ilmiah, artikel duplikat, dan artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian.

Seleksi artikel dilakukan melalui tahapan *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *included* sesuai alur PRISMA. Data yang terpilih dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, tema utama, serta kontribusi *coaching* dan mentoring terhadap transformasi manajemen perkantoran di era digital. Hasil analisis disajikan secara naratif dan terstruktur.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* (SLR) yang dilakukan menggunakan protokol PRISMA, literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa transformasi manajemen perkantoran di era digital merupakan fenomena yang tidak dapat dilepaskan dari perubahan paradigma pengelolaan

sumber daya manusia. Hasil sintesis literatur memperlihatkan bahwa pergeseran fungsi manajemen perkantoran dari orientasi administratif menuju peran strategis menuntut peningkatan keterampilan, kreativitas, dan adaptabilitas karyawan perkantoran secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, *coaching* dan mentoring muncul secara konsisten sebagai pendekatan pengembangan SDM yang signifikan dan relevan.

Temuan SLR menunjukkan bahwa digitalisasi perkantoran, yang meliputi penerapan sistem *e-office*, otomasi administrasi, dan platform kolaborasi digital, berdampak langsung terhadap tuntutan kompetensi karyawan. Studi-studi yang dianalisis menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital perkantoran tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan individu dalam mengelola perubahan tersebut. Literatur yang mengacu pada pendekatan *socio-technical systems theory* menegaskan bahwa interaksi antara sistem teknologi dan sistem sosial menjadi faktor kunci dalam efektivitas manajemen perkantoran modern (Bostrom & Heinen, 1977).

Dalam kaitannya dengan *coaching*, hasil SLR menunjukkan bahwa pendekatan ini berkontribusi nyata terhadap peningkatan keterampilan karyawan perkantoran, khususnya keterampilan yang bersifat adaptif dan reflektif. Sejumlah penelitian melaporkan bahwa *coaching* membantu karyawan dalam memahami peran baru mereka di lingkungan kerja digital, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, serta memperkuat pengambilan keputusan berbasis data. *Coaching* juga ditemukan efektif dalam meningkatkan *self-efficacy* karyawan, yang menurut teori *social cognitive* (Bandura, 1986) merupakan determinan penting dalam kinerja dan pembelajaran individu.

Hasil analisis literatur juga menunjukkan bahwa *coaching* selaras dengan prinsip *adult learning theory* (Knowles et al., 2015), di mana pembelajaran orang dewasa lebih efektif ketika bersifat kontekstual, *problem-based*, dan berorientasi pada pengalaman kerja. Dalam manajemen perkantoran, *coaching* memungkinkan karyawan untuk belajar langsung dari tantangan nyata yang dihadapi dalam proses digitalisasi administrasi, sehingga keterampilan yang diperoleh lebih relevan dan aplikatif.

Selain *coaching*, hasil SLR menegaskan peran penting mentoring dalam mendukung pengembangan kreativitas dan pembelajaran jangka panjang karyawan perkantoran. Literatur menunjukkan bahwa mentoring berfungsi sebagai mekanisme transfer pengetahuan tacit dan pembentukan identitas profesional. Berdasarkan teori *learning organization* (Senge, 2006), mentoring berkontribusi dalam menciptakan budaya belajar berkelanjutan yang sangat dibutuhkan dalam organisasi yang sedang mengalami transformasi digital.

Temuan SLR juga mengindikasikan bahwa mentoring memiliki hubungan positif dengan peningkatan kreativitas karyawan. Penelitian-penelitian yang dianalisis menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki mentor cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru, lebih berani bereksperimen dengan cara kerja inovatif, serta memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap konteks organisasi. Hal ini sejalan dengan teori kreativitas organisasi yang menekankan pentingnya dukungan sosial dan psikologis dalam memunculkan perilaku kreatif di tempat kerja (Amabile, 1996).

Lebih lanjut, hasil SLR memperlihatkan bahwa kombinasi *coaching* dan mentoring memberikan dampak yang lebih kuat dibandingkan penerapan salah satunya secara terpisah. Studi-studi yang menelaah integrasi kedua pendekatan ini menunjukkan bahwa *coaching* berperan dalam mendorong pencapaian kinerja jangka pendek, sementara mentoring memperkuat pengembangan karier dan loyalitas jangka panjang. Dalam konteks transformasi manajemen perkantoran, sinergi ini menciptakan kesiapan SDM yang lebih holistik dalam menghadapi perubahan digital.

