



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 4 Tahun 2023 Page 7989-8002

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Program Pengembangan Kompetensi Karyawan Melalui Coaching dan Mentoring Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan: Kasus pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Zanuba Arrasyi Khonsa^{1✉}, Majang Palupi²

Program Studi Manajemen, Universitas Islam Indonesia

Email : 19311275@students.uii.ac.id^{1✉}

Abstrak

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dalam mewujudkan visi dan misi instansi menyelenggarakan kegiatan pengembangan kompetensi yaitu program *coaching* dan *mentoring*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *coaching* dan *mentoring* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan sumber data berupa data primer dan wawancara. Berdasarkan penelitian maka diperoleh hasil diantaranya ASN memiliki tingkat standar kompetensi jabatan. LAN RI telah menjalankan program *coaching* dan *mentoring* sesuai peraturan yang dimana program tersebut diberikan berdasarkan hasil evaluasi kinerja dan tingkat standar kompetensi jabatan karyawan. Berdasarkan pada hasil penelitian maka diperoleh kesimpulan bahwa program *coaching* dan *mentoring* dapat menunjukkan kontribusi kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi termasuk kinerja unit dan departemen, memberikan pengaruh pada peningkatan pengetahuan dan keahlian karyawan, serta dapat meningkatkan motivasi kerja melalui kerja tim dan diskusi. *Coaching* dan *mentoring* juga dapat menjalin relasi yang berpengaruh pada pengembangan karier karyawan.

Kata Kunci: *Coaching*, *Mentoring*, Kinerja Karyawan

Abstract

The State Administration Institute of the Republic of Indonesia, in realizing the agency's vision and mission, organizes competency development activities, namely coaching and mentoring programs. This research aims to determine the effect of coaching and mentoring on employee performance. This research uses descriptive qualitative methods with data sources in the form of primary data and interviews. Based on the research, the results obtained include that ASN has a standard level of job competency. LAN RI has implemented a coaching and mentoring program in accordance with regulations where the program is provided based on the results of performance evaluations and the standard level of competency for employee positions. Based on the research results, it was concluded that coaching and mentoring programs can show the contribution of employee performance to organizational performance including unit and department performance, have an influence on increasing employee knowledge and skills, and can increase work motivation through teamwork and discussions. Coaching and mentoring can also build relationships that have an influence on employee career development.

Keyword: Coaching, Mentoring, Employee Performance

PENDAHULUAN

Pencapaian keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan organisasi tersebut dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya manusia dianggap sebagai modal atau asset yang berharga bagi suatu organisasi. Modal sumber daya manusia menggambarkan tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan salah satu keunggulan kompetitif yang utama sehingga, pengelolaan sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang optimal dapat meningkatkan bisnis dan perkembangan perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal dapat mendukung perusahaan untuk selalu berinovasi dalam menghadapi persaingan.

Keberhasilan unit organisasi dalam pemerintahan ditentukan oleh bagaimana organisasi tersebut melakukan pelayanan kepada publik. Organisasi dapat meningkatkan kinerja dengan menentukan langkah pengendalian terkait dengan mutu pelayanan yang diberikan. Pengembangan kompetensi merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh lembaga pemerintah dalam meningkatkan kualitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara

merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja pada suatu instansi pemerintah. Pengembangan kompetensi juga sebagai upaya dalam mendukung pengembangan karier pegawai. Pengembangan kompetensi dilakukan dengan berdasarkan pada perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan evaluasi penilaian kinerja. Terdapat tiga kompetensi yang perlu dikuasai oleh Aparatur Sipil Negara, yaitu kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. seiring dengan perubahan yang terjadi maka negara akan membutuhkan Aparatur Sipil Negara yang professional. Dalam mengembangkan kompetensi maka setiap instansi pemerintah wajib untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan setiap instansi.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil maka setiap instansi pemerintahan untuk menilai kinerja pegawai sesuai dengan peraturan tersebut. Pelaksanaan penilaian kinerja membutuhkan bimbingan dan konseling kinerja antara atasan dan bawahan agar atasan mengetahui kinerja bawahan dan mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja.

