

TESIS KARYA
BUKU PEDOMAN
IMPLEMENTASI COACHING DAN MENTORING
PADA KANTOR PUSLATBANG KMP LAN



MUTMAINNAH

2018.12.017

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI TERAPAN
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

POLITEKNIK STIA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
MAKASSAR

2021

HALAMAN PENGESAHAN

**IMPLEMENTASI COACHING DAN MENTORING
PADA KANTOR PUSLATBANG KMP LAN**

disusun dan diajukan oleh

Mutmainnah

Nomor Pokok Mahasiswa : **2018.12.017**

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 22 Januari 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui,
Komisi Penasihat,**


Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D

Ketua


Dr. Najmi Kathariah, SE., M.Si

Anggota

M A K A S S A R

**Mengetahui,
Direktur Politeknik STIA LAN Makassar**


Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D
NIP. 19640706 199303 1 001

TESIS

HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI

JUDUL : IMPLEMENTASI COACHING DAN MENTORING PADA KANTOR PUSLATBANG KMP LAN

Pada hari ini Jum'at, 22 Januari 2021 telah dilaksanakan Ujian Tesis Mahasiswa atas nama **Mutmainnah** dengan Nomor Pokok Mahasiswa **2018.12.017**.

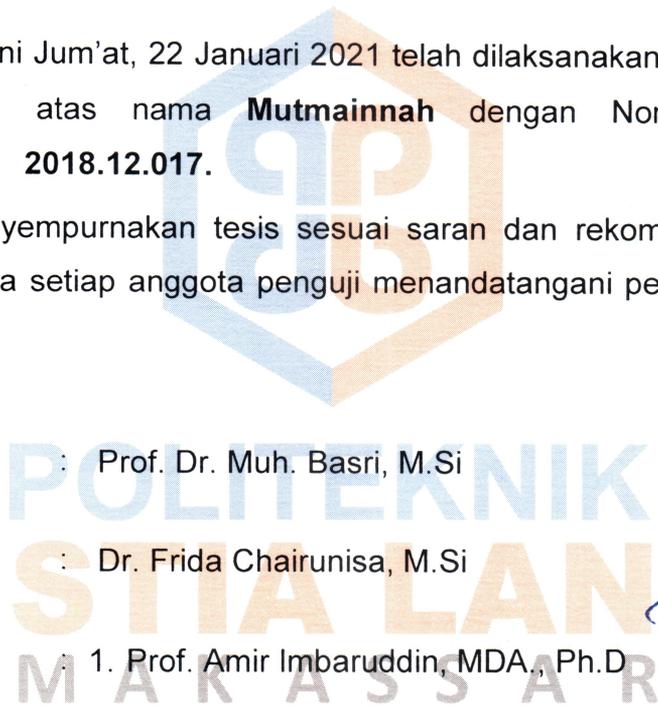
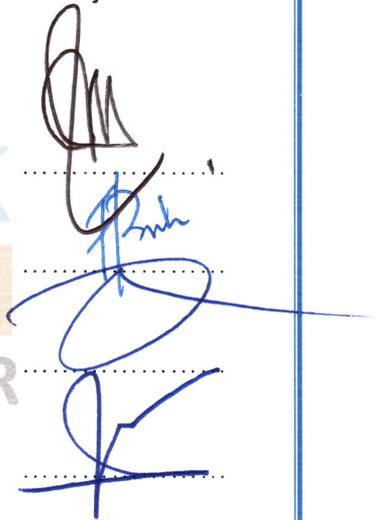
Telah menyempurnakan tesis sesuai saran dan rekomendasi Tim Penguji, jika setiap anggota penguji menandatangani persetujuan di bawah ini.

Ketua Tim : Prof. Dr. Muh. Basri, M.Si

Sekretaris : Dr. Frida Chairunisa, M.Si

Anggota : 1. Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D

2. Dr. Najmi Kamariah, SE., M.Si



 POLITEKNIK STIA LAN MAKASSAR	LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA POLITEKNIK STIA LAN MAKASSAR	
	No. Dokumen	SMM-FM-AKD-12.09
	Revisi	01
	Tanggal Efektif	2 Januari 2020
	Halaman	1
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI/TESIS		

Dengan ini saya menyatakan bahwa sesungguhnya:

1. Karya Tulis saya berupa SKRIPSI/TESIS, saya ajukan, untuk mendapatkan gelar akademik SARJANA (S1) / MAGISTER (S2) di Politeknik STIA LAN Makassar, merupakan karya asli saya dan belum pernah diajukan oleh siapapun juga maupun pada perguruan tinggi lainnya.
2. Adapun pada karya tulis saya, terdapat tulisan yang saya kutip dan jelas disebutkan nama pengarang serta tercantum dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan ataupun ketidak benaran maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar dan sanksi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Makassar, 22 Januari 2021

Yang menyatakan,



Mutmainah
 MUTMAINAH

NPM. 2018.12.017

INTISARI

IMPLEMENTASI COACHING DAN MENTORING

PADA KANTOR PUSLATBANG KMP LAN

Penulis : Mutmainnah

Penasehat : Prof. Amir Imbaruddin, MDA. Ph.D

Dr. Najmi Kamariah, M.Si

Pembangunan aparatur menjadi program utama dalam reformasi birokrasi untuk menjalankan roda pemerintahan terlebih dalam menghadapi era globalisasi dan perubahan-perubahan yang akan terjadi kedepannya. Setiap ASN memiliki hak pengembangan pegawai 20 JP per tahun berdasarkan amanat PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Namun sayangnya, proses pengembangan seringkali menjadi hambatan karena persolan ketidaksesuaian dengan tugas pokok dan fungsi dan arah pengembangan karier. Pendekatan pengembangan kompetensi saat ini menjadi beragam, selain secara klasikal juga dapat dilakukan secara non-klasikal. *Coaching* dan *mentoring* dapat menjadi salah satu alternatif pengembangan mengingat *coaching* dan *mentoring* melibatkan interaksi dengan semua unsur yang ada dalam organisasi. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses *coaching* dan *mentoring* dapat diterapkan di Puslatbang KMP LAN sebagai salah satu bentuk pengembangan SDM. Mengingat *coaching* dan *mentoring* di Puslatbang KMP LAN hanya diterapkan pada proses pelatihan kepemimpinan dan pelatihan dasar CPNS. Tujuannya adalah agar *coaching* dan *mentoring* tidak hanya dilakukan sekali saja tetapi berkesinambungan sehingga dampak dari proses tersebut dapat dirasakan oleh organisasi. *Coaching* dapat memacu pengenalan potensi yang dimiliki setiap pegawai dan mampu memaksimalkannya sedangkan *mentoring* dapat meningkatkan kompetensi pegawai dengan belajar langsung dari orang yang ahli dan berpengalaman di bidangnya. Dengan melakukan kedua hal ini dapat memberi kontribusi terhadap kinerja organisasi dalam pencapaian visi misi.

Penelitian tesis ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe deskriptif. Proses pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, telaah dokumen, dan observasi.

Penelitian ini menghasilkan pedoman implementasi *coaching* dan *mentoring* di Puslatbang KMP LAN dimulai dari proses persiapan, pelaksanaan, pemantauan hingga evaluasi yang nantinya memudahkan pengelola, *coach*, *coachee*, *mentor* dan *mentee* dalam pelaksanaannya hingga hasilnya dapat diukur dan memberi dampak positif bagi kinerja organisasi

Kata Kunci : Pengembangan, Kompetensi, *Coaching*, *Mentoring*

ABSTRACT

COACHING AND MENTORING IMPLEMENTATION AT PUSLATBANG KMP LAN

Author : Mutmainnah

Advisor : Prof. Amir Imbaruddin, MDA. Ph.D

Dr. Najmi Kamariah, M.Si

Apparatus development is the main program in bureaucratic reform in running the wheels of government first for facing the era of globalization and the changes that will occur in the future. Each ASN has the right to develop employees of 20 JP per year based on the mandate of PP 11 of 2017 concerning PNS Management. However, the development process becomes an obstacle due to incompatibility with the main tasks and functions and direction of career development. Currently, competency development approaches are varied, apart from being classical it can also be done non-classical. *Coaching* and *mentoring* can be an alternative development, considering that *coaching* and *mentoring* are easy to do by interacting with all elements in the organization. The main objective of this research is to see how the process of *coaching* and *mentoring* can be applied in Puslatbang KMP LAN as a form of human resource development. Receiving *coaching* and *mentoring* at the KMP LAN Puslatbang is only applied to the leadership training process and basic CPNS training. The goal is that *coaching* and *mentoring* is not only done once but continuously so that the impact of the process can be felt by the organization. *Coaching* can spur recognition of the potential of each employee and be able to maximize it, while *mentoring* can increase employee competence by learning directly from people who are experts and experienced in their fields. By doing these two things can contribute to organizational performance in the vision and mission.

The thesis research used qualitative descriptive methods. The data process was carried out by using in-depth interview techniques, document review, and observation.

This research produces guidelines for the implementation of *coaching* and *mentoring* at Puslatbang KMP LAN starting from the process of preparation, implementation, monitoring to evaluation which will make it easier for managers, coaches, coachees, mentors and mentees in their implementation so that the results can be measured and have a positive impact on organizational performance.

Keywords: Development, Competence, *Coaching*, *Mentoring*

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
INTISARI.....	iii
ABSTRACT.....	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Pertanyaan Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Konsep	8
1. Konsep Pelatihan dan Pengembangan.....	9
2. Konsep <i>Coaching</i>	11
3. Konsep <i>Mentoring</i>	26
B. Argumen Pokok.....	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Metode Penelitian.....	32
B. Teknik Pengolahan dan Analisa Data	34
C. Struktur Penulisan	35
BAB IV HASIL PENELITIAN	37
A. Hasil Penelitian.....	37
1. Deskripsi Lokasi Penelitian	37
2. Hasil Penelitian	39
2.1 Penetapan Tujuan Pengembangan.....	41
2.2 Anggaran Kegiatan	56
2.3 Pembentukan Tim Pelaksana	57
2.4 Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	69

2.5 Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	79
BAB V PENUTUP	86
A. Kesimpulan.....	86
B. Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA.....	89
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Empat Peran Seorang <i>Coach</i>	13
Gambar 2	Layout Sesi <i>Coaching</i>	23
Gambar 3	Struktur Organisasi Puslatbang KMP LAN.....	39
Gambar 4	Sosialisasi <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	52
Gambar 5	Monitoring Pelaksanaan <i>Coaching</i>	53
Gambar 6	Tim <i>L-Grow</i>	57
Gambar 7	Daftar Perubahan <i>Coachee</i>	65
Gambar 8	Proses <i>Coaching</i> Secara <i>Virtual</i>	74
Gambar 9	Proses <i>Coaching</i> Secara Tatap Muka Tidak Sesuai Layout Standar	75
Gambar 10	Proses <i>Coaching</i> Secara Tatap Muka Sesuai Layout Standar	76
Gambar 11	Ruangan yang Dapat Digunakan untuk <i>Coaching</i> di Ruang Prajudi	78
Gambar 12	Ruangan yang Dapat Digunakan untuk <i>Coaching</i> di Ruang Chairuddin Burhan	78
Gambar 13	<i>Coaching Plan</i>	82
Gambar 14	<i>Mentoring Plan</i>	82
Gambar 15	Testimoni pegawai setelah mengikuti <i>coaching</i> sesi 1	83

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jadwal Kegiatan	35
Tabel 2 Konversi Coaching dan Mentoring Berdasarkan Perlan No. 10 Tahun 2018	48
Tabel 3 Data Pegawai yang <i>Certified Coach</i>	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Data Pengembangan Pegawai Puslatbang KMP LAN 2019.....	91
Lampiran 2	Data Pengembangan Pegawai Puslatbang KMP LAN Januari Hingga Agustus 2020.....	93
Lampiran 3	Surat Tugas Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> Internal Puslatbang KMP LAN	104
Lampiran 4	Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....	107
Lampiran 5	Daftar Wawancara	109
Lampiran 6	<i>Curriculum Vitae</i>	113

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menurut data di website <https://sipka.lan.go.id/accreditation>, terdapat 220 Instansi Pelatihan di Indonesia yang telah memiliki akreditasi untuk menyelenggarakan berbagai macam pelatihan untuk ASN. Puslatbang KMP harus memiliki jiwa kompetitif agar mampu meyakinkan bahwa instansinya adalah tempat terbaik dalam hal pelatihan. Puslatbang KMP harus memantaskan diri dengan membangun kualitas SDM, memperbaiki manajemen proses dan meningkatkan sarana dan prasarana agar dapat adaptif dan produktif.

Cita-cita pemerintah untuk mencapai *world class bureaucracy* pada tahun 2025 juga tentunya memperjelas peran Puslatbang KMP sebagai unsur pendukung LAN di daerah dengan melaksanakan pelatihan bagi ASN dan menghasilkan rekomendasi kebijakan untuk perbaikan manajemen pemerintahan di lingkup wilayah Indonesia.

Banyak hal yang dapat menghambat proses tersebut, diantaranya masih ada pegawai merasa tidak bertanggungjawab atas suatu masalah di organisasi karena permasalahan tersebut tidak berkaitan langsung dengan tupoksinya, sehingga tidak termotivasi melakukan pemecahan masalah. Selain itu terkadang pemecahan masalah yang dilakukan masih sekedar menyelesaikan masalah yang bersifat jangka pendek yang belum mampu mengatasi masalah yang sama terjadi lagi kedepannya. Para pegawai belum mampu mengasah

potensi dalam merumuskan kegiatan atau langkah antisipasi maupun pengembangan yang bersifat strategis. Selain itu, permasalahan yang muncul adalah akibat rotasi yang selalu dilakukan setiap tahunnya di Puslatbang KMP LAN, beberapa pegawai ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja selama ini. Tentu butuh waktu bagi para pegawai yang dirotasi untuk dapat belajar dan menerima perubahan di lingkungan kerjanya. Jika motivasi pegawai tidak muncul dalam dirinya maka dapat dipastikan, pekerjaan yang dilakukan tidak mencapai hasil maksimal. Terlebih jika yang menduduki jabatan sebelumnya juga sibuk pada pekerjaan barunya dapat dipastikan *transfer knowledge* dan *skill* tidak dapat berjalan secara maksimal yang tentunya mempengaruhi capaian kinerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Untuk tahun 2020, ada 25 pegawai yang dirotasi berdasarkan SK Kepala LAN Nomor 138/K.1/SDM.03.8/2020 tertanggal 07 Februari 2020.

Masalah pengembangan juga menjadi fokus utama. Dimana seperti yang terlihat pada tabel bahwa pada dasarnya semua pegawai mendapatkan hak pengembangannya namun yang menjadi pertanyaan adalah apakah pengembangan yang diberikan sesuai dengan tupoksinya, sesuai dengan arah pengembangan karier ke depannya atau apakah setiap pegawai mendapat hak pengembangan secara proporsional.

Di tahun 2019, puslatbang KMP LAN memiliki 76 pegawai dengan rincian 7 Jabatan Struktural, 40 Jabatan Pelaksana dan 29

Jabatan Fungsional Tertentu. Dengan jumlah pegawai seperti itu dan berdasarkan data pengembangan pegawai tahun 2019 (Lampiran 1) menjelaskan bahwa, Puslatbang KMP LAN memang menyiapkan pengembangan untuk pegawainya baik yang JFT maupun bagi jabatan pelaksana namun pegawai mendapat pengembangan yang bersifat wawasan umum, hanya beberapa pegawai yang mendapat pengembangan teknis yang sesuai dengan tupoksinya. Hingga saat inipun belum ada evaluasi berkala dari organisasi terhadap pengembangan yang diberikan kepada setiap pegawai.

Untuk mengatasi masalah tersebut dan dalam mendukung pencapaian yang diharapkan Puslatbang KMP, dibutuhkan kegiatan pengembangan yang mampu mengakomodir kebutuhan pegawai baik dari segi pengembangan perilaku dalam berkinerja maupun peningkatan pengetahuan yang sesuai dengan tupoksinya, sesuai dengan arah pengembangan karier ke depannya atau peminatan pegawai. Dan setiap pegawai mendapat hak pengembangan secara proporsional. Metode yang paling tepat adalah metode *coaching* dan *mentoring* yang mampu membangkitkan potensi dan keahlian setiap SDM di Puslatbang KMP LAN.

Pada penelitian Metz dalam Tarru (2019:123) menyampaikan bahwa *coaching* adalah upaya untuk memfasilitasi individu untuk mencapai kinerja atau tujuan tertentu. Dimana fokus utama *coaching* ada pada orang yang dibimbing. Karena masing-masing mereka memiliki kompetensi, tinggal bagaimana cara mengaktualkan potensi

itu. Sejalan dengan hasil penelitian Sulastiana, et.al. (2017) mengatakan bahwa *Employee Coaching and Counseling Program* (ECCP) cukup efektif dalam meningkatkan dan mengoptimalkan *Human Capital* khususnya *Emotional Capital* untuk mendukung kelancaran pekerjaan terutama dalam kinerja pelayanan publik yang diemban Dengan perkataan lain, agar dapat meningkatkan human dan yang perlu menjadi perhatian adalah komitmen peserta dalam menjalani ECCP hingga selesai. Hal ini menjadi penting, dengan kesadaran penuh bahwa mereka membutuhkan dan memiliki keinginan untuk mengembangkan diri. Evaluasi dampak ECCP terhadap perubahan Human Capital perlu dilakukan sekira 2-3 kali berupa *time series* akan semakin menguatkan bagaimana pengaruh ECCP terhadap peserta. Sujoko (2015) mengemukakan dalam hasil penelitiannya dengan adanya program *mentoring* di perpustakaan atau setidaknya ada semacam pembimbingan awal terhadap tenaga kerja baru yang akan bekerja di perpustakaan oleh manajer atau tenaga senior, diharapkan tenaga kerja baru baik yang berasal dari hasil rekrutmen maupun dari limpahan tenaga “yang bermasalah” dapat dirancang dan dibimbing untuk memasuki dinamika dunia kerja perpustakaan. Diharapkan mereka dapat bermanfaat di tempat baru untuk mendedikasikan kemampuan dan menemukan motivasi kerja mereka kembali.

Coaching fokus pada pengembangan dan pemberdayaan potensi untuk mencapai tujuan yang diinginkan individu melalui

perubahan perilaku dan *mentoring* fokus pada penguasaan terhadap suatu bidang tertentu. *Coaching* dan *Mentoring* ini tidak memerlukan biaya pengembangan seperti yang selama ini menjadi kendala dalam pelaksanaan pengembangan di instansi. Metode ini nantinya dapat menjadi salah satu model pelatihan non klasikal sesuai yang diamanatkan Perlan No.10 Tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi PNS. Metode pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* sudah banyak dibahas dalam buku-buku yang terkait *coaching* dan *mentoring*, bahkan ada beberapa lembaga swasta yang mengkhususkan diri memberi pelatihan terkait *coaching* namun masih sebatas teknik seorang *coach* dalam melakukan *coaching*, belum pada bagaimana *coaching* dan *mentoring* ini dapat diimplementasikan di suatu instansi yang mencakup mulai dari perencanaan, pengelolaan pelaksanaan, monitoring serta evaluasi sehingga metode ini dapat menjadi sebuah model pengembangan pegawai yang terstruktur dan tentu memiliki target pencapaian. Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa bahwa *coaching* dan *mentoring* sangat bermanfaat jika dilakukan sebagai salah satu bentuk alternatif pengembangan pegawai di Puslatbang KMP.

Di Puslatbang KMP LAN, *coaching* dan *mentoring* bukan lagi hal yang baru bagi beberapa pegawainya, namun selama ini *coaching* dan *mentoring* ini dilakukan hanya kepada peserta yang mengikuti pelatihan di Puslatbang KMP LAN, bukan kepada pegawai yang ada Puslatbang KMP sendiri. Proses pengaplikasiannya juga berbeda karena dalam

pelatihan memiliki batas waktu yang harus diperhitungkan. Sehingga dapat dikatakan sangat berbeda proses implementasinya. Untuk implementasi *coaching* dan *mentoring* sebagai bentuk pengembangan pegawai, harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dari proses persiapan hingga evaluasi. Jika pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* tidak memiliki pedoman pelaksanaan, instansi akan kesulitan dalam mengelola pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*, terlebih dalam mengukur keberhasilan dari pelaksanaannya sebagai salah satu metode untuk pengembangan pegawai. Dengan penelitian ini, maka akan dibuat sebuah pedoman pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* di Puslatbang KMP LAN agar kedua metode ini dapat saling bersinergi untuk menghasilkan SDM yang handal dan menjadi penggerak perubahan di Puslatbang KMP LAN.

B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti menetapkan fokus yang akan diteliti adalah bagaimana proses implementasi *coaching* dan *mentoring* pada kantor Puslatbang KMP LAN agar mampu menghasilkan SDM yang mampu mengenali potensi dirinya dan mengembangkannya dengan maksimal.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat pedoman implementasi *coaching* dan *mentoring* sehingga dapat dijadikan alternatif pengembangan di Puslatbang KMP LAN dan menjadi rujukan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* di Organisasi Pemerintah.

D. Manfaat Penelitian

Pegawai dapat mengembangkan diri sesuai dengan potensi dan minat yang diinginkan serta membantu pencapaian kinerja sesuai dengan visi misi organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep

Sedarmayanti dan Sabar Gunawan (2020:18) menjelaskan bahwa :

“pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilakukan organisasi agar pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Dengan kegiatan pengembangan, diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang dilakukan organisasi. Pengembangan SDM merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk ketertinggalan SDM, keberagaman SDM, perubahan teknik kegiatan yang disepakati, dan perputaran SDM yang ada dalam organisasi. Peralatan tidak dapat beroperasi efisien bila SDM-nya tidak kapabel dan terampil”

Menurut Noe (2006:385), ada empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan karyawan, yaitu pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja dan hubungan interpersonal. Dalam hal ini, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan menambah pengetahuannya tentang organisasi dan pelanggannya melalui interaksi dengan karyawan yang lebih berpengalaman.

Kaswan (2012:7), penyebab masalah kinerja banyak sumbernya, yang pada dasarnya berasal dari karyawan itu sendiri, atau prosedur/kebijakan organisasi. Faktor yang berasal dari karyawan mungkin berasal dari kemampuan dan motivasi karyawan. Jika permasalahan kinerja berasal dari dalam diri karyawan, *coaching* dan *mentoring* dapat memberi solusi. Melalui *coaching* dan *mentoring*,

karyawan dapat ditingkatkan kemampuannya melalui proses pembelajaran dalam *coaching* dan *mentoring*.

Dalam *coaching*, kita tidak mengajarkan seseorang tapi membantu mereka belajar, membantu untuk mencapai tujuannya. Bagaimana mengantarkan *coachee* dari posisi ataupun kondisinya saat ini ke arah perubahan yang diinginkannya dengan memecahkan masalah, merencanakan tindakan-tindakan serta bagaimana menjaga komitmen dari implementasi rencana tindakan. Sedangkan *mentoring* bagaimana orang yang ahli dibidangnya mampu mendampingi dan membimbing orang baru terjun hingga ia mampu menguasai bidang tersebut.

