



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 8 TAHUN 2020

TENTANG

PEDOMAN *COACHING*, KONSELING, DAN *MENTORING* DI LINGKUNGAN
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pengembangan kompetensi jalur non klasikal untuk pegawai negeri sipil di lingkungan Lembaga Administrasi Negara melalui *coaching*, *mentoring*, dan konseling, perlu disusun pedoman pelaksanaan *coaching* konseling, dan *mentoring*;
- b. bahwa pedoman sebagaimana dimaksud dalam huruf a digunakan untuk memberikan panduan agar kegiatan *coaching*, konseling, dan *mentoring* dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara tentang Pedoman *Coaching*, Konseling, dan *Mentoring* di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara

Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);

3. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 494);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TENTANG PEDOMAN *COACHING*, *KONSELING*, DAN *MENTORING* DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA.

Pasal 1

Dalam Peraturan Kepala Lembaga ini yang dimaksud dengan:

1. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melaksanakan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara sebagaimana diatur dalam undang-undang yang mengatur mengenai aparatur sipil negara.
2. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

3. Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
4. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
5. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.
6. PNS LAN yang Bertalenta adalah PNS LAN yang mendapatkan posisi di box 7, 8 dan 9 dalam penerapan manajemen talenta di LAN.
7. *Coaching* adalah proses pembimbingan peningkatan kinerja dan kompetensi antara coach, dengan coachee untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan.
8. *Coach* adalah seseorang yang memenuhi persyaratan dan ditunjuk sebagai coach oleh pejabat pembina kepegawaian untuk memberikan pendampingan dan pengarahan kepada coachee dalam mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh coachee.
9. *Coachee* adalah PNS LAN yang Bertalenta yang memiliki permasalahan dalam pencapaian kinerja, pengembangan kompetensi diri.
10. Konseling adalah sebuah metode yang digunakan untuk menemukan dan mengatasi masalah emosional yang dihadapi oleh konseli melalui teknik terapi tertentu.
11. Konselor adalah seorang yang bertugas mengatur jalannya Konseling.
12. Konseli adalah PNS LAN yang Bertalenta yang membutuhkan Konseling terkait dengan permasalahan

psikologis yang membutuhkan penanganan terapi tertentu.

13. *Mentoring* adalah sebuah metode yang digunakan untuk transfer informasi, pengalaman, pengetahuan dan sikap yang bertujuan untuk mengembangkan wawasan dan pemahaman mentee dalam penyelesaian pekerjaan dan pengembangan kariernya.
14. *Mentor* adalah seseorang yang bertugas untuk membimbing dan mengembangkan kompetensi mentee sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya.
15. *Mentee* adalah PNS LAN yang Bertalenta yang membutuhkan bimbingan dan arahan terkait dengan penyelesaian pekerjaan.
16. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai Aparatur Sipil Negara dan pembinaan manajemen Aparatur Sipil Negara di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
17. Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 2

Pedoman ini ditujukan untuk menciptakan keseragaman pemahaman para *Coach*, *Coachee*, Konselor, Konseli, *Mentor*, *Mentee*, dan pengelola SDM dalam menjalankan tugasnya

Pasal 3

- (1) Tujuan pelaksanaan Coaching di lingkungan LAN yaitu:
 - a. mengarahkan PNS LAN yang Bertalenta untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara khusus; dan

- b. mengembangkan kompetensi PNS LAN yang Bertalenta dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan.
- (2) Tujuan pelaksanaan *Konseling* di lingkungan LAN yaitu:
 - a. teridentifikasinya masalah perilaku kinerja yang dihadapi PNS;
 - b. menyediakan fasilitas untuk perubahan perilaku;
 - c. terciptanya solusi permasalahan perilaku kinerja; dan
 - d. tercapainya target kinerja.
 - (3) Tujuan pelaksanaan *Mentoring* di lingkungan LAN yaitu:
 - a. terciptanya komunikasi antara *Mentor* dengan *Mentee* dalam hal permasalahan atau hambatan dalam pelaksanaan kerja yang dihadapi oleh pegawai;
 - b. terwujudnya strategi untuk memperbaiki kinerja pegawai;
 - c. terbangunnya hubungan yang berkelanjutan dan saling mendukung antara *Mentor* dan *Mentee* dalam semangat tim;
 - d. tergalinya informasi kemampuan *Mentee* serta kompetensi yang akan dikembangkan untuk pengembangan karier *Mentee*.

Pasal 4

- (1) Coach, Konselor, dan Mentor ditunjuk dan ditugaskan oleh PPK atau PyB.
- (2) Coach dapat berasal baik dari internal LAN maupun eksternal LAN.
- (3) Mentor adalah atasan dari Mentee.
- (4) Coach, Konselor, dan Mentor harus memenuhi persyaratan dan kriteria sebagaimana ditetapkan dalam lampiran peraturan lembaga ini.

Pasal 5

Coach, *Konselor*, dan *Mentor* dapat diberikan kompensasi sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 6

Pedoman pelaksanaan *Coaching*, *Konseling*, dan *Mentoring* tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Lembaga ini.

Pasal 7

Peraturan Kepala Lembaga ini mulai berlaku pada tanggal disebarluaskan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan penyebarluasan Peraturan Kepala Lembaga ini dengan penempatannya dalam laman resmi LAN.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 7 Agustus 2020

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

ADI SURYANTO

Disebarluaskan di Jakarta
pada tanggal 7 Agustus 2020

SEKRETARIS UTAMA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

RENI SUZANA

Salinan ini sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO HUKUM DAN HUBUNGAN MASYARAKAT
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA,


TRI ATMOJO SEJATI

LAMPIRAN
PERATURAN KEPALA LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK
INDONESIA NOMOR 8 TAHUN 2020
TENTANG PEDOMAN COACHING,
KONSELING, DAN *MENTORING* DI
LINGKUNGAN LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan aparatur negara selalu menjadi program utama dalam reformasi birokrasi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan yang sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) dan melanjutkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025. Berbagai kebijakan yang disusun ditujukan untuk mewujudkan 8 (delapan) area perubahan di dalam Reformasi Birokrasi Nasional, meliputi mental aparatur, kelembagaan, tata laksana, SDM aparatur, akuntabilitas, pengawasan, peraturan perundang-undangan, serta pelayanan publik.

