



# COACHING, MENTORING, BELAJAR MANDIRI



**PEMERINTAH  
KOTA LANGSA**

# PANDUAN COACHING, MENTORING, DAN BELAJAR MANDIRI

## DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA LANGSA

### A. Pendahuluan

Pemerintah menghadapi era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan dinamisnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi tersebut membuat institusi pemerintah harus mengantisipasi secara tepat dengan melakukan reformasi birokrasi, sehingga menjadi Organisasi Berkinerja Tinggi (OBT), yang dalam waktu cepat dapat bertransformasi menjadi Birokrasi Berkelas Dunia.

Dalam upaya mewujudkan OBT, Sumber Daya Manusia (SDM) diharapkan dapat menjadi motor penggerak birokrasi utama. Menteri PAN dan RB bahkan telah mencanangkan untuk berupaya mewujudkan SDM pemerintah menjadi SMART ASN selamatlambatnya pada tahun 2024. SMART ASN adalah predikat yang diberikan kepada ASN dengan integritas tinggi, mampu berbahasa asing, mampu menguasai teknologi informasi dan komunikasi, berjiwa melayani, memiliki mentalitas wirausaha, jaringan luas, dan keramahmatan.

Dalam rangka mewujudkan SMART ASN 2024, maka pemerintah harus melakukan upaya pengembangan kompetensi yang sistematis. Regulasi mengamanatkan bahwa ASN memiliki hak mendapat pengembangan kompetensi 20 JP setahun. Kegiatan tersebut menerapkan konsep 10:20:70 model pembelajaran dan pengembangan (learning and development model) terdiri dari 10% klasikal, 20% belajar dengan kolega (Coaching and Mentoring), dan 70% dari pengalaman kerja (action learning). Dari komposisi tersebut dapat disimpulkan bahwa peranan atasan langsung dalam pengembangan kompetensi bawahannya sangat besar.

Pengembangan kompetensi dilakukan berdasarkan pada hubungan kerja yang harmonis antara atasan langsung dengan bawahannya. Atasan dan bawahan harus selalu berkomunikasi dengan bawahan tentang tugas yang sedang dijalankan, target yang akan dicapai, dan kompetensi apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Dialog tentang pengembangan kompetensi fokus pada upaya pemenuhan kesenjangan kompetensi yang diketahui dari perbandingan antara kompetensi saat ini dengan standar kompetensi jabatan.

Panduan ini diharapkan bisa dijadikan sebagai rujukan bagi para atasan langsung dalam membina pegawainya. Atasan langsung bisa mengembangkan kompetensi pegawainya dengan melakukan Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri. Atasan langsung diharapkan bisa menggunakan panduan ini untuk mengembangkan kompetensi pegawainya dengan cara yang terukur, praktis, dan mudah untuk diterapkan.

### B. Tujuan Panduan Coaching, Mentoring dan Belajar Mandiri

Panduan ini disusun untuk:

- Memudahkan atasan langsung dalam memahami dan membedakan pengertian antara Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri ;
- Menjelaskan atasan langsung tentang tugas dan peran yang dilakukannya selama berlangsungnya proses Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri ;
- Menjadi rujukan bagi atasan langsung dalam memandu pegawai melalui proses Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri.

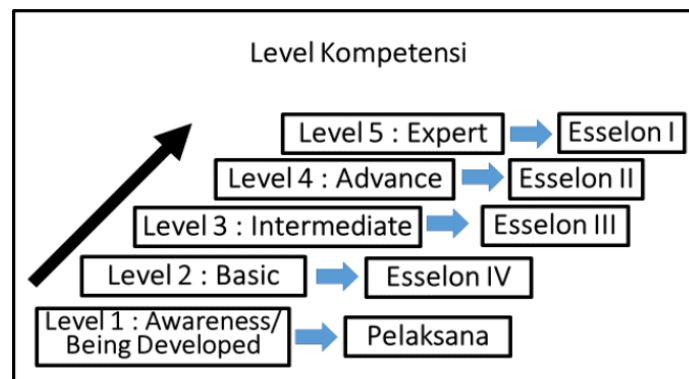
### C. Jenis-jenis Kompetensi

Makna kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang pegawai yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. ASN harus memiliki 3 jenis kompetensi yaitu kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural dengan pengertian sebagai berikut:

- Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan;
- Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi ;
- Kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatan.