1. Konsep Pelatihan dan Pengembangan

Sedarmayanti dan Sabar Gunawan (2020:18) menjelaskan bahwa :

“pelatihan dan pengembangan : usaha terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Manfaat Pengembangan SDM bagi organisasi yaitu organisasi mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang, organisasi mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan, mampu emnjawan tantangan perkembangan keadaan masa depan, program organisasi tidak ketinggalan dari pesaingnya, organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai, organisasi dapat mempersiapkan pegawai menduduki jabatan lebih tinggi”

Mangkunegara (2013:44) menjelaskan komponen – komponen dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu: Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur,

para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai, materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta, peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Mudjiman (2006: 64) menyampaikan 9 (sembilan) poin kegiatan perencanaan pelatihan meliputi:

- a. Menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan
- b. Menetapkan tujuan pelatihan
- c. Menetapkan bahan ajar pelatihan
- d. Menetapkan metode-metode yang akan digunakan
- e. Menetapkan alat bantu pelatihan
- f. Menetapkan cara evaluasi pelatihan;
- g. Menetapkan tempat dan waktu pelatihan
- h. Menetapkan instruktur pelatihan;
- i. Menyusun rencana kegiatan, jadwal pelatihan, dan anggaran yang dibutuhkan.

Sedarmayanti dan Sabar Gunawan (2020:121) menjelaskan bahwa monitoring dan evaluasi merupakan dua kegiatan terpadu dalam rangka pengendalian suatu program. Monitoring bermanfaat untuk memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya sedangkan evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan untuk mengetahui capaian akhir kegiatan. Teknik dalam monev dapat berupa

observasi, wawancara dan angket serta *Focused Group Discussion* (FGD).

2. Konsep Coaching

International Coaching Federation (ICF) mendefinisikan *Coaching* sebagai bentuk kemitraan bersama klien dengan proses memprovokasi pemikiran (menstimulasi dan memprovokasi pemikiran dan proses kreatif yang menginspirasi mereka dalam memaksimalkan potensi pribadi dan professional yang dimilikinya.

Konsep yang dikemukakan ICF, sejalan dengan yang dikemukakan Metz dalam Tarru (2019:123). Dimana pada penelitiannya menyampaikan bahwa *coaching* adalah upaya untuk memfasilitasi individu untuk mencapai kinerja atau tujuan tertentu. Dimana focus utama *coaching* ada pada orang yang dibimbing. Karena masing-masing mereka memiliki kompetensi, tinggal bagaimana cara mengaktualkan potensi itu.

Menurut Loop Institute Of *Coaching* (2019:6-11), *coaching* di organisasi adalah tentang membangun hubungan yang didasarkan pada pilihan daripada sasaran. *Coaching* bersifat holistic, tentang cara berfikir, cara menjadi dan cara mempercepat pengembangan. *Coaching* adalah tuas untuk melepaskan potensi, alat untuk membuka kinerja, sebuah pendekatan untuk berubah. *Coaching* mendukung pemikiran baru, yang mengarah pada proses perubahan perbaikan terus menerus.

Ada tiga jenis fokus yang dibutuhkan dalam hubungan *coaching* di tempat kerja, yaitu :

- a. *Remedial*, dimana masalah yang ada di karyawan harus segera diperbaiki untuk hasil yang lebih baik
- b. *Development*, sebagai upaya meningkatkan kompetensi karyawan, yaitu *hard skill* dan *soft skill*.
- c. *Trasitional*, sebagai upaya mendukung karyawan untuk mengambil peran baru dalam organisasi dan kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan tantangan baru.

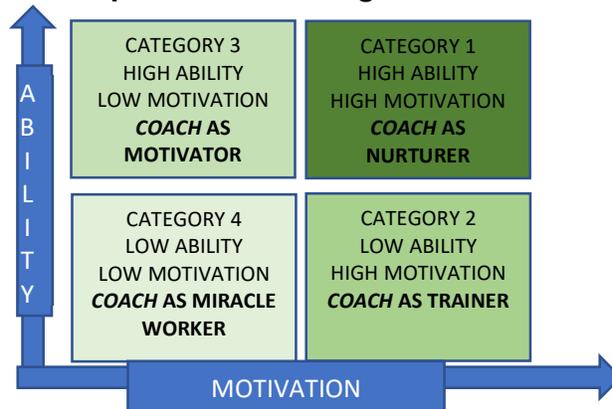
Menurut Loop Institute Of *Coaching* (2019:23)

“untuk membangun pondasi dalam implementasi tahapan program *coaching* di organisasi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan :

- a. *Coach* memiliki pemahaman konsep *coaching*, prinsip dan kompetensi yang dibutuhkan
- b. Mensosialisasikan tentang definisi dan manfaat *coaching* di perusahaan pada *coachee* (staf maupun tim pelaksana yang akan menjadi target sesi *coaching*)
- c. Menjelaskan tentang proses *coaching*, serta peran dari seorang *coach* dan *coachee*
- d. Menyamakan persepsi atas proses dan mekanisme program *coaching* yang akan dijalankan”

Menurut Loop Institute Of *Coaching* (2019:10), dipetakan empat peran berbeda dari seorang *Coach* yaitu:

Gambar 1
Empat Peran Seorang Coach



Selanjutnya dijelaskan bahwa seorang *coach* harus memiliki *Trust Equation*,

$$T = \frac{\text{Credibility} \times \text{Realibility} \times \text{Intimacy}}{\text{Self Orientation}}$$

Dengan penjelasan :

- *Credibility* mewakili kemampuan, pengetahuan, keterampilan dalam pemahaman bisnis, proses bisnis, visi dan hal lain yang berkaitan dengan teknis maupun pengelolaan bisnis serta perannya sebagai pemimpin.
- *Realibility* mewakili perilaku-perilaku yang menunjukkan bahwa seseorang mampu diandalkan dalam situasi-situasi tertentu yang diharapkan oleh orang lain maupun tim pelaksana jika berada dalam organisasi.
- *Intimacy* yaitu kemampuan seseorang yang dapat dirasakan oleh orang lain yang membuat rasa aman dan nyaman saat berinteraksi.

- *Self Orientation* merupakan bagaimana seseorang melihat focus pada dirinya sendiri atau mampu melihat focus pada pihak lain juga.

Selain kemampuan di atas, kompetensi lain yang dibutuhkan dalam *coaching* sebagai seorang *coach* adalah komunikasi efektif. Komunikasi efektif dapat diuraikan menjadi beberapa hal :

1. Mendengarkan aktif, kemampuan seorang *coach* untuk focus mendengarkan apa yang dikatakan oleh *coachee* untuk memahami arti apa yang diinginkan. Keterampilan mendengarkan secara aktif merupakan salah satu syarat menjadi *coach* yang efektif. *Coach* dituntut untuk lebih banyak mendengarkan daripada berbicara. *Coach* harus menempatkan agenda *coachee* sebagai hal utama dan mengesampingkan agenda, pendapat dan atau penilaiannya sendiri. Selain mendengarkan, *coach* juga harus memahami emosi dan perasaan serta hal-hal yang tidak terucap secara verbal seperti ekspresi wajah, dan gerak tubuh *coachee*. Hal ini dilakukan agar *coach* secara intuitif mengetahui apa yang ditanyakan untuk mengeksplorasi potensi *coachee*.
2. Pertanyaan yang bermakna, atau pertanyaan yang efektif yaitu pertanyaan terbuka, pertanyaan yang berfokus pada solusi, pertanyaan saat ini dan masa depan. Dalam pertanyaan efektif menghindari pertanyaan tertutup, pertanyaan yang

mengarahkan, pertanyaan berlapis dan pertanyaan mengapa karena dianggap kompromatif. Pertanyaan berbobot ini diajukan untuk membantu *coachee* menyadari situasinya dan juga membantu menemukan ide baru yang harus dilakukan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Loop *Institute Of Coaching* (2019:7) dalam budaya *coaching*, seorang *leaders* sejatinya akan menyadari tanggung jawab mereka untuk memberi sesi *coaching* kepada karyawannya. Selain itu ada juga internal *coach* yang ditunjuk dan akan bekerjasama dalam *coaching program* untuk karyawan yang bukan bawahannya langsung untuk memberikan lebih terbuka dan jujur terutama jika pembahasan mengenai kinerja yang berhubungan antara karyawan dan *leaders*. Eksternal *coach* juga dapat berperan, yang mana biasanya dipandang lebih aman dan tidak memihak.

Kompetensi seorang *coach* ada delapan kompetensi yang terbagi menjadi 4 bagian yaitu, *foundation*, *Co-Creating the Relationship*, *Communicating Effectively*, *Cultivating Learning and Growth*, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. *Foundation*

a) *Demonstrates Ethical Practice*

Seorang *coach* profesional menjalankan prakteknya dengan menghormati proses *coaching* dimana ia dengan jelas mengetahui kode etik *coaching* dimana didalamnya mengetahui definisi *coaching*, etika profesional seorang

coach, konflik kepentingan, etika berperilaku kepada *coachee*, menjaga kerahasiaan atau privasi.

b) *Embodies a coaching Mindset*

Coaching mindset terdiri dari bagaimana seorang *coach* focus pada klien bukan pada masalahnya. Mendengarkan, menanggapi, dan bertanya pertanyaan yang bermanfaat. untuk mereka dalam pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan. Mampu mengembangkan dan memelihara pola pikir yang terbuka dan berkembang, penuh rasa ingin tahu, fleksibel, objektif tanpa judgment. Yang terakhir adalah Membantu klien untuk mengembangkan pemikiran ke depan dan mencari kemungkinan baru.

2. *Co-Creating the Relationship*

a) *Establishes and Maintains Agreement*

Mampu menentukan tujuan atau agenda *coaching* dan menjaga kesepakatan bersama.

b) *Cultivates Trust and Safety*

Mampu menumbuhkan kepercayaan dan rasa aman pada diri *coachee* dengan menunjukkan niat tulus, menyediakan lingkungan yang aman, memelihara integritas, menghormati *coachee* dan menyediakan dukungan

c) *Maintains Presence*

Mampu hadir sepenuhnya bagi *coachee* artinya badan pikiran, dan hati sepenuhnya bersama dengan *coachee* saat sesi berlangsung. Kondisi ini ditandai dengan focus yang total pada *coachee*, bukan pada masalah atau solusi. Tips membangun presence yaitu menyadari pikiran dan emosi di keseharian, belajar untuk hening, flexible, meditasi, dan melatih intuisi

3. *Communicating Effectively*

a) *Listens Actively*

Kemampuan *coach* mendengar aktif selama proses *coaching*. Hal ini bertujuan agar *coach* mampu memahami tidak hanya cerita si *coachee* tapi juga persepsi, relief dan makna dari cerita. Ada banyak makna yang bisa digali dari cuma sekedar memperhatikan kata-kata yang terucap seperti kata-kata kunci, emosi dibalik kata, makna tersirat. Mendengarkan aktif memerlukan level empati namun menghindari simpati.

b) *Evokes Awareness*

Kemampuan *coach* membangkitkan kesadaran baru bagi si *coachee* dengan mengajukan pertanyaan berbobot. Hal ini bertujuan agar *coachee* menyadari situasinya sekarang dan mengetahui apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pertanyaan berbobot

ditandai dengan pertanyaan terbuka bukan pertanyaan tertutup.

4. *Cultivating Learning and Growth*

a) *Facilitates Client Growth*

Bersama dengan klien mentransformasi hasil pembelajaran sehingga *coachee* secara mandiri dapat menemukan ide untuk pengembangan dirinya melalui aksi nyata. *Coach* membantu *coachee* untuk mengambil tindakan atas ide-ide yang ia temukan dengan menyusun rencana bagaimana tujuan tersebut akan dicapai secara bertahap dan memastikan *Coachee* menjalankan komitmen yang disepakati. *Coach* memonitoring *coachee* sesuai dengan bentuk monitoring yang telah disepakati antara *coach* dan *coachee*.

Menurut Arsendatama (2018:10-17) dijelaskan bahwa *coaching* merupakan percakapan verbal seperti mengobrol biasa namun obrolan tersebut diatur dalam suatu alur yang terstruktur dan logis. Percakapan *coaching* diawali dengan kejelasan agenda dan tujuan yang ingin dibicarakan yang selanjutnya memetakan, menggali dan membangun ide dan diakhiri dengan kesepakatan rencana tindakan dan komitmen. Alur *coaching* yang digunakan adalah IGROW dengan penjelasan sebagai berikut

- I (*Intention*) : Niat untuk membantu dan memberdayakan *Coachee*, *coach* harus hadir sepenuhnya dan tanpa *judgment* .

Tipsnya adalah hadir sepenuhnya, focus dan tidak terburu-buru menyodorkan solusi. Sabar dalam mengendalikan emosi dan Bangun rasa ingin tahu dengan menahan diri untuk menasehati dan memberi saran

- G (*Goal*) : menyepakati topik untuk dibicarakan dan menyepakati tujuan percakapan
- R (*Reality*) : Mengurai fakta-fakta yang terkait dengan situasi yang dihadapi, dengar dan ajukan pertanyaan terbuka untuk menggali situasi lebih dalam
- O (*Option*) : membangun ide dan mencari alternatif solusi serta *Coach* bersifat terbuka untuk bertukar pikiran dan berbagi pengalaman jika diperlukan
- W (*Will/Way Forward*) : *Coach* dan *Coachee* merumuskan tindakan dan menyepakati komitmen

Arsendatama dan Lina (2017:21) mengemukakan bahwa:

“di Indonesia pada umumnya *coaching* diberikan dalam format tatap muka. *Coach* bertemu dengan *coachee* di lokasi yang disepakati bersama. Saat ini juga terjadi tren yang menunjukkan peningkatan *coaching* via telepon atau dengan bantuan teknologi komunikasi seperti *video call*. Durasi sebuah sesi *coaching* biasanya berkisar antara 40-60 menit. Meskipun tentunya *coaching* bisa diberikan lebih singkat, namun umumnya eksplorasi dan penemuan ide memakan waktu hingga satu jam. Periode *coaching* sendiri bervariasi tergantung tujuan yang ingin dicapai. Pengalaman kami menunjukkan *coaching* paling tidak diberikan dalam kurun waktu 3 bulan. Idealnya periode *coaching* berkisar antara 6-12 bulan”.

Menurut Loop Institute Of *Coaching* (2019:54-58), teknik yang dapat digunakan *coach* dalam proses *coaching* yaitu model percakapan FIRA, dengan penjelasan :

- F: Fokus pada tujuan, *coach* focus pada pembahasan untuk menggali tujuan yang diinginkan *coachee*.
- I: identifikasi G P S, *coach* mengidentifikasi *Gap* (kesenjangan), kemungkinan (*possibilities*) dan solusi (*solution*) yang berasal dari kesadaran dan pemahaman dari diri *coachee*
- R: Rencana Aksi , *coach* memberikan ruang dan kesempatan kepada *coachee* menetapkan rencana aksi untuk implementasi daei solusi yang telah dipilih
- A: Akuntabilitas, *coach* memastikan *coachee* untuk berkomitmen mempunyai akuntabilitas dalam implementasi rencana aksi dan tindak lanjutnya

Dalam Kaswan (Dalam Kouzez, Possner dan Biech 2012:179) menyebutkan ada enam langkah dalam proses *coaching* yang menyatakan ada 6 langkah dalam proses *coaching* yaitu:

1. Klarifikasi Persetujuan, dalam hal ini *coach* melakukan beberapa hal yaitu:
 - a. Membangun hubungan dengan klien
 - b. Mengenal apakah klien siap untuk *dicoaching*
 - c. Membangun persetujuan *coaching*. Persetujuan yang dibangun adalah lokasi pertemuan dan berapa kali

pertemuan, hasil yang diharapkan dan ukuran-ukuran atau indicator-indikator yang digunakan, format untuk mendokumentasikan kemajuan, kerahasiaan mengenai data, komitmen dan klarifikasi peran.

- d. Menetapkan apakah ada kecocokan antara *coach* dan klien. Tidak semua orang cocok satu sama lain. Dalam *coaching* harus ada ikatan *chemistry*. Selain itu harus ada kontrak *coaching* yang berisi perjanjian klien dengan *coach* agar memberi dukungan dalam jangka waktu panjang.
2. Menetapkan kemitraan, dalam hal ini *coach* akan melakukan hal-hal berikut
 - a. Menentukan kebutuhan klien untuk menggagas dan memelihara hubungan kemitraan.
 - b. Menjadi model mitra yang baik, *coach* mempunyai tanggung jawab utama memberi contoh keterampilan kemitraan yang baik meliputi fleksibel dan menyesuaikan gaya komunikasi yang dikehendaki klien, menghormati latar belakang yang beragam, menahan diri mengeluarkan semua gagasan, mengembangkan semua solusi dan siap memberi inspirasi dan memotivasi klien selama proses perjuangan dan kesuksesan.
 3. Mengumpulkan dan menganalisis data, *coaching* yang baik bergantung pada data yang baik. *Coach* harus melakukan peninjauan data, memutus data yang tidak diperlukan,

menganalisis semua informasi dan memberi umpan balik kepada klien

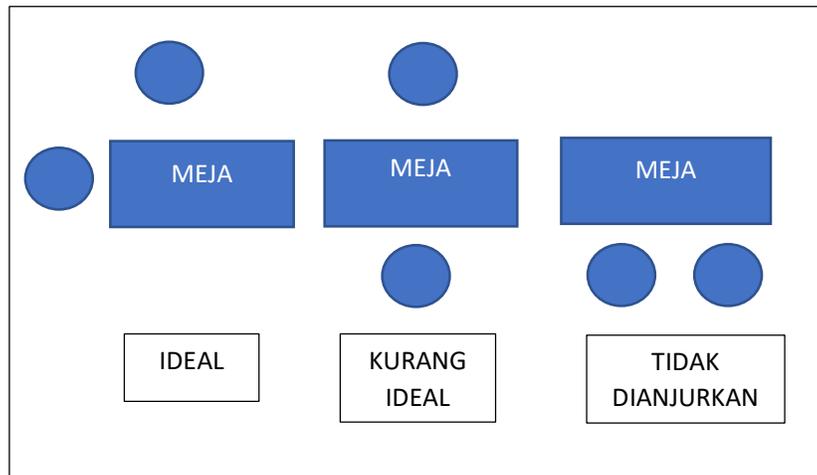
4. Membangun rencana pengembangan, hal ini dapat dicapai jika sasaran awal *coaching* sudah ditentukan yang memenuhi kategori sasaran yang spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, relevant dan terikat waktu. Selain itu, persetujuan *coaching* telah menetapkan apa yang diharapkan dan berapa lama *coaching* berlangsung dan *coach* memiliki kesempatan mengenali aspek-aspek perilaku klien yang berbeda melalui pengumpulan data seperti eksplorasi alternatif, menciptakan rencana aksi, mengumpulkan dukungan dan umpan balik dari kolega dan menciptakan rencana pengembangan jangka panjang
5. Berkolaborasi dengan tantangan, dalam langkah ini *coach* akan mencari cara agar klien tetap pada jalurnya, *coach* selalu ada untuk klien pada saat klien mengalami kemunduran dan menantang klien untuk menyelesaikan semua yang mungkin.
6. Mengakhiri dan merayakan, dalam hal ini ada dua hal yang dilakukan *coach* dan klien adalah melakukan evaluasi dan merayakan program *coaching*.

Arsendatama (2018:34), pemilihan tempat dan waktu bisa menentukan kualitas *presence coach* dan juga si *coachee*. Ada beberapa tips untuk tempat dan waktu *coaching* :

1. Membuat janji terlebih dahulu untuk sesi *coaching*.

2. Memilih waktu dimana *coach* dan *coachee* tidak sedang beraktifitas atau dikejar deadline.
3. Memilih tempat yang tenang, tidak ramai dan mengundang interupsi. Sesi di luar kantor terkadang bisa menjadi alternative
4. Layout sesi *coaching*.

Gambar 2
Layout Sesi Coacing



Sumber : Arsendatama 2018

Menurut Kaswan (2012:312), untuk mengetahui kesuksesan program *coaching*, perlu diukur dampaknya. *Coaching* perlu dinilai efektivitasnya untuk membuktikan bahwa apa yang dikehendaki benar-benar tercapai. Kita juga melakukan evaluasi agar dapat memperbaiki atau meningkatkan design *coaching* dan cara penyampaian *coaching*. Evaluasi juga dilakukan untuk mengidentifikasi bagaimana mempertahankan dan memperluas hasil *coaching*. Dalam Kaswan (Ely dan Zaccaro ,2001) mengemukakan ada 3 unsur dalam penilaian *coaching* yaitu :

1. Mengidentifikasi secara lengkap penilaian stakeholders *coaching*. Ada 4 stakeholders utama dalam *coaching* yang dinilai memiliki minat terhadap hasil program *coaching*
 - a. Klien, klien adalah individu yang terlibat dalam usaha *coaching* untuk memperbaiki/meningkatkan kompetensi perilaku, sikap perspektif dan strategi yang terkait dengan pekerjaan. Klien digambarkan sebagai starget utama dalam *coaching*. Ketika klien bekerja mengembangkan kompetensinya, setiap pembelajaran dan penambahan keterampilan harus tercermin dalam persepsi.
 - b. *Coach*, peran utama *coach* adalah hadir dalam pelaksanaan *coaching* sebagai fasilitator pertumbuhan/perkembangan klien. *Coaching* sebagai proses pembentukan harus memberikan informasi yang memungkinkan para *coach* menilai kemajuan yang telah dilakukan oleh klien dalam pencapaian sasaran. *Coaching* juga hadir sebagai perusahaan bisnis personal yang memiliki minat dalam membangun potofolio *coaching* mereka sendiri. *Coach* juga membawa pelaksanaan *coaching* sejumlah modal profesional yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam melejitkan pengembangan karyawan.
 - c. Organisasi Klien, organisasi klien juga menggambarkan stakeholders utama dalam penilaian. Karena organisasi

klien membayar pelaksanaan *coaching* sebagai bentuk pengembangan karyawan. Mereka mengevaluasi kemajuan, perbaikan, atau kemajuan kinerja karyawan maupun hasil pada level organisasi.

- d. Organisasi penyelenggara *coaching*, dua elemen dalam organisasi penyelenggara *coaching* bisa menyoroti kepentingan stakeholder pertama menambah basisi klien yang kedua adalah reputasi perusahaan.

Langkah-langkah awal dalam membangun *protocol coaching* meliputi :

- a. Penentuan kelompok *stakeholders* yang dilibatkan
 - b. Menentukan kepentingan mana dari masing-masing *stakeholder* yang dimasukkan ke dalam pengembangan tujuan dan kriteria evaluasi
2. Mengidentifikasi kriteria evaluasi yang relevan. Kriteria evaluasi *coaching* yaitu :
- a. Reaksi supyektif yang dapat di dapat dari pengalaman klien
 - b. Pembelajaran, perubahan pengetahuan, keterampilan sikap dan lain-lain
 - c. Perilaku tindakan klien sebagai hasil pembelajaran
 - d. Hasil – apa yang diperoleh bisnis sebagai hasil perubahan individual
 - e. ROI – pengembalian investasi, keuntungan *finansial coaching* dikurangi biaya dibagi biaya

3. Mengidentifikasi pengumpulan data yang tepat, beberapa pendekatan yang dapat digunakan yaitu dengan metode umpan balik, wawancara, survey, kajian dampak, *bottom-line dashboard tracking*, kelompok focus dan pengamatan langsung. Namun sebelum kesuksesan *coaching* diukur, yang harus ditetapkan diawal adalah tujuan dilakukannya *coaching*.