Reformasi birokrasi erat kaitannya dengan merevisi dan membangun regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru. Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (PP 11/2017), menegaskan komitmen Pemerintah dalam mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien sebagaimana roadmap reformasi birokrasi nasional tahun 2015-2019 menuju birokrasi kelas dunia (*world class bureaucracy*). *Beleid* yang merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ini menyajikan secara lengkap norma, standar dan prosedur pembinaan PNS, dari mulai pengadaan hingga jaminan pensiun, termasuk di dalamnya pengembangan kompetensi. Dalam PP 11/2017 ini, pengembangan kompetensi selalu dikaitkan dengan

pengembangan karir dan kinerja pegawai, seperti pada Pasal 134 disebutkan instansi wajib merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja.

Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PP 30/2019) maka setiap instansi pemerintah wajib menilai kinerja pegawainya sesuai dengan peraturan ini. Dalam peraturan ini, dalam pelaksanaan penilaian kinerja perlu dilakukan bimbingan dan konseling kinerja. Hal ini agar dapat terjadi interaksi antara atasan dan bawahan agar atasan mengetahui kinerja dari bawahannya dan mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan Kompetensi menjadi Hak Setiap PNS, yakni 20 (dua puluh) jam pelajaran (JP) per tahun. Pendekatan pengembangan kompetensi saat inipun menjadi beragam, selain pendidikan, jenis pelatihan menjadi beragam yang bersifat klasikal dan non-klasikal.

Dari sekian banyak bentuk pelatihan, *Coaching*, *Mentoring* dan Konseling dapat dikatakan sebagai bentuk pelatihan yang mungkin untuk dilaksanakan, mengingat bahwa interaksi pegawai dengan rekan kerja yang lebih ahli atau atasan langsung dalam pelaksanaan tugas jabatan dapat didefinisikan sebagai *Coaching*, *Mentoring* dan Konseling, namun hal ini kurang disadari orang setiap PNS. Menjawab hal tersebut dibutuhkan pedoman pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring* dan Konseling tersebut, sehingga para *stakeholder* yang terlibat mempunyai persepsi dan pemahaman yang sama terhadap pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring* dan Konseling di lingkungan LAN.

Sekretariat Utama Lembaga Administrasi Negara sebagai sebagai unit yang mengelola peningkatan kompetensi ASN menyusun pedoman *Coaching*, *Mentoring* dan Konseling guna dapat diimplementasikan di setiap unit kerja di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja instansi LAN.

B. Tujuan dan Sasaran

Pedoman *Coaching*, Konseling, dan *Mentoring* ini bertujuan secara spesifik untuk memberikan gambaran tentang bagaimana kegiatan *Coaching*, Konseling, dan *Mentoring* dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai dalam rangka monitoring

kinerja pegawai dan juga sebagai salah satu pengembangan Kompetensi pegawai.

Sedangkan sasaran yang diharapkan dalam pedoman ini adalah menyelaraskan pemahaman para *coach*, *mentor* dan konselor dalam melakukan *Coaching*, *Konseling*, dan *Mentoring* kepada bimbingannya yang dalam hal ini adalah pegawai di lingkungan LAN, sehingga para *coachee* dan *mentee* dapat paham mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak, sehingga tujuan dan sasaran *coaching* dan *mentoring* ini dapat tercapai.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman ini mencakup pengertian dasar, hak dan kewajiban seluruh pihak dalam pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring* dan *Konseling* dalam rangka peningkatan kompetensi ASN secara keseluruhan di lingkungan LAN.

BAB II MENTORING

A. Pengertian Mentoring

Berdasarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PerLAN 10/2018), *mentoring* adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Dalam PP nomor 30 Tahun 2019, *mentoring* diistilahkan menjadi bimbingan kinerja dengan pengertian suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja.

Mengacu pada pengertian *mentoring* Berdasarkan PerLAN Nomor 10 tahun 2018 dan bimbingan kinerja sesuai PP 30/2019, kegiatan *mentoring* di lingkungan LAN adalah proses komunikasi dan pembimbingan antara atasan (*mentor*) dengan bawahan (*mentee*) untuk mengoptimalkan kinerja pegawai. Kegiatan *mentoring* berupa dukungan transfer informasi, pengalaman, pengetahuan, sikap dan asistensi dalam pemahaman pekerjaan dan pelaksanaan tugas serta tanggung jawab pegawai sesuai standar kinerja yang telah disepakati, dengan tujuan utama memperbaiki kinerja pegawai dengan cara mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai untuk mempercepat kemajuan dan perkembangan dalam penyelesaian pekerjaan dan pengembangan karier pegawai.

B. Tujuan Mentoring

Tujuan pelaksanaan diadakan *mentoring* di lingkungan LAN adalah sebagai berikut:

1. terciptanya komunikasi antara *Mentor* (atasan) dengan *Mentee* (bawahan) dalam hal permasalahan atau hambatan dalam pelaksanaan kerja yang dihadapi oleh pegawai;
2. terwujudnya strategi untuk memperbaiki kinerja pegawai;
3. terbangunnya hubungan yang berkelanjutan dan saling mendukung antara *mentor* dan *mentee* dalam semangat tim;
4. tergalinya informasi kemampuan *Mentee* serta kompetensi yang akan dikembangkan untuk pengembangan karir *Mentee*.