### D. Tujuan Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi bertujuan untuk membuat pegawai semakin meningkat pengetahuan, keahlian, dan sikap/perilakunya seiring dengan peningkatan kariernya. Pegawai diharapkan bisa mengalami perkembangan kompetensi sebagai pribadi yang tumbuh kapasitasnya sebagaimana tertuang dalam skema di bawah ini.



Tiap level kompetensi memiliki target kemampuan dan kapasitas yang diharapkan dapat dipenuhi oleh seorang pegawai.

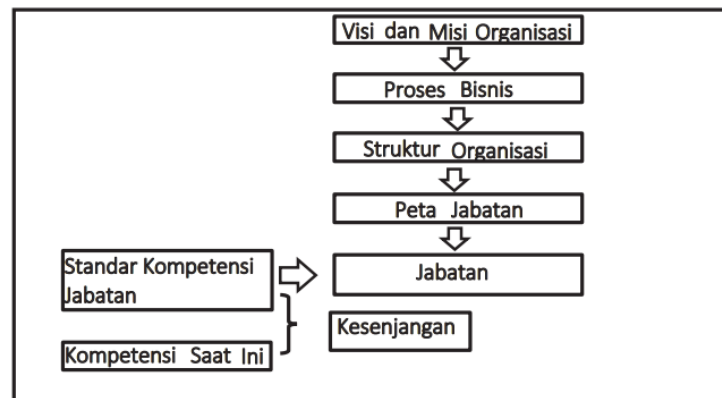
No	Kompetensi	Level 1	Level 2	Level 3
1.	Integritas	Bertindak sesuai nilai, norma, etika organisasi	Mengajak rekan bertindak sesuai nilai	Menanamkan keyakinan agar bawahan bertindak sesuai nilai
2.	Kerjasama	Berpartisipasi dalam tim	Membangun tim yang partisipatif	Meningkatkan kinerja organisasi
3.	Komunikasi	Menyampaikan informasi dengan jelas	Aktif berkomunikasi formal dan informal	Menyampaikan informasi yang kompleks
4.	Orientasi pada hasil	Memenuhi standar kerja	Melebihi standar yang ditetapkan	Menetapkan target kinerja yang

				menantang
5.	Pelayanan Publik	Mematuhi standar pelayanan	Mensupervisi proses pelayanan	Memperbaiki standar pelayanan
6.	Pengembangan diri	Pengembangan individu pegawai	Meningkatkan kemampuan bawahan	Memberi umpan balik dan membimbing
7.	Mengelola Perubahan	Mengikuti perubahan dengan arahan	Proaktif beradaptasi mengikuti perubahan	Membantu orang lain mengantisipasi perubahan
8.	Pengambilan Keputusan	Mengumpulkan informasi sesuai kewenangan	Menganalisis masalah secara mendalam	Membandingkan berbagai alternatif

### E. Dialog untuk Menginventarisir dan Menemukan Kesenjangan Kompetensi

Atasan dan bawahan harus menjalin hubungan kerja yang saling mendukung agar bisa bekerjasama secara sinergis. Atasan harus membimbing bawahan dalam bekerja agar bisa mencapai target kinerja. Bekerja dengan berkinerja memiliki makna yang sangat berbeda. Bekerja adalah sebuah proses atau tahapan kegiatan yang perlu dilakukan untuk melaksanakan tugas jabatan, sedangkan berkinerja adalah menghasilkan output yang terukur dan bermanfaat.

Keberadaan suatu organisasi ditentukan dari visi dan misi yang ingin dicapai. Dalam rangka mencapai visi dan misi tersebut, disusunlah proses bisnis yang relevan. Setelah penetapan proses bisnis maka dirancang struktur organisasi yang menentukan rentang kendali dan garis komando. Struktur tersebut dijabarkan menjadi Peta Jabatan yang memuat nama-nama jabatan dalam setiap unit kerja. Setiap nama jabatan memiliki standar kompetensi.



Dari skema di atas, atasan langsung bisa menginventarisir jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang staf dalam melaksanakan tugas jabatannya. Tiap nama jabatan mensyaratkan kompetensi teknis spesifik, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Atasan langsung harus memiliki data kompetensi pegawai yang berada di bawah pengampuannya. Atasan harus mengetahui latar belakang disiplin ilmu bawahannya berikut dengan keahlian dan sikap/perilakunya. Atasan langsung semestinya bisa menyusun dan memiliki data kompetensi bawahannya seperti contoh berikut ini.