3. Konsep *Mentoring*

Kaswan (2012:340), *mentoring* ditempat kerja melibatkan hubungan antara individu yang berpengalaman (*mentor*) dengan yang kurang berpengalaman (*mentee*).

Manfaat *mentoring* bagi *mentee* meliputi mempercepat pembelajaran, peningkatan karier, peningkatan kompetensi, membantu penetapan tujuan, motivasi dan kekuasaan, mendapat dukungan psikososial, efektivitas waktu.

Mentor memiliki keuntungan dalam mempraktekkan dan meningkatkan keterampilan mengelola dan mengembangkan dan melakukan kontak dengan orang yang mungkin berbeda secara kultural atau usia. Selain itu dapat prestige dirinya, merevitalisasi minat terhadap pekerjaan, terpenuhinya kebutuhan pengembangan diri, dan pengalaman belajar. Organisasi juga memperoleh manfaat *mentoring* diantaranya efektifitas organisasi, meningkatnya kinerja, pembelajaran organisasi, budaya organisasi.

Menurut Marquardt dan Loan (2006:58-59), peran utama *Mentor* ialah penggerak perubahan, pendengar, dan penanya. Seorang *Mentor* dianggap sebagai agen perubahan ditandai dengan:

- a. Meningkatkan pengalaman dan pengetahuan individu.
- b. Memperluas kebebasan untuk mengambil resiko dan membuat kesalahan.
- c. Mencoba aneka pilihan, lebih dari satu cara yang diajukan mentee.
- d. Menarik kreativitas mentee dan hasrat mentee untuk berkembang secara pribadi.
- e. Menggunakan pertanyaan terbuka untuk penemuan kemungkinan baru.
- f. Menjadi model komunikasi konstruktif tanpa syarat.
- g. Memperlihatkan saling menghargai.
- h. Menunjukkan keinginan untuk mempengaruhi dan dipengaruhi.
- i. Meminimalkan perbedaan dalam kekuasaan dan status.
- j. Menunjukkan ketertarikan pada keberhasilan mentee.
- k. Mengekspresikan empati terhadap tantangan dan rasa takut yang dihadapi orang.
- l. Mengindari perilaku yang tidak tulus dan sikap membela diri.
- m. Memberikan perhatian penuh terhadap bagaimana mentee berperilaku dan apa yang dilakukan.

Kaswan (2012:455) menjelaskan bahwa karakteristik seorang *mentor* meliputi :

1. Kejujuran, kejujuran sangat penting dalam *mentoring*. Jika orang ingin mengikuti seseorang secara sukarela, mereka ingin memastikan dirinya bahwa orang tersebut layak dipercaya.
2. Integritas, Integritas mengikat kepribadian kita menjadi sesuatu yang uruh dan memupuk rasa syukur di dalam hati kita. Ketika integritas menjadi wasit, kita akan menjadiorang yang konsisten
3. Keberadaannya, *mentor* harus mempunyai komitmen terhadap jadwal yang secara timbal balik oleh kedua belah pihak *mentor* dan mentee. *Mentor* bisa diandalkan dan secara konsisten ada.
4. Keahliannya, Mentee akan mengharapkan *mentor* yang *qualified*, Dalam arti lain, harus memperlihatkan keahlian yang substansial terhadap suatu subjek dalam profesi. Dalam memilih *mentor* mentee harus menganalisis keahlian apa yang dibutuhkan.
5. Komitmen, Berkomitmen berarti berupaya sekuat tenaga mencurahkan semua kemampuan dan waktunya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam *mentoring*, ada beberapa komitmen yang harus dibangun diantaranya, waktu, jadwal pertemuan, dukungan dan lain-lain
6. Semangat, meskipun *mentor* dengan segala keahlian dan keberadaannya benar-benar berkomitmen mementor anda, namun hubungan itu kurang jika dia tidak merasakan semangat

yang kuat untuk bekerja dengan andam Jika *mentor* tidak membagi antusiasme untuuk mengejar tujuan anda, dia bisa menjeadi penghalang kesuksesan anda daripada memberi pengaruh positif terhadap anda.

Tidak hanya *mentor* yang dituntut untuk memiliki karakteristik, mentee pun demikian diantaranya komitmen, ketersediaan, rasa hormat, mengejar keunggulan dan tantangan.

Hubungan dari *mentor*-mentee dalam proses belajar. Hubungan dari *mentor*-mentee dibangun dari tiga fase yaitu;

1. Fase inisiasi bertujuan untuk menyamakan persepsi antara *mentor* dan mentee serta mengidentifikasi kemampuan mentee. *Mentor* dan mentee juga harus berkomitmen untuk melakukan program *mentoring* sampai selesai.
2. Pada fase kerja, fokus utamanya adalah pertumbuhan dan perkembangan dari hubungan dan pencapaian tujuan dalam *mentoring*. Kegiatan pada fase kerja meliputi kegiatan berlatih dan simulasi dari mentee serta penerapan langsung dari apa yang telah dipelajari selama program *mentoring*. Akhir fase kerja ditandai dengan meningkatnya kepercayaan dari mentee.
3. Pada fase terminasi, mentee bekerja dan bertindak atas inisiatif sendiri dan pada posisi ini mentee telah bekerja secara mandiri. Pada fase ini dilakukan evaluasi dari apa yang telah dilakukan mentee dan hambatan yang dirasakan serta pemecahan masalahnya (Ali, et.al, 2008).

Kaswan (2012:381) model *mentoring* meliputi model *Mentoring* virtual, *Mentoring* lintas budaya, *Mentoring* kelompok, *Mentoring* sesama, *Mentoring* organisasi.

Untuk melihat efektifitas pelaksanaan *mentoring* maka harus dilakukan evaluasi. Tujuan evaluasi *mentoring* adalah mengumpulkan data untuk mengukur efektivitas program dan membuat penyesuaian di masa akan datang. Evaluasi ditentukan menurut manfaat atau kepraktisannya. Semakin banyak issue yang dimasukkan dalam penilaian semakin komprehensif evaluasi tersebut. Isu isi untuk evaluasi meliputi, tujuan *mentoring*, keterkaitan dengan kebutuhan, pemasaran, sasaran *mentoring*, hasil yang dikehendaki, penilaian hasil, setting *mentoring*, mentee, *mentoring*, *logistic*, *evaluasi mentoring*, aplikasi, pengaruh, penggunaan informasi tentang pengaruh. Metode pengumpulan data untuk evaluasi dapat dilakukan dengan wawancara, angket, pengamatan langsung, tes dan simulasi, arsip data kinerja, kelompok focus.

B. Argumen Pokok

Coaching fokus pada pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri, sedangkan *mentoring* merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Proses *coaching* dan *mentoring* sangat

memungkinkan dilakukan di Puslatbang KMP LAN mengingat Puslatbang KMP LAN memiliki 20 tenaga *coach* yang tersertifikasi serta beberapa pegawai menguasai beberapa pekerjaan akibat rotasi berkala yang telah dilakukan yang dapat dijadikan sebagai *mentor*. Selain itu pengembangan model *coaching* dan *mentoring* dapat diimplementasikan karena telah menjadi model pengembangan non klasikal sesuai dengan Perlan No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Namun untuk pelaksanaannya, dibutuhkan sebuah pedoman pedoman pelaksanaan. Pedoman pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* ini akan memuat proses perencanaan pelaksanaannya, implementasi, monitoring dan evaluasi. Pedoman pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* ini dibuat dengan mempertimbangkan kondisi SDM yang ada di Puslatbang KMP yang kemudian nantinya akan disesuaikan dengan peran *coach* dan *mentor*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Penelitian ini memperoleh hasil tentang bagaimana proses implementasi *coaching* dan *mentoring* jika ingin diterapkan di Puslatbang KMP LAN. Penelitian di lakukan di Puslatbang KMP LAN mulai dari 22 Mei – 09 September 2020.

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu:

1. Sumber data primer, ialah data yang diperoleh secara langsung dari informan kunci yang merupakan sumber informasi mengenai permasalahan dalam penelitian ini.
2. Sumber data sekunder ialah data yang didapatkan dari pihak ketiga dalam bentuk dokumen pada Puslatbang KMP LAN, juga melalui observasi.

Menurut Sugiyono (2013:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan alat bantu yaitu pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan yang ditanyakan kepada masing-masing informan terkait masalah penelitian, Smartphone agar memudahkan dalam perekaman suara pada saat wawancara dan observasi, Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan data dengan teknik sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*), yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan proses tanya jawab yang berlangsung secara lisan dan tulisan untuk memperoleh informasi dan data terkait proses pengimplementasian *coaching* dan *mentoring* di Puslatbang KMP LAN. Dalam menentukan informan, peneliti melihat jabatan, tugas, serta pengalaman kerja dan pengetahuan informan. Informan pertama ialah pimpinan yang memiliki kewenangan untuk membentuk Puslatbang KMP sesuai harapan berdasarkan visi yang ada serta pimpinan yang memiliki kewenangan dalam pengembangan kompetensi SDM yaitu Kepala Pusat Puslatbang KMP LAN dan Sub Koordinator SDM dan Umum Puslatbang KMP LAN. Yang kedua adalah informan yang mempunyai pengalaman di bidang *coaching* dan *mentoring* serta menguasai konsep *coaching* dan *mentoring*, yaitu 3 orang Widyaiswara yaitu Nirwaty Yapardi, SS., M.HRM. IR dan Andi Salviah, S.IP., MM dan 1 Orang *Profesional Coach* yaitu Laurencia Lina sebagai *Co-Founder Coaching* Indonesia. Yang ketiga adalah 5 orang Pegawai yang merupakan perwakilan dari organisasi, yang nantinya akan menjadi objek pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* yaitu :
 - a. Ahmad Amiruddin, A.Md
 - b. Wahyudi, SAP
 - c. Fitriah
 - d. Taufik, SE
 - e. Fajar Lingga Prasetya, SAB

2. Penelaahan Dokumen, untuk mendapatkan data-data yang terdokumentasi maka peneliti akan melakukan telaahan dokumen yang dapat mendukung pengimplementasian *coaching* dan *mentoring* di Puslatbang KMP LAN. Dokumen yang dimaksud adalah dokumen terkait kepegawaian dan dokumen hasil pelaksanaan uji coba *coaching* dan *mentoring* di Puslatbang KMP LAN.
3. Observasi, mekanisme pengumpulan data melalui peninjauan langsung atas objek penelitian. Peneliti mengamati proses uji coba *coaching* dan *mentoring* yang dilaksanakan di Puslatbang KMP LAN LAN yang dikemas dalam program *L-Grow*.

Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan alat bantu yaitu pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan yang ditanyakan kepada masing-masing informan terkait masalah penelitian, *Smartphone* agar memudahkan dalam perekaman suara pada saat wawancara dan observasi. Sedangkan untuk mencatat poin-poin penting terkait informasi yang diperoleh selama penelitian digunakan alat tulis.

B. Teknik Pengolahan dan Analisa Data

Adapun teknik analisa data yang di gunakan adalah analisa deskriptif melalui :

- 1) Reduksi data, yaitu pemilihan data, penyederhanaan data, penajaman data terhadap hal-hal utama dari data yang diperoleh.

- 2) Penyajian data, proses penyajian data sebagai kumpulan informasi yang tersusun baik dalam bentuk deskripsi singkat, tabel dan atau sejenisnya sehingga memudahkan dalam memahami informasi yang didapatkan dari hasil penelitian.
- 3) Penarikan kesimpulan. Kesimpulan diambil dari bukti-bukti atau data yang valid dan konsisten dari hasil penelitian.

Tabel 1
Jadwal Kegiatan

No	Kegiatan							
		Apr	Mei	Juni	Juli	Agustus	Sept	Okt
1	Penyusunan Proposal							
2	Seminar Proposal							
3	Penelitian dan pembimbingan							
4	Seminar Hasil Penelitian							

C. Struktur Penulisan

Output yang akan dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebuah buku pedoman yang dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan *Coaching* dan *Mentoring*. Komposisi dari hasil penelitian ini adalah

1. Bab I yang terdiri dari :
 - a. Latar Belakang yang menjelaskan urgensi adanya buku pedoman pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*;
 - b. Pertanyaan Penelitian
 - c. Tujuan Penelitian
 - d. Manfaat Penelitian.

2. BAB II yang berisi konsep teori terkait pengembangan kapasitas SDM, *Coaching* dan *Mentoring*.
3. BAB III yang berisi tentang metode penelitian tentang bagaimana penelitian dilakukan sehingga bisa menghasilkan buku pedoman yang lengkap dan dapat diimplementasikan.
4. BAB IV berisi hasil penelitian
5. BAB V yang terdiri dari :
 - a. Kesimpulan dalam pelaksanaan penelitian
 - b. Saran

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Lokasi Penelitian

Puslatbang KMP disertai tugas dan fungsi sebagai unsur pendukung di LAN yang diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 8 Tahun 2020 dengan melaksanakan dua *core* bisnis utama yakni penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan aparatur serta pengkajian dalam bidang manajemen pemerintahan dengan fungsi :

- a. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ASN.
- b. Pelaksanaan pengkajian di bidang manajemen pemerintahan.
- c. Pelaksanaan urusan perencanaan, anggaran, sumber daya manusia dan kerumahtanggaan.

Penataan kelembagaan LAN-RI yang telah menetapkan struktur dan tugas baru, menyatakan bahwa fungsi Puslatbang KMP adalah sebagai unsur pendukung yang ruang lingkup kerjanya tidak dibatasi oleh kewilayahan namun oleh spesifikasi tanggungjawab yang sifatnya nasional. Hal ini memberikan peluang bagi pengembangan tema dan spesialisasi pengkajian sehingga rekomendasi kebijakan yang dihasilkan diharapkan lebih terfokus dan berkualitas.

Peran Puslatbang KMP yang semakin dikenal dan dipercaya integritasnya oleh para stakeholder, mendorong banyaknya Pemerintah Daerah (Pemda) yang ingin menjalin kerjasama khususnya dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan serta pelaksanaan pengkajian manajemen pemerintahan. Baiknya integritas Puslatbang KMP, juga terlihat dari kepercayaan KASN dan Pemda untuk menyelenggarakan pemetaan dan penilaian kompetensi (*assessment center*) untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi, administrator, pengawas, maupun mutasi.

Berdasarkan Renstra Puslatbang KMP LAN 2020-2024 secara kualitas, SDM LAN masih belum berada pada taraf ideal, mengingat belum cukupnya jumlah pejabat fungsional untuk melaksanakan sejumlah tugas dan fungsi baik pada unit lini maupun unit pendukung. Selain itu, LAN sebagai *think tank* dan pengembang kompetensi ASN membutuhkan pegawai-pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan lebih tinggi dari ASN pada umumnya. Oleh sebab itu, pengembangan kompetensi berupa pendidikan maupun pelatihan menjadi krusial untuk diprioritaskan pada periode 2020-2024.

Pada tahun 2020, Puslatbang KMP LAN memiliki 74 Pegawai dengan rincian 2 pejabat Struktural, 2 Koordinator, 2 Sub Koordinator, 40 Pelaksana, dan 28 JFT.

Adapun struktur organisasi LAN sebagai berikut;

Gambar 3
Struktur Organisasi Puslatbang KMP LAN



Sumber : Renstra Puslatbang KMP LAN 2020-2024

2. Hasil Penelitian

Untuk melakukan sebuah pengembangan kepada internal pegawai dalam sebuah organisasi tentu diperlukan sebuah persiapan yang matang dengan berbagai aspek yang perlu dipersiapkan agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan lancar. Persiapan-persiapan ini perlu didokumentasikan agar dapat menjadi panduan pelaksanaan bagi berbagai pihak dalam penyelenggaraannya. Begitupun ketika *coaching* dan *mentoring* akan diimplementasi di Puslatbang KMP LAN dalam rangka pengembangan internal pegawai, karena selama ini *coaching* dan *mentoring* hanya dilakukan pada peserta dalam penyelenggaraan pelatihan manajerial dan pelatihan dasar CPNS. Hal ini sejalan dengan wawancara bersama Ibu Nurati Rajab bahwa :

“sebelum pelaksanaan suatu kegiatan tentu dibutuhkan suatu pedoman pelaksanaan. Dengan adanya pedoman tentu para tim pelaksana maupun pegawai tidak lagi buta jika ingin menyelenggarakan atau diikutkan dalam kegiatan *coaching* atau *mentoring*, mereka bisa memahami dengan baik apa yang akan dilakukan, tanggungjawabnya apa sehingga kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik”.

Terkait dengan pentingnya penyusunan buku pedoman juga dikatakan oleh Andi Salviah bahwa

“Proses *coaching* dan *mentoring* kan berbeda, output dan targetnya juga berbeda. Jika yang melakukannya adalah atasan, maka yang bersangkutan tahu kapan dia bisa berperan sebagai *coach*, kapan dia bisa berperan sebagai *mentor* serta bagaimana cara melakukannya dengan benar. Begitupun dengan bawahan dia jadi tahu kapan dia sedang berhadapan dengan pimpinan sebagai *coach* atau *mentor*. Jadi memang dibutuhkan pedoman agar setiap orang mengetahui perannya masing-masing.”

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa buku pedoman pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* sangat diperlukan sebagai panduan tidak hanya bagi *coach*, *mentor*, *coachee* dan mentee tetapi juga bagi tim pelaksana agar dapat menjaga kualitas pelaksanaan dan juga diperoleh manfaat sesuai dengan target penyelenggaraan sehingga diperoleh dampaknya bagi organisasi.

Berbagai pengembangan telah dilakukan Puslatbang KMP seperti melakukan diklat internal, mengikutkan beberapa pegawai dalam berbagai pelatihan namun hal tersebut ternyata belum mampu memenuhi apa yang diinginkan oleh pegawai di organisasi itu sendiri maupun pimpinan organisasi dalam hal pencapaian kinerja yang lebih baik. Untuk itu dibutuhkan suatu alternatif pengembangan yang dapat memenuhi mendukung pencapaian kinerja organisasi dan pengembangan karier pegawai itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian di atas bahwa *coaching* dan *mentoring* sangat memungkinkan untuk dilaksanakan karena telah dilegalkan melalui perlan No. 10 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi ASN yang dapat dikonversi. *Coaching* mengantarkan seseorang untuk mencapai tujuannya dengan mengaktualkan potensi yang dimilikinya dalam rangka peningkatan kinerja sedangkan *mentoring* mampu memfasilitasi orang lain untuk menguasai bidang tertentu yang dapat mendukung peningkatan kinerja maupun bidang diminatinya. Namun untuk pelaksanaannya di Puslatbang KMP, diperlukan sebuah pedoman pelaksanaan mengingat *coaching* dan *mentoring* belum pernah dilaksanakan sebagai model pengembangan untuk internal pegawai, hanya dilakukan kepada para peserta pelatihan kepemimpinan maupun Latsar CPNS. Pedoman ini dibuat agar setiap pihak yang terlibat memiliki persepsi yang sama terkait pelaksanaannya, memahami peran dan tanggungjawab masing-masing serta sebagai panduan untuk memastikan penyelenggaraan berjalan dengan baik agar diperoleh manfaat sesuai dengan target penyelenggaraan.

2.1 Penetapan Tujuan Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan pegawai sangat penting dilakukan sebagai wujud organisasi menghargai SDM yang ada dalam organisasi dan sebagai persiapan untuk mengembangkan organisasi kedepannya mampu menghadapi segala tantangan dan hambatan kedepannya.

Kepala Puslatbang KMP LAN, Dr. Andi Taufik, M.Si dalam wawancara mengenai harapan dan pengaruh pengembangan yang selama ini dilakukan oleh Puslatbang KMP LAN (Wawancara, tanggal 27 Juli 2020):

Jadi begini, kalau saya lihat ini memang yang paling mendesak itu mengenai kemampuan kompetensi untuk beradaptasi ya terhadap perubahan. Jadi banyak situasi yang kita hadapi berubah-ubah termasuk adaptasi kebiasaan baru jadi banyak yang kena semacam ini *culture shock* ya. Jadi dia bingung mau mengerjakan apa, mau melakukan apa. Jadi itu yang paling penting kemudian dengan situasi yang seperti sekarang ini, kompetensi yang apa namanya yang diperlukan itu semangat motivasi untuk berprestasi itu ya karena sekarang kita lihat serba diurusi oleh pemerintah dan cukup nyaman dari sisi remunerasi dibanding institusi lain. Sehingga sekarang dituntut kinerja yang tinggi, tanggungjawab yang tinggi sehingga kompetensi harus dibangun. Kemudian selain adaptasi, kemampuan motivasi berprestasi juga menyangkut kompetensi yang terkait dengan hal yang terkait dengan profesionalitas. Jadi profesionalitas itu dilihat dari penguasaan terhadap pekerjaan dan kemampuan dia melaksanakan pekerjaan melebihi ekspektasi yang ada. Jadi penguasaan bidang tugas itu yang menjadi persolan sekarang. jadi kecenderungan pegawai sekarang apa yang ada itu yang dilakukan. Jadi seperti mengerjakan tugas-tugas rutin saja. Kemudian yang lain itu, kompetensi yang diperlukan lagi berfikir kreatif dan inovatif gitu ya. Jadi kalau kita melihat perkembangan pelayanan pemerintahan saat ini, memang ini tuntutan yang paling realistis, pegawai harus mampu keluar, berfikir solutif, berkreasi menemukan bentuk-bentuk apalagi-apalagi begitu selalu harus ada pertanyaan dalam dirinya untuk membangun ini apa yang diperlukan untuk kepentingan dirinya, kepentingan organisasi secara keseluruhan karena kita dituntut berkinerja tinggi sementara pegawai cenderung biasa-biasa saja. Sudah terlalu lama dia berada di situasi yang nyaman sehingga kurang tergerak untuk melakukan terobosan jadi ini harus di bangun Kembali jadi berfikir kreatif dan menciptakan banyak inovasi. Kalau ini semua dipenuhi ya, selain itu kan banyak kompetensi lain yang diperlukan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan itu juga, jadi kita lemah disitu *problem solving* dan *decision making*. Jadi kalau kita lihat pegawai disini apa Namanya dia sudah berada di zona nyaman yah, Ketika muncul masalah dia gagap gitu jadi sulit mengambil keputusan yang

tepat untuk bisa menjalankan tugas secara lebih baik. Itu yang paling utama saya rasakan di kantor kita ini.

Kalau ini sebenarnya, pasti ada signifikasinya terhadap pengembangan yang selama ini kita lakukan. Cuma memang pengembangan pegawai itu tidak dilakukan secara semua terencana dengan baik karena keterbatasan anggaran sehingga kita mencari cara solusi supaya kita bisa melakukan proses pengembangan kompetensi secara menerus dengan kompetensi yang ada. Jadi kita kalau begitu terus kejadiannya, kemudian selalu merasa apa yang dilakukan itu bermanfaat atau bermanfaat bagi organisasi perlu difikirkan jadi program pengembangan yang ada sekarang sebenarnya cukup signifikan untuk memperbaiki kinerja tapi ini tidak cukup harus terus menerus di dorong dengan cara *mentoring, coaching*.