C. Unsur Mentoring

1. Pengertian Mentor

Pada saat pelaksanaan *mentoring* di lingkungan LAN, maka atasan berperan sebagai *Mentor* atau pembimbing. Pengertian *Mentor* adalah atasan langsung *Mentee* atau pejabat lain yang setingkat dengan atasan langsung atau atasan dari atasan langsung *Mentee* yang ditunjuk untuk melakukan pendampingan kepada *mentee*. Dengan demikian apabila terjadi proses *mentoring*, maka yang berperan dalam memberikan arahan atau bimbingan disebut dengan *mentor*. Jika terdapat situasi yang tidak normal dalam hal ini; tidak terdapat pejabat pada posisi atasan langsung *mentee*, atasan langsung merupakan pejabat baru yang belum menguasai bidang unitnya maka dapat ditunjuk *mentor* tidak tetap dalam kurun waktu maksimal 3 (tiga) bulan.

2. Kriteria Mentor

Agar kegiatan *Mentoring* dapat berhasil dan efektif, *Mentor* yang disukai *menteenya* harus memiliki sikap amanah, ramah, dan menguasai materi/substansi sehingga tercipta suasana *Mentoring* yang nyaman dan hidup. Berikut adalah kriteria umum menjadi *Mentor* yang baik:

- a. merupakan atasan langsung dari *mentee* atau atasan dari atasan langsung *Mentee* yang ditunjuk;
- b. memiliki kompetensi manajerial yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi *mentee* serta menjadi panutan bagi *mentee*;
- c. memiliki kemampuan menilai, mengobservasi dan memberikan saran dalam pengembangan *mentee*;
- d. mampu menjadi motivator, mediator, negosiator, bersikap terbuka, responsif dan menjadi pendengar yang baik;

3. Tugas Mentor

Tugas *Mentor* yang diberikan pada saat pelaksanaan *Mentoring* adalah sebagai berikut:

- a. menggali permasalahan yang dihadapi oleh *Mentee* terkait dengan hambatan ataupun tantangan yang dihadapi bawahan dalam menyelesaikan target kerja;
- b. memberikan motivasi dan meningkatkan rasa percaya diri *Mentee* dalam menyelesaikan target kerja yang akan dicapainya;
- c. memberikan pencerahan dan wawasan baru kepada bawahan untuk mengeksplorasi inovasi dalam menyelesaikan target kerjanya;

- d. memantau semua proses yang dilakukan oleh *Mentee* (bawahannya), apabila bawahannya bertindak salah dalam proses pengambilan keputusan maka memberikan alternative solusi untuk bertindak secara tepat; dan
- e. mengisi formulir *Mentoring* yang tercantum dalam Anak Lampiran 1 mengenai proses Bimbingan Kinerja dan penilaian atas kompetensi PNS, sebagai *evidence* bahwa *mentor* telah melaksanakan proses *mentoring* dengan bawahannya.

4. Pengertian Mentee

Pada saat pelaksanaan *mentoring* di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, maka yang bertugas menjadi *Mentee* adalah bawahan, dengan demikian pengertian *mentee* adalah orang yang dibimbing (bawahan).

Tugas *mentee* pada saat pelaksanaan *mentoring* adalah sebagai berikut:

- a. memberikan semua informasi yang terkait dengan permasalahan dalam menyelesaikan target kerjanya secara jujur dan terbuka;
- b. menerima dan menjalankan semua masukan yang diberikan oleh pembimbing (*mentor*) pada saat pelaksanaan *mentoring*;
- c. melaporkan kembali kepada pembimbing hasil dari pelaksanaan menjalankan masukan pembimbing;
- d. berani mengambil keputusan dan melakukan sejumlah inovasi dalam menyelesaikan target kinerja sesuai masukan pembimbing (*mentor*).

5. Hak dan Kewajiban *Mentee*

Hak *Mentee* adalah :

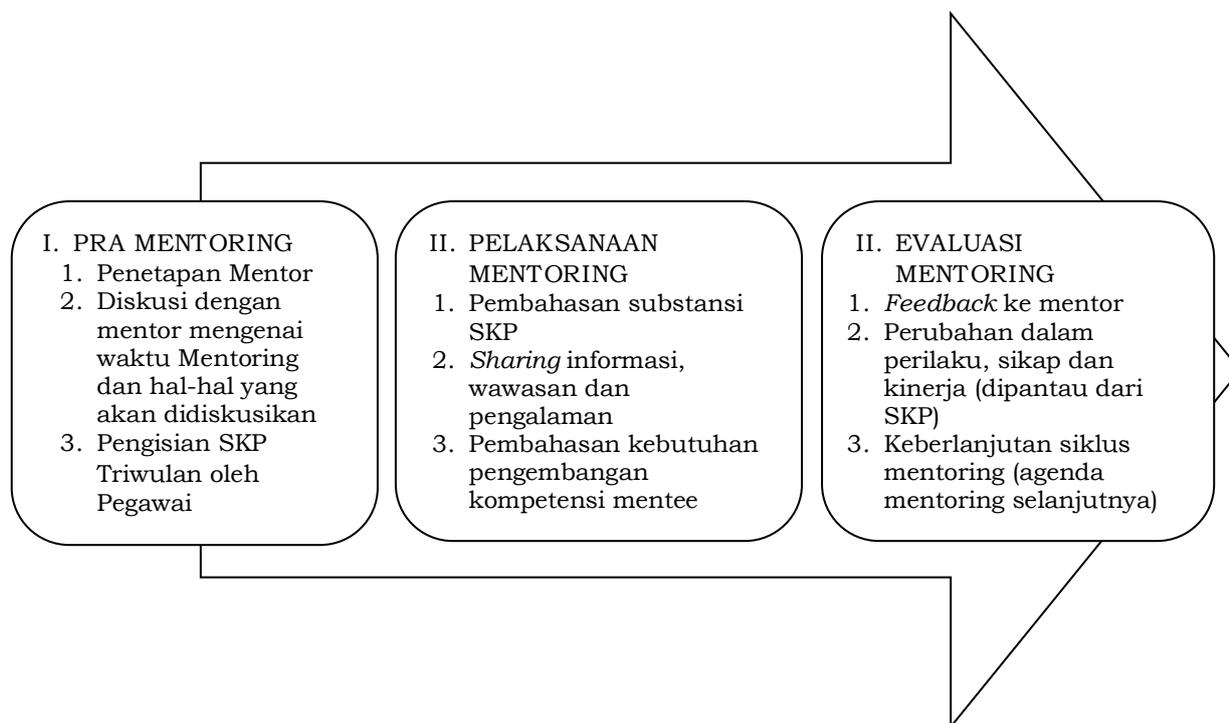
- a. mendapatkan informasi mengenai pengalaman dan pengetahuan dari *mentor*;
- b. mendapatkan saran yang konstruktif dan kesempatan untuk pengembangan diri.