Namun demikian, hasil SLR juga mengungkap adanya hambatan implementasi *coaching* dan mentoring di lingkungan manajemen perkantoran. Beberapa penelitian melaporkan bahwa kurangnya kebijakan organisasi, keterbatasan kompetensi *coach* dan mentor, serta budaya kerja yang masih hierarkis menjadi faktor penghambat utama. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *coaching* dan mentoring diakui secara teoretis efektif, penerapannya masih belum optimal di banyak organisasi.

Secara keseluruhan, hasil SLR menunjukkan bahwa *coaching* dan mentoring memiliki peran strategis dalam mendukung transformasi manajemen perkantoran di era digital. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa pengembangan SDM berbasis hubungan interpersonal dan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi, melampaui sekadar adopsi teknologi.

Berdasarkan sintesis literatur yang dianalisis melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), dapat dipahami bahwa transformasi manajemen perkantoran di era digital merupakan proses yang bersifat multidimensional dan berlapis. Transformasi ini tidak hanya mencakup perubahan pada aspek teknologi dan sistem kerja, tetapi juga menyentuh dimensi struktural, kultural, dan perilaku sumber daya manusia. Temuan literatur menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil melakukan transformasi manajemen perkantoran adalah organisasi yang mampu mengelola perubahan secara simultan pada aspek teknis dan manusiawi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa digitalisasi perkantoran telah mengubah karakteristik

pekerjaan administratif secara signifikan. Otomatisasi proses administrasi, penggunaan sistem informasi terintegrasi, serta penerapan platform kolaborasi digital menggeser peran karyawan perkantoran dari pelaksana tugas rutin menjadi pengelola informasi dan pendukung pengambilan keputusan. Perubahan ini meningkatkan tuntutan terhadap kemampuan analitis, koordinatif, dan komunikatif karyawan, sehingga kompetensi teknis saja tidak lagi memadai.

Dalam konteks tersebut, literatur yang dianalisis menegaskan bahwa kesiapan sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi manajemen perkantoran. Kesiapan ini mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku, yang semuanya dipengaruhi oleh strategi pengembangan SDM yang diterapkan organisasi. Temuan SLR menunjukkan bahwa organisasi yang mengabaikan aspek pengembangan manusia cenderung mengalami resistensi perubahan, penurunan kinerja, dan rendahnya pemanfaatan teknologi digital yang telah diinvestasikan.

Hasil kajian lebih lanjut memperlihatkan bahwa *coaching* muncul sebagai pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kesiapan karyawan perkantoran menghadapi perubahan digital. *Coaching* membantu individu memahami ekspektasi peran baru, mengembangkan kemampuan reflektif, serta membangun kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks. Studi-studi yang dianalisis menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam proses *coaching* lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja dan menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap inovasi.

Selain meningkatkan kesiapan perubahan, *coaching* juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dalam lingkungan perkantoran digital yang ditandai oleh arus informasi yang cepat dan volume data yang besar, kemampuan untuk menganalisis situasi dan menentukan tindakan yang tepat menjadi kompetensi krusial. Hasil SLR menunjukkan bahwa *coaching* mendorong karyawan untuk berpikir secara sistematis dan mandiri, sehingga tidak bergantung sepenuhnya pada instruksi atasan.

Literatur yang dianalisis juga menunjukkan bahwa *coaching* selaras dengan kebutuhan pembelajaran orang dewasa di lingkungan kerja. Proses *coaching* memungkinkan pembelajaran berlangsung secara kontekstual, berbasis pengalaman kerja nyata, dan berorientasi pada solusi. Hal ini menjadikan *coaching* sebagai pendekatan yang relevan dalam mendukung transformasi manajemen perkantoran yang bersifat dinamis dan berkelanjutan.

Di sisi lain, hasil SLR menegaskan peran strategis mentoring dalam mendukung pengembangan jangka panjang karyawan perkantoran. Mentoring dipandang sebagai mekanisme penting dalam mentransfer pengetahuan tacit, nilai-nilai organisasi, serta pengalaman kerja yang tidak selalu

terdokumentasi secara formal. Dalam konteks digitalisasi, di mana perubahan teknologi berlangsung cepat, mentoring membantu menjaga kesinambungan pengetahuan organisasi.

