

Policy Brief

Coaching dan Mentoring: Solusi Peningkatan Kinerja di Tempat Kerja

Policy Brief ini ditulis oleh :

1. **BAYU HIKMAT PURWANA,**
2. **ISRAINI MIRADINA,**
3. **SULISTIANINGSIH,**
4. **HENDRA NUGROHO SAPUTRO,**
5. **HENRI PRIANTO SINURAT
(LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA)**

Ditujukan Untuk :

Lembaga Administrasi Negara

Executive Summary

Sumber Daya Manusia Aparatur yang kompeten merupakan pondasi untuk mewujudkan pemerintah yang efektif. Pengembangan kompetensi merupakan cara untuk memenuhi kompetensi yang diharapkan oleh setiap aparatur. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dilaksanakan dengan metode pendidikan dan pelatihan. Metode pendidikan dilaksanakan dengan bentuk pemberian tugas belajar. Sedangkan pada metode pelatihan dilaksanakan dengan bentuk pelatihan klasikal dan nonklasikal. Besarnya biaya pelatihan klasikal mendorong instansi pemerintah melaksanakan pelatihan nonklasikal untuk mereduksi biaya pengembangan kompetensi. Dari beberapa pelatihan non-klasikal, coaching dan mentoring menjadi sorotan kami untuk menjadi salah satu alternatif pemenuhan JP pengembangan kompetensi PNS dalam 1 (satu) tahun. Pengembangan kompetensi melalui coaching dan mentoring diatur melalui Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Secara bersamaan, pelaksanaan coaching dan mentoring juga diatur dalam Peraturan Menpan & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Pelaksanaan coaching dan mentoring untuk ASN sejatinya akan menjadi pengembangan kompetensi dan sebagai pembimbingan di tempat kerja. Pelaksanaan coaching dan mentoring akan lebih efektif jika didukung dengan unsur tahapan, struktur pengelola, coach, coachee, mentor, mentee, anggaran, alat monitoring dan evaluasi, pengakuan, sarana dan prasarana, metode serta instrument. PerLAN 10 Tahun 2018 dan Permenpan RB 6 Tahun 2022 belum mengatur unsur-unsur tersebut secara menyeluruh. Dibutuhkan mekanisme coaching dan mentoring dengan karakteristik organisasi/instansinya. Sehingga memudahkan pelaksanaannya di pemerintah daerah. Coaching dan mentoring dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi dan pengelolaan kinerja belum didukung unsur-unsur penyelenggaraan yang efektif.

Alternatif 1:

Mendorong LAN untuk menginisiasi penyempurnaan pedoman pelatihan non klasikal, khususnya pada pedoman coaching dan mentoring yang memenuhi 10 aspek dalam pelaksanaan coaching dan mentoring

Alternatif 2:

Mengakselerasi instansi pemerintah untuk menyusun dan mengembangkan pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring yang mengintegrasikan antara pengembangan kompetensi dengan pengelolaan kinerja pegawai yang disesuaikan dengan karakteristik instansinya masing-masing.

Rekomendasi:

Penyusunan Pedoman Coaching dan Mentoring yang terdiri dari unsur tahapan, struktur pengelola, coach, coachee, mentor, mentee, anggaran, alat monitoring dan evaluasi, pengakuan, sarana dan prasarana, metode serta instrument.

Pendahuluan

Pemerintahan yang efektif dapat diwujudkan melalui SDM Aparatur yang kompeten dan berkinerja. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menpan & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Dalam kedua peraturan tersebut terdapat irisan kepentingan melalui kegiatan coaching, mentoring sebagai bagian dari pemenuhan hak pengembangan kompetensi dan sebagai bimbingan kinerja. Idealnya, dalam penyelenggaraannya dapat dilaksanakan secara terintegrasi mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi dan bimbingan kinerja, juga selaras dan diadministrasikan sesuai kaidah coaching dan mentoring. Berdasarkan hasil studi perbandingan kebijakan dan implementasinya di beberapa instansi pemerintah, sangat terlihat variasi dari setiap aspek pendukung penyelenggaraannya

Berdasarkan hasil studi perbandingan kebijakan dan implementasinya di beberapa instansi pemerintah, sangat terlihat variasi dari setiap aspek pendukung penyelenggaraannya. Untuk itu, LAN perlu menginisiasi penyempurnaan pedoman pelatihan non-klasikal melalui jalur coaching dan mentoring yang terintegrasi dengan peningkatan kinerja, menyiapkan road map pengembangan kapasitas SDM calon mentor dan coach, dan mendorong instansi pemerintah untuk menyusun panduan teknis sesuai dengan karakteristik organisasinya.