No	Nama	Kompetensi Teknis	Kompetensi Manajerial	Kompetensi Sosiokultural
1	Pegawai A	Kemampuan analisis kebutuhan peningkatan kompetensi jabatan	Semangat berprestasi, komitmen terhadap organisasi, dan kerjasama	Kepedulian budaya dan kepedulian sosial
2	Pegawai B	Kemampuan analisis bahan pengkajian permasalahan di bidang kepegawaian	Orientasi pada kualitas, mencapai hasil, membangun kemitraan dan berkomunikasi	Kepedulian budaya dan kepedulian sosial
3	Dst.			

Berdasarkan fakta tersebut, atasan membangun komunikasi dengan bawahan tentang perbandingan antara kompetensi yang ada saat ini dengan standar kompetensi jabatan. Perbedaan yang diketemukan dari perbandingan tersebut disebut dengan istilah kesenjangan (Gap).

Upaya pengembangan kompetensi diarahkan pada kegiatan mengisi kesenjangan dengan pengetahuan dan keahlian yang dipersyaratkan dalam Standar Kompetensi Jabatan. Pengisian kesenjangan kompetensi tersebut bisa dilakukan dengan dua cara yaitu Klasikal dan Non Klasikal. Kedua cara pengembangan kompetensi tersebut dapat dihitung bobot jam kerjanya sehingga bisa direncanakan dan diakumulasikan minimal hak pegawai untuk dikembangkan kompetensinya selama 20 JP setahun dapat dipenuhi (Perhitungan Konversi terlampir).

Panduan ini mengatur tata cara Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri yang merupakan beberapa contoh dari pengembangan kompetensi Non Klasikal. Panduan ini menjelaskan tentang pengertian dan perbedaan antara Coaching dengan Mentoring.

Panduan ini juga mengatur tugas, peran, dan mekanisme dari Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri.

## F. Coaching, Mentoring dan Belajar Mandiri

**Coaching** adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Sebagai seorang Coach, atasan langsung bertanggungjawab untuk melakukan aktivitas coaching kepada bawahannya dengan menjadi mitra kerja bagi bawahannya (Coachee).

Coach mengajarkan, membimbing, memberikan arahan kepada pegawai agar bisa memperoleh keterampilan atau metode baru dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai sasaran yang diharapkan. Kata kunci dalam aktivitas Coaching adalah memecahkan masalah, merumuskan strategi dan langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan.

**Mentoring** adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Atasan Langsung selaku Mentor diharapkan bisa menuntun, membimbing, memberikan tips dan saran, sehingga bisa mempercepat proses belajar

pegawai/peserta mentoring (Mentee) dan menghindari pegawai dari membuat kesalahan yang biasa terjadi. Sebagai mentor, atasan langsung juga harus menjadi contoh teladan (Role Model) yang dijadikan sebagai panutan oleh bawahannya.

Fokus dari Mentoring adalah pengembangan diri dan karier. Penekanan Mentoring lebih kepada upaya membangun relasi antara Atasan Langsung dengan pegawai, tidak seperti Coaching yang menekankan pada pencapaian tujuan. Mentoring juga bisa dimaknai sebagai hubungan kerja sama saling menguntungkan antara 2 orang yang memberi kesempatan pembelajaran berdasarkan pada dukungan, kritik membangun, keterbukaan, penghargaan, dan motivasi untuk saling berbagi.

**Belajar Mandiri** merupakan upaya individu PNS untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia. Belajar mandiri diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh nama jabatannya. Hasil yang diharapkan dari Belajar Mandiri adalah terwujudnya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam penyelesaian tugas.