Coaching dan *mentoring* merupakan salah satu bentuk pelatihan atau pengembangan kompetensi yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Peraturan Kepala LAN RI Nomor 8 Tahun 2020). *Coaching* merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui kegiatan pembekalan kemampuan dalam memecahkan permasalahan dengan cara mengoptimalkan potensi diri (Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2018). *Coaching* bertujuan untuk membantu karyawan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, pelatihan, pengembangan secara professional, dan informasi peluang yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. *Mentoring* merupakan proses komunikasi dan bimbingan antara atasan dengan bawahan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai (PP Nomor 30 Tahun 2019). Berdasarkan pada definisi *mentoring* pada PP Nomor 30 Tahun 2019 maka proses mentoring terdiri dari pemberian pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk pembelajaran untuk mengembangkan karier karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Kegiatan mentoring berupa dukungan transfer informasi, pengalaman, pengetahuan, sikap, dan asistensi dalam pemahaman pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Coaching dan *Mentoring* dilakukan sesuai dengan kebutuhan peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai dalam rangka monitoring kinerja pegawai dan pengembangan kompetensi.

Coaching dan *Mentoring* dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan pencapaian perusahaan. Kegiatan mentoring membuat karyawan dapat mempelajari pola kerja di perusahaan dan cara penyelesaian masalah dengan bantuan mentor, sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Kegiatan *coaching* merupakan proses perbaikan kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. *Coaching* merupakan teknik untuk mengembangkan potensi karyawan dan kinerja karyawan.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sebagai lembaga pemerintahan non kementerian yang menjalankan tugas pemerintahan dalam mengelola manajemen ASN serta menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan pengembangan terkait dengan pengetahuan akademik, kemampuan, dan keterampilan ASN melakukan kegiatan pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 menjelaskan peran penting pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi. Tahap kedua adalah pelaksanaan dari pengembangan kompetensi. Tahap terakhir adalah proses evaluasi dari keseluruhan kegiatan pengembangan kompetensi. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dalam mewujudkan visi dan misi instansi menyelenggarakan kegiatan pengembangan kompetensi yaitu program *coaching* dan *mentoring*. Dalam hal ini kegiatan *coaching* dan *mentoring* sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan serta bertujuan agar peserta pelatihan atau pegawai dapat memahami bagaimana mengelola kinerja organisasi, unit kerja, dan individu secara efektif dan efisien. *Coaching* dan *mentoring* menjadi salah satu upaya Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia untuk meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan sebagai lembaga instansi pemerintah.

Berdasarkan latar belakang penjelasan di atas maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul "Program Pengembangan Kompetensi Karyawan Melalui *Coaching* dan *Mentoring* Sebagai Upaya untuk Peningkatan Kinerja Karyawan : Studi Kasus pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia"

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini berjudul "Program Pengembangan Kompetensi Karyawan Melalui *Coaching* dan *Mentoring* Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan: Kasus pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia" merupakan penelitian yang berfokus pada analisis secara menyeluruh mengenai pengaruh dari program pengembangan kompetensi karyawan yakni *coaching* dan *mentoring* terhadap peningkatan kinerja Karyawan.

Dalam penulisan laporan magang, penulis menggunakan metode pendekatan kualitatif

dimana data yang diperoleh melalui data langsung (wawancara). Menurut Creswell (2018) mengatakan bahwa pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang dimana hasil penelitian dijelaskan dalam bentuk kata dan data gambar serta memiliki beragam desain dalam analisis data.

Data kualitatif memiliki beberapa kekuatan diantaranya yaitu berfokus pada peristiwa yang terjadi secara alami sehingga, fenomena yang terjadi terlihat nyata (Miles & Huberman, 1994). Validitas juga merupakan salah satu kekuatan penelitian kualitatif berdasarkan pada penentuan terkait dengan keakuratan penemuan dari sudut pandang peneliti atau partisipan (Creswell, 2018). Pendekatan kualitatif merupakan penelitian interpretatif yang berarti peneliti terlibat dalam pengalaman berkelanjutan dan intensif dengan partisipan yang dimana dalam proses tersebut akan memperkenalkan berbagai isu strategis, etis, dan pribadi dalam penelitian kualitatif (Creswell, 2018).