Pada kesempatan lain Ibu Nurati Rajab, Sub Koordinator SDM dan Umum mengatakan (Wawancara tanggal 8 Juni 2020)

Kalau skala prioritasnya itu sudah ada data, bisa dilihat dari data kepegawaian seperti cara apa kita melihatnya yang penting yang pertama adalah bahwa kita memenuhi hak mereka dulu untuk mendapatkan pengembangan, yang kedua ada sejarahnya, sejarahnya pegawai ini sudah dikembangkan dalam bidang ini, jabatan ini dia butuh keterampilan ini, itu juga berdasarkan pemantauan atasan langsungnya kepada mereka. Kalau berbicara tentang prioritas berarti ada beberapa pilihan jenis pengembangan karena pada kenyataannya karena kita terbatas pada anggaran kita minimal, pegawai mengikuti pengembangan yang melibatkan seluruh pegawai lalu kemudian ada pertimbangan-pertimbangan pimpinan untuk melibatkan mereka disatu jenis pengembangan yang memang sangat dibutuhkan oleh pegawai tersebut. Entah itu berdasarkan pertimbangan atasan langsungnya atau melihat kinerja pegawai tersebut.

Pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki pegawai Puslatbang KMP LAN untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya yaitu kompetensi untuk beradaptasi dengan perubahan, semangat motivasi untuk berprestasi, profesionalitas yang dilihat dari

penguasaan pekerjaan, dan kompetensi berfikir kreatif dan pengambilan keputusan. Tentunya kompetensi tersebut dapat diperoleh dari proses pengembangan dan pelatihan. Proses pengembangan dan pelatihan di Puslatbang KMP LAN sudah dilakukan dengan pertimbangan pemenuhan hak pengembangan, dan penilaian atasan langsung di tengah keterbatasan anggaran. Salah satu model pengembangan yang dapat menjadi alternatif adalah *coaching* dan *mentoring*.

Wawancara kemudian dilakukan kepada pegawai Puslatbang KMP LAN yaitu Fajar Lingga Prasetya, SAB (Wawancara tanggal 8 Juni 2020)

Contohnya kemarin dihotel, dua tahun sudah pernah ikut yang dihotel itu sifatnya seperti lalala yeyeye, saya belum bisa mendapatkan inside ataupun manfaat setelah saya mengikuti, hanya sekedar oke saya bertemu dengan teman-teman, ketemu ramai-ramai, lalala yeyeye, seru-seruan habis itu sudah tidak ada *impact* atau apa yang saya bawa balik. Kemudian kalau yang pribadi belum pernah, belum pernah ada pengembangan yang A, B dan C gitu yang saya ikut sendiri. Karena selama ini masuk yang dikegiatan yang bersama-sama.

Terkait dengan pengaruh pengembangan terhadap pegawai, saya juga mewawancarai salah satu pegawai bernama Fitriah (Wawancara tanggal 09 Juli 2020)

Pengembangan yang selama ini diberikan kantor sudah sesuai dengan tupoksi. Pengembangan yang diberikan kantor, itu waktu saya di sinika ikutka diklat bendahara, dapatka ilmu. disitu baru kutau ikutka *legal drafting* ternyata begini-begini. Selebihnya itu, di diklatka nda pernahka ikut diklat. Dulu di sekretaris tapi nda ku gunakan juga itu ilmu. Maksudku saya nda dilibatkan tim pembuatkan SK. Cuma itu hari surat karena kan di legal drafting ada sebagiannya itu tata naskah dinas.

Pada kesempatan lain, saya juga mewawancarai Bapak Wahyudi, SAP beliau adalah pegawai Puslatbang KMP LAN yang bekerja sebagai Pengelola SDM (Wawancara 22 Juli 2020)

Kalau melihat dari yang pernah saya jalani, pengembangannya itu tidak terlalu menjurus dari yang kita punya ini. Cuma yang secara *general* terkait masalah pelayanan, tapi kalau yang menjurus belum pernah saya jalani. Sampai sekarang juga kami dari pengelola kepegawaian masih merumuskan memang seperti apa bentuk pelatihan yang memang langsung mengenai ke jabatan dan memang agak susah untuk itu.

Ya pengembangan yang selama ini saya ikuti memiliki efek terhadap kompetensi tapi tidak signifikan karena kebanyakan yang didiklatkan kan bagaimana untuk memotivasi diri. Itu bisa untuk meningkatkan kinerja. Memaintanance memanager *trust* kita sendiri. Pastinya pengembangan yang saya harapkan yang betul-betul mengacu pada jabatannya kita pada saat ini.

Saya juga melakukan wawancara kepada Bapak Taufik, SE (wawancara 08 Juni 2020)

Saya kan pernah ikut Diklat bendahara cuma karena tidak lulus yah hahaa, sesuai dengan pekerjaan, sesuai dengan tupoksi di bagian keuangan. Saya belum pernah juga di tempatkan di bidang lain jadi nda tau pengembangan yang lain.

Dari sisi pegawai dapat disimpulkan bahwa Puslatbang KMP LAN telah memberikan hak pengembangan kepada pegawai meskipun beberapa pengembangan tidak menjurus pada pengembangan kompetensi pegawai sesuai tupoksi masing-masing pegawai. Selain itu wawancara di atas menjelaskan bahwa pengembangan yang selama ini dilakukan memiliki dampak terhadap perbaikan kinerja namun belum signifikan dan selama ini pengembangan yang dilakukan belum terencana dengan baik.

Urgensi pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* di Puslatbang KMP LAN sebagai salah satu solusi pengembangan di tengah biaya pengembangan yang terbatas dan perencanaan pengembangan yang belum mampu mengakomodir kompetensi yang diharapkan organisasi serta pegawai itu sendiri untuk dapat mengenali dan memanfaatkan potensi yang dimiliki dapat digambarkan berdasarkan hasil telaah dokumen dan wawancara dengan beberapa pihak Puslatbang KMP LAN, salah satunya adalah kepala Pusat, Bapak Andi Taufik, M,Si (wawancara tanggal 27 Juli 2020)

Kalau menurut saya, *coaching* dan *mentoring* tepat dilakukan walaupun sudah sering terdengar. tapi ini penting terus menerus dilakukan Karena kalau pegawai terlatih untuk di *coach* nanti suatu saat dia meng*coach* orang lain. Jadi dia di*mentoring* sekarang, suatu saat dia *mementor* orang lain. Jadi kemampuan ini harus diasah, tidak bisa dengan satu kali dua kali saja, harus terus menerus dilakukan upaya-upaya itu secara sistematis di buat secara terencana sehingga lama kelamaan itu nanti bisa membuahkan hasil. Kalau kita ini sudah terbiasa mendapatkan bimbingan, mendapatkan arahan, kita pelajari itu cara orang lain, *mementor* kita, meng*coach* kita. Ini pengalaman yang menarik sama dengan mengajar, awalnya kan kita ikut *sit in*, magang, lama2 kita liat, gaya orang ini menarik untuk kita ambil lalu kita terapkan. Itukan pola-pola *mentor*. Jadi kalau senior ini mau menggandeng junior, sama-sama membimbing mengajar, dia bisa liat apa yang positif apa yang negatif. Dan itu cukup berhasil.

Nurati Rajab, SS., MM (Wawancara tanggal 08 Juni 2020)

kita harus mencari alternatif bagaimana mengembangkan kompetensi dari si pemangku jabatan ini, karena hal tadi itu sulit untuk mendapatkan secara teknis pelatihannya mau tidak mau kita harus pakai sistem *mentoring* dan *coaching* dari teman-teman yang sudah ahli dari bidang tersebut.

Dari wawancara di atas disimpulkan bahwa diperlukan alternatif pengembangan yang sistematis dan terencana. Salah satunya adalah *coaching* dan *mentoring*. Data dari pengelola SDM

Puslatbang KMP per Agustus 2020, dari 74 pegawai ada 45 pegawai yang belum memenuhi target 20 JP per tahun sampai dengan September 2020 dan juga hampir semua pegawai mendapat jenis pengembangan yang sama hanya beberapa pegawai yang mendapat pengembangan sesuai tupoksinya. Jenis-jenis pengembangan yang diberikan kepada pegawai adalah :

- a. Workshop Introduction To Research Writing 5 JP diikuti 37 Pegawai.
- b. Webinar L-Grow Puslatbang KMP 2 JP diikuti 72 Pegawai.
- c. Service Management With NLP 8 JP diikuti 16 Pegawai.
- d. Workshop PKP dan PKA 25 JP diikuti 9 Pegawai yang terdiri dari Pejabat Struktural dan Widyaiswara.
- e. Professional Certification Coach Program 21 JP diikuti 14 Pegawai.
- f. Regulatory Impact Assesment bagi Analisis Kebijakan Lembaga Administrasi Negara 21 JP diikuti 1 Orang Pegawai.
- g. Statistik dan Metodologi Penelitian Kuantitatif 16 JP diikuti 1 orang Pegawai.
- h. Assessor Peneliti 8 JP diikuti 1 orang pegawai.
- i. Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Tinggi 114 JP diikuti 1 Orang pegawai.
- j. Ujian Seminar Pelatihan Barang dan Jasa 2 JP diikuti 1 orang pegawai.

- k. Pedoman Pengadaan Pekerjaan Konstruksi Terintegrasi Rancang Bangun 20 JP diikuti 1 orang pegawai.
- l. Workshop Management Talenta 20 JP diikuti 3 orang pegawai.

Untuk lebih lengkapnya, data jenis pengembangan dan jumlah JP yang diikuti oleh masing-masing pegawai dapat dilihat pada lampiran tesis ini (Lampiran 2).

Dalam pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* ini dapat dijadikan sebagai pengganti pengembangan dalam bentuk non klasikal untuk pemenuhan 20 JP. Dalam Perlan No 10 Tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi PNS sangat memungkinkan untuk mengkonversi pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dalam jam pembelajaran. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa :

Tabel 2
Konversi *Coaching* dan *Mentoring*
Berdasarkan Perlan No. 10 Tahun 2018

<i>Coaching</i>		<i>Mentoring</i>	
Nasional	Internasional	Nasional	Internasional
1 (satu) kali kegiatan <i>coaching</i> setara dengan 2 (dua) JP	1 (satu) kali kegiatan <i>coaching</i> setara dengan 4 (empat) JP	1 (satu) kali kegiatan <i>mentoring</i> setara dengan 2 (dua) JP	1 (satu) kali kegiatan <i>mentoring</i> setara dengan 4 (empat) JP.
Maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 bulan	Maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 bulan	Maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 bulan	Maksimal Dihitung 2 (dua) kali dalam 1 bulan

Sumber : Perlan No. 10 Tahun 2018

Saya mendapatkan kesempatan untuk mewawancarai Andi Salviah,S.IP, M.Si dan juga Nirwaty Yapardi, SS., MHRM. IR sebagai senior *coach* di Puslatbang KMP LAN. Andi Salviah mengungkapkan (Wawancara tanggal 22 Mei 2020)

Baik *coaching* maupun *mentoring* kan sebenarnya dia itu dampaknya lebih kepada *future* ya karena kan berbicara potensi. jadi mungkin untuk dalam waktu terdekat kita tidak akan segera melihat hasilnya tetapi yang pasti karena dia kan mengutamakan progress terutama kalau *coaching* jadi *coaching* itu dan *mentoring* terutama *coaching* itu sebenarnya sasarannya itu bisa memandirikan pegawai, jadi dia betul-betul menyadari apa kemampuannya dan tau bagaimana caranya memanfaatkan kemampuannya, itu yang paling penting sebenarnya.

Pernyataan Andi Salviah dikuatkan oleh pernyataan Nirwaty

Yapardi, SS., M.HRM.IR (Wawancara tanggal 11 Juni 2020)

pertama orang jadi lebih memahami apa itu *coaching* apa itu *mentoring* dan mereka juga bisa membedakan keduanya, terus yang kedua setelah dia mengetahui bisa membangun *awardnya* bahwa oh bahwa ternyata *coaching* itu bisa memberikan manfaat ya begitupun juga dengan *mentoringnya* sendiri, terus ketiga bisa membangkitkan semangat para pegawai untuk mengkomunikasikan apa yang selama ini mungkin mereka rasakan dan yang mereka ingin kembangkan dalam diri mereka. Kemudian bisa juga menjadi wadah komunikasi antara bawahan dan pimpinan, pimpinan bawahan, bahkan mungkin antara pegawai itu sendiri karena mereka mendapatkan media atau saluran komunikasi. Lalu yang menarik juga adalah buat mereka yang memiliki profesi *coach* itu sendiri dia memiliki wadah untuk menambah *coaching awardnya* sehingga bisa menjadikan mereka untuk tetap memaintain keterampilan yang mereka miliki karena *coaching* pada dasarnya adalah sebuah keterampilan sehingga itu harus selalu dilatih dan dilatih.

Ketika kita menjadikan *coaching* menjadi bagian dari organisasi maka harus ada peran pimpinan organisasi itu sendiri karena perubahan itu akan besar terjadi jika dimulai dari pucuk pimpinan sehingga dukungan Pimpinan di sini sangat sangat diperlukan baik untuk pelaksanaan *coaching* maupun *mentoring* itu sendiri dan yang paling penting adalah bagaimana *coaching* ini bisa diperkenalkan di awal begitupun juga dengan *mentoring* bahwa keduanya ini adalah hal yang positif, bukan hal yang terkait sebagai sesuatu yang negatif yang diberikan hanya kepada orang-orang yang bermasalah tetapi sebenarnya kepada orang-orang yang memiliki potensi untuk dikembangkan. Ketika kita melihat pegawai sebagai aset maka kita yakin bahwa mereka punya sesuatu, mereka punya sesuatu yang harus dikembangkan nah inilah yang sebenarnya perlu digali di maintenance apa yang sudah mereka miliki

Dalam wawancara dengan Ibu Laurencia sebagai salah satu
Co-Founder Coaching Indonesia (Wawancara tanggal 29 Juli 2020)

Masih banyak orang yang menganggap *coaching* itu diberikan kepada orang yang bermasalah atau kalau ada masalah baru *coaching* terjadi sehingga bila dibuka kesempatan adanya sesi *coaching*, tidak akan ada orang yg mau *sign up* untuk *dicoaching* karena nanti dianggap bermasalah. Padahal *Coaching* bertujuan untuk pengembangan seseorang *melalui journey* untuk menuju apa yang ingin di capai nya, nggak ada sangkut pautnya dengan masalah. Sehingga di konteks organisasi sebaiknya *coaching* berjalan di bawah satu payung program seperti misalnya program produktifitas atau program *leadership*. Dimana sudah ada *coach* dan *coachee* yg ditunjuk. Bila sudah begitu mereka akan semangat menjalani sesi *coaching*nya. Mereka sebagai *coachee* jadi merasa di support untuk grow secara professional dan personal di organisasi tersebut. Dan bila programnya berjalan secara regular lama-lama karena sudah terbiasa, semua aktifitas organisasi akan dijalani dengan pendekatan *coaching* di mana akhirnya budaya *coaching* akan terbentuk dengan sendirinya di organisasi tersebut. Nah kalau sudah di titik dimana budaya *coaching* atau *coaching culture* itu sdh terbentuk, kondisi ideal dimana inisiatif *coaching* datang dari *coachee* akan terjadi. Selain itu dukungan dari pihak *stakeholders* juga menentukan berhasilnya program-program *Coaching* tersebut selain juga kompetensi dari seorang *Coach* yang mumpuni.

Ibu Nurati Rajab juga mengatakan dalam wawancara
tanggal 08 Juni 2020

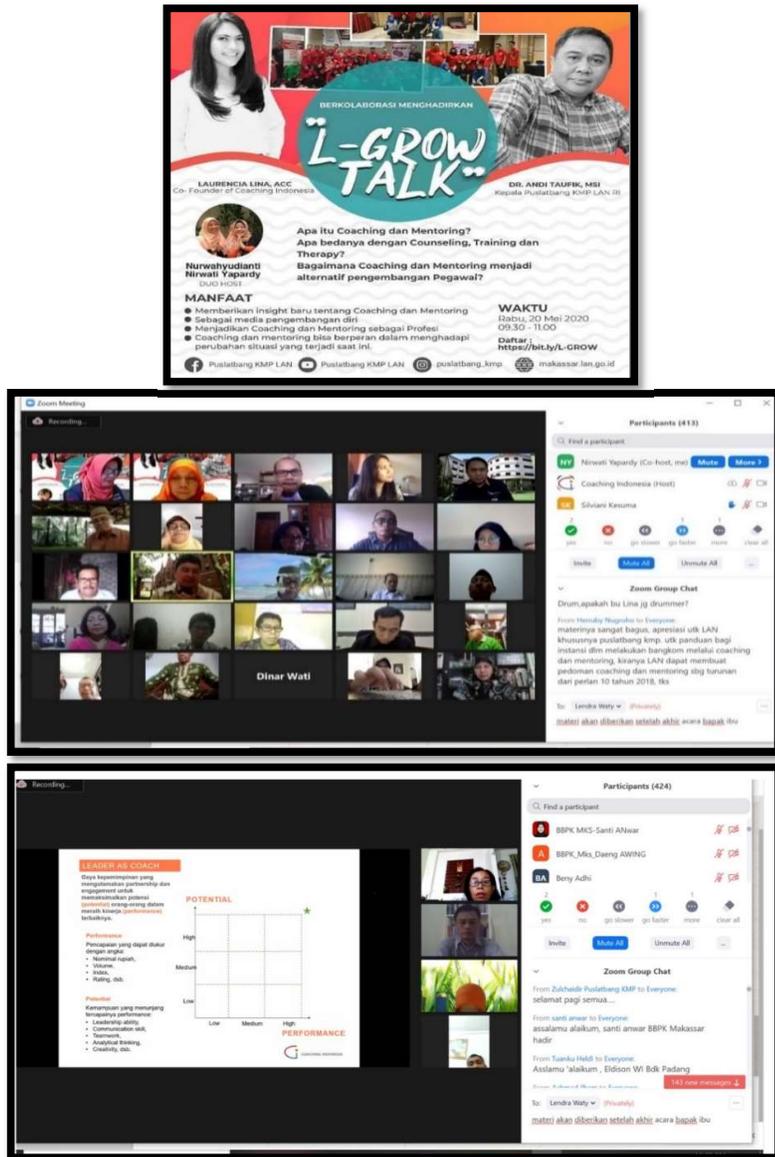
Dengan suka rela memahami dirinya sendiri dan butuh *coaching* tapi ada juga disatu sisi memang ini dari pertimbangan organisasi atau atasan langsungnya yah bahwa memang pegawai ini butuh *coaching* bukan dikatakan bahwa atasan atau organisasi mampu untuk memaksa dia, memaksa pegawai tetapi mungkin ini cara lain jalan tengah yang bisa kita lakukan sehingga ada sedikit *mandatory* dari organisasi atau atasan langsung untuk mengatakan bahwa ada unsur pemaksaan, dia butuh *coaching* untuk area-area tertentu jadi bisa jadi memang disatu sisi itu tidak nyaman kalau kita paksakan tapi orang kadang-kadang orang tidak paham tentang *coaching*, dia sudah mentah duluan, melawan duluan, tidak usah, saya tidak butuh hal tersebut. Ternyata kan kalau memang kita bisa jelaskan dengan baik apa itu *coaching* sebenarnya bisa jadi itu menjadi, itu mungkin pertolongan yang mereka tidak sangka, ada teman

berbagi. Awalnya saya berfikir begitu kemarin saya merasa tidak butuh akhirnya dijelaskan ternyata bagus juga, kan saya pikir selama ini yang kita lihat praktek-praktek pelatihan dan pengembangan orang itu *coachee* dia harus punya proyek yang harus diselesaikan dan kita dipaksa masuk ke timeline untuk menyelesaikan proyek tersebut dan itu menjadi beban untuk kita

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa banyak manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan *coaching dan mentoring* untuk organisasi dalam jangka panjang untuk menghadapi tantangan kedepannya karena fokus pada potensi dan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai untuk diimplementasikan dan dikembangkan, bermanfaat juga untuk *coach* dan *mentomya* serta pegawai itu sendiri dalam meningkatkan kualitas diri. Tujuan tersebut harus disosialisasikan kepada para pegawai adan dikemas dalam kegiatan yang menarik agar mereka dengan kesadaran diri sendiri mengikuti pengembangan yang disiapkan.

Dari pengamatan langsung terkait pelaksanaan *coaching dan mentoring* di Puslatbang KMP LAN yang dikemas dalam kegiatan *L-Grow Talk*, sosialisasi *coaching dan mentoring* dilakukan secara umum yang diikuti oleh 420 peserta dari berbagai instansi pelatihan dan pengembangan yang ada di Indonesia, tidak mengkhusus ke internal Puslatbang KMP LAN sehingga proses penyampaian urgensi pentingnya *coaching dan mentoring* dalam rangka pencapaian visi misi belum tersampaikan dengan baik kepada para pegawai.

Gambar 4 Sosialisasi *Coaching* dan *Mentoring* Tanggal 20 Mei 2020



Sumber : Instagram Puslatbang KMP LAN

Selain itu dibuktikan dengan pelaksanaan proses *coaching* memang berlangsung namun hanya pada sesi satu saja. Sesi selanjutnya sudah semakin berkurang. Ini dibuktikan dengan laporan monitoring pelaksanaan *L-Grow* itu sendiri. Untuk

mentoring sendiri, sama sekali belum ada progress pelaksanaan. Dalam dokumen monitoring per tanggal 13 Juli 2020, yang telah melaksanakan *coaching* sesi 1 sebanyak 37 Orang, sesi ke 2 sebanyak 17 orang dan sesi ke 3 sebanyak 12 Orang yang ketiga sesi ini ditargetkan selesai bulan Juni 2020 berdasarkan ST Nomor 1169/PKM.1.1/SDM.04.1.