Berdasarkan tuntutan dari Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, dimana Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai hak dan kewajiban untuk pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun.

Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Bentuk pengembangan kompetensi dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Dalam bentuk pendidikan yaitu berupa pemberian tugas belajar. Sedangkan dalam bentuk pelatihan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal.

Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga Administrasi Negara dalam kajiannya di tahun 2015 menyatakan bahwa untuk melakukan program pengembangan kompetensi terhadap 50% pegawainya, sebuah instansi pemerintah pusat membutuhkan anggaran sejumlah Rp. 6 miliar. Pengembangan kompetensi dengan dukungan anggaran yang memadai adalah kondisi ideal di setiap instansi namun yang terjadi adalah anggaran pengembangan kompetensi yang masih tidak dapat memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi secara klasikal dan dapat disiasati melalui pelatihan non-klasikal. Pengembangan kompetensi melalui magang, pertukaran pegawai, pembelajaran jarak jauh, coaching dan mentoring merupakan upaya untuk mereduksi besarnya biaya pengembangan kompetensi pegawai (Ladiatno, 2020). Dari beberapa pelatihan non-klasikal, coaching dan mentoring menjadi sorotan kami untuk menjadi salah satu alternatif pemenuhan JP pengembangan kompetensi PNS dalam 1 (satu) tahun.



Deskripsi Masalah

Menyimak artikel online Aditya Jaya Iswara (2022) yang diakses melalui KOMPAS.com unggahan 18/08/2022, 17:57 WIB dengan judul "Apakah Indonesia Negara Berkembang atau Maju?", Menurut WTO, Indonesia adalah negara maju, tetapi Human Development Index (HDI) yang disusun PBB menunjukkan Indonesia negara berkembang. Sehingga jawaban ringkasnya apakah Indonesia dinilai sebagai negara berkembang atau maju adalah tergantung indikatornya. Kutipan artikel tersebut menarik, jika dikaitkan dengan profil pelayanan publik instansi pemerintah melalui sajian tabel dinamis BPS tahun 2021.

Secara umum instansi pemerintah daerah masih perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan meningkatkan kualitas kapasitas SDM Aparatur untuk menciptakan pemerintahan yang efektif yang kemudian dapat mendorong perekonomian menuju Indonesia emas.

Upaya pemerintah dalam meningkatkan kompetensi aparatur yang tertuang dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diperjelas oleh Wahyudi (2014) dalam artikelnya yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai akan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Lembaga	Zona Merah (Kepatuhan Rendah)	Zona Kuning (Kepatuhan Sedang)	Zona Hijau (Kepatuhan Tinggi)
	Persentase Kepatuhan pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen)	Persentase Kepatuhan pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen)	Persentase Kepatuhan pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen)
	2021	2021	2021
Kementerian	0.00	29.17	70.83
Lembaga	0.00	20.00	80.00
Pemerintah Provinsi	5.88	55.88	38.24
Pemerintah Kab/Kota	-	-	-
Pemerintah Kabupaten	20.91	54.33	24.76
Pemerintah Kota	3.06	62.24	34.69

Sumber: diolah

Kompetensi yang dimaksud antara lain pengetahuan, kemampuan, pemahaman dan sikap pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaannya sehingga dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki secara signifikan akan meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Kompetensi juga menjadi salah satu dimensi yang menjadi indikator dalam pengukuran Indeks Profesional Aparatur Sipil Negara. Dimensi kompetensi digunakan untuk mengukur data/informasi mengenai riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS dan memiliki kesesuaian dalam pelaksanaan tugas jabatan.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah mengeluarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi PNS sebagai panduan bagi pengelola kepegawaian Instansi Pemerintah. Dalam hal pelaksanaan pengembangan kompetensi terbagi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kompetensi yang kami bahas dalam policy brief ini adalah pelatihan nonklasikal melalui coaching dan mentoring.