Penelitian ini memiliki tujuan untuk memberikan deskripsi serta gambaran secara sistematis mengenai hubungan antar fenomena yang menjadi topik penelitian. Lembaga ini merupakan lembaga pemerintahan yang berfokus pada pengembangan kompetensi aparatur, kebijakan, dan inovasi administrasi negara dalam mendukung pembangunan nasional, sehingga peneliti bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari kegiatan *coaching* dan *mentoring* yang merupakan salah satu bentuk dari upaya pengembangan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan sumber data yang berasal dari internal berupa data atau catatan mengenai kinerja pegawai serta data eksternal yang diperoleh dari luar perusahaan sebagai bahan pendukung dalam melakukan penelitian yang berupa data yang diperoleh dari buku, internet, jurnal, dan sebagainya.

Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan oleh penulis pada laporan magang terkait *coaching* dan *mentoring* berada pada tingkat departemen. Jenis unit analisis dalam penelitian adalah unit analisis individu. Penelitian dilakukan pada tataran individual atau pegawai sebagai penerima program *coaching* dan *mentoring*. wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan oleh penulis dan dijawab oleh supervisor selaku sub koordinator perencanaan dan pengembangan karir pegawai dan supervisor selaku sub koordinator manajemen talenta pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini bersumber dari data primer yang diperoleh melalui proses wawancara dengan supervisor selaku sub koordinator perencanaan dan pembinaan karier LAN RI dan karyawan yang bertanggung jawab dalam manajemen talenta pegawai LAN RI yaitu antara lain:

1. Data Primer

- Dokumen dan data instansi, seperti data catatan kinerja karyawan maupun data gambaran umum instansi.
- Laporan hasil penelitian terdahulu untuk menemukan berbagai teori terkait dengan *coaching* dan *mentoring*. Teori tersebut menjadi dasar landasan dalam melakukan pelaksanaan penelitian pada program *coaching* dan *mentoring* yang dilakukan oleh organisasi dan sebagai pembandingan antara teori dan praktik terkait penelitian mengenai *coaching* dan *mentoring* dalam organisasi.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dengan melibatkan dua orang atau lebih dan salah satunya merupakan pewawancara yang mengajukan pertanyaan. Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab atau komunikasi dengan responden atas topik yang berlandaskan pada tujuan penelitian. Wawancara ini dilakukan dengan kelompok substansi sumber daya manusia dan umum bagian sub koordinator perencanaan dan pengembangan karir pegawai serta manajemen talenta pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia terkait dengan Pengaruh *Coaching* dan *Mentoring* Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini merupakan hasil analisis penelitian berdasarkan pada hasil wawancara yang telah penulis lakukan dengan narasumber yaitu, Bapak Octa Soehartono selaku sub koordinator perencanaan dan pengembangan karir serta Ibu Sabilla Ramadhiani Firdaus selaku sub koordinator pemetaan talenta terdapat beberapa rumusan masalah yang akan di wawancarai oleh penulis dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana pengaruh *Coaching* terhadap kinerja karyawan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dan (2) bagaimana pengaruh *Mentoring* terhadap kinerja karyawan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

- Pengaruh *Coaching* terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Pelaksanaan program *coaching* pada LAN RI berlandaskan pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No. 8 Tahun 2020 sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Octa Soehartono selaku sub koordinator perencanaan dan pengembangan karir:

"...LAN RI melaksanakan program *coaching* dan *mentoring* sesuai dengan Peraturan Kepala LAN RI No.8 Tahun 2020 dimana peraturan tersebut mengatur

bagaimana proses *coaching* dan *mentoring* berlangsung yang dimulai dari tahapan persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil. Program *coaching* merupakan salah satu program pengembangan kompetensi yang dimana merupakan hak dari setiap ASN.