Gambar 5
Monitoring Pelaksanaan *Coaching* Periode Mei – Juni 2020

No	SESI 1			No	sesi 2		
	coachee	Coach	Tgl		coachee	Coach	Tgl
1	Sri andari	Ahmad amiruddin	29 Mei 2020	1	Taufik	Edi Saputra P	
2	Lydiasari Ramadhinie	Andi Dirga Putra	28 Mei 2020	2	Fitriah	Deliany S C Nelw	29 Mei 2020
4	Hamzah	29 Mei 2020	29 Mei 2020	4	Rizal	Alexandria	28 Mei 2020
5	Syakib arsalam	Edi abdullah	22 Mei 2020	5	Nirwati Yapardy	Alexandria	19 Mei 2020
6	Taufik	Edi Saputra P	22 Mei 2020	6	Yulianto	Widi	12 Juni 2020
7	Fajar	Hariyanto	28 Mei 2020	7	Marwan	Nirwati	11 Juni 2020
8	Leila Syahban	Andi Wahyudin	27 Mei 2020	8	Syakib	Edi Saputra P	12 Juni 2020
9	Ali Budi Nugroho	Asriani Rasyid	29 Mei 2020	9	Nurati Rajab	Alexandria	16 Juni 2020
10	Nurkhasanah latief	Mutmainnah	29 Mei 2020	10	Nurwahyudianti	Widiawaty Moch	13 Juni 2020
11	Fitriah	Deliany S C Nelwan	26 Mei 2020	11	Sri andari	Ahmad amiruddi	15 Juni 2020
12	Ramli	Deliany S C Nelwan	3 Juni 2020	12	Erdi	Ferry	15 Juni 2020
13	Nurati Rajab	Alexandria	27 Mei 2020	13	Ramli	Deliany S C Nelw	11 Juni 2020
14	Rahma	Nafasya Lestari	2 Juni 2020	14	Aflaha	Ferry	22-Jun-20
15	Yosafat	Wahyuni Fajaruddin	28 Mei 2020	15	Anita	Maylitha	
16	Rizal	Alexandria	21 Mei 2020	16	Haris	Grace	
17	Lionard Untung Niman	Carmelia	29 Mei 2020	17	Syakib	Edi Abdullah	
18	Marwan	Nirwati Yapardy	21 Mei 2020				
19	Yulianto	Widiawaty Mochtar	29 Mei 2020				
20	Ahmad	Yunus	04-Jun-20				
21	Nurwahyudianti	Widiawaty Mochtar	6 Juni 2020				
22	Nirwati Yapardy	Alexandria	19 Mei 2020				
23	Ester	Fina	04-Jun-20				
24	Fika	Ahmad amiruddin	08-Jun-20				
25	Erdi	Ferry	02-Jun-20				
26	Aflaha	Ferry	14-Jun-20				
27	Ayun	Andi Dirga Putra	04-Jun-20				
28	Jamal	Fenty	15-Jun-20				
29	Nurlaela	Irmayani	16-Jun-20				
30	Satria	Hariyanto	16-Jun-20				
31	Bimo	Freddy Sutanto	27-Jun-20				
32	Milawati	Erniaty Dahlan	16-Jun-20				
33	Zulchaidir	Freddy Sutanto	18 Juni 2020				
34	Haris	Grace	19 Juni 2020				
35	Fira	Dewi	19 Juni 2020				
36	Anita	Maylitha	22 Juni 2020				
37	Irwan	Masyita	24 Juni 2020				

No	sesi 3		
	coachee	Coach	Tgl
1	Nirwati Yapardy	Alexandria	2 Juni 2020
2	Rizal	Alexandria	15-Jun-20
4	Nurati Rajab	Alexandria	15-Jun-20
5	Fitriah	Deliany S C Nelwan	12 Juni 2020
6	Ramli	Deliany S C Nelwan	18 Juni 2020
7	Nurwahyudianti	Widiawaty Mochtar	18 Juni 2020
8	Taufik	Edi Saputra	23 Juni 2020
9	Marwan	Nirwati	30 Juni 2020
10	Aflaha	Ferry	6 Juli 2020
11	Yulianto	Widiawaty Mochtar	2 Juli 2020
12	Erdi	Ferry	13 Juli 2020

Sumber : Dokumentasi Nirwati Yapardi : Agustus 2020

Andi Salviah juga mengatakan dalam wawancara 22 Mei 2020 terkait dengan siapa yang berhak mendapatkan *coaching* atau *mentoring*:

Sebenarnya bisa dilihat dari perbedaan antara *coaching* dan *mentoring* sendiri ya tujuannya karena kalau dikatakan apa yang mereka butuh, semua orang butuh *Coaching* iya semua orang butuh *coaching*, semua juga orang butuh *mentor* ya tetapi yang bisa membedakan disini adalah *timingnya*, kalau misalnya pegawai itu baru dalam kapasitas pekerjaannya itu mungkin dia lebih membutuhkan dulu tahapan *mentoring* itu ya karena sesuatu yang baru kan yang mau dipelajari tetapi *mentoring* itu punya keterbatasan yaitu dia cuma bisa berlaku untuk kompetensi tersebut saat itu juga, tapi kan pegawai itu membutuhkan pengembangan ya bukan hanya pengembangan di pekerjaannya sekarang atau *enlargement* tetapi juga pengembangan karirnya kedepan gitu sehingga *Coaching* lebih dibutuhkan disitu. Jadi kalau kita bicara kayak kurva begini ya untuk pengembangan karir maka *mentoring* itu diawal saja gitu

Wawancara tanggal 11 Juni 2020 dengan Nirwaty Yapardi terkait pegawai yang seperti apa yang butuh *mentoring*. Beliau mengatakan bahwa:

Kalau pegawai yang membutuhkan *mentoring* adalah pegawai yang sebenarnya butuh *transfer knowledge* dari yang tidak tahu menjadi tahu atau dari yang sudah bisa menjadi lebih bisa lagi, lalu kalau *Coaching* adalah bagaimana mereka dapat mengoptimalkan potensi yang mereka miliki yang tadinya mereka tidak sadari nah sehingga kalau kita berbicara perbedaannya *Coaching* itu lebih kepada *softskillnya* *Mentoring* lebih kepada *hardskillnya* oke

Dari wawancara ini dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai butuh *coaching* untuk menemukan dan mengoptimalkan potensinya secara terus menerus. Sedangkan pegawai yang butuh *mentoring* adalah pegawai yang membutuhkan penguasaan terhadap bidang-bidang tertentu.

Salah satu modal utama organisasi jika ingin maju adalah kualitas SDM yang mumpuni. Organisasi harus selalu mengembangkan SDMnya secara berkelanjutan agar siap menghadapi hambatan dan tantangan baik untuk saat ini maupun

kedepannya. Tujuan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* ini selain sebagai alternatif untuk pemenuhan hak 20 JP bagi setiap pegawai setiap tahunnya di tengah keterbatasan anggaran dan jenis pelatihan yang tersedia, juga untuk peningkatan kinerja dengan berpedoman pada pencapaian visi misi dan organisasi dengan memperhatikan potensi dan kompetensi pegawai. Setiap pegawai punya potensi, bagaimana organisasi menyediakan ruang agar mereka memaksimalkan potensi melalui tindakan nyata. Pegawai juga diberikan ruang untuk semakin mengasah kompetensi yang dimiliki dengan menguasai bidang-bidang tertentu berdasarkan kebutuhan organisasi atau pengembangan kariernya. Kinerja SDM yang baik akan berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi. Dibutuhkan sebuah *assessment* dan observasi bagi setiap pegawai untuk mengenali potensi dan bidang apa yang perlu dikembangkan. Hal ini dapat dilihat dari uraian pekerjaan yang ada di SKP dan penilaian kinerja dan perilaku dari atasan ataupun dialog antara pegawai dan atasan untuk bersama menyepakati kesenjangan kinerja. Selain dari SKP, dapat pula memperhatikan minat pegawai untuk kariernya ke depan. Hasil *assessment* ini nantinya bisa menjadi acuan bagi *coachee* ataupun *mentee* untuk bisa mengenali kebutuhan pengembangan yang diperlukan. Selain itu, manfaat pengembangan ini tidak hanya bagi organisasi tapi juga *coach* dan *mentor* yang dapat lebih mempertajam kompetensi dan profesionalitasnya dan membangun *personal branding*nya.

Tujuan *coaching* dan *mentoring* sangat perlu disosialisasikan bagi semua pegawai agar tidak menganggap sebagai sebuah beban tambahan pekerjaan namun sebagai bagian dari pengembangan diri yang memiliki efek positif tidak hanya bagi organisasi tapi bagi pegawai itu sendiri dalam hal peningkatan kualitas diri sehingga terbangun komitmen pegawai untuk melaksanakannya.

2.2 Anggaran Kegiatan

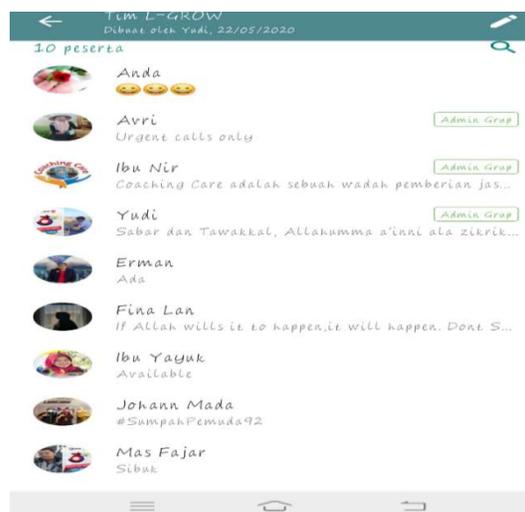
Pada pelaksanaan kegiatan *coaching* dan *mentoring* yang dikemas dalam kegiatan *L-Grow* di Puslatbang KMP, anggaran kegiatan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* ini tidak membebani anggaran Puslatbang KMP mengingat *coach* dan *mentor* yang dilibatkan adalah *coach* dan *mentor* internal.

Meskipun kegiatan ini melibatkan pihak internal serta fasilitas yang ada di Puslatbang KMP sehingga tidak membutuhkan anggaran untuk biaya *coach* dan *mentor* serta ruangan tetapi ada beberapa hal yang membutuhkan anggaran misalnya ATK, dokumentasi dan pelaporan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan. Jadi tetap harus disiapkan pos anggaran. Untuk Puslatbang KMP, anggaran ini dapat pada anggaran pengembangan pegawai yang sudah ada setiap tahunnya karena jumlah yang dibutuhkan tidak banyak.

2.3 Pembentukan Tim Pelaksana

Berdasarkan pengamatan langsung, Tim Pelaksana yang dilibatkan dalam L-Grow berjumlah 10 orang. *Coach* dan *mentor* yang dilibatkan yang juga ikut menjadi anggota tim sebanyak 8 orang ditambah 2 pengelola kepegawaian tanpa adanya SK Penugasan dan tanpa adanya penjelasan terkait tugas fungsi yang harus dilakukan, pelibatan tim hanya sampai pada terlaksananya sosialisasi saja. Untuk kegiatan selanjutnya hanya dikerjakan oleh satu orang saja. Komitmen para tim untuk berkontribusi secara maksimal belum terlihat. Ini disebabkan karena tidak adanya tugas dan fungsi yang jelas serta tim yang ada adalah juga tim *coach* sehingga sulit untuk membagi waktu di tengah-tengah pekerjaan.

Gambar 6
Tim L-Grow



Sumber : Foto Pribadi

Tabel 3
Data Pegawai Yang Certified Coach

No	Nama Pegawai
1	Dr. Andi Taufik, M.Si
2	Nurwahyudianti, SS., M.HRM.IR
3	dr. Grace V Dumalang, M.Kes
4	Andi Salviah, S.IP., MM
5	Nirwaty Yapardi, SS., M.HRM.IR
6	Dr. Johann T. Mada
7	Asriani Rasyid, SE., MM
8	Mutmainnah, S.IP
9	Avrina Dwijayanti, S.IP
10	Andi Dirga Putra, S.IP
11	Ahmad Amiruddin, A.Mk
12	Erniati Dahlan, SE
13	Nurmasyita, S.Psi
14	Fenty Kusuma Wardani, S.Psi
15	Carmelia, A.Md
16	Andi Wahyudin, SE., M.Si
17	Edi Saputra Pammu, S.Kom
18	Wahyuni Fajaruddin, SH., MH
19	Lutfina Thalita Ericha Zainsa, SH
20	Hariyanto, S.Psi

Sumber : Pengelola SDM Puslatbang KMP LAN

Wawancara dengan ibu Nurati Rajab sebagai sub koordinator SDM dan Umum mengatakan bahwa:

Tentu kalau sekarang sudah ditetapkan, kita paling menghimbau teman-teman untuk mengikuti *coaching* dan *mentoring* tersebut dengan baik, untuk mengikuti seluruh rangkaiannya. Kegiatan ini memang harus dikoordinir oleh bagian SDM karena disitu letaknya pengelolaan pegawai termasuk pengembangan, karena kewajiban memang untuk memantau kinerja dan pengembangan SDM.

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi *coaching* dan *mentoring* berada dalam wilayah kewenangan bidang SDM untuk memantau pelaksanaannya. Dan merupakan kewajibannya untuk mengingatkan pegawai untuk dapat menyelesaikan sesi *coaching* dan *mentoringnya*.

Untuk kelancaran pelaksanaan tentu harus ada tim yang mengelola maka harus dibentuk satu tim pelaksana yang dapat mengelola, memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaannya diluar dari *coach* atau *mentor* yang akan terlibat. Tim Pelaksana yang dimaksud adalah manajemen organisasi. Jadi pihak yang dilibatkan adalah pegawai-pegawai yang memiliki tanggungjawab langsung terhadap pengelolaan pegawai. Ada baiknya *coach* dan *mentor* yang terlibat tidak dimasukkan dalam tim pelaksana karena akan menambah beban kerja dari *coach* dan *mentor* serta meminimalisir konflik kepentingan. Tugas tim pelaksana adalah tugas perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan selama proses *coaching* dan *mentoring* berlangsung. Diantara rincian tugasnya adalah melakukan sosialisasi pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*, melakukan pemetaan *coach* dan *mentor*, melakukan dan menyiapkan proses administrasi kegiatan termasuk persuratan, penyiapan ruangan, membuat jadwal pelaksanaan kegiatan, melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan, membuat dokumentasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan. Setiap anggota tim akan diberi tanggungjawab masing-masing dan satu orang ditunjuk untuk mengkoordinir tugas tim dengan melaporkan pelaksanaan kegiatan kepada Sub Koordinator SDM dan Umum. Perlu ada legalitas dari pimpinan dalam menugaskan tim pelaksana sehingga tercipta tanggung jawab dalam diri masing-masing.

2.3 Pembentukan Tim *Coach* dan *Mentor*

Setelah menentukan tujuan dan tim pelaksana maka yang perlu dipersiapkan kemudian adalah *coach* dan *mentor* yang bersedia terlibat sesuai dengan kapabilitas. Khusus untuk di Puslatbang KMP LAN, karena terdapat 20 pegawai yang telah mendapatkan *certified coach* sehingga memungkinkan untuk menggunakan *coach* internal. Selain itu anggaran pengembangan yang terbatas agak sulit untuk menggunakan *coach* dan *mentor* eksternal. Dengan menggunakan *coach* dan *mentor* internal juga dapat menambah kemampuan *coach* atau *mentor* yang ada dalam organisasi.

Dalam wawancara dengan Ibu Laurencia sebagai salah satu *Co-Founder Coaching* Indonesia (Wawancara tanggal 29 Juli 2020)

Nggak ada syarat lain sih untuk jadi *coach* kecuali memang ingin mengembangkan orang lain. Jd ini sebenarnya tergantung dari *kedewasaan maturity* organisasi tersebut dengan adanya budaya *Coaching*.

Idealnya memang *Coachee* yang mengajukan ingin dicoach dan bisa memilih siapa *coach* nya. Namun bila suatu organisasi belum mempunyai pemahaman yang sama tentang apa itu *coaching*, keadaan ideal itu akan susah terjadi. Masih banyak orang yang menganggap *coaching* itu diberikan kepada orang yang bermasalah atau kalau ada masalah baru *coaching* terjadi sehingga bila dibuka kesempatan adanya sesi *Coaching*, tidak akan ada org yg mau *sign up* untuk dicoaching karena nanti dianggap bermasalah. Padahal *Coaching* bertujuan untuk pengembangan seseorang *melalui journey* untuk menuju apa yang ingin di capai nya, nggak ada sangkut pautnya dengan masalah.

Dari wawancara di di atas dapat disimpulkan bahwa dalam kondisi ideal dimana sebuah organisasi telah memiliki budaya

coaching, maka akan muncul kesadaran sendiri bagi pegawai untuk melakukan *coaching* namun bagi organisasi yang belum menerapkan budaya *coaching* sebagai bentuk pengembangan masih perlu untuk mengemas *coaching* dalam bentuk kegiatan yang menarik.

Wawancara dengan Taufik, SE tanggal 08 Juni 2020 sebagai pegawai Puslatbang KMP LAN,

Karena kalau organisasi yang tunjukkan dia bisa lebih tahu orangnya maksudnya mungkin si ini cocok dengan si ini, ini cocok dengan si ini jadi kalau misalkan kita memilih sendiri kadang tidak terlalu, takutnya nanti lebih subyektif.

Berbeda dengan yang disampaikan Fajar Lingga Prasetya, SAB dalam wawancara tanggal 08 Juni 2020,

Lebih baik sih kita bisa memilih karena *coach* kan kadang ada sedikit curhat colongan, curcol begitu toh akan lebih enak ceritanya kalau kita dengan orang yang terpercaya kalo nggak, apalagi dengan atasan pasti akan ada, Kita sudah menutup diri dulu kalau sudah sama atasan kan tidak mungkin saya cerita yang macam-macam, bersama juga dengan orang yang kita ndak dekat kita tidak mungkin terbuka jadi si *Coach* pasti akan kesulitan untuk menggali potensi kita kalau kita sudah memblok.

Dari wawancara di di atas dapat disimpulkan bahwa seorang *coach* harus memiliki kecocokan dengan *coachee* agar *coachee* dapat lebih terbuka dan nyaman mengungkapkan apa yang diinginkan dan yang akan dilakukannya.

Pernyataan kedua pegawai di atas dikuatkan dengan hasil wawancara dengan Ibu Nurati Rajab pada wawancara tanggal 08 Juni 2020. Beliau mengatakan bahwa:

Memang resikonya kalau organisasi menentukan, organisasi kita asumsi bahwa organisasi sangat paham kondisi *coach* dan *Coachee* nya tetapi karena ini belum betul-betul secara mandatory oleh organisasi sebaiknya kita memberikan kebebasan si *Coachee* untuk memilih yang mana dia nyaman, karena percuma kita paksakan tidak bisa kita bantu dia untuk mencapai apa yang mau dia capai.

Tapi bisa itu kau ambil dari dua sudut pandang itu toh bagaimana *coaching* itu pada saat dia menjadi mandatory oleh organisasi atau pada saat dia diberi keleluasan *coachee* untuk memilih *Coach*nya. Karena kan memang tidak bisa ini toh karena *Coaching* ini ada proses emosional didalamnya sehingga orang harus nyaman dulu kalau tidak nyaman *useless* ki, *wasting time*, buang-buang waktu. Sementara waktu untuk itu saja pegawai merasa sangat kurang untuk melaksanakan saja tugas pokoknya dia merasanya waktunya sangat kurang karena nda tahu urusan-urusan lain gitu yah apalagi dia tidak dimandatory apalagi suka-sukanya dia tidak ada waktunya itu, maksudnya tidak akan mi dia pikirkan itu *Coaching*nya.

Wawancara tanggal 11 Juni 2020 dengan Nirwaty Yapardi

terkait siapa yang kompeten untuk menjadi *coach*, beliau mengatakan bahwa:

Iya idealnya seorang pemimpin fungsi pembinaan itu melekat pada dirinya, , pertanyaannya bagaimana ketika pemimpin itu sendiri tidak memiliki keterampilan tersebut? kedua bisa jadi faktor kesibukan yang sangat tinggi mereka tidak punya waktu untuk itu, maka yang bisa dilakukan adalah mendelegasikan melalui pemberdayaan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut dan yang harus diperhatikan adalah ketika memberdayakan tentu kita memilah dan milih, orang-orang yang dipilih ini adalah tentunya orang-orang yang memiliki keterampilan, ketika organisasi merasa bahwa pimpinan tidak mampu melakukannya maka siapkan orang-orangnya ini sebagai jembatan untuk melakukan fungsi tersebut, alangkah bagusnya jika fungsi itu melekat pada bagian SDM, kenapa ? karena disitu lah peran pengembangan sumber daya manusia.

Iya sebenarnya bisa aja seorang *coach* itu berasal dari internal organisasi tentu mereka kan lebih saling mengenal, saling mengenal ini manfaatnya mereka akan merasa nyaman, perlu diingat dalam proses *coaching* itu ada rasa nyaman yang bisa ditimbulkan baik antara *coach* dan *coachee* itu sendiri, siapapun sebenarnya selama dia merasa nyaman ada *trust* di dalamnya sehingga akan bijaksana jika seorang *coach* itu atau seorang *coachee* bisa memilih *coach*nya sendiri kenapa karena dia akan merasa terbuka ibaratnya ketika kita senang dengan seseorang

kita akan bercerita apa aja, tapi kalau kita tidak familiar dengan orang itu kita keep informasi itu karena nanti ah tidak nyaman dan dia berpikir apa seperti itu, sehingga kalau sebenarnya kalau memungkinkan juga kita menggunakan eksternal, kenapa ? kalau eksternal dengan profesi *Coach* yang melekat pada kita dia tahu bahwa orang ada dihadapan saya ini adalah seorang profesional yang tentu akan menjaga kerahasiaannya sehingga dia akan terbuka tetapi ketika yang melakukan *Coaching* itu adalah teman sendiri meskipun dia sudah dekat tapi kalau tidak ada trust dengan anggapan wah apakah yang saya bicarakan ini akan disampaikan ke orang lain maka itu juga menjadi pertimbangan jadi, jadi beberapa organisasi sebenarnya menggunakan *Coach* eksternal tapi ada konsekuensinya yaitu mereka harus mengeluarkan uang lebih.

Idealnya memang seperti itu jadi kita tentu akan melihat trackrecord orang tersebut jadi meskipun dia sudah mengikuti berbagai macam pelatihan tetapi secara keseharian itu tidak mencerminkan dia bisa menjadi *coach* buat teman-temannya karena sekali lagi apakah bisa akan memunculkan *trust* atau tidak maka bisa menjadi pertimbangan jadi seyogyanya juga pihak SDM selain dia memilih siapa yang layak yang patut juga meminta kesediaan dari *coach* itu sendiri kenapa bisa jadi seorang *coach* itu juga memiliki pekerjaan lain sehingga tidak memungkinkan dia meluangkan waktu untuk mengembangkan tugas itu apalagi kita tahu menjadi *coach* diorganisasi yang belum menjadikannya sebuah profesi itu ibaratnya sebagai volunteer sukarelawan yang tidak memberikan dampak secara finansial buat mereka. Nah mungkin di dibuatkan sebuah kebijakan supaya ada *win-win solution* apa manfaat yang didapatkan dari *coach volunteer* ini mungkin bisa menjadikannya sebagai sebuah rekomendasi yang bisa diterapkan di organisasi yaitu menjadikannya menjadi bagian dari tugas tambahan atau dari SKP mereka, sasaran kinerja pegawai sehingga orang akan merasa terapresiasi dari apa yang dia lakukan.

Ibu Andi Salviah juga mengatakan dalam sesi wawancara tanggal 22 Mei 2020:

sebenarnya ya antara yang memang ditempatkan sebagai *coach* internal maupun leader as a *Coach* gitu jadi ada plus minusnya jadi misalnya seperti leader yang berfungsi sebagai *Coach* apakah dia bisa membedakan gitu posisinya dan perannya kan antara *coach* atau sebagai atasan karena kan beda prosesnya gitu, itu plus minus kalau diatasan. Kalau di internal ya plus nya itu adalah dia lebih independent iya dia lebih independent sehingga dia bebas untuk mengeksplor sebenarnya, kendalanya

biasanya hanyalah dipersepsi iya persepsi baik *coach*nya sendiri iya yang menganggap bahwa dia itu kurang punya kewenangan gitu ya untuk intervensi ke pegawai tersebut ataupun dari persepsi pegawainya sendiri yang kadang-kadang itu menilai *coach* internal itu tidak sebaik dengan atasannya sendiri gitu, penghargaan nya terhadap *coach* internal itu tidak sebagus terhadap atasannya sendiri, itu plus minusnya. Jadi kalau misalnya kita mau menggunakan *coach* internal yang pertama memang harus ada pelimpahan kewenangan dulu yang jelas dan itu harus diinformasikan jadi ada kesepakatan yang jelas terus *conduct of rules* nya itu harus jelas iya barulah memang lebih nyaman, keuntungannya jadinya lebih besar ya karena baik *coach* maupun *coachee* nya nanti itu bebas mengeksplor dirinya apa proses *Coaching*nya itu nantinya.