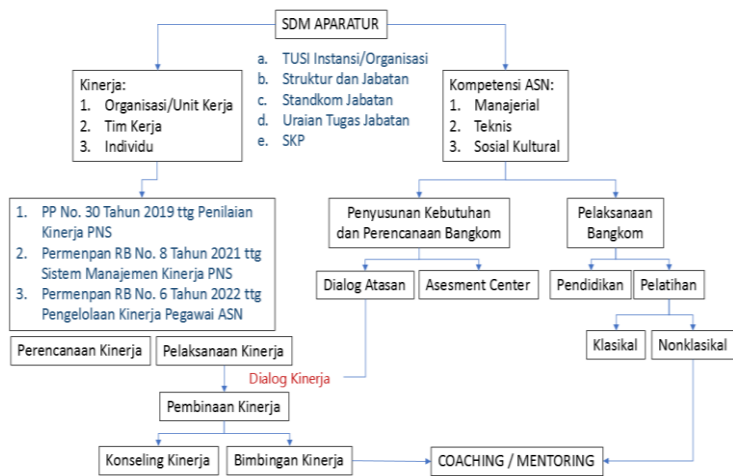
Berbicara tentang kebijakan pengelolaan produktivitas kerja dan kualitas hasil pekerjaan ASN. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN & RB) telah mengeluarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai ASN.

Peraturan Menteri tersebut telah mengamanatkan instansi pemerintah agar dalam mengelola dan meningkatkan kualitas serta kapasitas pegawai dilakukan melalui dialog kinerja yang intens antara pimpinan dan pegawai.

Penguatan tersebut dilaksanakan untuk mewujudkan kerangka pembinaan kinerja yang berkualitas baik melalui bimbingan kinerja dan konseling kinerja.



Deskripsi Masalah



Sumber: diolah

Bimbingan kinerja dilaksanakan dengan metode coaching, mentoring, formal training atau melalui informal training. Coaching dan mentoring tersebut dalam praktiknya di tempat kerja akan beririsan dengan implementasi coaching dan mentoring sebagai pemenuhan hak pengembangan kompetensi PNS. Idealnya coaching dan mentoring tersebut dilaksanakan untuk mendukung pelaksanaan bimbingan kinerja, juga selaras dengan diadministrasikan memperhatikan kaidah coaching dan mentoring.

Berdasarkan wawancara dengan Aquarius Rudianto, Direktur Jaringan dan Retail Banking Bank Mandiri, coaching dan mentoring akan lebih efektif dilaksanakan jika coach, coachee, mentor dan mentee memahami konsep dan tujuan yang akan dicapai. Coaching dan mentoring harus didukung dengan perencanaan, kualifikasi SDM yang terlibat, anggaran, pengakuan terhadap pencapaian, monitoring dan evaluasi. Hal ini sejalan dengan teori-teori penyelenggaraan coaching dan mentoring akan lebih efektif jika didukung dengan adanya aspek-aspek: penyusunan program atau tahapan (Cumming & Worley, 2005), tenaga pengelola (Homan & Miller, 2008; Sartika & Kusumaningrum, 2018; Sumanti, 2018), kualifikasi coach atau mentor (Homan & Miller, 2008, Killion & Harrison, 2017; Thorne, 2005, Van Wyk et al, 2019; Ramani, Gruppen, & Kachur, 2006; Cho, Ramanan, & Feldman, 2011), kualifikasi coachee atau mentee (Audet & Couteret, 2012; Grover & Furnham, 2016; Peter&Vries, 2022), anggaran (Homan & Miller, 2008, Noe, 2010; Sartika & Kusumaningrum, 2018; Sumanti, 2018) kualifikasi coach atau mentor (Homan & Miller, 2008, Killion & Harrison, 2017; Thorne, 2005, Van Wyk et al, 2019; Ramani, Gruppen, & Kachur, 2006; Cho, Ramanan, & Feldman, 2011),

kualifikasi coachee atau mentee (Audet & Couteret, 2012; Grover & Furnham, 2016; Peter&Vries, 2022), anggaran (Homan & Miller, 2008, Noe, 2010; Sartika & Kusumaningrum, 2018; Sumanti, 2018) alat monitoring (Cumming & Worley, 2005; Thompson & Lance, 2001), pengakuan (recognition) (Carmel & Paul, 2015), sarana dan prasarana (Noe, 2010; Kennedy, 2014), metode (Dembowski and Fiona, 2003; Finkelstein & Poteet, 2007), instrument coaching atau mentoring (Klasen & Clutterbuck, 2002).