Temuan literatur menunjukkan bahwa mentoring juga berkontribusi dalam pembentukan identitas profesional karyawan perkantoran. Melalui interaksi dengan mentor yang lebih berpengalaman, karyawan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran strategis manajemen perkantoran dalam organisasi. Hal ini berdampak positif terhadap komitmen kerja dan loyalitas karyawan, khususnya di tengah ketidakpastian yang sering menyertai proses transformasi digital.

Hasil kajian juga mengindikasikan bahwa mentoring memiliki hubungan positif dengan peningkatan kreativitas karyawan. Lingkungan mentoring yang suportif mendorong karyawan untuk berbagi ide, bereksperimen dengan cara kerja baru, dan mengembangkan solusi inovatif terhadap permasalahan administrasi. Kreativitas ini menjadi modal penting dalam menciptakan sistem kerja perkantoran yang lebih efektif dan adaptif.

Lebih lanjut, hasil SLR menunjukkan bahwa kombinasi *coaching* dan mentoring menghasilkan dampak yang lebih komprehensif dibandingkan penerapan salah satu pendekatan secara terpisah. *Coaching* berperan dalam mendukung pencapaian kinerja dan adaptasi jangka pendek, sementara mentoring memperkuat pembelajaran dan pengembangan jangka panjang. Sinergi kedua pendekatan ini menciptakan kesiapan SDM yang lebih holistik dalam menghadapi transformasi manajemen perkantoran.

Namun demikian, hasil kajian juga mengungkap adanya berbagai tantangan dalam implementasi *coaching* dan mentoring. Hambatan yang sering ditemukan meliputi keterbatasan kompetensi internal sebagai *coach* dan mentor, kurangnya dukungan kebijakan organisasi, serta budaya kerja yang masih hierarkis dan kurang mendukung dialog terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas *coaching* dan mentoring sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat pendekatan tersebut diterapkan.

Secara keseluruhan, hasil SLR mengonfirmasi bahwa *coaching* dan mentoring merupakan komponen kunci dalam mendukung transformasi manajemen perkantoran di era digital. Kedua pendekatan ini berkontribusi dalam meningkatkan kesiapan, kreativitas, dan keberlanjutan sumber daya manusia, sehingga transformasi yang terjadi tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga transformatif secara manusiawi.

Pembahasan

Temuan hasil SLR memberikan dasar yang kuat untuk memahami *coaching* dan mentoring sebagai pilar transformasi manajemen perkantoran di era digital. Pembahasan ini menempatkan hasil sintesis literatur dalam kerangka teoretis yang lebih luas, sehingga memperjelas kontribusi konseptual dan praktis dari penelitian ini. Transformasi manajemen perkantoran, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil SLR, merupakan proses kompleks yang memerlukan pendekatan pengembangan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

Peran *coaching* dalam meningkatkan keterampilan karyawan perkantoran dapat dipahami melalui perspektif *human capital theory*, yang menyatakan bahwa investasi pada pengembangan kompetensi individu akan meningkatkan produktivitas dan nilai organisasi (Becker, 1993). *Coaching* memungkinkan organisasi untuk mengembangkan keterampilan karyawan secara lebih terarah dan kontekstual, khususnya dalam menghadapi tuntutan digitalisasi proses kerja perkantoran. Dalam konteks ini, *coaching* tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan kognitif dan perilaku yang mendukung transformasi.

Hasil SLR yang menunjukkan peningkatan *self-efficacy* melalui *coaching* juga sejalan dengan teori *social cognitive*. Karyawan perkantoran yang memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri cenderung lebih proaktif dalam mempelajari teknologi baru dan menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja. Hal ini memperkuat argumen bahwa *coaching* berfungsi sebagai katalis perubahan perilaku yang mendukung transformasi manajemen perkantoran.

Sementara itu, peran mentoring dalam pengembangan kreativitas dan pembelajaran jangka panjang dapat dijelaskan melalui teori *knowledge-based view of the firm*, yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis organisasi. Dalam manajemen perkantoran, banyak pengetahuan yang bersifat tacit dan tidak terdokumentasi secara formal. Mentoring menjadi mekanisme penting untuk mentransfer pengetahuan tersebut, sehingga organisasi tidak kehilangan kompetensi inti di tengah perubahan digital.