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa seorang *coach* dapat berasal dari internal dan eksternal organisasi, bisa pula pimpinan atau atasan langsung. Namun jika berasal dari internal organisasi, *coach* yang dilibatkan harus memperhatikan *trade record* yang baik sehingga bisa ada *trust* dari *coachee* ataupun *mentee*. Untuk dari sisi kenyamanan, sebaiknya *coachee* diberi keleluasaan untuk memilih sendiri *coach* yang akan mendampinginya. Selain itu, perlu ada pelimpahan wewenang dari atasan untuk lebih menguatkan kewenangannya dalam melakukan proses *coaching*.

Gambar 7
Daftar Perubahan Coachee



Sumber : Foto Pribadi, Juni 2020

Berdasarkan pengamatan langsung bahwa dalam pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* yang dikemas dalam program *L-Grow* di Puslatbang KMP LAN, masing-masing *coachee* dan *mentee* telah ditetapkan *coach* dan *mentornya* masing-masing. Dalam perjalanannya, ada 4 pegawai yang meminta pergantian *coach* karena merasa kurang nyaman jika bercerita dengan *coach* yang ditetapkan oleh tim untuknya. Dan juga selama program tersebut, hanya memenuhi sesi 1 *Coaching*. Untuk sesi selanjutnya semakin berkurang. Dan yang berhasil menyelesaikan *coaching* hingga sesi ke 3 adalah pegawai yang *coachnya* berasal dari eksternal Puslatbang KMP LAN.

Dalam wawancara dengan Andi Taufik tanggal 27 Juli 2020 mengatakan bahwa

Kalau menurut saya ada waktu-waktu tertentu untuk melakukan proses *mentoring* jadi *mentornya* itu tidak selamanya, jadi kadang-kadang kita melihat suatu kebutuhan kita letakkan disitu kemudian kita melakukan proses untuk *mentornya* orang itu. Ada

juga kadang-kadang kita melihat mengamati orang sudah bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan bahkan lebih dari ekspektasi kita nda usah kita *mentoring*. Beda sama *coach* itu, *coaching* lebih kepada keterampilan harus dilatih terus menerus jadi sudah pintarpun harus di *coach* lagi. *Mementor* tergantung kondisi diperlukan atau tidak.

Andi Salviah juga mengatakan dalam wawancara 22 Mei 2020 terkait dengan siapa yang memiliki kapasitas untuk menjadi *mentor*:

Iya kita harus memahami bahwa *mentoring* itu bukan dilihat dari kewenangan sebenarnya ya tetapi dari kepakarannya, kepakaran itu bisa dari keahlian maupun pengalaman yang dilihat, makanya *mentor* itu bisa dari internal maupun eksternal ya dari eksternal kita itu sehingga kalau misalnya *transfer knowledge* maupun *skill* itu tidak bisa didapatkan dari atasannya itu bisa dilakukan melalui mantan, ya orang yang pernah melakukan pekerjaan itu.

kalau saya dulu saya sudah mengusulkan dulu model 70, 20, 10 waktu itu, dimana 20 itu itulah sistemnya sebenarnya jadi yang *transfer knowledge* itu untuk menyiapkan yang baru tersebut dia lebih pede dalam melaksanakan tugas barunya cuman kendalanya adalah *mentor* ini kan juga kebagian pekerjaan baru jadi di itu saja gitu yang menjadi kendalanya tetapi dari sisi ilmunya itu lebih bagus iya kan karena dia pengalaman langsung kan on the job training istilahnya gitu seperti itu kalau saya.

Wawancara di atas menegaskan bahwa tidak selamanya yang menjadi *mentor* itu adalah atasan langsung. Yang dapat menjadi *mentor* adalah orang yang berpengalaman dan ahli dibidangnya. Jadi bisa saja sesama pegawai yang menguasai bidang tertentu karena terbentuk dari pengalaman yang ia peroleh selama melaksanakan pekerjaannya. Selain terkait *mentor*, pegawai yang butuh *dimentor* adalah pegawai yang memang butuh penguasaan pada bidang-bidang tertentu. Yang sering menjadi hambatan adalah jika yang menjadi *mentor* juga menjadi *mentee* di

pekerjaan barunya. Akan sangat menyulitkan untuk menyesuaikan jadwal, padahal ketika SK rotasi telah dipublikasikan maka masing-masing pegawai sudah harus terjun ke pekerjaan barunya. Jadi masing-masing pegawai sudah akan sibuk dengan tanggungjawab barunya. Proses *mentoring* tidak berjalan secara optimal. Hal tersebut berpengaruh pada hasil kerja yang dihasilkan pegawai atas pekerjaan barunya.

Berdasarkan pengamatan langsung, pelaksanaan *mentoring* tidak berjalan padahal di dalam surat tugas per tanggal 22 mei 2020 sebanyak 71 pegawai ditugaskan melakukan *mentoring*. *Mentor* yang ditunjuk adalah atasan langsung namun tidak disebutkan apa yang menjadi subjek *mentoring*. Tidak ada pilihan untuk setiap *mentee* mengajukan subjek *mentoring* atau hal yang diminatinya untuk dikuasai.

Pelaksanaan kegiatan *coaching* dan *mentoring* melibatkan *coach* dan *mentor* internal mengingat sumber daya tersebut dimiliki oleh Puslatbang KMP LAN. Dalam penetapan *coach* ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Khusus untuk *coach* tentunya pegawai yang memiliki *certified coach* dari lembaga terakreditasi, memiliki kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang *coach*, memahami dan mampu menggunakan etika dan teknik *coaching* serta berpengalaman dalam melakukan *coaching*.

Mentor adalah orang yang berpengalaman di bidang tertentu baik dari segi teori maupun paraktek serta memiliki penilaian

kinerja yang baik atas bidang tersebut yang didukung dari penilaian atasan. Tim pelaksana melakukan pemetaan *mentor* berdasarkan bidang yang dikuasainya.

Selain kualifikasi khusus di atas yang perlu diperhatikan adalah *coach* dan *mentor* harus memiliki kinerja dan perilaku serta hubungan sosial yang baik karena mereka memfasilitasi orang lain untuk berubah. Mereka harus mampu menjadi *role model* atau inspirasi bagi orang lain, sehingga *coachee* maupun *mentee* mampu menumbuhkan kepercayaan kepada mereka dan meyakinkan diri bahwa mereka pantas untuk mendampingi. Pimpinanpun dapat dilibatkan dalam proses *coaching* dan *mentoring* dengan syarat mereka memahami metode dan mekanismenya serta mampu memisahkan kewenangannya ketika menjadi *coach* ataupun *mentor*. *Coach* dan *mentor* yang dilibatkan harus memiliki mandat dari pimpinan berupa surat penugasan, nantinya masing-masing pegawai akan memilih *coach* dan *mentor* yang akan mendampinginya untuk memastikan kenyamanan dalam melakukan prosesnya sehingga hasilnya dapat lebih baik.

Harus dipastikan pula komitmen mereka, melibatkan yang bersedia terlibat dengan surat pernyataan komitmen mengingat kegiatan ini tidak berimplikasi secara material bagi para *coach* dan *mentor*. Komitmen dari *coachee* dan *mentee* juga diperlukan untuk memastikan mereka menyelesaikan prosesnya. Ini dapat dibuat dalam bentuk surat pernyataan kesediaan sebagai bentuk

komitmen mereka dalam menyelesaikan sesi *coaching* dan *mentoring*.

Merupakan kewenangan bagi organisasi untuk menetapkan siapa yang akan menjadi *coach* dan *mentor* mengingat rekam jejak kinerja dan perilaku *coach* dan *mentor* berada dalam kewenangan bagian SDM.

2.4 Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*

Metode *coaching* dan *mentoring* berbeda dengan metode yang digunakan dalam pengembangan yang bersifat klasikal. Dalam wawancara bersama Ibu Nirwaty Yapardi tentang *coaching* dan *mentoring* pada 11 Juli 2020 mengatakan bahwa :

Seorang *coach* pasti sudah paham dengan teknik *coaching* apalagi yang sudah certified. Mereka sudah mempelajarinya ada Teknik IGROW yang diperkenalkan oleh *coaching* Indonesia, adajuga teknik FIRA yang diperkenalkan oleh Loop Institute. Disinilah bedanya antara *Coaching* dan *training* kalau *training* biasanya satu waktu tertentu habis tapi berbicara *coaching* ini adalah sebuah hal yang berkelanjutan berartinya dia membutuhkan sebuah periode yang cukup panjang sehingga minimal sebuah *Coaching* itu dilakukan tiga kali tetapi kalau kita berbicara organisasi itu bisa dilakukan sepanjang tahun artinya bisa 6 bulan, bisa 1 tahun, kenapa ? karena ada proses yang akan kemudian dipantau setiap tahapan berdasarkan yang ditulis di form *coaching*.

Nah sebenarnya *Coaching* dan *Mentoring* itu prosesnya sama dalam artian dia juga merupakan hal yang *continue* yang tidak bisa selesai dalam satu kali pertemuan, perlu dilakukan beberapa sesi dan dilakukan oleh orang-orang yang ahli dibidangnya, itu saja yang membedakan dan keduanya ini tetap membutuhkan *monitoring* dan evaluasi

Kalau *mentoring* tekniknya yah menjelaskan dulu substansi *skill* atau *knowlwdge* lalu disuruh praktek dan didampingi dan kalau sudah yakin disuruh mandiri dan *mentor* memberi umpan balik atas upaya mandiri *mentee*.

Penyataannya dikuatkan dengan pernyataan Andi Salviah, bahwa

Kalau teknik *coaching* yah sesuai dengan yang diperkenalkan oleh *coaching* Indonesia, ada yang Namanya IGROW. Ini adalah alur seorang *coach* jika memfasilitasi seorang *coachee*.

Tidak ada sih standarnya bahkan ICF itu sendiri itu tidak pernah memberikan rules bahwa sekian nih sekian kali sesi sudah harus ada benefit yang didapatkan, ndak ada, karena untuk tahap explore idea saja itu bisa saja sampai beberapa sesi dilakukan gitu tetapi yang paling penting adalah bagaimana dia itu bisa melewati tahapan tahapannya tadi jadi kita kan bukan walaupun misalnya *coaching* itu fokusnya pada tujuan ya, berorientasi pada solusi misalnya tetapi sebenarnya *coaching* itu yang penting itu adalah progresnya iya progresnya sehingga kalau tadi kita targetnya adalah dia harus pahami mendapatkan inside dulu dari apa yang dia mau kerjakan maka bisa saja nanti itu sampai lebih dari satu sesi, paksakan

Iya sebaiknya sih *coaching* itu jangan cuman satu kali ya karena orang kan butuh penguatan ya dia udah tahu apa nah berarti selesai sesi *coaching* itu, dia kan lakukannya planingnya tadi itu, ada baiknya kita lakukan *coaching* satu kali lagi ya untuk mereview apa yang sudah dilakukan karena ini perlu juga untuk dia dikasih dia mendapatkan *inside* dari apa yang dia lakukan kemudian masih ketemu tidak dengan yang di awal karena kan kadang-kadang dalam proses actionnya itu bisa saja loh tujuannya berubah. Nah itu butuh *form-form* misalnya *form plan*, ada juga *form* di setiap sesi.

Jangan lama ya, ada yang mengatakan 60 tapi bagi saya 60 menit itu terlalu lama, 45 menit itu standar, 30 sampai 45 menit ya karena orang ndak bisa fokus terus menerus, *Coach* sendiri intentionnya belum tentu bisa terus menerus konsentrasi manusia kan sekitar 20 menitan, jadi selebihnya itu pecah-pecah mi jadi kita harus bangun ulang lagi bangun ulang lagi, *reframe* lagi seperti itu bisa mungkin sampai 60 tetapi itu kan diawali dengan pendekatan dulu.

Mentoring mungkin lebih mudah ya lebih mudah karena ukurannya kan ada *dimentor* sebenarnya nah banyak juga transfer ilmu jadi yang menjadi ukurannya *mentor* selalu pasti berdasarkan pengalamannya dia ya seperti itu, jadi kalau menurut penilaian *mentomya* dia udah dapat kan sesuai dengan yang saya dapatkan berarti sudah selesai sesi *mentoring*, kalau

secara teoritis nya saya mungkin bisa gambarkan bahwa *mentoring* itu adalah kalau simentee itu sudah bisa melakukan sendiri tanpa saya sebagai *mentor* lakukan ya itu itu mungkin jadi ukurannya

Dari pernyataan Ibu Nirwaty dan Andi Salviah diatas dapat disimpulkan bahwa *coaching* dan *mentoring* harus dilakukan secara *continue* dan tidak dalam satu kali pertemuan dengan durasi 30-60 menit per sesi. Teknik seorang *coach* dalam melakukan *coaching* dapat menggunakan IGROW atau FIRA. Ini sejalan dengan yang diperkenalkan oleh dua Lembaga *coach* tersertifikasi yaitu *Coaching* Indonesia dan *Loop Institute*. Selain itu berdasarkan pengamatan, kebanyakan *coach* menggunakan metode IGrow dalam pelaksanaannya. Ini disebabkan karena sebagian besar *coach certified* di Puslatbang KMP LAN merupakan alumni *Coaching* Indonesia. Hanya beberapa orang yang mengenal teknik FIRA.

Sedangkan untuk *mentoring* bagaimana seorang *mentor* dapat mentrasfer *knowledge* dan *skill* yang dimilikinya kepada mentee yang dimulai dengan penjelasan substansi skill atau knowlwdge dilanjutkan dengan pendampingan dan kemudian melepas secara mandiri untuk mengetahui seberapa jauh *mentee* menguasai dan *mentor* memberi feedback apa yang harus diperbaiki atau dikembangkan. Ini sejalan dengan pemikiran Kaswan bahwa *mentoring* itu dimulai dari tahap inisiasi yaitu menyamakan persepsi antara *mentor* dan *mentee* apa yang akan dipelajari oleh mentee, tahap kerja dimana *mentee* mentrasfer ilmu

baik dari segi substansi materi dan pendampingan serta terakhir adalah fase terminasi dimana mentee diberikan ruang untuk bekerja mandiri namun *mentor* akan tetap memberikan *feedback*.

Untuk jadwal kegiatan berdasarkan surat tugas yang ada di berikan waktu kurang lebih satu bulan untuk menyelesaikan 3 sesi *coaching* dan *mentoring*. Namun pada kenyataannya pada akhir jadwal, tidak semua *coachee* menyelesaikan 3 sesi tersebut dikarenakan setiap *coachee* memerlukan waktu untuk menyelesaikan *goal* setiap sesi.

Untuk metode pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*, dilakukan wawancara dengan pegawai Puslatbang KMP LAN.

Dalam wawancara, fitriah menyatakan bahwa:

Kalau *Coaching* saya lebih suka kalau *virtual* karena kalau dikantor habismi waktu untuk pekerjaan sehari-hari. *Mentoring face to face* karena ka yang kita mau pelajari tentang kerjaan juga, jadi bisa langsung praktek.

Sedangkan Fajar Lingga Prasetya mengatakan bahwa :

Kegiatan *Coaching* dan *Mentoring* akan lebih baik jika *face to face* walaupun tidak menutup kemungkinan bisa secara *virtual*. Menurut saya lebih baik *Coaching face to face* karena kalau *Coach* kadang kita harus menyelami *Coachee* ta bukan hanya dari kata-kata tapi juga *gesture*. Kadang saya sebagai *Coachee* pun tidak bisa menyampaikan secara jelas. *Mentoring* lebih-lebih. Kalau *mentor* kasi tugas secara *virtual*, bisa saja kita sebagai mentee bilang sudah, tapi kan nda dilihat langsung beda jika menghadap langsung.

Wawancara dengan para pegawai yang nantinya menjadi *coachee* dan *mentee* menyatakan bahwa mereka bisa melakukan proses *coaching* baik secara tatap muka maupun *virtual* dengan alasannya masing-masing. Sedangkan *mentoring* akan lebih baik

jika dilakukan dengan tatap muka langsung. Pernyataan ini dikuatkan dengan pernyataan Andi Salviah mengatakan dalam wawancara bahwa:

Di *coaching face to face*, *coach* lebih mudah membaca ekspresi dan emosi *coachee*nya. Gangguan juga bisa diminimalisir sehingga lebih focus. Memungkinkan sekali *mentoring* untuk dilakukan secara *virtual*, dibandingkan *coaching*, *mentoring* lebih mementingkan contoh-contoh langsung dari *mentor* jadi tinggal bagaimana *mentor* mampu membuat *mentee* melihat dan memahami contoh yg dikemukakan *mentor*.

Nirwaty Yapardy juga mengatakan kelebihan dan kekurangan *coaching* dan *mentoring* jika dilakukan secara tatap muka maupun *virtual*

Coaching face to face bisa langsung terlihat perubahan emosi wajah, gerak/Bahasa tubuh sedangkan *virtual* tidak. Namun disisi lain dengan *virtual* membuat *coach* dan *coachee* hemat waktu dan tenaga dalam mengusahakan pertemuan.

Mentoring lebih banyak memberikan arahan karena terakait dengan *transferring knowledge, skill, and attitude* sedangkan *coaching* lebih banyak bertanya dan menggali potensi.

Wawancara dengan Ahmad Amiruddin :

Sebagai *Coach* saya lebih suka *face to face* kare bisa lihat *body languagenya Coachee*. Tapi secara umum bisa *face to face* bisa *virtual*. Tapi kalau *mentoring* saya lebih pilih *face to face*, bisa langsung praktek atau klarifikasi tentang apa yang diajarkan

Dari wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa para *coach* dapat melakukan *coaching* dan *mentoring* secara *virtual* maupun tatap muka. Meskipun akan lebih baik jika dilakukan secara tatap muka. Keuntungan secara *virtual* hanya dari sisi waktu pelaksanaan.

Pengamatan selama uji coba pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* di Puslatbang KMP LAN, proses *mentoring* belum berjalan namun untuk proses *coaching* yang telah berjalan. Pelaksanaan *coaching* tidak dapat di targetkan untuk selesai dalam waktu singkat dan harus berapa sesi karena tergantung dari goal masing-masing *coachee*. Dari surat tugas yang ada proses *coaching* dilakukan selama 3 sesi selama 22 Mei – 30 Juni 2020. Namun pada kenyataannya itu tidak dapat berlangsung secara optimal karena *coachee* butuh waktu untuk menyelesaikan target yang ingin dicapainya per sesi. Sedangkan untuk *mentoring* tidak ditentukan berapa kali sesi namun tetap dalam range waktu 22 Mei – 30 Juni 2020. Selama pelaksanaan pun *coaching* dilakukan secara virtual dan tatap muka. Untuk *mentoring* elum ada data yang dapat diobservasi.

Gambar 8
Proses Coaching Secara Virtual



Sumber : Dokumentasi pada Grup Whatsapp Coach L-Grow

Gambar 9
Proses *Coaching* Secara Tatap Muka Tidak Sesuai Layout Standar



Sumber : Dokumentasi pada Grup Whatsapp *Coach L-Grow*

Gambar 10
Proses *Coaching* Secara Tatap
Muka Sesuai Layout Standar



Sumber : Dokumentasi pada Grup Whatsapp *Coach L-Grow*

Dari gambar di atas juga menggambarkan dalam proses *coaching* masih ada yang melakukan sesi *coaching* tidak sesuai layout *coaching* yang terstandar. Pelaksanaan *coaching* dilaksanakan di tempat yang disepakati oleh masing-masing pasangan. Karena di surat tugas memang tidak menyebutkan tempat yang dapat digunakan dalam pelaksanaannya. Fasilitas selama melakukan *coaching* pun disiapkan oleh *coach* masing-masing.

Untuk menyelenggarakan proses *coaching* dan *mentoring*, dapat dilakukan secara virtual maupun tatap muka, tergantung dari kesepakatan *coach* dan *coachee*, *mentor* dan *mentee*. Namun khusus untuk *coaching*, akan lebih baik jika dilakukan secara tatap

muka, mengingat *coaching* tidak hanya sebatas proses percakapan tetapi ada informasi-informasi yang dapat diperoleh dari gesture dan mimik wajah. Dalam pelaksanaannya, kesepakatan pertemuan di tempat yang tenang, tidak ramai dan mendukung untuk meningkatkan focus serta tersedia fasilitas pendukung seperti meja, kursi, AC dan ATK yang dibutuhkan dengan memastikan proses dapat berjalan dengan lancar dan tujuan dapat tercapai. Namun akan lebih baik jika tim pelaksana menyiapkan ruangan yang dapat digunakan beserta fasilitas yang harus disiapkan. Tempat yang memungkinkan untuk digunakan untuk pelaksanaan *coaching* di LAN yang memenuhi standar adalah di ruang *Assessment* Chairuddin Burhan dan Ruang Prajudi. Mengingat dua ruangan tersebut hanya digunakan untuk kegiatan-kegiatan tertentu dan berada di lantai 3 dan 4 dan jauh dari kelas pelatihan maupun ruang perkantoran. Ruang Prajudi terdiri dari 8 Ruangan dan Ruang *Assessment* C. Burhan terdiri dari 12 Ruangan. Ruang ini cukup untuk memfasilitasi pelaksanaan. Ruangan ini dilengkapi dengan meja, kursi dan AC yang mendukung pelaksanaan.

Gambar 11
Ruangan yang Dapat Digunakan
untuk *Coaching* di Ruang Prajudi



Sumber : Foto Pribadi, September 2020

Gambar 12
Ruangan yang Dapat Digunakan
untuk *Coaching* di Ruang Chairuddin Burhan



Sumber : Foto Pribadi, September 2020

Khusus *mentoring* yang targetnya *soft skill* juga bisa dilakukan ditempat yang sudah ditentukan di atas namun jika targetnya *hard skill* ada baiknya dilakukan di ruang kerja masing-masing. Karena yang *dimentoring* adalah hal-hal teknis sehingga memudahkan jika ada terdapat data-data yang dibutuhkan.

Khusus *coaching* disarankan menggunakan layout dengan *coach* dan *coachee* berada dalam posisi L karena mempengaruhi psikologis *coachee*. *Coaching* dan *mentoring* tidak dilakukan hanya satu kali sesi, ada tujuan yang harus dipantau *pencapaiannya*. Hal tersebut dapat terlihat dari *form plan* dan *form session* yang diisi. Durasi setiap sesi antara 30 - 60 menit untuk menjaga focus keduanya.

Teknik dalam proses *coaching* dapat menggunakan iGROW atau FIRA tergantung *coach* masing-masing sedangkan untuk *mentoring* memastikan *mentee* menguasai bidang yang dipelajarinya dengan tahap awal menyepakati apa yang akan dipelajari *mentee* dan membangun komitmen, melakukan transfer teori dan pendampingan pekerjaan dan terakhir melepas *mentee* secara mandiri dengan tetap memberi umpan balik.

2.5 Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*

Untuk mengukur keberhasilan efektivitas program dan membuat penyesuaian di masa akan datang untuk suatu kegiatan

perlu dilakukan monitoring dan evaluasi. Begitupula pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*.

Wawancara bersama Ibu Nirwatry Yapardy mengatakan bahwa:

Ketika kita melakukan *coaching* tentu ada yang namanya *form coaching* itulah yang menjadi kontrak kita sekaligus menjadi focus pembicaraan, dalam proses *coaching* sebelum melakukan *coaching* itu sendiri setiap orang punya sesuatu yang akan di raih nih, sehingga untuk mengukurnya dari awal hingga akhir ada indikator-indikator yang sudah di tetapkan ketika seseorang melakukan, saya mau melakukan perubahan ini apa bukti nya oh perubahan itu sudah tidak terjadi tentu ada indikator-indikator, itulah yang jadikan dasar berhasil atau tidaknya sebuah proses *coaching*.