Kompetensi dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu kompetensi yang bersifat umum dan kompetensi yang bersifat khusus. LAN RI melakukan uji kompetensi dalam rangka pemetaan talenta pegawai yang mencakup pengukuran kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Terdapat beberapa bentuk pendekatan yang digunakan dalam pengembangan kompetensi yang bersifat klasikal dan non-klasikal. *Coaching* merupakan salah satu metode pengembangan kompetensi yang berupa pelatihan non klasikal...(Octa Soehartono 17/07/2023)

Berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh Bapak Octa Soehartono bahwa program *coaching* pada karyawan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia berlandaskan pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No.8 Tahun 2020 yang dapat membuktikan bahwa pelaksanaan program *coaching* telah diatur dan diterapkan sesuai dengan peraturan tersebut.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No.10 Tahun 2018 juga menjadi dasar hukum lain terkait dengan pelaksanaan program *coaching* pada karyawan LAN RI. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Bapak Octa Soehartono dan Ibu Sabilla Ramadhiani Firdaus:

"... Berdasarkan pada Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 kegiatan *coaching* di lingkungan LAN merupakan proses pembimbingan peningkatan kinerja dan kompetensi antara *coach* atau pejabat profesional yang ditunjuk oleh pejabat yang berwenang dibidang kepegawaian dengan *coachee* dalam hal ini para talent atau pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemimpin..."(Octa Soehartono 17/07/2023)

"...*Coaching* dan *mentoring* merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan nonklasikal yang diatur dalam Peraturan LAN No. 10 Th 2018. Dalam mengukur rencana pengembangan kompetensi karyawan sesuai dengan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 bahwa dasar pertimbangan dalam menentukan program *coaching* untuk karyawan adalah berdasarkan pada hasil analisis kesenjangan kinerja dan kompetensi yang dimana apabila kesenjangan kinerja kecil karena motivasi kurang atau kejenuhan dan kebutuhan pengembangan karier..." (Sabilla Ramadhiani Firdaus 17/07/2023)

Selain peraturan dan perundang-undangan yang menjadi bukti dan dasar hukum dalam pelaksanaan program *coaching* juga terdapat beberapa bentuk kegiatan atau metode yang digunakan oleh LAN RI dalam menjalankan program *coaching* pada karyawan yang dimana program tersebut sesuai dengan kebutuhan karyawan. Bapak

Octa Soehartono dan ibu Sabilla Ramadhiani Firdaus mengungkapkan bahwa:

"...*Coaching* merupakan kegiatan bimbingan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui pembekalan kemampuan dalam memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Pelaksanaan *coaching* di lingkungan Lembaga Administrasi Negara terdiri dari beberapa mekanisme diantaranya yaitu pra pelaksanaan *coaching*, pelaksanaan *coaching*, dan pasca pelaksanaan *coaching*.

Karyawan yang membutuhkan *coaching* dapat dilihat berdasarkan monitoring atau evaluasi kinerja karyawan yang bersangkutan. LAN RI melakukan evaluasi kinerja setiap satu tahun sekali. Apabila tingkat kinerja karyawan tidak mencapai target atau berada dibawah angka indeks kinerja minimal maka karyawan tersebut dapat diberikan program *coaching*. Program *coaching* biasanya dilakukan langsung oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan karena hal tersebut berkaitan dengan aktivitas sehari-hari karyawan. Biasanya program *coaching* yang diberikan Program *coaching* biasanya memiliki berupa project pencapaian target yang memiliki tujuan jelas dalam kurun waktu yang tidak begitu panjang. Karyawan tersebut akan berinteraksi langsung atau direktif kepada *coach* sehingga program *coaching* dapat termonitor dengan baik..." (Octa Soehartono, 17/07/2023)

"...Peraturan Kepala LAN yang mengatur tentang pedoman *coaching* dan *mentoring* untuk internal LAN yang dimana disebutkan bahwa bentuk dari program *coaching* biasanya suatu project atau tugas yang diberikan oleh pimpinan dan harus diselesaikan oleh karyawan serta coach..." (Sabilla Ramadhiani Firdaus 17/07/2023)

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan Bapak Octa Soehartono selaku subkoordinator perencanaan dan pengembangan karir serta Ibu Sabilla Ramadhiani Firdaus selaku subkoordinator pemetaan talenta menunjukkan bahwasanya program *coaching* berkaitan dengan kinerja karyawan.