No	Aspek	Coaching	Mentoring
1.	Tujuan	Mengoreksi perilaku yang tidak sesuai, memperbaiki kinerja, dan memberikan keterampilan yang diperlukan pegawai untuk mencapai tujuan	Mendukung dan membimbing pengembangan pribadi pegawai
2.	Menutupi Kesenjangan	Kesenjangan kinerja kecil karena kurang motivasi atau kejenuhan	Kesenjangan kinerja besar karena kurang keterampilan/ keahlian dan pengalaman
3.	Hasil yang Diharapkan	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru dalam penyelesaian pekerjaan	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan pengetahuan teknis dan rujukan pengalaman baru dalam penyelesaian pekerjaan
4.	Kepentingan	Kinerja	Pembelajaran
5.	Prakarsa	Inisiatif dari atasan langsung untuk memberi pembelajaran kepada pegawai	Inisiatif dari pegawai
6.	Kesukarelaan	Tidak bersifat sukarela tetapi berdasarkan kesepakatan (konsensus)	Mentor dan pegawai berpartisipasi secara sukarela
7.	Fokus	Fokus pada tugas/tujuan yang harus segera diselesaikan	Fokus pada pengembangan pribadi pegawai
8.	Peranan	Atasan langsung memberitahu dengan umpan balik yang tepat	Atasan langsung menyimak, menjadi model, dan memberi saran
9.	Jangka Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang
10.	Mentor/Coach	Atasan langsung	Atasan langsung/atau pegawai senior

## G. Tata Cara Coaching

### Tugas Coach

- Membantu pegawai untuk melihat tujuan pekerjaan jangka pendek yang akan dicapai dan hasil kinerja yang akan diperoleh (Outcome) ;
- Membangun kesepakatan dengan pegawai untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan dan hasil kinerja ;
- Membimbing dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai dalam mempercepat pencapaian tujuan dan hasil kinerja ;
- Memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi demi terciptanya ide baru dan inovasi yang berguna dalam menyelesaikan pekerjaan ;
- Membimbing pegawai dalam mengurai permasalahan dan mengembangkan alternatif solusi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan ;
- Mengajak dan menggali pegawai untuk berpikir, membuka wawasan, merumuskan gagasan/ide, dan menstrukturkan narasinya ;
- Memberi masukan, umpan balik, dan saran untuk memperkaya dan mempertajam gagasan pegawai ;
- Memastikan pegawai melakukan apa yang telah pegawai pikirkan dan hal-hal yang akan dilakukan.

### Peran Coach

- Sebagai Mitra Kerja (Partner) yang memberdayakan pegawai agar bisa mengaktualisasikan potensinya ;
- Sebagai Penjamin Mutu (Quality Assurance) yang melakukan proses pemantauan dan evaluasi atas kinerja pegawai ;
- Sebagai Mediator yang menjadi pen jembatan komunikasi antara pegawai dengan atasan dari atasan langsung.

### Mekanisme Coaching

- Melakukan kesepakatan (konsensus) untuk memulai proses Coaching terhadap pelaksanaan suatu kegiatan spesifik ;
- Menyamakan persepsi tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan ;
- Melakukan proses Coaching dengan perhitungan 1 kali pertemuan setara dengan 2 JP. Coaching maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan ;
- Mendokumentasikan kegiatan selama proses Coaching sesuai format di bawah ini
- Melakukan evaluasi pelaksanaan Coaching

### Tabel Kegiatan Coaching

Nama : .....  
NIP : .....  
Jabatan : .....

No	Hari, Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf Pembimbing
1			
2			
3			
4			

Pembimbing

Peserta

(.....)

(.....)

Kepala Perangkat Daerah

(.....)

Konversi Jam Pelajaran (JP)

No	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Coaching	Kegiatan	<b>a.</b> 1 (satu) kali kegiatan coaching setara dengan 2 (dua) JP.  <b>b.</b> Maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan.	<b>a.</b> 1 (satu) kali kegiatan coaching setara dengan 4 (empat) JP.  <b>b.</b> maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.

#### H. Tata Cara Mentoring

##### Tugas Mentor

- Memberi contoh teladan kepada pegawai dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja organisasi berorientasi pada pelayanan publik ;
- Memotivasi pegawai untuk selalu mengembangkan kepribadian dan karakternya secara berkesinambungan sebagai bekal kepemimpinan ;
- Memberi tips dan saran berdasarkan contoh praktek keberhasilan dari pengalaman dan rekam jejak ;
- Memperlihatkan titik-titik kritis dalam proses bisnis yang berpotensi menimbulkan permasalahan atau menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan ;
- Memberi wawasan kepada pegawai tentang jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier ;
- Membimbing dan memberi dukungan kepada pegawai untuk menyusun rencana pengembangan karier ;
- Mengembangkan kecerdasan emosional dan keterampilan sosial (Soft Skill) pegawai ;
- Mendiskusikan dan merumuskan mekanisme kerja baru yang lebih baik.