Pembahasan hasil SLR juga menunjukkan bahwa mentoring berkontribusi dalam membangun *psychological safety*, yaitu kondisi di mana karyawan merasa aman untuk mengemukakan ide dan mencoba pendekatan baru tanpa takut akan konsekuensi negatif. Kondisi ini sangat penting dalam mendorong kreativitas dan inovasi di lingkungan perkantoran yang sedang bertransformasi. Dengan demikian, mentoring tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengembangan individu, tetapi juga sebagai pembentuk iklim organisasi yang mendukung perubahan.

Sinergi antara *coaching* dan mentoring yang ditemukan dalam hasil SLR menguatkan

pandangan bahwa pengembangan SDM di era digital memerlukan pendekatan yang terintegrasi. *Coaching* dan mentoring saling melengkapi dalam menjawab kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dalam konteks manajemen perkantoran, integrasi ini membantu karyawan untuk tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, tetapi juga menginternalisasi peran strategis mereka dalam organisasi.

Namun, pembahasan ini juga menyoroti adanya kesenjangan antara teori dan praktik. Hambatan implementasi *coaching* dan mentoring yang diidentifikasi dalam hasil SLR menunjukkan bahwa transformasi manajemen perkantoran memerlukan dukungan kebijakan dan budaya organisasi yang kuat. Tanpa komitmen manajerial dan sistem pendukung yang memadai, *coaching* dan mentoring berpotensi menjadi aktivitas simbolis yang tidak memberikan dampak signifikan.

Dari perspektif praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa organisasi perlu merancang *coaching* dan mentoring sebagai bagian integral dari strategi transformasi manajemen perkantoran. Pengembangan kompetensi *coach* dan mentor, penyelarasan dengan tujuan organisasi, serta integrasi dengan sistem manajemen kinerja menjadi faktor penting untuk memastikan efektivitas pendekatan ini. Dengan demikian, *coaching* dan mentoring dapat berfungsi sebagai pilar yang menopang perubahan struktural dan kultural dalam manajemen perkantoran.

Secara konseptual, pembahasan ini memperkaya literatur manajemen perkantoran dengan menegaskan bahwa transformasi digital tidak dapat dipisahkan dari pengembangan manusia. *Coaching* dan mentoring, dalam hal ini, menjadi jembatan antara teknologi dan manusia, memastikan bahwa transformasi manajemen perkantoran berjalan secara berkelanjutan dan berorientasi pada nilai tambah.

Temuan hasil SLR memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai transformasi manajemen perkantoran sebagai proses sosio-teknis yang kompleks. Transformasi ini tidak dapat direduksi menjadi sekadar adopsi teknologi digital, melainkan harus dipahami sebagai proses pembelajaran organisasi yang melibatkan perubahan perilaku, nilai, dan pola pikir sumber daya manusia. Dalam konteks ini, *coaching* dan mentoring berfungsi sebagai mekanisme kunci yang menjembatani hubungan antara teknologi dan manusia.

Dari perspektif *human capital theory*, temuan ini menegaskan bahwa investasi pada pengembangan manusia melalui *coaching* dan mentoring memberikan nilai tambah strategis bagi organisasi. Karyawan perkantoran yang memiliki kompetensi adaptif dan kreatif mampu memaksimalkan manfaat teknologi digital, sehingga investasi teknologi tidak menjadi sia-sia. Dengan demikian, *coaching* dan mentoring dapat dipandang sebagai bentuk investasi jangka

panjang dalam peningkatan nilai organisasi.

Peran coaching dalam meningkatkan *self-efficacy* karyawan juga dapat dijelaskan melalui teori *social cognitive*. Keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri memengaruhi cara individu merespons perubahan dan tantangan kerja. Coaching membantu membangun keyakinan tersebut melalui proses refleksi dan umpan balik, sehingga karyawan lebih siap menghadapi ketidakpastian yang menyertai transformasi digital manajemen perkantoran.

Sementara itu, mentoring memiliki relevansi yang kuat dengan teori *knowledge-based view of the firm*, yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis utama organisasi. Dalam manajemen perkantoran, banyak pengetahuan bersifat tacit dan melekat pada individu. Mentoring berfungsi sebagai sarana untuk mentransfer pengetahuan tersebut, sehingga organisasi tidak kehilangan kompetensi inti di tengah perubahan teknologi dan regenerasi karyawan.

Pembahasan ini juga menunjukkan bahwa mentoring berperan penting dalam menciptakan *psychological safety* di lingkungan kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh mentor cenderung lebih berani mengemukakan ide dan mencoba pendekatan baru. Kondisi ini sangat penting dalam mendorong kreativitas dan inovasi, yang menjadi prasyarat bagi transformasi manajemen perkantoran yang berkelanjutan.