Kewajiban *Mentee* adalah :

- a. mendengarkan secara aktif saran dari *Mentor*;
- b. berpartisipasi aktif dan berinisiatif dalam berkomunikasi dengan *Mentor*;
- c. berpikiran terbuka terhadap umpan balik;
- d. menghormati dan bersikap sopan terhadap *Mentor*;
- e. memiliki sikap dan antusiasme yang positif.

D. Mekanisme Pelaksanaan Mentoring

Waktu pelaksanaan *mentoring* adalah minimal 1 (satu) kali setiap triwulan. Adapun untuk skema pelaksanaan *mentoring* adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1
Alur Pelaksanaan Mentoring

Alur pelaksanaan *mentoring* yakni :

I. Pra *Mentoring* :

a. Penetapan *Mentor*

Setiap pegawai memiliki *mentor* yakni atasan langsung dari pegawai atau *mentor* lainnya yang ditunjuk. *Mentoring* atau bimbingan kinerja dapat dilaksanakan secara individual atau berkelompok.

b. Diskusi dengan *mentor* mengenai jadwal *Mentoring* dan hal-hal yang akan didiskusikan

- 1) *Mentor* dan *mentee* menetapkan tujuan dan hasil yang akan dicapai dari pelaksanaan *mentoring*;
- 2) *Mentor* dan *mentee* membuat jadwal pelaksanaan *mentoring* dengan menyepakati waktu dan tempat *mentoring*.
- 3) *Mentor* dan *mentee* membahas poin-poin yang akan didiskusikan saat *mentoring*.

c. Pengisian SKP Triwulan oleh Pegawai

- 1) SKP yang telah disusun pada awal tahun di turunkan menjadi triwulanan
- 2) *Mentor* dan *mentee* menyepakati Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) beserta target yang akan dicapai.

II. Pelaksanaan *Mentoring*

a. Pembahasan substansi SKP

- 1) *Mentee* dan *mentor* mendiskusikan perkembangan penyelesaian target kegiatan yang telah disepakati.
- 2) *Mentee* dan *mentor* mendiskusikan permasalahan serta solusi penyelesaiannya.
- 3) *Mentee* membuat action plan yang disepakati dengan *mentor* untuk tindak lanjut dari permasalahan yang dihadapi dan diawasi pelaksanaannya oleh *mentor*.

b. *Sharing* informasi, wawasan dan pengalaman

- 1) *Mentor* dapat memberikan wawasan berdasarkan pengalaman kerja yang telah dialami dan dapat dipraktikkan oleh *mentee*.
- 2) Agar pelaksanaan tugas dapat tercapai, maka *mentor* dapat memberikan saran yang membangun kepada *mentee*;

c. Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

- 1) Selain saran untuk penyelesaian tugas sesuai SKP tercapai, *mentor* dapat menggali informasi tentang minat dan bakat dari *mentee* serta tujuan apa yang akan dicapai oleh *mentee*;
- 2) *Mentor* dapat memberikan saran untuk pengembangan kompetensi *mentee* lebih lanjut dengan mengidentifikasi kompetensi *mentee* yang akan dikembangkan beserta jalur pengembangan dan waktu pelaksanaannya;
- 3) Pada proses ini *mentor* dapat memberikan target pekerjaan yang lebih menantang kepada *mentee* untuk pengembangan karir *mentee*.

III. Evaluasi *Mentoring*

a. *Feedback* ke *mentor*

- Dalam hal ini *mentee* dapat memberikan *feedback* ke *mentor* dari hasil proses *mentoring* untuk perbaikan dalam agenda *mentoring* selanjutnya.

b. Perubahan dalam perilaku, sikap dan kinerja (dipantau dari formulir evaluasi yang tercantum dalam Anak Lampiran 1)

- Terkait kinerja *mentee* dapat dipantau dengan formulir evaluasi *mentoring*.
- c. Keberlanjutan siklus *Mentoring* (agenda *mentoring* selanjutnya)
- *Mentor* dan *Mentee* dapat menentukan waktu *Mentoring* selanjutnya.

BAB III COACHING

A. Pengertian *Coaching*

Berdasarkan PerLAN 10/2018, *coaching* adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Kegiatan *coaching* ini sangat penting dilaksanakan di kalangan Pegawai Negeri Sipil dan merupakan salah satu metode pengembangan kompetensi yang berupa pelatihan non klasikal sesuai dengan Pasal 212 ayat (3) PP 11/2017. Dengan demikian, kegiatan *coaching* ini merupakan proses pembimbingan yang dilakukan di tempat kerja.

Mengacu pada pengertian *coaching* berdasarkan PerLAN 10/2018, kegiatan *coaching* di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah proses pembimbingan peningkatan kinerja dan kompetensi antara *coach* dalam hal ini pejabat/professional yang ditunjuk oleh Pejabat yang Berwenang (PyB) di bidang kepegawaian, dengan *coachee* dalam hal ini para talent/suksesor ataupun pegawai yang membutuhkan *coach* untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi pembimbing yang untuk selanjutnya dinamakan *coach* harus memiliki sertifikasi kegiatan *coaching* dan ditetapkan melalui Surat Keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian. Adapun orang yang dibimbingnya dinamakan dengan *coachee*, namun tidak semua PNS menjadi *coachee* hanya PNS yang berada di box 7 (nilai kompetensi ≥ 85 kategori tinggi dan kinerja 73,21 - 86,47 kategori sedang), box 8 (nilai kompetensi 75 - 84,99 kategori sedang dan kinerja $\geq 86,48$ kategori tinggi) atau box 9 (nilai kompetensi ≥ 85 kategori tinggi dan kinerja $\geq 86,48$ kategori tinggi) yang terdapat di box manajemen talenta.