- Pengaruh *Mentoring* terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Berdasarkan pada wawancara yang telah dilaksanakan oleh mahasiswa pada tanggal 17 Juli 2023 mengenai Pengaruh *Mentoring* terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia bahwasannya pelaksanaan program *mentoring* telah diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No.10 Tahun 2018 serta Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019 sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Bapak Octa Soehartono dan Ibu Sabilla Ramadhiani Firdaus:

"...*Mentoring* berdasarkan pada Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 merupakan pembimbingan dalam peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Sesuai

dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, kegiatan mentoring di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN) merupakan proses komunikasi dan bimbingan antara atasan dengan bawahan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai. Kegiatan monitoring berupa dukungan transfer informasi, pengalaman, pengetahuan, sikap, dan asistensi dalam pemahaman pekerjaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan standar kinerja yang telah disepakati. Program *mentoring* bertujuan untuk membangun komunikasi antara atasan dan bawahan dalam hal pelaksanaan kerja, terwujudnya strategi untuk memperbaiki kinerja pegawai, dan tergalinya informasi kemampuan bawahan serta kompetensi yang akan dikembangkan untuk pengembangan karir...”

“...Program *mentoring* berdasarkan pada pertimbangan kesenjangan kinerja yang tinggi karena kurang keterampilan atau pengalaman dan kebutuhan pengembangan karier. Terdapat banyak bentuk dan jalur pengembangan kompetensi jadi tergantung dari hasil analisis kinerja dan kompetensi mana yang lebih di rekomendasikan untuk karyawan yang bersangkutan. Hal ini juga menyesuaikan dengan rekomendasi pengembangan kompetensi berdasarkan pemetaan talenta karyawan...” (Sabilla Ramadhiani Firdaus 17/07/2023)

“...Bentuk dari program *mentoring* biasanya berupa diskusi transfer informasi, pengalaman, pengetahuan, dan sikap yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan...” (Sabilla Ramadhiani Firdaus 17/07/2023)

Bapak Octa Soehartono juga menjelaskan bahwasannya terdapat beberapa metode lain dalam menentukan pelaksanaan kegiatan program *mentoring*. Diskusi merupakan salah satu contoh metode dalam menentukan kegiatan *mentoring* yang akan diberikan kepada karyawan. Berdasarkan diskusi yang dilakukan akan menghasilkan keputusan terkait dengan keputusan kebutuhan *mentoring* karyawan sesuai dengan umpan balik yang diberikan oleh atasan atau karyawan dapat meminta untuk diberikan program *mentoring* apabila berdasarkan umpan balik tersebut dirasa membutuhkan program *mentoring*.

Bapak Octa Soehartono selaku subkoordinator perencanaan dan pengembangan karir dan mentor beberapa karyawan yang terdapat dalam unit SDMU menjelaskan contoh metode yang digunakan untuk program *mentoring* :

“...Setiap unit di LAN RI memiliki mekanisme sendiri untuk melakukan evaluasi kinerja. Sebagai contoh pada unit SDMU melaksanakan diskusi terkait pencapaian apa yang sudah tercapai dan target untuk kinerja pada masa mendatang. Diskusi tersebut dilaksanakan pada setiap bulan. Pada program *mentoring* biasanya karyawan akan diminta untuk melakukan suatu project pencapaian target dalam rentang waktu tertentu dan karyawan akan melakukan evaluasi terkait dengan kesulitan yang dihadapi selama

pelaksanaan project tersebut...”