Nah sama ketika melakukan proses *mentoring* kita juga mencari tau bagian mana skill yang ingin dikembangkan dari seorang pegawai lalu nanti dilihat kalau *mentoring* kan akan kelihatan dari yang tidak bisa menjadi bisa, dari tidak tau menjadi tau, untuk melihat untuk melihat tau tidak tau kalau dia sifatnya *hardskill* kita minta dia mengoperasikannya atau kalau kita berbicara kebijakan dari tidak tau menjadi tau kita bisa langsung tanyakan.

Wawancara bersama Ibu Andi Salviah mengatakan bahwa :

mengukur keberhasilan *coaching* kalau saya ya ukuran saya sebenarnya adalah *inside* yang didapatkan oleh *coachee* karena kan kalau kita berbicara *outcomes* itu kan panjang tetapi untuk satu sesi *coaching* itu bisa kita lihat dari *inside* yang didapatkan oleh *coachee* makanya saya selalu menganggap bahwa sebenarnya sasaran utama daripada *coach* itu adalah *fasilitating Inside* dari *coachee*nya kalau dia itu cuman berpikir sistematis saja ini masalahku ini solusinya begini ini mau kerja, kapan dia tidak di *push* tidak diingatkan dia nda akan kerjakan gitu, tetapi beda kalau dia mendapatkan *inside* gitu bahwa ternyata saya itu begini gitu, ternyata untuk permasalahan saya seperti ini sangat mudah saja gitu seandainya saya begini ini, nah dia dapat *inside*, nah kalau dia dapat *inside* itu *willnya* itu akan muncul dari dalam dirinya sendiri dan tidak akan risau lagi dengan actionnya. Untuk menggali insidenya kan, apa sih maknanya pekerjaannya itu sehingga nanti dia tidak akan mengerjakan cuma karena oh ditarget gitu jadi dia kerjakan tetapi begitu dia tidak ditarget dia tidak kerjakan, dia tidak gali lagi.

Mentoring mungkin lebih mudah ya lebih mudah karena ukurannya kan ada *dimentor* sebenarnya nah banyak juga transfer ilmu jadi yang menjadi ukurannya *mentor* selalu pasti berdasarkan pengalamannya dia ya seperti itu, jadi kalau menurut penilaian *mentornya* dia udah dapat kan sesuai dengan yang saya dapatkan berarti sudah selesai sesi *mentoring*, kalau secara teoritis nya saya mungkin bisa gambarkan bahwa *mentoring* itu adalah kalau *mentee* itu sudah bisa melakukan sendiri tanpa saya sebagai *mentor* lakukan ya itu itu mungkin jadi ukurannya. Nggak ada sih, pokoknya *mentor* itu menilai bahwa itu bisa melakukan seperti apa yang saya biasa lakukan.

Wawancara juga dilakukan dengan kepala bagian umum Puslatbang KMP LAN, karena dua staf bagian umum berhasil melakukan sesi *coaching* hingga tahap akhir.

Dalam mengukur keberhasilan *coaching* sebaiknya menggunakan target kerja sesuai dengan tupoksi agar perubahan kinerja dapat terlihat secara nyata. Dua orang pegawai yang telah mengikuti sesi *coaching* hingga selesai belum terlihat nyata karena targetnya belum disampaikan juga ke pimpinan, sehingga belum terlihat perubahannya.

Berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan *coaching* dapat dilihat dari inside yang diperoleh *coachee* dan juga tercapainya target keberhasilan yang telah ditetapkan di awal dan ditulis dalam form *coaching* disertai dengan bukti pelaksanaannya. Sedangkan keberhasilan untuk *mentoring* adalah bertambahnya pengetahuan atau kemampuan *mentee* baik secara *hardskill* maupun *softskill* sesuai apa yang *dimentoringkan* tanpa pendampingan lagi dari *mentor*. Keberhasilan kegiatan juga dapat dilihat dari kepuasan pimpinan atau pengguna jasa pegawai.

**Gambar 13
Coaching Plan**

Coaching Plan SAMPLE Tanggal Pengisian: 11 Des 2017

Coachee	Xxxxxx	Coach	Xxxxxx
Posisi	Xxxxx	Periode Coaching	2 (dua) bulan
Perusahaan		Jumlah Sesi	4 (empat)
Goal (Tujuan) Coaching		Indikator Keberhasilan	
Analisa pasar di 6 bulan terakhir berdasarkan kategori produk, harga, demand dan kompetisi.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyusun presentasi hasil analisa berdasarkan kategori yang disepakati. ▪ Membuat usulan strategi 6 bulan kedepan untuk jenis promotional activities dan social media campaign. 	
Area Pengembangan		Support yang dibutuhkan	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analytical thinking ▪ Creativity ▪ Teamwork ▪ Commercial awareness 		(Selain memberikan coaching) Membantu supply data dan menghubungkan dengan stakeholder lain.	

Coaching Indonesia. www.coachingindonesia.com.

Sumber : Arsendatama, 2018

**Gambar 14
Mentoring Plan**

MENTORING PLAN

Mentor..... Mentee.....
Posisi..... Periode Mentoring.....

1	Learning Objectives Jelaskan tujuan pembelajaran mentee secara spesifik dan lenkur (bisa lebih dari satu).		
2	Area Implementasi Jelaskan di area mana saja mentee diharapkan bisa mengimplementasikan hasil mentoringnya.		
3	Knowledge & Skills Knowledge dan skill apa saja yang perlu dikuasai oleh mentee. Jelaskan kriteria sukses sebagai indikator keberhasilannya.	Knowledge/Skills	Kriteria Sukses
4	Jumlah Pertemuan Tentukan berapa kali dan kapan saja Anda akan bertemu dengan mentee untuk transfer knowledge dan skill.		
5	Tools Pendukung Bila ada, tuliskan tools pendukung untuk membantu mentee berproses lebih efektif.		

Sumber : Materi Laurencia Lina, ACC , Mei 2020

Pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* yang dikemas dalam program *L-Grow* ini, khususnya *coaching* dilakukan di sesi pertama untuk melihat apa yang dirasakan *coachee* setelah melakukan *coaching*, bagaimana perasaan seorang *coach* setelah meng*coaching* teman sekerja. Belum ada hasil evaluasi terhadap *coach* dan penyelenggaraan *coaching* dalam program *L-Grow*. Untuk *mentoring* sendiri, belum ada yang bisa di observasi karena belum berjalan.

Gambar 15
Testimoni pegawai setelah mengikuti *coaching* sesi 1

- *Bersemangat untuk melaksanakan pengembangan diri*
- *Merasa lebih tenang*
- *Terbantu didalam memetakan masalah*
- *Menemukan masalah pribadi yg bisa terpecahkan*
- *Ingin berubah menjadi lebih baik*
- *Memahami sisi lain dari maslaah yg dihadapi selama ini*
- *Luar biasa sangat senang*
- *Lebih merasa terbuka pada diri sendiri dan orang lain*
- *Ada motovasi tambahan dalam bekerja*
 - *Merasa termotivasi*
- *Open minded, menjadi diri sendiri*
- *Merasa senang tapi malu juga, karena harus buka-bukaan dengan coachnya*
- *Lebih terarah dalam menyikapi masa depan terkait keputusan organisasi*
- *Ada teman bicara terkait hal2 yg akan dikembangkan atau diselesaikan*
- *Legah*
- *Lebih rilex*
- *Ada sarana untuk bercerita tentang suasana kantor dan pekerjaan*
- *Mempunyai teman bicara baru, sangat senang dan bisa membagikan masalah yang sedang hadapi*
- *Saya dapat memahami cara menyelesaikan msalah yg selama ini di hadapi*
- *Saya lebih tahu apa kekurangan saya dan tau bagaimana untuk memperbaiki hal tersebut.*
- *Lebih terbuka dan jujur mengenai hal yang dirasakan sehingga beban baik yang disadari selama ini ataupun yang dipendam bisa diungkapkan dan memudahkan dalam menggali solusi dan goal yang ingin dicapai.*

Sumber : Dokumentasi Nirwaty Yapardy, Juli 2020

Dari testimoni pegawai diatas dikatakan bahwa pegawai merasakan perubahan lebih baik dari dirinya setelah mengikuti proses *coaching*. Tentunya ini menjadi langkah awal untuk memulai *coaching* di Puslatbang KMP LAN.

Berdasarkan wawancara dan telaah dokumen dapat disimpulkan bahwa evaluasi bertujuan mengumpulkan data untuk mengukur keberhasilan *coaching dan mentoring* serta efektivitas pelaksanaannya sehingga menjadi dasar perbaikan pelaksanaan selanjutnya. Keberhasilan *coaching dan mentoring* dapat dilihat dari pencapaian target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh *coachee* maupun mentee yang dicatat dalam *form coaching plan* dan *mentoring plan*. Keberhasilan *coaching* bagaimana seorang *coachee* menemukan potensi dirinya dan mengimplementasikannya dan *mentoring* bagaimana seorang mentee mampu menguasai hal-hal yang dipelajari dari *mentornya* secara mandiri

Monitoring dilakukan selama proses pelaksanaan berlangsung dengan target pelaksanaan per tahun, maka monitoring akan dilakukan setiap triwulan untuk melihat ketaatan pelaksanaan dari berbagai aspek diantaranya dari kesesuaian jadwal, pencapaian target disetiap sesi, pencapaian *goal*nya sudah berapa persen serta apa yang menjadi hambatan dan kendala selama proses pencapaian target maupun pelaksanaan *coaching dan mentoring* itu sendiri. Laporan monitoring dibuat oleh tim

pelaksana dengan berdasarkan data yang diperoleh dari *coach* dan *mentor*.

Evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan untuk mengetahui apakah kegiatan tersebut mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak. Jika monitoring dapat dilihat dari *form coaching dan mentoring session*, evaluasi keberhasilan *coaching* dan *mentoring* dapat dilihat dari pencapaian indikator-indikator yang ingin dicapai dan telah disepakati diawal dalam *coaching dan mentoring plan*. *Coaching* lebih kepada berhasilnya seorang *coachee* dalam menemukan dan mengimplementasikan potensi yang dimilikinya yang difasilitasi oleh *coach* sedangkan *mentoring* lebih kepada keberhasilan seorang *mentee* untuk menguasai hal yang dipelajarinya dari *mentor*. Selain substansi tersebut di atas, juga perlu dilakukan evaluasi terhadap perilaku *coachee* dan *mentee* selama mengikuti proses. Keberhasilan pencapaian hal tersebut juga harus dievaluasi dari segi penyelenggaraan dan juga *coach* dan *mentor* yang terlibat agar pelaksanaannya dapat lebih berkualitas dengan baik dari segi etika, perilaku dan kompetensi yang dimilikinya. Dan yang lebih penting adalah kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan SDM Puslatbang KMP LAN dalam mendukung pencapaian target kerja dapat terpenuhi. Evaluasi dapat dilakukan dengan memberi kuisisioner secara online untuk memudahkan untuk diakses dan diolah. Keberhasilan juga dapat diukur dari kepuasan pimpinan terhadap hasil kerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Coaching fokus pada pengembangan dan pemberdayaan potensi melalui perubahan perilaku dan *mentoring* fokus pada penguasaan terhadap suatu bidang tertentu. *Coaching* dan *mentoring* dapat diimplementasikan sebagai alternatif pengembangan yang tepat untuk diimplementasikan di Puslatbang KMP secara berkelanjutan. Namun dalam pelaksanaannya dibutuhkan perubahanan mindset pegawai terkait *coaching* dan *mentoring* sebagai kebutuhan dalam pengembangan diri bukan sebagai hukuman atas kinerja atau beban tambahan sangat mempengaruhi kualitas proses pelaksanaan.

Dibutuhkan sebuah pedoman pelaksanaan untuk memastikan kualitas pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* serta pelaksanaanya dapat berjalan secara berkelanjutan dan diperoleh dampak yang baik bagi pegawai dan organisasi

Pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Dalam perencanaan, harus memperhatikan tujuan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* serta perlunya sosialisasi tujuan pengembangan kepada pegawai agar mereka memahami tujuan pelaksanaan sehingga dapat dijadikan sebagai prioritas. Selain itu perlu diperhatikan pula pembentukan tim pelaksana yang tidak melibatkan *coach* atau *mentor*, adanya legalitas yang sah dari pimpinan ke *coach* dan *mentor* internal yang terlibat.

Dalam pelibatan *coach* dan *mentor* selain orang yang paham tentang teknik, juga harus memiliki rekam jejak kinerja perilaku dan hubungan social yang baik. Jika melibatkan pimpinan, pastikan pimpinan memahami teknik *coaching* dan alur *mentoring*.

Profesionalitas dan komitmen setiap orang yang terlibat dalam pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* sangat dibutuhkan agar pelaksanaannya berjalan dengan baik. Pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dapat dilakukan secara tatap muka maupun *virtual* dengan durasi 30-60 menit di setiap sesinya dan tetap memperhatikan substansi pelaksanaan serta pemilihan ruangan yang tenang. Khusus untuk *coaching* diperhatikan pula tempat dan *layout* posisi yang tepat karena mempengaruhi psikologi hubungan *coach* dan *coachee*.

Monitoring pelaksanaan dilakukan untuk mengetahui progress pelaksanaan kegiatan serta memastikan tetap sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Selain itu untuk mengetahui keberhasilan kegiatan, efektifitas pelaksanaan dan dampak pelaksanaan terhadap kinerja organisasi perlu dilakukan evaluasi mulai dari semua pihak yang terlibat, proses pelaksanaannya, target capaiannya dan juga aspek penyelenggaraannya.

Adanya Perlan No. 10 tahun 2018 yang menyatakan *coaching* dan *mentoring* dapat dikonversi ke JP Pelatihan maka pelaksanaannya dapat dihitung sebagai JP Pelatihan dan setiap pegawai sudah memiliki kesempatan untuk pengembangan diri berdasarkan minat dan potensinya.

Coaching dan *mentoring* membutuhkan komitmen tidak hanya dari *coachee* dan *mentee* tetapi juga komitmen dari *coach* dan *mentor* untuk secara sukarela mengembangkan orang lain sehingga *coach* dan *mentor* perlu diapresiasi oleh organisasi.

B. Saran

1. *Coaching* dan *mentoring* dapat dikonversi ke JP Pelatihan sehingga masalah anggaran pengembangan seharusnya tidak lagi menjadi masalah.
2. Komitmen tidak hanya dari *coachee* dan *mentee* tetapi juga keinginan dari *coach* dan *mentor* untuk mengembangkan orang lain sehingga *coach* dan *mentor* yang berkomitmen perlu diapresiasi oleh organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, P. A., and Panther, W. 2008. "Professional development & The Role of Mentorship". *Journal of Nursing Standart*, Vol.22, No.42, 35-39.
- Arsendatama, Al Falaq dan Laurencia Lina. 2017. *Menjadi Coach dengan 21 Teknik Efektif Coaching*. Cetakan Pertama. Jakarta: Coaching Indonesia Academy.
- Kaswan. 2012. *Coaching dan Mentoring untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Marquardt, Michael J. dan Peter Loan .2006. *The Manager as a Mentor*. USA: Greenwood Publishing Group
- Mudjiman, Haris. 2006. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Noe, Raymon A. et. 2006. *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill.
- Sedarmayanti dan Sabar Gunawan. 2020. *Perencanaan, Pemantauan, Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Refika Aditama
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sulastiana, M., Sulistiobudi, R. A., & El Hami, A. 2017. "Employee Coaching and Counseling Program Metode Alternatif Untuk Optimalisasi Human Capital pada Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)". *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Konseling: Jurnal Kajian Psikologi Pendidikan dan Bimbingan Konseling*, 61-73
- Sujoko. 2015. "Program Mentoring dalam Kasus Penempatan Tenaga Kerja Bermasalah Di Perpustakaan". *Pustakaloka*, Vol. 7. No. 1
- Tarru, Johan. 2019. "Meninjau Ulang Coaching pada Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil". *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.15, No.2, 124-134
- Yapardi, Nirwaty dan Milawaty. 2016. "Model Grow Sebagai Pendekatan Alternatif dalam Proses Coaching Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di

PKP2A II LAN". *Jurnal Transformasi Administrasi*, Vol.06, No.2, 1172-1187

Yapardi, Nirwaty. 2017. "Integritas *Coach* pada Proses Pengembangan Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di PKP2A II LAN". *Jurnal Transformasi Administras*, Vol.13, No.2, 129-140

Handbook

Arsendatama, Alfalaq. 2018. *Coaching* Indonesia.

Loop Institute Of *Coaching*. 2019. "*Leader As A Coach*". PT Lingkar Indonesia Cendikia.

Panduan *Coaching, Mentoring, Dan Belajar Mandiri* Di Lingkungan Kemendikbud.

Pedoman *Coaching, Mentoring dan Konseling* Lembaga Administrasi Negara.

Peraturan

UU No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

PP No.11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Perlan No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

SK Kepala LAN Nomor 138/K.1/SDM.03.8/2020 tanggal 07 Februari 2020 tentang Rotasi Pegawai di Lingkup Puslatbang KMP LAN.

Web

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/66349/Chapter%20II.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (27 Agustus 2020)

<https://sdm.kemdikbud.go.id/wp-content/uploads/2019/12/Panduan-lsi.pdf> (21 Mei 2020)

<http://depsconsultant.co.id/2016/04/27/artikel-01/> (01 September 2020)

Lampiran 1

Data Pengembangan Pegawai Puslatbang KMP LAN 2019

No	Diklat	Jabatan Pegawai yang mengikuti	Nama Pegawai
1	Professional Coach Certification Program	Kapuslatbang KMP	Dr. Anti Taufik, M.Si
2	Workshop PKN	1 Orang WI Utama	(dr. Grace V Dumatang)
3	Workshop Metodologi Penelitian Sosial; Menggunakan Pendekatan Kualitatif Analisis Nvivo 12 Plus	Seluruh JFT dan Pejabat Struktural serta pegawai yang sementara mengikuti pendidikan formal	
4	LAN Empowering 2019	Seluruh jabatan pelaksana kecuali yang sementara mengikuti pendidikan	
5	RLA	Kabid Latbang	Nurwahyus Dianti, SS, M.HRM. IR
6	MOT berbasis e-learning	Kasubag SDM dan Umum	Nurati Rajab, SE., MM
7	Bimtek Otomasi Perpustakaan Berbasis Inlis Lite Versi 3.0	Kasubag SDM dan Umum	Nurati Rajab, SE., MM
8	Workshop Audit Investigasi	Kasubag SDM dan Umum	Nurati Rajab, SE., MM
9	Minat Indonesia	Kasubag SDM dan Umum	Nurati Rajab, SE., MM
10	Power Speaking Essential	5 Orang Peneliti Muda	Anita, S.Sos., M.Si, Muskamal, Sos., M.Si Ahmad Sukarno Syahrir Milawaty SS., MM Zainal Z
		1 Orang WI Pertama	Maylitha Achmad
		1 Orang Analis Kebijakan Ahli Pertama	Satria Eka Tri Laksana
		1 Orang Pengelola Keuangan	Irwani Anas
		1 Orang Pengelola Penelitian	R. Lydya
		1 Orang Pranata Komputer	Hasbullah
		1 Orang Pustakawan Pelaksana	Aflahah
		1 Orang Arsiparis Pelaksana	Carmelia
		1 Orang Pengolah Data Pengembangan Program Akademis	Laela S
		1 Orang CPNS	dr. Rachmawati
11	Human Resource Management	1 Orang Pengelola Kepegawaian	Harivanto
12	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	1 Orang Pengelola Sistem Pembelajaran	Irsan Ismunandar

13	Diklat Revolusi Mental	1 Orang Pranata Humas Muda	Dewi Ratna, S.Sos., MAP
		1 Orang Teknisi Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	Hamzah, S.Sos
		1 Orang Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Pertama	Bimo Tunggal Edi S
		1 Orang Pengelola Penulisan	Lydia
		1 Orang Pengelola Sistem Pembelajaran	Wahyudi, SAP
		1 Orang Pranata Komputer	Hasbullah
		1 Orang Pustakawan Pelaksana	Erdiansyah
		1 Orang Arsiparis Pelaksana	CAmelia
		1 Orang Pengelola Kendaraan dan Perjalanan Dinas	Rizal
		1 Orang Teknisi Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	Munawar
		1 Orang Pengelola Penyelenggaraan Diklat	Jamal
		1 Orang Pengadministrasi Umum	Hans
		1 Orang Pengelola Data Pengembangan Program Akademis	Andi Wahyudin
		1 Orang Pengelola Layanan Kehumasan	Widianto
		1 Orang Pengelola Sistem Pembelajaran	Wahyuni Fajaruddin
		1 Orang Pengelola Layanan Kehumasan	Avrina
		1 Orang Pengelola Data Pengembangan Program Akademis	Fenty
		1 Orang Pengelola Data	Nurkhasanah Istef
		1 Orang Pengelola Sarana dan Prasarana Kantor	Rafika
		1 Orang Pengelola Keuangan	Taufik
1 Orang Perawat	Ahmad Aminuddin		
1 Orang Pengelola Sarana dan Prasarana Kantor	Lionard Untung		
15	PPJ Tingkat Dasar dg Model Pembelajaran Blended Learning	1 Orang Orang Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Pertama	Edi S
16	Diklat Bendahara	1 Orang Pengelola Keuangan	Taufik
17	Sosialisasi Sistem dan Operasional E-Learning	1 Orang Pengelola Layanan Kehumasan	Widianto
18	Workshop Penulisan Bagi Pustakawan	1 Orang Pustakawan Pelaksana	Alfah
19	Leader As Coach	2 Orang Pranata Humas Muda	T Ratna, S.Sos.,MAP) Irmayani, SAP
		1 Orang Pengelola Monitoring dan Evaluasi	Erman Fahrudin
		1 Orang Pengelola BMN	Mutmainnah
		1 Orang Pengelola Data Pengembangan Program Akademis	Andi Wahyudin
20	Transformational Leadership	Kasubid Penyelenggaraan	Zulhadir, S.Sos., MPA
21	Pelatihan Hiperkes untuk Paramedis	1 Orang Perawat Pelaksana Lanjutan	Nurfaela
22	TOC berbasis E-learning)	1 Orang Pengelola Penyelenggaraan Diklat	Jamal

Sumber : Pengelola SDM Puslatbang KMP, April 2020

Lampiran 2

**Data Pengembangan Pegawai Puslatbang KMP LAN
Januari Hingga Agustus 2020**

No	Nama	Pelatihan	JP	Aku mul asi JP
1	Dr. Andi Taufik, M.Si. 19680705 199402 1 003	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl: 27 Agt 2020 SGPP Indonesia	5	
2	Sudarmi Narwis, SE, MM 19701030 200501 2 001	Workshop PKP dan PKA Tgl 2 – 4 Mar Puslatbang KMP	25	54 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl: 27 Agt 2020 SGPP Indonesia	5	
		Ujian Seminar Pelatihan Barang dan Jasa Tgl 29 Agt 2020 LKPP Indonesia	2	
		Pedoman Pengadaan Pekerjaan Konstruksi Terintegrasi Rancang Bangun Tgl 25 – 28 Agustus 2020 LPKN	20	
3	Nurwahyudianti, S.S,M.HRM.IR 19720919 199803 2 001	Profesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	23 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
4	Nurati Rajab, SS,MM 19731110 200501 2 001	Workshop PKP dan PKA 2-4 Maret 2020 Puslatbang KMP LAN	25	32 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	