### Peran Mentor

- Sebagai Advisor, yang memberikan saran profesional dan nasehat kepada pegawai tentang sikap/perilaku berkarakter dan berbudaya kerja ;
- Sebagai Consultant, yang memberikan masukan dan pertimbangan sesuai dengan pengalaman dan rekam jejak serta praktek terbaik ;
- Sebagai Counsellor, yang memberikan bimbingan keterampilan sosial menjadi kader pemimpin dimasa depan.

### Mekanisme Mentoring

- Mentor menerima permohonan pegawai yang ingin dibimbing ;
- Menyamakan persepsi tentang aspek-aspek yang ingin didiskusikan selama proses Mentoring ;
- Melakukan proses Mentoring dengan perhitungan 1 kali pertemuan setara dengan 2 JP. Mentoring maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan ;
- Mendokumentasikan kegiatan selama proses Mentoring sesuai format di bawah ini
- Melakukan evaluasi pelaksanaan Mentoring

### Tabel Kegiatan Mentoring

Nama : .....

NIP : .....

Jabatan : .....

No	Hari, Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf Pembimbing
1			
2			
3			
4			

Pembimbing

Peserta

(.....)

(.....)

Kepala Perangkat Daerah

(.....)

## Konversi Jam Pelajaran (JP)

No	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Mentoring	Kegiatan	<p><b>a.</b> 1 (satu) kali kegiatan mentoring setara dengan 2 (dua) JP.</p> <p><b>b.</b> Maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan.</p>	<p><b>a.</b> 1 (satu) kali kegiatan mentoring setara dengan 4 (empat) JP.</p> <p><b>b.</b> maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.</p>

### I. Tata Cara Belajar Mandiri

#### Tugas Atasan Langsung

- Menjelaskan kepada bawahan tentang kesenjangan kompetensi tugas jabatan ;
- Memberi gambaran tentang jenis-jenis sumber pembelajaran ;
- Membimbing bawahan dalam mengisi kesenjangan kompetensi ;
- Memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kompetensinya ;
- Memantau bawahan dalam menjalani proses Belajar Mandiri ;
- Membimbing bawahan untuk menstrukturkan cara berpikir ;
- Memberikan umpan balik dan masukan selama berlangsungnya Belajar Mandiri ;
- Menilai sumber pembelajaran yang paling efektif untuk mengisi kesenjangan.

#### Tabel Kegiatan Belajar Mandiri

Nama : .....

NIP : .....

Jabatan : .....

No	Hari, Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf Atasan
1			
2			
3			
4			

Atasan

Peserta

(.....)

(.....)

Kepala Perangkat Daerah

(.....)

## Konversi Jam Pelajaran (JP)

No	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Belajar Mandiri	JP	Sesuai jam belajar mandiri, paling tinggi 2 (dua) JP sehari	Ditambahkan 20% (dua puluh persen) dari JP program belajar mandiri (self development)

### Mekanisme Belajar Mandiri

- Atasan langsung menginstruksikan pegawai untuk melakukan Belajar Mandiri ;
- Atasan langsung menentukan sumber pembelajaran yang bisa digali oleh pegawai ;
- Melakukan proses Belajar Mandiri maksimal dihitung 2 JP sehari ;
- Pegawai menyusun resume hasil Belajar Mandiri ;
- Melakukan evaluasi pelaksanaan Belajar Mandiri.

### J. Kesimpulan

1. Pengembangan kompetensi harus berfokus pada upaya mengisi kesenjangan (Gap) antara kondisi saat ini dengan kondisi yang dipersyaratkan dalam Standar Kompetensi Jabatan ;
2. Upaya mengisi kesenjangan kompetensi dapat dilakukan melalui kegiatan pengembangan kompetensi dengan cara Klasikal dan Non Klasikal ;
3. Kegiatan pengembangan kompetensi pegawai harus dilaksanakan dan dipantau oleh atasan langsung demi tercapainya hak pegawai yaitu minimal 20 JP pengembangan kompetensi dalam setahun ;
4. Atasan langsung dan bawahannya harus menjalin komunikasi dan koordinasi secara harmonis untuk menginventarisir kebutuhan kompetensi ;
5. Kegiatan pengembangan kompetensi harus didokumentasikan sebagai bukti administrasi pemenuhan 20 JP dalam setahun

### K. Referensi

1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara ;
2. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.