Sinergi antara *coaching* dan mentoring memperkuat pandangan bahwa pengembangan SDM di era digital memerlukan pendekatan yang terintegrasi. *Coaching* dan mentoring tidak bersifat saling menggantikan, melainkan saling melengkapi. Dalam konteks manajemen perkantoran, integrasi ini memungkinkan organisasi untuk menjawab kebutuhan adaptasi jangka pendek sekaligus pengembangan kapasitas jangka panjang.

Namun demikian, pembahasan ini juga menyoroti adanya kesenjangan antara konsep dan praktik. Meskipun *coaching* dan mentoring diakui efektif secara teoretis, implementasinya sering kali belum optimal karena keterbatasan struktural dan kultural. Budaya kerja yang masih hierarkis dan berorientasi pada kontrol dapat menghambat proses dialog dan refleksi yang menjadi inti *coaching* dan mentoring.

Dari perspektif praktis, temuan ini mengimplikasikan perlunya kebijakan organisasi yang secara eksplisit mendukung *coaching* dan mentoring dalam manajemen perkantoran. Organisasi perlu mengintegrasikan kedua pendekatan ini ke dalam sistem manajemen kinerja, pengembangan karier, dan kepemimpinan. Tanpa dukungan kebijakan yang jelas, *coaching* dan mentoring berisiko menjadi aktivitas informal yang tidak berkelanjutan.

Pembahasan ini juga menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi internal sebagai

coach dan mentor. Organisasi tidak dapat sepenuhnya bergantung pada pihak eksternal, karena keberlanjutan transformasi manajemen perkantoran memerlukan keterlibatan aktor internal yang memahami konteks organisasi secara mendalam. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas pimpinan dan *senior staff* sebagai *coach* dan mentor menjadi kebutuhan strategis.

Secara konseptual, temuan penelitian ini memperkaya literatur manajemen perkantoran dengan menegaskan bahwa transformasi digital harus ditempatkan dalam kerangka *human-centered*. Manajemen perkantoran tidak lagi sekadar fungsi administratif, tetapi menjadi arena pembelajaran dan inovasi yang didukung oleh relasi sosial dan pengembangan manusia.

Akhirnya, pembahasan ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji secara empiris implementasi coaching dan mentoring dalam konteks manajemen perkantoran di berbagai sektor organisasi. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi model implementasi yang paling efektif, faktor kontekstual yang memengaruhi keberhasilan, serta dampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* (SLR) dengan protokol PRISMA, dapat disimpulkan bahwa *coaching* dan mentoring memiliki peran strategis sebagai pilar transformasi manajemen perkantoran di era digital. Transformasi manajemen perkantoran tidak hanya ditentukan oleh penerapan teknologi digital, tetapi juga sangat bergantung pada kesiapan dan pengembangan sumber daya manusia yang mengelolanya. *Coaching* terbukti berkontribusi dalam meningkatkan keterampilan adaptif, pemecahan masalah, serta kepercayaan diri karyawan perkantoran dalam menghadapi perubahan sistem dan proses kerja berbasis digital. Sementara itu, mentoring berperan penting dalam pengembangan kreativitas, pembelajaran jangka panjang, dan transfer pengetahuan tacit yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Sinergi antara *coaching* dan mentoring memungkinkan organisasi membangun kapabilitas karyawan secara holistik, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga memperkuat efektivitas transformasi manajemen perkantoran. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital perkantoran memerlukan pendekatan pengembangan SDM yang terintegrasi dan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengintegrasikan *coaching* dan mentoring ke dalam strategi manajemen perkantoran guna meningkatkan kesiapan karyawan, mendorong kreativitas, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective. *MIS Quarterly, 1*(3), 17–32. <https://doi.org/10.2307/249019>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 34*(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2013). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior, 83*(1), 106–116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.04.004>
- Ensher, E. A., Murphy, S. E., & Mobley, W. H. (2015). Mentoring in a global world. In D. L. DuBois & M. J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (2nd ed., pp. 305–322). Sage Publications.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (3rd ed.). Sage Publications.
- Grant, A. M. (2017). The third “generation” of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 10*(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>

- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman and Company.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen perkantoran modern*. Mandar Maju.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.
- Terry, G. R. (2015). *Office management and control*. Richard D. Irwin.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Jossey-Bass.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.