Pegawai Negeri Sipil yang berada di box 7, 8, atau 9 di box manajemen talenta merupakan orang yang menjadi *coachee* untuk dibimbing agar kinerja dan perilaku yang dihasilkan menjadi lebih baik lagi dan terdapat suatu penugasan khusus yang diberikan oleh Pejabat Penilaian Kinerja (atasan langsung) untuk diselesaikan. Proses penetapan seseorang mengetahui bahwa ia menjadi seorang *coachee* terjadi pada saat tahapan kegiatan Perencanaan Kinerja. Proses tahapan perencanaan kinerja, Pejabat Penilaian Kinerja memperoleh hasil penilaian SKP dan Penilaian Kompetensinya dari PNS yang bersangkutan sehingga akan tergambar di box manajemen talenta.

Apabila PNS tersebut berada di box 7, 8, atau 9 maka PNS tersebut merupakan seorang *coachee*. Pada saat perencanaan kinerja inilah terjadi kesepakatan kinerja antara Pejabat Penilaian Kinerja dengan PNS (*coachee*). Pada saat proses kesepakatan kinerja inilah akan terjadi kesepakatan terkait dengan penunjukan *coach*, penetapan kinerja individu utama dan target kinerja serta penetapan kinerja individu tambahan (sebagai penugasan khusus) dan target kinerjanya.

Kegiatan pelaksanaan *coaching* ini merupakan implementasi dari pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Setelah terjadi kesepakatan antara Pejabat Penilai Kinerja PNS dengan *Coachee* kegiatan ini terjadi pada saat tahapan kegiatan Perencanaan Kinerja, maka tugas dari Pejabat Penilai Kinerja PNS berkoordinasi dengan masing-masing *coach* terkait dengan pembimbingan. Kegiatan koordinasi ini menjelaskan SKP dari masing-masing *coachee* kepada *coachnya* masing-masing. *Coach* juga perlu memperoleh informasi terkait dengan pencapaian kompetensi yang dimiliki oleh *coachee* sebagai bahan untuk melakukan proses pembimbingan. *Coachee* bisa bertemu dengan *coachnya* untuk menjelaskan perencanaan kinerja utama dan tambahan sesuai dengan target kinerja yang telah disepakatinya. Pertemuan awal ini dilaksanakan maksimal 2 (dua) minggu setelah terlaksananya proses kesepakatan kinerja.

Setelah proses kesepakatan antara Pejabat Penilai Kinerja PNS dengan *Coachee* selesai maka semua perencanaan kinerja utama dan tambahan sesuai dengan target kinerja diselesaikan oleh *coachee* dan diupload di sistem informasi Penilaian Kinerja PNS. Pelaksanaan pemantauan ini dapat dilakukan oleh *coach* setiap saat untuk memantau kinerja yang dihasilkan oleh *coachee*. Pemantauan (monitoring dan evaluasi) yang dilakukan oleh *coach* sebagai bahan untuk melakukan sejumlah pertanyaan pada saat terjadinya pertemuan tatap muka (*face to face*) antara *coach* dengan *coachee*.

Pelaksanaan pertemuan *face to face* secara berkala dapat dijadwalkan (misal 3, 4 atau 6 bulan sekali) antara *coach* dengan *coachee*. Proses penjadwalan kegiatan tatap muka ini dapat diatur melalui SK Pejabat Pembina Kepegawaian atau secara fleksibel antara *coach* dengan *coachee*. Namun pertemuan ini bisa juga dilakukan melalui *video call* atau *tele conference* antara *coach* dengan *coachee*. Pelaksanaan pertemuan *face to face* ini merupakan bagian dari kegiatan tahapan pembinaan yang sesuai dengan

Peraturan Pemerintah Nomer 30 tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

B. Tujuan Coaching

Tujuan pelaksanaan *Coaching* di lingkungan Lembaga Administrasi Negara adalah sebagai berikut:

1. Mengarahkan *coachee* untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara khusus;
2. Mengembangkan kompetensi *coachee* dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan;

C. Unsur Coaching.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas maka pelaksanaan kegiatan *coaching* unsur-unsur yang terlibat adalah sebagai berikut:

1. Pejabat Penilai Kinerja PNS

Pejabat Penilai Kinerja PNS adalah atasan langsung PNS (*coachee*) yang akan dinilai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan. Tugas dari Pejabat Penilai Kinerja PNS adalah:

- a. Menetapkan *coach* untuk melakukan proses bimbingan kepada bawahannya (*coachee*)
- b. Menetapkan kinerja individu utama dan target kinerjanya yang diberikan kepada *coachee*
- c. Menetapkan kinerja individu tambahan (sebagai tugas khusus) dan target kinerjanya yang diberikan kepada *coachee*
- d. Mengkoordinasikan dengan *coach* terkait dengan kinerja individu utama dan tambahan beserta target kinerjanya milik *coachee*
- e. Memantau hasil pelaksanaan *coaching* melalui system informasi Penilaian Kinerja PNS (instrument pelaksanaan *coaching*)

2. Coach

Coach adalah seorang professional yang telah memiliki sertifikasi kegiatan *coaching* dan ditetapkan melalui SK PPK untuk melakukan tugas pembimbingan. Tugas dari *coach* adalah:

- a. Mempelajari semua informasi yang diterima dari Pejabat Penilai Kinerja PNS terkait dengan kinerja individu utama dan tambahan beserta target kinerjanya milik dari *coachee* bimbingannya ;