Dengan mengadopsi studi literatur terhadap aspek aspek untuk melihat kelengkapan atau kejelasan pengaturan penyelenggaraan coaching mentoring pada tiga kebijakan yaitu Perlan No. 10/2018, Pedoman Coaching Mentoring (LAN 2020), dan Permenpan No.6/2022. Dari 3 kebijakan tersebut, faktanya belum semua aspek tersedia pengaturannya atau belum diberikan panduan umumnya. Fenomena ini secara teknis tentunya akan membuat instansi pemerintah menghadapi kendala dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut.

NO	ASPEK	PERLAN NO. 10/2018	PEDOMAN COACHING MENTORING (LAN 2020)	PERMENPAN NO.6/2022
1	Tahapan	Tersedia	Tersedia	Tersedia
2	Struktur Pengelola	Tersedia	Tersedia	Belum Tersedia
3	Kriteria Coach/ Mentor	Belum Tersedia	Tersedia	Belum Tersedia
4	Kriteria Coachee /Mentee	Belum Tersedia	Tersedia	Tersedia
5	Sumber Anggaran	Belum Tersedia	Belum Tersedia	Tersedia
6	Alat Monitoring	Tersedia	Tersedia	Belum Tersedia
7	Recognition	Tersedia	Tersedia	Tidak Disebutkan
8	Sarana Prasarana	Belum Tersedia	Belum Tersedia	Belum Tersedia
9	Metode	Belum Tersedia	Belum Tersedia	Tersedia
10	Instrumen	Tersedia	Tersedia	Tersedia

Sumber: diolah

Alternatif Solusi

Beberapa alternatif solusi untuk mengatasi persoalan pelaksanaan coaching dan mentoring saat ini, dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Mendorong LAN untuk menginisiasi penyempurnaan pedoman pelatihan non klasikal, khususnya pada pedoman coaching dan mentoring yang memenuhi 10 aspek dalam pelaksanaan coaching dan mentoring.
2. Mengakselerasi instansi pemerintah untuk menyusun dan mengembangkan pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring yang mengintegrasikan antara pengembangan kompetensi dengan pengelolaan kinerja pegawai yang disesuaikan dengan karakteristik instansinya masing-masing.

Rekomendasi Kebijakan

Melalui policy brief ini kami menawarkan 2 (dua) opsi rekomendasi kebijakan yang dapat dilakukan untuk memperkuat pelaksanaan coaching dan mentoring di instansi pemerintah dalam rangka peningkatan kinerja dan kompetensi. Rekomendasi kebijakan yang kami tawarkan antara lain :

1) LAN sebagai instansi yang mempunyai kewenangan dalam mengatur dan mengkoordinasikan pengembangan kompetensi SDM aparatur perlu menginisiasi penyempurnaan pedoman pengembangan pelatihan non-klasikal tahun 2020 yang didalamnya memuat pedoman coaching dan mentoring yang terintegrasi dengan pengelolaan peningkatan kinerja. Langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan analisa atau kajian komparasi kebijakan dan implementasi program coaching mentoring pada instansi pemerintah, sebagai bahan penyempurnaan pedoman umum penyelenggaraan coaching dan mentoring dalam peningkatan kinerja ASN;
- b. Melibatkan 10 aspek dalam pelaksanaan coaching dan mentoring sebagai bahan penyempurnaan pedoman umum penyelenggaraan coaching dan mentoring dalam peningkatan kinerja ASN;
- c. Melakukan diseminasi kebijakan kepada pemangku kepentingan dengan menyiapkan roadmap pengembangan kapasitas SDM Aparatur dan penyusunan program pengembangan kompetensi bagi calon mentor dan coach yang akan terlibat dalam penyelenggaraan coaching mentoring; baik melalui penguatan pada program pelatihan kepemimpinan ataupun dengan menyiapkan program secara mandiri untuk melakukan pendalaman kemampuan kompetensi manajerial;