Bapak Octa Soehartono juga menjelaskan bahwasannya mentoring dapat dilakukan oleh atasan langsung atau pihak ketiga yang diberikan kewenangan atau memiliki kemampuan yang mumpuni. LAN RI melakukan program *mentoring* yang dilaksanakan oleh pimpinan unit lain atau seseorang yang dirasa memiliki kemampuan untuk menjadi mentor. *Mentoring* dilakukan dalam rentang waktu yang panjang dan project yang dilakukan di luar dari pekerjaan unit. Mentor biasanya hanya memberikan arahan atau *guidance* pada karyawan.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang telah dilaksanakan bahwasannya program *mentoring* berkaitan dan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Program *mentoring* diberikan berdasarkan pada hasil evaluasi kinerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan pada kegiatan magang dan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara merupakan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan oleh ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Aparatur Sipil Negara memiliki tingkat standar kompetensi jabatan tertentu yang harus terpenuhi selama masa jabatan.
2. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia telah menjalankan program coaching dan mentoring sesuai dengan peraturan yang berlaku. Setiap unit kerja di LAN RI memiliki metode sendiri terkait dengan pelaksanaan program coaching dan mentoring namun, tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku serta kebutuhan setiap unit.
3. Program *coaching* diberikan oleh *coach* yang dalam hal ini coach merupakan pejabat atau professional yang ditunjuk oleh pihak yang berwenang pada bidang kepegawaian. *Coachee* merupakan sebutan karyawan yang membutuhkan *coach* dalam penyelesaian tugas.
4. Atasan langsung atau pejabat lain yang setingkat dengan atasan langsung atau atasan dari atasan langsung dapat berperan sebagai *mentor* atau pembimbing dalam program *mentoring* di lingkungan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
5. Program *coaching* dan *mentoring* diberikan berdasarkan pada hasil evaluasi kinerja karyawan dan tingkat tercapainya standar kompetensi jabatan karyawan. Karyawan biasanya dapat dikatakan membutuhkan program *coaching* dan *mentoring* apabila selama monitoring dan evaluasi kinerja menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan berada dibawah angka kinerja yang telah ditentukan.

6. Program *coaching* dan *mentoring* tidak hanya berlaku untuk karyawan yang memiliki tingkat kinerja dibawah angka yang telah ditentukan namun, karyawan yang telah mencapai target juga dapat diberikan pengayaan sebagai bentuk evaluasi atas pencapaian dan target pencapaian karyawan berdasarkan pada evaluasi kinerja dan kebutuhan unit karyawan bekerja.
7. Program *coaching* dan *mentoring* dapat melihat bagaimana kontribusi kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi termasuk kinerja unit dan department. Program *coaching* dan *mentoring* juga memberikan pengaruh pada peningkatan pengetahuan dan keahlian karyawan. Pemecahan masalah juga dapat ditemukan melalui proses diskusi. *Coaching* dan *mentoring* juga dapat meningkatkan motivasi kerja melalui kerja tim dan diskusi. *Coaching* dan *mentoring* dapat menjalin relasi yang berpengaruh pada pengembangan karier karyawan

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah dijelaskan, maka terdapat beberapa hal yang mungkin dapat peneliti rekomendasikan bagi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sebagai berikut:

1. Bagi pimpinan departemen atau unit kerja, penulis merekomendasikan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan untuk selalu melibatkan karyawan dalam setiap pekerjaan. Pimpinan juga perlu untuk selalu melakukan monitoring dan diskusi terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan oleh karyawan dan pencapaian karyawan. LAN RI juga dapat melakukan beberapa program pelatihan terkait dengan pengembangan kompetensi karyawan karena hal tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja dan karier karyawan selama bekerja.
2. Bagi karyawan, penulis merekomendasikan untuk selalu dapat terlibat dalam suatu pekerjaan tertentu dan disiplin dalam pekerjaan. Karyawan dapat memperbaiki kinerja secara berkelanjutan kemudian mempertahankan tingkat kinerja apabila telah mencapai target kinerja. Karyawan dapat melakukan diskusi dengan *coach* atau mentor terkait dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Karyawan dapat bersedia untuk diberikan program *coaching* dan *mentoring* sebagai pengayaan dalam upaya peningkatan kinerja.
3. Bagi pemerintah, penulis merekomendasikan untuk dapat memfasilitasi dan membantu dalam pelaksanaan program *coaching* dan *mentoring* yang diberikan oleh LAN RI karena LAN RI merupakan salah satu lembaga pemerintahan non kementerian.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hilali, Al Mughairi, Kian, & Karim. 2020. *Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective*. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences.
- Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and it's Benefit to Employee and Organization: A Conceptual Study. *Business and Management*.
- Beranda. (n.d.). Retrieved 10 December 2021. 2021: from <https://lan.go.id/>.
- Creswell, John W., & Creswell, J. David 2018, *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches 5th Edition*, SAGE Publications, USA, viewed 29 May 2023, <https://drive.google.com/file/d/1khKKqhWvdIj9VAaHRCXCqeSIEYYYv943/view?usp=drivesdk>.
- Christopher Rhodes & Sandra Beneicke 2002. *Coaching, Mentoring, and peer-networking: Challenges for the Management of Teacher Professional Development in Schools*. Journal of In-Service Education.
- Davis, R. C., & Filley, A. C. (1977). *Principles of Management*. USA: Alexander Hmlton Institute. art
- Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., Gill, P. R., Satele, D. V., & West, C. P 2019, 'Effect of a professional coaching intervention on the well-being and distress of physicians: a pilot randomized clinical trial', *JAMA internal medicine*, 179(10), 1406-1414.
- Hussey, L., & Campbell-Meier, J 2020, 'Are you mentoring or coaching? Definitions matter', *Journal of Librarianship and Information Science*, viewed 29 May 2023, <https://doi.org/10.1177/0961000620966651>.
- Joanna Moly, Erik de Haan, Robert van der Veen & David E. G 2021, 'The impact of common factors on coaching outcomes', *International Journal of Theory, Research and Practice*, Viewed 01 Agustus 202, DOI: [10.1080/17521882.2021.1958889](https://doi.org/10.1080/17521882.2021.1958889)
- Latham, G., & Wexley , K. (1991). *Developing and Training Human Resource in Organization*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2021, *Beranda*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta, viewed 12 December 2021, <https://lan.go.id/>
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2021, *Tentang LAN*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta, Viewed 12 January, 2022, <http://makarti.lan.go.id/tentang-lan>
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2021, *Visi dan Misi*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta, viewed 12 December 2021, <https://lan.go.id/>
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2020. *Peraturan Kepala*