- b. Memantau hasil pelaksanaan kinerja individu utama dan tambahan sesuai dengan target kinerja yang telah dihasilkan oleh *coachee* bimbingannya melalui system informasi Penilaian Kinerja PNS
- c. Melakukan proses pembimbingan dengan *coachee* sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama;
- d. Melontarkan sejumlah pertanyaan kepada *coachee* untuk menggali semua informasi yang terkait dengan hasil kinerja individu utama dan tambahan beserta target kinerjanya;
- e. Memberikan sejumlah saran dan tindak lanjut dari kegiatan kinerja utama dan tambahan milik *coachee*
- f. Mencatat seluruh hasil pertemuan *coaching* terutama yang berkaitan dengan tindak lanjut yang disarankan
- g. Menjadwalkan pertemuan selanjutnya antara *coachee* dengan *coach*
- h. Mengkomunikasikan dengan Pejabat Penilai Kinerja Pegawai PNS terkait dengan pelaksanaan kegiatan *coaching* yang telah dilalui

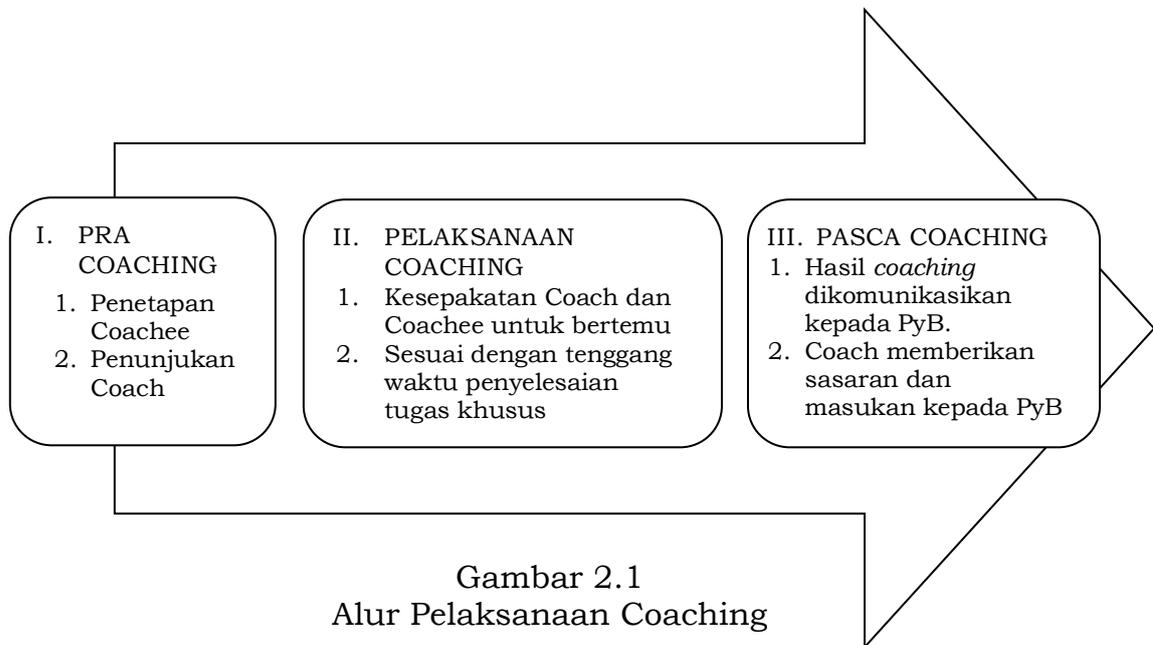
3. Coachee

Coachee adalah PNS yang dibimbing dengan syarat menduduki box 7, 8 atau 9 di dalam instrumen manajemen talenta. Tugas dari *Coachee* adalah sebagai berikut:

- a. Menginformasikan kinerja individu utama dan tambahan beserta target kinerja yang telah disepakati dengan Pejabat Penilai Kinerja PNS;
- b. Melakukan kesepakatan terkait dengan pertemuan tatap muka dengan *coach* dengan interval waktu yang dapat dilakukan (per 3 bulan, 4 bulan atau per semester) atau sesuai dengan aturan yang berlaku di instansi.
- c. Mengisi *log book* (buku harian) terkait dengan proses pelaksanaan kinerja individu utama dan tambahan di sistem informasi penilaian kinerja PNS;
- d. Memberikan sejumlah informasi yang terkait dengan seluruh proses penyelesaian kinerja individu utama dan tambahan sesuai dengan target kinerja pada saat pembimbingan tatap muka dengan *coach*
- e. Mencatat seluruh masukan dari *coach* terkait dengan penyelesaian kinerja individu utama dan tambahan sesuai dengan target kinerjanya
- f. Melaporkan hasil pertemuan dengan *coachee* beserta hasil masukannya kepada Pejabat Penilai Kinerja PNS melalui Sistem Informasi Penilai Kinerja PNS

D. Mekanisme Pelaksanaan Coaching

Skema pelaksanaan *coaching* adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Alur Pelaksanaan Coaching

I. Pra Coaching

- a. *Coachee* ditunjuk atau dipilih oleh PyB untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus atau *project assignment* untuk meningkatkan kompetensinya
- b. PyB menunjuk *Coach* (pejabat/pegawai/profesional yang memiliki sertifikasi *coaching*) bagi *coachee* yang diberikan tugas khusus atau *project assignment*.

II. Pelaksanaan Coaching

- a. Pelaksanaan pembimbingan antara *coach* dengan *coachee* dapat terlaksana setelah terjadinya kesepakatan untuk bertemu.
- b. Pelaksanaan *coaching* dilaksanakan sesuai dengan tenggat waktu penyelesaian tugas khusus atau *project assignment* dari pimpinan.

III. Pasca Coaching

- a. Pencatatan hasil pelaksanaan *coaching* dikomunikasikan oleh *coach* kepada PyB.
- b. *Coach* memberikan masukan/saran/penilaian kepada PyB terkait perilaku/etika *coachee* dalam proses penyelesaian tugas khusus atau *project assignment* yang diberikan.

Adapun untuk formular dalam proses *coaching* menggunakan formulir yang tercantum dalam anak lampiran 2.