5	Zulchaidir, S.Sos, MPA 19830115 200912 1 003	Workshop PKP dan PKA 2-4 Maret 2020 Puslatbang KMP LAN	25	27 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
6	Drs. Kaharuddin, M.Pd 19630512 198803 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
7	Hamzah, S.Sos 19641231 198503 1 002	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
8	Suharna Sudirman, S.Kom 19810303 200902 2 006	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
9	Nur Masyita , S.Psi 19810315 201101 2 007	Profesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	28 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
10	Yulianto, S.Sos 19650708 198903 1 019	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
11	Asriani Rasyid, SE,. M.Si. 19770902 200701 2 001	Profesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	23 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
12	Erman Fahrudin, S.Si 19771016 200501 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
13	Hariyanto, S.Psi 19810307 200501 1 001	Profesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	28 JP

		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
14	Andi Irsan Ismunandar, ST 19870329 201403 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
15	Irwan Anas, S.Sos 19861205 201403 1 002	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
16	Mutmainnah, S.IP 19900324 201403 2 002	Proffesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	28 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
17	Ramadhinie Lydiasari, SE. 19810704 201502 2 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
18	Wahyudi, SAP 19790417 201502 1 001	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	15,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
19	Andi Wahyudin, S.E., M.Si. 19841125 201801 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
20		Proffesional Certification <i>Coach</i> Program	21	23 JP

	Wahyuni Fajaruddin, S.H., M.H. 19891111 201801 2 001	27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia		
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
21	Widianto, S.T., M.M. 19831209 201801 1 001	TOC Feb-Maret 2020 Puslatbang KMP	70	77 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP LAN	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
22	Andi Dirga Putra, S.IP. 19890421 201801 1 002	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
23	Anisa Mifrohatun Fathiyah, S.I.A. 19950122 201801 2 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	27 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
		Workshop Management Talenta Tgl 1 – 10 Sep 2020 PUSBANGKOM TSK	20	
24	Avrina Dwijayanti, S.IP 19900405 201801 2 002	Profesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	28 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
25	Fajar Lingga Prasetya, S.AB. 19850603 201801 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	27 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	

		Workshop Management Talenta Tgl 1 – 10 Sep 2020 PUSBANGKOM TSK	20	
26	Fenty Kusuma Wardani, S.Psi. 19930622 201801 2 004	Proffesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	23 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
27	Lutfina Thalita Ericha Zainsa, S.H. 19940929 201801 2 003	Proffesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	23 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
28	Nur Khasanah Latief, S.IP. 19920422 201801 2 002	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
29	Taufik, S.E. 19840307 201801 1 001	Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	7 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
30	Rafika, S.ST. 19940618 201801 2 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
31	Nurmila, A.Md 19800726 200604 2 002	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
32	Juma Ali 19630317 200604 1 010	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
33	Fitriah 19850214 200604 2 007	Service Management With NLP Tgl 27 Agt 2020 Puslatbang KMP	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	

34	Marwan 19720720 200604 1 007	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
35	Rizal 19730929 200604 1 004	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
36	Sri Andari 19751231 200604 2 019	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
37	Lionard Untung Niman, SAP. 19700415 200604 1 007	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
38	Ali Budi Nugroho, A.Md. 19790525 201502 1 001	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
39	Leila Syahban, A.Md. 19800331 201502 2 001	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
40	Jamal 19831223 200902 1 004	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	15,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
41	Munawar 19820118 200902 1 006	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
42	Ester, Amd 19951214 201902 2 012	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting	5	

		Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA		
43	Yosafat, AMd 19950412 201902 1 005	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
44	Haris 19800818 200902 1 004	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	10,5 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
45	Erdiansyah, A.Md 19800730 200804 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
46	St. Aflaha, A.Md 19801031 200804 2 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
47	Dewi Ratna, S.Sos, MAP 19690711 198903 2 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
48	Irmayani, SAP 19750605 200212 2 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP
49	Muhammad Iqbal, S.Sos, M.A. 19851014 200912 1 002	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP iNDONESIA	5	
50	Nurlaela, AMK 19841212 200804 2 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
51	Ahmad Amiruddin, S.Kep. 19860203 200804 1 001	Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	29,5 JP
		Proffesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	
52	Hasbullah, A.Md	Webinar L-Grow Tgl Puslatbang KMP	2	7 JP

	19730218 200604 1 002	Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
53	Erniaty Dahlan, SE 19770327 200501 2 001	Proffesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	28 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
54	Carmelia, A.Md 19811011 200804 2 001	Proffesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	28 JP
		Webinar L- GrowmPuslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
55	Anita, S.Sos, M.Si 19821015 200804 2 002	Statistik dan Metodologi Penelitian Kuantitatif LAN dan LIPI	16	24 JP
		Assessor Peneliti LAN dan LIPI	8	
56	Milawaty, SS, MM 19760507 201101 2 003	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	15 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
		Assessor Peneliti LAN dan LIPI	8	
57	Muskamal, S.Sos, M.Si 19820621 200804 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
58	Ahmad Sukarno Syahrir, S.IP, M.Adm. SDA 19800424 200804 1 002	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP

59	Zaenal Z, S.Sos, M.Adm.Pemb. 19840415 200804 1 002	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
60	Ayun Sri Damayanti, SH, MH 19760324 201101 2 002	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
61	Syakib Arsalan, SH, LL.M 19840221 201101 1 010	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
62	dr. Grace V. Dumalang, M.Kes 19590227 198901 2 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
63	Firdaus Hafid, SS, M.LMEd 19721122 199902 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
64	Muhammad Yunus, S.IP, S.Psi, M.Si 19780721 200804 1 001	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
65	Suyono, S. Kom, MM 19640318 198903 1 001	Workshop PKP dan PKA 2-4 Maret 2020 Puslatbang KMP LAN	25	32 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
66	Nirwati Yapardy, S.Pd, M.HRM.IR	Workshop PKP dan PKA 2-4 Maret 2020 Puslatbang KMP LAN	25	146 JP

	19720223 199803 2 001	Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Tinggi Juli – September 2020 LAN RI	114	
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
67	Andi Salviah, S.IP, MM 19741008 200804 2 001	Workshop PKP dan PKA 2-4 Maret 2020 Puslatbang KMP LAN	25	35,5 JP
		Service Management With NLP 25 Feb 2020 Sinergi Motiva	8,5	
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
68	Johann Tarru Mada, SE, .M.Si 19770103 200912 1 001	Workshop PKP dan PKA 2-4 Maret 2020 Puslatbang KMP LAN	25	47 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Management Talenta Tgl 1 – 10 Sep 2020 Pusbangkom TSK	20 JP	
69	Edi Abdullah, SH, MH 19821110 201101 1 007	Workshop PKP dan PKA 2-4 Maret 2020 Puslatbang KMP LAN	25	53 JP
		Proffesional Certification <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
70	Maylitha Achmad, S.Psi, MBA 19840522 201101 2 011	Workshop PKP dan PKA 2-4 Maret 2020 Puslatbang KMP LAN	25	27 JP
		Webinar L-Grow,Puslatbang KMP	2	
71	T.E. Bimo Tunggul, SAP	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	7 JP

	19800821 200501 1 001	Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
72	Edi Saputra Pammu, S.Kom 19860318 201101 1 006	Proffesional <i>Coach</i> Program 27 - 29 Feb 2020 <i>Coach</i> Indonesia	21	23 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
73	Satria Eka Tri Laksana, S.IP 19920421 201403 1 001	Regulatory Impact Assesment bagi Analisis Kebijakan Lembaga Administrasi Negara 13 – 17 April 2020 LPEM FEB UI	21	28 JP
		Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	
		Workshop Introduction To Research Writting Tgl 27 Agt 2020 SGPP INDONESIA	5	
74	dr. Rachmawati 19860507 201902 2 006	Webinar L-Grow Puslatbang KMP	2	2 JP

Sumber : Pengelola SDM Puslatbang KMP, Agustus 2020

Surat Tugas Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* Internal Puslatbang KMP LAN



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA
PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
DAN KAJIAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN
Jalan Raya Baruga No. 48 Antang, Makassar
Telp. (0411) 490101, Fax. (0411) 490107, Website: makassar.lan.go.id

SURAT TUGAS

Nomor : 1169/PKM.1.1/SDM.04.1

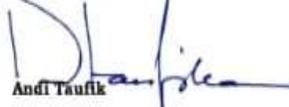
- Menimbang : a. bahwa dalam rangka menindaklanjuti surat undangan webinar L-Grow, tanggal 19 Mei 2020, Nomor 1152/PKM.1.1/SDM.04.1, untuk mengembangkan Kompetensi ASN Indonesia dengan pendekatan Non Klasikal dengan menerapkan *Coaching* dan *Mentoring*, maka dipandang perlu menugaskan pegawai untuk mengikuti kegiatan *coaching* dan *mentoring* internal Puslatbang KMP;
- b. bahwa nama dan jabatan sebagaimana tercantum dalam surat tugas ini memenuhi syarat untuk melaksanakan kegiatan yang dimaksud.
- Dasar : 1. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
3. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14);
4. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil;

MENUGASKAN :

- Kepada Untuk Kesatu : Daftar Nama, Jadwal dan Tugas Terlampir
- Kedua : Melaksanakan kegiatan *coaching* dan *mentoring* internal Puslatbang KMP sebagaimana jadwal pasangan coach dan coachee serta mentor dan mentee terlampir.
- Ketiga : Jadwal Pelaksanaan kegiatan *coaching* dan *mentoring* internal Puslatbang KMP dilaksanakan sbb:
Tanggal : 22 Mei s/d 30 Juni 2020
Waktu : disesuaikan dengan jadwal masing-masing coach dan mentor
Metode : One on One *Coaching* dan One and One *Mentoring*
- Ketiga : penugasan ini dibuat untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh rasa tanggung jawab.

Makassar, 22 Mei 2020

Kepala Pusat



Andi Taufik

Tembusan:

1. Kabag. Administrasi Puslatbang KMP LAN
2. Kasubag. SDM dan Umum Puslatbang KMP LAN

PASANGAN COACHING L-GROW
Untuk 3 Sesi Coaching.

NO	COACHEE	COACH	KETERANGAN
1.	Nurwahyudianti, S.S.M.HRM.IR	Widiawaty Mochtar	Coach external
2.	Drs. Kaharuddin, M.Pd	Andi Salviah, S.IP,MM	
3.	Sudarmi Narwis, SE., MM	Hera Laxmi Devi Septiani	Coach external
4.	Nurati Rajab, SS,MM	Alexandria Tjai,	Coach external
5.	Zulchaidir, S.Sos, MPA	Freddy Sutanto	Coach external
6.	Anita, S.Sos, M.Si	Maylitha Achmad, S.Psi, MBA	
7.	Muskamal, S.Sos.,M.Si	Nurwahyudianti, S.S, M.HRM.IR	
8.	Ahmad Sukarno Syahrir, S.IP,M.Adm.SDA	Muhammad Yunus, S.IP.,S.Psi., M.Si	
9.	Milawaty,SS, MM	Johann Tarru, SE, M.Si	
10.	Hamzah, S.Sos	Erniaty Dahlan, S.E.	
11.	Suharna Sudirman, S.Kom	Hariyanto, S.Psi	
12.	Yulianto, S.,Sos	Widiawaty Mochtar	Coach external
13.	Zaenal Z, S.Sos., M.Adm.Pemb	Hera Laxmi Devi Septiani	Coach external
14.	Ayun Sri Damayanti, SH, MH	Andi Dirga Putra, S.IP	
15.	Syakib Arsalan, S.HI,LL.M	Edi Abdullah, SH, MH	
16.	Muhammad Iqbal, S.Sos., M.A	Suyono,S.Kom, MM	
17.	Nurlaela, A.Mk	Irmayani, S.AP	
18.	Satria Eka Tri Laksana, S.IP	Mutmainnah, S.IP	
19.	T.E. Bimo Tunggul, S.AP	Freddy Sutanto	Coach external
20.	Nurmila, A.Md	Firdaus Hafid, S.S., M.LM.Ed	
21.	Irwan Anas, S.Sos	Nur Masyita, S.Psi	
22.	Andi Irsan Ismunandar, ST	Carmelia, A.Md	
23.	Ramadhanie Lydiasari, SE.	Andi Dirga Putra, S.IP	
24.	Wahyudi, SAP	Dr. Andi Taufik, M.S	
25.	Hasbullah, A.Md	Fenty Kusuma Wardani, S.Pai	
26.	Erdiansyah, A.Md	Ferry Santosa	Coach external
27.	St. Aflaha, A.Md	Ferry Santosa	Coach external
28.	Juma Ali	Erman Fahrudin,S.Si	
29.	Lionard Untung Niman	Carmelia, A.Md	
30.	Marwan	Nrwati Yapardy, SPD, MHRM.IR	
31.	Rizal	Alexandria Tjai,	Coach external
32.	Sri Andari	Ahmad Amiruddin, A.Mk	
33.	Fitriah	Deliany S C Nelwan	Coach external
34.	Ali Budi Nugroho, A.Md.	Asriani Rasyid, SE,AK	
35.	Leila Syahban, A.Md.	Andi Wahyudin, SE., M.Si	
36.	Munawar	Avrina Dwijayanti, S.IP	
37.	Jamal	Natasya Lestari	Coach external
38.	Haris	dr. Grace V Dumalang, M.Kes	
39.	Widianto, ST., MM	Nur Masyita, S.Psi	
40.	Anisa Mifrohatun Fathiyah, SIA	Dewi Ratna, S.Sos, MAP	
41.	Fajar Lingga Prasetya, SAB	Hariyanto, S.Pai	
42.	Nur Khasanah Latief, S.IP	Mutmainnah, S.IP	
43.	Rafika, S.ST	Ahmad Amiruddin, A.Mk	
44.	Taufik, SE	Edi Saputra Pammu, S.Kom	
45.	dr. Rahmawati	Natasya Lestari	Coach external
46.	Yosafat, A.Md	Wahyuni Fajaruddin, SH., MH	
47.	Ester Situmorang, A.Md	Lutfina Thalita Ericha Zainsa, SH	

PASANGAN MENTORING L-GROW

NO	MENTEE	MENTOR
1.	Nurwahyudianti, S.S, M.HRM.IR	Dr. Andi Taufik, M.Si
2.	dr. Grace V Dumalang, M.Kes	
3.	Firdaus Hafid, S.S., M.LM.Ed	
4.	Muhammad Yunus, S.IP,S.Psi., M.Si	
5.	Suyono,S.Kom, MM	
6.	Nirwati Yapardy, SPD. MHRM.IR	
7.	Andi Salviah, S.IP,MM	Nurwahyudianti, S.S, M.HRM.IR
8.	Johann Tarru, SE, M.Si	
9.	Edi Abdullah, SH, MH	
10.	Zulchaidir, S.Sos, MPA	
11.	Nurati Rajab, SS,MM	Sudarmi Narwis, SE, MM
12.	Anita, S.Sos, M.Si	Milawaty, SS, MM
13.	Muskamal, S.Sos, M.Si	
14.	Ahmad Sukarno Syahrir, S.IP,M.Adm.SDA	
15.	Zaenal Z, S.Sos., M.Adm.Pemb	
16.	Ayun Sri Damayanti, SH, MH	
17.	Syakib Arsalan, S.HI,LL.M	
18.	Dewi Ratna, S.Sos, MAP	
19.	Muhammad Iqbal, S.Sos., M.A	
20.	Satria Eka Tri Laksana, S.IP	
21.	Nur Masyita, S.Psi	
22.	Erman Fahtuddin, S.Si	
23.	Nur Khasanah Latief, S.IP	
24.	Suharna Sudirman, S.Kom	Sudarmi Narwis, SE., MM
25.	Irwan Anas, S.Sos	
26.	Mutmainnah, S.IP	
27.	Ramadhinie Lydiasari, SE.	
28.	Taufik, SE	
29.	Fitriah	
30.	Ali Budi Nugroho, A.Md.	
31.	Leila Syahban, A.Md.	Zulchaidir, S.Sos, MPA
32.	Mavlitha Achmad, S.Psi, MBA	
33.	Drs. Kaharuddin, M.Pd	
34.	Yulianto, S., Sos	
35.	Asriani Rasyid, SE,AK, M.Si	
36.	Wahyuni Fajaruddin, SH., MH	
37.	Lutfina Thalita Ericha Zainsa, SH	
38.	Andi Wahyudin, SE., M.Si	
39.	Fenty Kusuma Wardani, S.Psi	
40.	Hariyanto, S.Psi	
41.	Irmayani, S.AP	
42.	Widianto, ST., MM	
43.	Nurmila, A.Md	
44.	Erdiansyah, A.Md	
45.	Marwan	
46.	Munawar	Nurati Rajab, SS,MM
47.	Juma Ali	
48.	Hamzah, S.Sos	
49.	Erniaty Dahlan, S.E	
50.	Andi Dirga Putra, S.IP	
51.	Carmelia, A.Md	
52.	Ahmad Amiruddin, A.Mk	
53.	Avrina Dwijayanti, S.IP	
54.	Edi Saputra Pamma, S.Kom	
55.	Nurlaela, A.Mk	
56.	T.E. Bimo Tunggul, S.AP	
57.	Andi Irsan Ismunandar, ST	
58.	Wahyudi, SAP	
59.	Hasbullah, A.Md	
60.	St. Aflaha, A.Md	
61.	Lionard Untung Niman	
62.	Rizal	
63.	Sri Andari	

Sumber : Pengelola SDM Puslatbang KMP LAN

DAFTAR WAWANCARA

Kepala Puslatbang KMP LAN (Informan 1)

1. Kompetensi yang seperti apa yang anda harapkan harus dimiliki setiap pegawai di Puslatbang KMP LAN?

.....
.....
.....

2. Motivasi Kerja yang seperti apa yang anda harapkan harus dimiliki setiap pegawai di Puslatbang KMP LAN?

.....
.....
.....

3. Apakah selama ini pengembangan kompetensi yang disiapkan oleh kantor sudah mampu meningkatkan kinerja pegawai? Jika Tidak, bentuk pengembangan seperti apa yang seharusnya disiapkan?

.....
.....
.....

4. Apakah bapak setuju jika *coaching* dan *mentoring* dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai?

.....
.....
.....

5. Hasil apa yang diharapkan, Jika *coaching* dan *metoring* dapat dilakukan sebagai bentuk pengembangan untuk para pegawai di Puslatbang KMP LAN ?

.....
.....
.....

6. Seperti apa bentuk dukungan yang akan bapak berikan agar *coaching* dan *mentoring* dapat terimplementasi di Puslatbang KMP LAN?

.....
.....
.....
.....

Kasubag SDM dan Umum (Informan 2)

1. Apakah selama ini pengembangan kompetensi yang disiapkan oleh kantor sudah mampu meningkatkan kinerja pegawai? Jika Tidak, bentuk pengembangan seperti apa yang seharusnya disiapkan?

.....
.....
.....

2. Apakah *coaching* dan *mentoring* dapat dilakukan sebagai salah satu bentuk pengembangan pegawai di Puslatbang KMP LAN?

.....
.....
.....

3. Seperti apa bentuk dukungan yang akan Ibu berikan agar *coaching* dan *mentoring* dapat terimplementasi di Puslatbang KMP LAN?

.....
.....
.....

4. Bagaimana ibu menentukan skala prioritas untuk para pegawai dalam mengikuti pengembangan?

.....
.....
.....

5. Bagaimana ibu menentukan skala prioritas untuk jenis pengembangan apa saja yang harus diikuti para pegawai?

.....
.....
.....

6. Selama ini bagaimana ibu mengukur keberhasilan dari pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai?

.....
.....
.....

7. Apakah dibutuhkan pedoman pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*?

.....
.....
.....

**WI yang menguasai teknik *coaching* dan *mentoring* (Informan 3)-2
Orang**

1. Dampak apa yang akan diperoleh Puslatbang KMP jika *coaching* dan *mentoring* diimplementasikan sebagai salah satu bentuk pengembangan pegawai?

.....
.....
.....
.....

2. Pegawai yang seperti apa yang membutuhkan *coaching*?

.....
.....
.....
.....

3. Pegawai seperti apa yang membutuhkan *mentoring*?

.....
.....
.....
.....

4. Siapa yang berhak menjadi *coach* dan *mentor*?

.....
.....
.....
.....

5. Apakah *coaching* dan *mentoring* dapat dipadukan untuk pengembangan per pegawai?

.....
.....
.....
.....

6. Teknik *coaching* dan *mentoring* seperti apa yang sebaiknya dilakukan? Dan mana yang lebih baik, virtual atau tatap muka?

.....
.....
.....
.....

7. Berapa kali *coaching* dapat dilakukan oleh setiap pegawai hingga hasilnya dapat diukur?

.....
.....
.....
.....

8. Berapa kali *mentoring* dilakukan oleh setiap pegawai hingga hasilnya dapat diukur?

.....
.....
.....

9. Bagaimana mengukur keberhasilan dari pelaksanaan *coaching*?

.....
.....
.....

10. Bagaimana mengukur keberhasilan dari pelaksanaan *mentoring*?

.....
.....
.....

8. Apakah dibutuhkan pedoman pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*?

.....
.....
.....

Jabatan Pelaksana (Informan 4)-3 Orang

1. Apakah selama ini pengembangan yang diberikan sesuai dengan tupoksi dan keahlian anda? Jelaskan

.....
.....
.....

2. Apakah selama ini pengembangan yang diberikan instansi mampu meningkatkan kinerja anda? Jelaskan

.....
.....
.....

3. Sejauh mana komitmen anda untuk memperbaiki kinerja anda?

.....
.....
.....

4. Bentuk pengembangan yang seperti apa yang anda harapkan yang disiapkan oleh instansi?

.....
.....
.....

5. Apa yang ingin anda capai dari mengikuti pengembangan kompetensi yang disiapkan oleh organisasi

-
.....
.....
6. Apa anda mengetahui terkait *coaching*? Jika ya, jika *coaching* dilaksanakan di Puslatbang KMP apa hasil yang anda harapkan setelah mengikutinya?
.....
.....
7. Apakah anda sudah menguasai pekerjaan anda saat ini?
.....
.....
8. Upaya apa yang sudah anda lakukan untuk menguasai tupoksi anda saat ini?
.....
.....
9. *Coach* dan *mentor* seperti apa yang anda harapkan yang dapat mendampingi anda?
.....
.....
10. Dalam pelaksanaannya, yang mana lebih baik menurut anda, secara virtual atau tatap muka langsung?
.....
.....

Curriculum Vitae



MUTMAINNAH, S.IP

Mahasiswa Program Magister MSDMA
Politeknik STIA LAN Makassar

PENDIDIKAN

SD Inp 3/77 Watampone

1995-2001

SMP Neg 4 Watampone

2001-2004

SMA Neg 1 Watampone

2004-2007

Universitas Hasanuddin

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

2007-2011

PENGALAMAN KERJA

Suzuki Finance Staf Data Entry

2011-2012

Puslatbang KMP LAN-Evaluator Diklat

2014-2016

Puslatbang KMP LAN-Pengelola BMN

2017-2019

Puslatbang KMP LAN-Pranata Laporan Keuangan

2020-Sekarang

TEMPAT TANGGAL LAHIR

Watampone, 24 Maret 1990

INSTANSI

Puslatbang KMP LAN

CONTACT

PHONE:

085399058095

EMAIL:

mutmainnahra@gmail.com