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2020 Tentang Pedoman Coaching, Konseling, dan Mentoring di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. dilihat 29 Mei 2023, [0ba7d5b9-e58a-481e-8682-c868103184bf \(lan.go.id\)](https://www.lan.go.id/0ba7d5b9-e58a-481e-8682-c868103184bf).

Klofsten, M & Staffan, O 2016, 'Coaching versus mentoring: Are there any differences?', 29 Mei, DOI: [10.1108/S1876-0228\(2012\)0000009006](https://doi.org/10.1108/S1876-0228(2012)0000009006).

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia 2018. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.* dilihat 29 Mei 2023, [7c9dec0d-89c8-42cb-8721-5ec792cb4c74 \(lan.go.id\)](https://www.lan.go.id/7c9dec0d-89c8-42cb-8721-5ec792cb4c74).

Miles, M.B., & Michael, H. (1994). *Qualitative Data Analysis 2nd Edition*. UK: SAGE Publications.

Neupane, R 2015. 'Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry', *International Journal of Social Science*, vol. 2, no. 2.

Nugroho, E., Basri, H. & Nurdin, B. (2020). The Influence of Coaching on Work Motivation and Individual Performance (A Case Study On Employses at Support Service Unit of Service Production Departement Nickel Indonesia Tbk).

Presiden Republik Indonesia 2017. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.* Lembaran Negara Republik Indonesia, dilihat 29 Mei 2023, [PP No. 11 Tahun 2017 \(bpk.go.id\)](https://www.bpk.go.id/pp-no-11-tahun-2017).

Presiden Republik Indonesia 2014. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.* Lembaran Negara Republik Indonesia, dilihat 29 Mei 2023, http://www.ptjayapura.go.id/new/media/files/link/PERPRES_29_Tahun_2014.PDF

Presiden Republik Indonesia 2014. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.* Lembaran Negara Republik Indonesia, dilihat 29 Mei 2023, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38580/uu-no-5-tahun-2014>

Presiden Republik Indonesia 2019. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.* Lembaran Negara Republik Indonesia, dilihat 29 Mei 2023, [PP No. 30 Tahun 2019 - Badan Kepegawaian Negara \(BKN RI\)](https://www.bkn.go.id/pp-no-30-tahun-2019).

Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Managing Human Resource 18th Edition*. USA: Cengage Learning.

Syafnidawaty 2009, *Data Primer*, Universitas Raharja, Tangerang viewed 29 Mei 2023, [DATA PRIMER - UNIVERSITAS RAHARJA](https://www.rahajarja.ac.id/data-primer)

Wang, Q., Lai, Y. L., Xu, X., & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 77-101.