BAB IV KONSELING

A. Pengertian Konseling

Dalam PP nomor 30 Tahun 2019, definisi konseling adalah proses untuk melakukan identifikasi dan membantu penyelesaian masalah perilaku kinerja yang dihadapi PNS dalam mencapai target kinerja. Konseling Kinerja dilakukan terhadap PNS yang mempunyai permasalahan Perilaku Kerja yang dapat mempengaruhi pencapaian Target kinerja. Selanjutnya Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sehingga berdasarkan definisi-definisi tersebut, konseling merupakan proses penyelesaian masalah pegawai terkait perilaku pegawai yang mempengaruhi kinerja.

Lembaga Administrasi Negara menerbitkan aturan mengenai kode etik melalui Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2015 untuk menanamkan perilaku organisasi yang baik. Nilai-nilai baru dalam organisasi yaitu Integritas, Profesional, Inovatif dan Peduli [IPIP]. Nilai-nilai ini merupakan serangkaian kepercayaan atau keyakinan yang di praktekkan dalam bentuk tingkah laku oleh setiap pegawai LAN dalam kehidupan sehari-hari. Berdasarkan aturan ini, LAN menilai perilaku/ *attitude* pegawai melalui nilai-nilai IPIP yang di integrasikan kedalam sistem penilaian kinerja.

B. Tujuan Konseling

Tujuan pelaksanaan *konseling* di lingkungan Lembaga Administrasi Negara adalah sebagai berikut:

1. Teridentifikasinya masalah perilaku kinerja yang di hadapi pegawai;
2. Menyediakan fasilitas untuk perubahan perilaku;
3. Terciptanya solusi permasalahan perilaku kinerja;
4. Tercapainya target kinerja

C. Unsur Konseling

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Pasal 30 ayat 2, Pembinaan kinerja PNS dilakukan melalui Bimbingan Kinerja dan Konseling Kinerja. Konseling diberikan apabila terjadi permasalahan di perilaku kinerja. Konseling terkait perilaku kinerja. Aspek perilaku kinerja berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019 adalah;

1. Orientasi pelayanan

Sikap dan perilaku dalam memberikan pelayanan terkait dengan unsur Peduli dan Profesional

2. Komitmen

Bertindak sesuai nilai, norma dan etika organisasi; kesanggupan untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan terkait dengan unsur Integritas

3. Inisiatif kerja

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan untuk tujuan organisasi terkait dengan unsur Inovatif

4. Kerja sama

Kemauan dan kemampuan untuk bekerjasama dengan rekan kerja dan bawahan terkait dengan unsur Peduli dan Profesional

5. Kepemimpinan.

Kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi serta mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat

Aspek perilaku kinerja berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019 di atas telah diterapkan di LAN melalui internalisasi nilai-nilai dasar IPIP (Integritas, Profesional, Inovatif, dan Peduli). Nilai-nilai dasar tersebut melandasi setiap ASN di lingkungan Lembaga Administrasi Negara dalam bekerja. Kesadaran terhadap nilai dasar LAN menjadi sebuah gagasan konstruktif yang perlu dikembangkan untuk menunjukkan kinerja insan pegawai LAN secara positif. Nilai-nilai IPIP LAN tersebut telah sesuai dengan aspek-aspek perilaku kinerja yang tertuang di dalam Sistem Informasi Kehadiran dan Tunjangan Kinerja Pegawai Lembaga Administrasi Negara (SIKTKP).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas maka unsur-unsur yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan *konseling* adalah sebagai berikut:

1. Konselor

Konselor adalah pihak yang memberikan konseling, dalam hal ini yang akan ditunjuk menjadi konselor adalah pegawai atau profesional yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai untuk melakukan konseling. Tugas seorang konselor pada saat pelaksanaan *konseling* adalah bertanggung jawab untuk menunjukkan berbagai alternatif

penyelesaian masalah untuk meyakinkan adanya kemajuan dalam perilaku kinerja.

2. Konseli

Berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019, Konseli adalah orang yang memiliki permasalahan terkait perilaku kinerja sehingga mempengaruhi hasil kinerjanya.

3. Pihak yang memberikan konseling

Beberapa pihak yang dapat menjadi konselor, antara lain:

- a. Pejabat Penilai Kinerja PNS yang telah memperoleh pelatihan konseling;
- b. Pejabat yang memiliki fungsi memberikan konseling; atau
- c. Konselor independen yang ditetapkan oleh Unit Kerja yang membidangi pengelolaan kepegawaian.

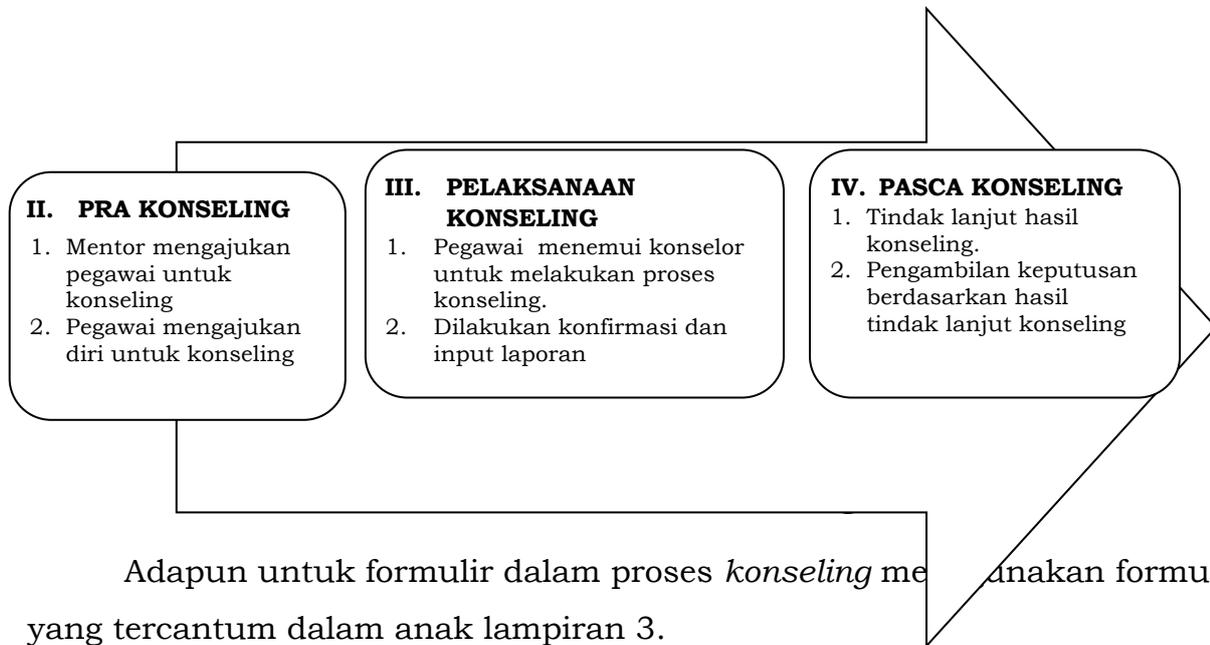
D. Mekanisme Pelaksanaan Konseling

Konseling dapat dilaksanakan pada saat *mentor* tidak dapat membimbing pegawai untuk merubah perilakunya ataupun meningkatkan kinerjanya.

Mekanisme pelaksanaan konseling adalah sebagai berikut:

1. *Mentor* mengajukan pegawai yang dirasa perlu untuk mendapatkan konseling atau yang mendapatkan nilai dibawah standar minimal yang ditetapkan setelah dilakukan penilaian perilaku kinerja dengan menuliskan pengajuan kepada Pejabat pengelola kepegawaian. Selain mentor, pegawai dapat mengajukan kepada atasan langsung (pengelola SDM) untuk mendapatkan konseling.
2. Pegawai yang bersangkutan menemui konselor yang telah ditetapkan untuk melakukan proses konseling dengan berkoordinasi dengan unit yang mengelola SDM.
3. Konselor kemudian menetapkan hasil dari konseling tersebut untuk ditindaklanjuti dengan berkoordinasi dengan atasan langsung.

Skema pelaksanaan *konseling* adalah sebagai berikut:



Adapun untuk formulir dalam proses *konseling* menggunakan formulir yang tercantum dalam anak lampiran 3.

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

ADI SURYANTO

ANAK LAMPIRAN 1
 PERATURAN KEPALA LEMBAGA
 ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK
 INDONESIA NOMOR 8 TAHUN 2020
 TENTANG PEDOMAN COACHING,
 KONSELING, DAN MENTORING DI
 LINGKUNGAN LEMBAGA
 ADMINISTRASI NEGARA

Tabel 1.1
 Formulir Mentoring

FORMULIR MENTORING

NO.	MENTOR		NO.	MENTEE	
1.	Nama		1.	Nama	
2.	NIP		2.	NIP	
3.	Pangkat/Gol.		3.	Pangkat/Gol.	
4.	Jabatan		4.	Jabatan	
5.	Unit Kerja		5.	Unit Kerja	

NO.	KEGIATAN	PERIODE/ WAKTU	TARGET		DUKUNGAN		KET.
			OUPUT	%	INTERNAL	EKSTERNAL	
PERMASALAHAN:				TINDAK LANJUT:			
SARAN MENTOR:							
RENCANA AKSI:				TARGET WAKTU:			
KOMPETENSI YANG DIKEMBANGKAN:			JALUR PENGEMBANGAN:			WAKTU:	

Mentor, (Nama Lengkap)	Jakarta, (dd/mm/yy)	Mentee, (Nama Lengkap)
-------------------------------	---------------------	-------------------------------

ANAK LAMPIRAN 2
 PERATURAN KEPALA LEMBAGA
 ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK
 INDONESIA NOMOR 8 TAHUN 2020
 TENTANG PEDOMAN COACHING,
 KONSELING, DAN MENTORING DI
 LINGKUNGAN LEMBAGA
 ADMINISTRASI NEGARA

Tabel 2.1
 Formulir Coaching

FORMULIR COACHING

NO.	COACH		NO.	COACHEE	
1.	Nama		1.	Nama	
2.	NIP		2.	NIP	
3.	Pangkat/Gol.		3.	Pangkat/Gol.	
4.	Jabatan		4.	Jabatan	
5.	Unit Kerja		5.	Unit Kerja	

NO.	KEGIATAN/TUGAS KHUSUS/PROJECT ASIGNMENT	PERIODE/ WAKTU	OUTPUT	HAMBATAN		KET.
				INTERNAL	EKSTERNAL	
PERMASALAHAN:			TINDAK LANJUT:			
SARAN COACH:						
RENCANA AKSI:			TARGET WAKTU:			
Jakarta, (dd/mm/yy)						

<p>Coach, (Nama Lengkap)</p>	<p>Coachee, (Nama Lengkap)</p>
----------------------------------	------------------------------------

ANAK LAMPIRAN 3
PERATURAN KEPALA LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK
INDONESIA NOMOR 8 TAHUN 2020
TENTANG PEDOMAN COACHING,
KONSELING, DAN MENTORING DI
LINGKUNGAN LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA

Tabel 3.1
Formulir Konseling

FORM KONSELING

NO.	KONSELOR		NO.	KONSELI	
1.	Nama		1.	Nama	
2.	NIP		2.	NIP	
3.	Pangkat/Gol.		3.	Pangkat/Gol.	
4.	Jabatan		4.	Jabatan	
5.	Unit Kerja		5.	Unit Kerja	

PERMASALAHAN
DUKUNGAN
<ul style="list-style-type: none">▪ Eksternal▪ Internal
RENCANA TINDAK LANJUT
TARGET WAKTU
KESIMPULAN

Jakarta, (dd/mm/yy)

Konselor,
(Nama Lengkap)

Konseli,
(Nama Lengkap)

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

ADI SURYANTO