2) Mengakselerasi instansi pemerintah untuk menyusun dan mengembangkan pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring yang memuat 10 aspek dalam pelaksanaan coaching dan mentoring. Langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan diseminasi kebijakan terkait Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 dan Permenpan & RB Nomor 6 Tahun 2022.
- b. Menyusun pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring yang mengintegrasikan antara pengembangan kompetensi dengan pengelolaan kinerja pegawai yang disesuaikan dengan karakteristiknya instansinya masing-masing.
- c. Instansi pemerintah melakukan konsultasi dalam penyusunan pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring dengan Kementerian PAN RB melalui unit yang membidangi Program Peningkatan Kinerja dan Sistem Penghargaan Sumber Daya Manusia Aparatur dan Lembaga Administrasi Negara melalui unit yang membidangi Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN.



Daftar Pustaka

- Aditya Jaya Iswara (2022). Apakah Indonesia Negara Berkembang atau Maju? <https://internasional.kompas.com/read/2022/08/18/175700170/apakah-indonesia-negara-berkembang-atau-maju-?page=all>.
- Audet, J & Couteret, P. (2012). Coaching The Entrepreneur: Features and Success Factor. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531. Doi: 10.1108/14626001211250207
- Carmel, R. G., & Paul, M. W. (2015). Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. *Policy Futures in Education*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/1478210315578562>
- Cho, C., Ramanan, R., & Feldman M. (2011). Defining the Ideal Qualities of Mentorship: A Qualitative Analysis of the Characteristics of Outstanding Mentors. *Am J Med*, 124(5), 453-458. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2010.12.007>
- Cummings, Thomas G., & Worley, Christopher G. (2005). *Organization Development and Change* (8th ed). Mason, Ohio.
- Dembowski and Fiona, 2003. *The Achieve Coaching Model - A Systematic Approach to Greater Effectiveness in Executive Coaching*
- Finkelstein, L.M., dan Poteet, M.L. (2007). Best practices in workplace mentoring programs, dalam Allen, T.D. dan Eby, L.T. (eds.) *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspective Approach*. Victoria: Blackwell Publishing.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLoS one*, 11(7), e0159137.
- Homan, M dan Miller, LJ (2008), *Coaching in Organization*. New Jersey : Wiley & Sons, Inc.
- Kennedy, A. (2014). Understanding Continuing Professional Development: The Need For Theory To Impact On Policy And Practice. *Professional Development in Education*, 40(5). <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.955122>
- Klasen, N. dan Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Noe, RA (2010). *Employee Training and Development* . 5th Edition, New York : McGraw-Hill.
- Pusat Kajian Reformasi Administrasi (2015). *Grand Desain Pengembangan Kompetensi ASN*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Ramani, S., Gruppen, L., & Kachur, E. (2006). Twelve Tips for Developing Effective Mentors. *Med Teach*, 28(5), 404-408. <https://doi.org/10.1080/01421590600825326>
- Samsara, Ladiatno dan Benedicta Retna Cahyarini (2020). Implementasi Massive Open Online Course dan Self Determined Learning Dalam Pelaksanaan ASN CORPU. E-Proceeding Seminar Nasional Pengembangan Kompetensi SDM. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Meteorologi, Klimatologi & Geofisika Tahun 2020.
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2). <https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>
- Sumanti, R. (2018). Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 08(02).
- Thompson, L.A. dan Vance, L.K. 2001. The Impact of Mentoring on Academic Achievement of Risk Youth. *Children and Youth Services Review*. Vol 23. No 3 pp 227-242.
- Thorne, K. (2005). *Coaching for Change*. London: Kogan Page
- Van Coller-Peter, S., & Adriana de Vries, D. J. (2022). Towards building theory on coachee readiness. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 20(1).
- Van Wyk, R., Odendaal, A., & Maseko, B. M. (2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11.
- Wahyudi, Firman. (2014). Peran Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*, Vol. 3 No. 2.
- Kebijakan:**
Keputusan Kepala BPOM Nomor HK.04.01.1.22.02.19.573 Tahun 2019
Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS
Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara