



# PEDOMAN COACHING & MENTORING

LINGKUP KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN



Disusun oleh :  
TIM Penyusun  
Pusat Diklat SDM LHK



KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
**BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

PERATURAN KEPALA BADAN PENYULUHAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
NOMOR : P. 8/PESDM/DIK/ Dik.2 /10/ 2023

TENTANG

PEDOMAN *COACHING* DAN *MENTORING* LINGKUP KEMENTERIAN  
LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

- Menimbang :
- a. bahwa berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang diubah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*);
  - b. bahwa berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, diantara bentuk pengembangan kompetensi non klasikal dapat melalui jalur *coaching* dan *mentoring*;
  - c. bahwa dalam rangka memudahkan pelaksanaan kegiatan *coaching* dan *mentoring* diperlukan pedoman untuk pelaksanaannya;
  - d. bahwa berdasarkan pertimbangan huruf a, b dan c perlu menetapkan Peraturan/Keputusan Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;

3. Peraturan Pemerintah.....

3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
5. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
6. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
7. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.9/MENLHK/SETJEN/KUM.1/3/2019 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sipil Negara dan Non Aparatur Sipil Negara di Bidang Lingkungan Hidup dan Kehutanan

#### M E M U T U S K A N

Menetapkan : PERATURAN KEPALA BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN TENTANG PEDOMAN *COACHING* DAN *MENTORING* LINGKUP KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN.

#### Pasal 1

Menetapkan Pedoman *Coaching* dan *Mentoring* Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan ini.

#### Pasal 2

Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan pedoman pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

Pasal 3.....

### Pasal 3

Segala biaya yang timbul dalam pelaksanaan Peraturan/Keputusan Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Satuan Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan/atau sumber pembiayaan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### Pasal 4

Peraturan / Keputusan Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan

Ditetapkan di : Jakarta

Pada tanggal : 18 Oktober 2023

KEPALA BADAN



A. PALGUNA RUTEKA

NIP. 19650924 199303 1 001

Lampiran 1. Peraturan Kepala Badan Penyuluhan  
dan Pengembangan SDM Kementerian Lingkungan  
Hidup dan Kehutanan  
Nomor : P. 8 /PESDM/DIK/Dik.2/10/ 2023  
Tanggal : 18 Oktober 2023

# **PEDOMAN *COACHING* DAN *MENTORING* LINGKUP KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**

**BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM  
KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
2023**

## KATA PENGANTAR

Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya di instansi masing-masing. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang ASN berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap perilaku (*attitude*) yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga ASN dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Selain sebagai kewajiban, kompetensi merupakan bagian dari pengembangan karir aparatur atau ASN. Dalam Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, Pasal 69, disebutkan bahwa pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi sebagaimana dimaksud meliputi kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural.

Suatu upaya yang bisa dilakukan dalam mengembangkan kompetensi ASN sekaligus sebagai wujud pengembangan karir ASN adalah *coaching* dan *mentoring*. Dalam belajar atau bekerja, melakukan *coaching* maupun *mentoring* adalah cara tepat untuk meningkatkan produktivitas karena didalamnya terjadi proses berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman hidup untuk membimbing orang lain mencapai potensi yang diharapkan. Untuk itu perlunya disusun Pedoman *Coaching* dan *Mentoring* sebagai acuan dalam memahami proses kegiatan *coaching* dan *mentoring* secara utuh, mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga monitoring dan evaluasi.

Pedoman *Coaching* dan *Mentoring* ini diharapkan dapat membantu implementasi *coaching* dan *mentoring* di lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta memberikan wawasan dalam upaya mengembangkan karir ASN.

Bogor, Oktober 2023

Kepala Pusdiklat SDM LHK



Dr. Ir. Kusdamayanti, M.Si.

NIP. 19670815 199403 2 002

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR GAMBAR .....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
PENDAHULUAN .....	5
A. Latar Belakang .....	5
B. Tujuan Pedoman <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> .....	6
C. Pengembangan Kompetensi .....	7
I. <i>COACHING</i> DAN <i>MENTORING</i> .....	9
A. <i>Coaching</i> .....	9
B. <i>Mentoring</i> .....	9
C. Perbedaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> .....	10
II. PELAKSANAAN <i>COACHING</i> DAN <i>MENTORING</i> .....	12
A. Pelaksanaan <i>Coaching</i> .....	12
B. Pelaksanaan <i>Mentoring</i> .....	12
III. MONITORING DAN EVALUASI <i>COACHING</i> DAN <i>MENTORING</i> .....	13
IV. PENUTUP .....	14
REFERENSI.....	15

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Alur Proses Menemukan Kesenjangan.....	7
--	---

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Kompetensi Pegawai .....	7
Tabel 2. Perbedaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> .....	11

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Sebagai profesi tentu perlu adanya kompetensi standar yang dimiliki oleh ASN agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi teknis sesuai bidang tugasnya, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural.

Realita standar kompetensi ASN di lapangan seringkali ada kesenjangan/diskrepansi antara standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang ASN dengan kompetensi yang dimiliki saat ini, sehingga perlu ada upaya untuk mengembangkan kompetensi yang ada. Upaya pengembangan kompetensi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja ASN agar lebih profesional sesuai dengan bidang tugasnya. Oleh karena itu dengan meningkatkan kinerja ASN maka akan meningkatkan kinerja organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat.

Bentuk pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi. Sedangkan pelatihan merupakan bentuk pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan secara klasikal maupun non klasikal. Pelatihan klasikal dapat dilakukan melalui pelatihan manajerial, sosial kultural, teknis, workshop, dan lain-lain yang pada dasarnya mengumpulkan peserta pada ruang dan waktu tertentu untuk melakukan tatap muka di kelas. Sementara pelatihan non klasikal lebih menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja atau pembelajaran di luar kelas. Bentuk pengembangan kompetensi non klasikal diantaranya adalah kegiatan *coaching*, *mentoring*, belajar mandiri, dan sebagainya.

Berdasarkan peraturan perundang-undangan yang ada, setiap ASN memiliki hak untuk mendapatkan kesempatan mengembangkan kompetensinya sebanyak 20 jam pelajaran setiap tahunnya, sehingga pemerintah memiliki kewajiban untuk bisa memenuhi hak tersebut. Salah satu hambatan yang seringkali muncul ketika akan memenuhi hak serta kewajiban tersebut adalah keterbatasan waktu dan anggaran jika upaya pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan klasikal. Hal tersebut karena untuk melaksanakan upaya pengembangan kapasitas melalui pendidikan atau pelatihan memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Bentuk pengembangan kompetensi melalui kegiatan

pelatihan non klasikal menjadi suatu alternatif pilihan yang sangat efektif dan efisien dalam upaya pengembangan kompetensi ASN.

Menurut Morgan McCall, Michael Lombardo dan Robert Eichinger dari Center for Creative Leadership, USA, komposisi pengembangan kompetensi dapat diperoleh melalui; 10% lewat jalur pelatihan yang terstruktur, 20% lewat jalur *coaching dan mentoring*, 70% lewat jalur pengalaman kerja/*practice/learning by doing*.

Pengembangan kompetensi melalui jalur *coaching* adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. *Coaching* merupakan kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya dengan membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya sehingga dapat memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi, dan perbaikan kinerja.

Pengembangan kompetensi melalui jalur *mentoring* merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Dengan kata lain *mentoring* adalah sebuah kegiatan pendampingan.

Sejatinya kegiatan pembimbingan dalam bentuk *coaching* dan *mentoring* sudah dilaksanakan pada lembaga pemerintah termasuk di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Namun belum ada pedoman dan standar yang jelas mengenai *coaching* dan *mentoring* sehingga pengembangan kompetensi melalui *coaching* dan *mentoring* belum dilaksanakan secara terencana berdasarkan peta kebutuhan pengembangan kompetensi dan belum terdokumentasi serta terintegrasi dalam data pengembangan kompetensi ASN yang telah dilaksanakan setiap tahunnya. Oleh karena itu, untuk dapat menyelenggarakan *coaching* dan *mentoring* yang efektif, berhasil guna dan berdaya guna, terencana, serta terintegrasi dengan strategi pengembangan kompetensi ASN perlu disusun Pedoman *Coaching* dan *Mentoring*.

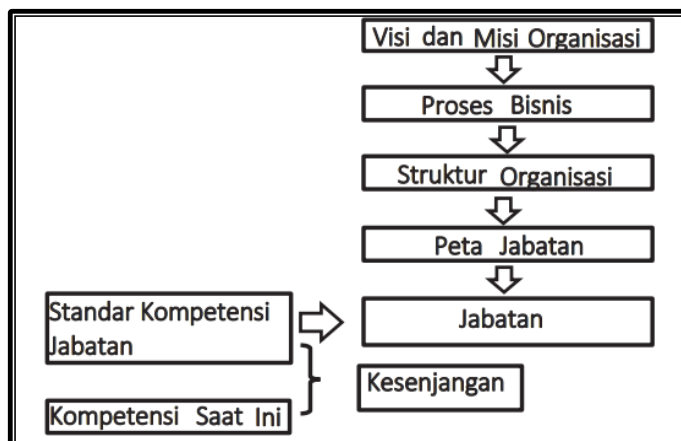
## **B. Tujuan Pedoman *Coaching* dan *Mentoring***

Tujuan pedoman *Coaching* dan *Mentoring* adalah:

1. Memudahkan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*.
2. Menjadi acuan bagi pimpinan, *coach*, *mentor* dan pegawai dalam pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*.
3. Memudahkan penilaian dalam pemenuhan jam pelajaran dalam pengembangan kompetensi ASN melalui *coaching* dan *mentoring*.

### C. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi dilakukan oleh atasan atau pejabat yang lebih senior untuk membimbing bawahan atau yuniornya dalam bekerja agar dapat mencapai target kinerja. Untuk itu perlu ditelaah peta jabatan yang memuat nama-nama jabatan dalam unit kerja. Masing-masing nama jabatan memiliki standar kompetensi jabatan.



Gambar 1. Alur Proses Menemukan Kesenjangan  
(Sumber : Biro Sumber Daya Manusia Kemendikbud. (Tanpa Tahun).

Gambar 1 menunjukkan bahwa atasan langsung dapat menginventarisir jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang staf dalam melaksanakan tugas jabatannya. Setiap jabatan memiliki persyaratan kompetensi yang spesifik secara teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Informasi tersebut ada dalam Standar Kompetensi Jabatan yang menguraikan kompetensi sesuai jabatan. Tabel 1 adalah contoh daftar tersebut.

Tabel 1. Data Kompetensi Pegawai

No.	Nama	Kompetensi Teknis	Kompetensi Manajerial	Kompetensi Sosial Kultural
1.	Nana	Kemampuan mengoperasikan peralatan pengumpulan data spasial	Semangat berprestasi, komitmen terhadap organisasi, dan kerjasama	Kepedulian budaya dan kepedulian sosial
2.	Nini	Kemampuan analisis data spasial	Orientasi pada kualitas, membangun kemitraan dan berkomunikasi	Kepedulian budaya dan kepedulian sosial
5.	Dst.			

Perbedaan yang ditemukan 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. Salah satu upaya untuk mengatasi kesenjangan tersebut dilakukan melalui *coaching* dan *mentoring*.

Materi *coaching* dan *mentoring* dapat ditentukan berdasarkan hasil analisis informasi dari beberapa sumber, antara lain:

- a. Inventarisasi kebutuhan kompetensi di unit organisasi;
- b. Asesmen pemetaan kompetensi di unit organisasi;
- c. Profil jati diri pegawai/karyawan di unit organisasi;
- d. Hasil dialog atasan dan bawahan;
- e. Permohonan/proposal dari bawahan kepada atasan.

## I. COACHING DAN MENTORING

### A. Coaching

*Coaching* adalah hubungan kemitraan *Coach* dengan *Coachee (client)* yang memprovokasi pikiran, sebuah proses kreatif yang menginspirasi *Coachee* untuk memaksimalkan potensi pribadi dan profesionalisme *Coachee (International Coaching Federation)*. Jadi *Coachee* adalah setiap Aparatur Sipil Negara yang memiliki kompetensi yang masih dapat ditingkatkan.

Dalam proses *Coaching*, seorang *Coach* melalui dialog yang menggali, sehingga membantu *Coachee* untuk menentukan tujuan, mencari cara terbaik untuk mencapai tujuan, dan mengeluarkan potensi tersembunyi dalam diri *Coachee*. Seorang *Coach* tidak mengatakan bagaimana mencapai sukses, namun menanyakan (*Ask to*) pertanyaan-pertanyaan, sehingga *Coachee* menemukan solusi bagi tugas-tugas yang dilakukannya.

*Coach* dapat diperankan oleh atasan langsung atau pegawai senior selain seorang profesional. *Coaching* yang dilakukan secara internal merupakan metode yang efektif karena dapat memberikan motivasi, inspirasi, dan stimulasi bagi pegawai untuk lebih kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas sehari-hari yang penuh tantangan. Selain itu, *Coaching* sangat efisien dilakukan karena sangat menghemat biaya serta diharapkan lebih tepat sasaran.

*Coaching* merupakan salah satu alternatif pengembangan kompetensi pegawai melalui bentuk/jalur Pelatihan non Klasikal. *Coaching* selain memegang peranan yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi pegawai juga merupakan media untuk mempererat hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, melalui *Coaching* dapat terwujud kerja sama yang solid dan sinergis, dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi.

### B. Mentoring

*Mentoring* merupakan proses transfer pengetahuan, keterampilan, dan sikap serta pengalaman dari *Mentor* kepada *Mentee*. Peran *Mentor* adalah bertindak sebagai pelaku perubahan, suri tauladan, penasehat, pemberi dukungan dan motivator. Ketidapkahaman akan tugas sebagai *Mentor* dapat menyebabkan tidak optimalnya pengembangan kompetensi dari *Mentee*. *Mentor* yang baik harus memberikan panduan dan arahan kepada *mentee* untuk menjadi pribadi yang lebih baik dan unggul di tempat kerja, mempelajari keterampilan baru, pengembangan kepercayaan diri, dan membuat keputusan yang lebih baik untuk perkembangan karirnya. *Mentor* adalah seorang yang memiliki pengalaman lebih

mumpuni dan dipercaya untuk memberikan saran, nasehat, petunjuk dan pembelajaran kepada *Mentee*. Dengan demikian *mentoring* sangat diperlukan sebagai salah satu upaya pengembangan kompetensi PNS.

Kegiatan *mentoring* merupakan sebuah proses pembelajaran dalam bentuk hubungan emosional yang kuat dan saling menghargai, saling mengasihi serta dilandasi saling percaya, diantara dua atau lebih orang. Seorang *mentor* dianggap memiliki kemahiran dan kemampuan lebih dari yang lain, yang mampu menjadi model/suritaauladan, guru, sponsor, konsultan dan pendorong serta motivator kepada peserta *mentoring*. *Mentee* adalah sebutan bagi seorang yang dibimbing oleh *mentor* dalam rangka mentransfer pengetahuan, keterampilan dan sikap agar kompetensi *Mentee* menjadi lebih berkembang secara optimal. (bertujuan untuk membentuk pertumbuhan, perkembangan, kompetensi dan karakter *Mentee* ke arah yang positif).

*Mentor* adalah seseorang yang berpengalaman pada bidang tugas tertentu yang memberikan pendampingan kepada pegawai berupa pembekalan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan di tempat kerja. *Mentor* yaitu: pejabat struktural atau atasan langsung dari *mentee* dan pegawai senior yang kompeten di bidangnya

Selain berperan sebagai pemimpin, *mentor* juga diharapkan bisa bertugas menjadi guru yang memberikan tugas tertentu kepada *mentee*, pendukung, dan sahabat untuk para *mentee* dalam pelaksanaan kegiatan *mentoring*. Jadi peran penting *mentor* adalah bertindak sebagai pelaku perubahan ke arah yang lebih baik, Ketidapahaman akan tugas sebagai *mentor* dapat menyebabkan tidak optimalnya transfer gagasan ide dan terhambatnya proses merancang dan implementasi proyek perubahannya.

*Mentor* adalah pejabat yang diberi kewenangan untuk melaksanakan *mentoring* kepada pegawai yang berada dibawahnya. Penetapan dan penugasan peserta *mentoring* dilakukan oleh atasan langsung berdasarkan Surat Tugas dari Pimpinan Satuan Kerja. *Mentee* adalah pegawai yang diberikan kesempatan untuk memperoleh pengembangan kompetensi melalui pendampingan dari *mentor* berupa proses alih pengetahuan, pengalaman dan keterampilan di tempat kerja.

### **C. Perbedaan *Coaching* dan *Mentoring***

Istilah *coaching* dan *mentoring* sering dipahami sama, namun kedua jenis pengembangan kompetensi tersebut merupakan dua hal yang berbeda. *Coaching* adalah “bagaimana mengajukan pertanyaan terbaik”. Adapun *mentoring* adalah “bagaimana memberikan jawaban terbaik”. Dengan demikian, *coaching* lebih banyak melibatkan bertanya, mendengar, berefleksi, bukan mengarahkan, menunjukkan, menyampaikan atau

mengajari seperti yang dilakukan pada *mentoring*. *Coaching* terbangun atas dasar saling menghargai, saling percaya dan saling menghormati.

Tabel 2. Perbedaan *Coaching* dan *Mentoring*

No	Aspek	<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
1	Peran <i>Coach/ Mentor</i>	Mitra dan pendukung	Pimpinan dan pemberi petunjuk
2	Instrumen	Rasa ingin tahu, fasilitasi dan dukungan	Mengajarkan metode yang sudah terbukti
3	Tujuan <i>Coach/ Mentor</i>	Bermitra dengan <i>coachee</i> dalam menyelaraskan dan mencapai tujuan	Mengajarkan metodenya kepada <i>mentee</i> dan menunjukkan jalan untuk sukses
4	Tujuan <i>Coachee/ Mentee</i>	Untuk terkoneksi dengan nilai mereka yang paling dalam dan menciptakan sendiri petunjuk/model untuk sukses	Untuk memahami dan menggunakan cara <i>mentor</i> dan jejaringnya
5	Menutupi kesenjangan	Kesenjangan kinerja kecil karena kurang motivasi atau kejenuhan	Kesenjangan kinerja besar karena kurang keterampilan/keahlian dan pengalaman
6	Manfaat yang Diinginkan	Keselarasan pribadi dan perubahan yang bermakna	Keberhasilan yang lebih baik dengan pendekatan dan jejaring <i>mentor</i>
7	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

## II. PELAKSANAAN COACHING DAN MENTORING

### A. Pelaksanaan *Coaching*

Pelaksanaan *coaching* terdiri dari beberapa tahapan:

1. Menentukan tema dan atau sub tema *Coaching* berdasarkan diantaranya hasil pemetaan kompetensi; dan atau standar kinerja yang ada; dan atau laporan hasil kinerja unit kerja organisasi; dan atau permasalahan prioritas unit kerja organisasi; dan atau hasil identifikasi atau diskusi terhadap performance *Coachee*.
2. Melakukan kesepakatan (konsensus) antara *coach* dan *coachee* untuk memulai proses *coaching* terhadap pelaksanaan kegiatan *coaching*.
3. Menyamakan persepsi terkait tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan *coaching*.
4. Melakukan proses *coaching* dengan perhitungan 1 kali pertemuan setara dengan 2 jam pelajaran (JP). *Coaching* maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan.
5. Mendokumentasikan kegiatan selama proses *coaching*.
6. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan *coaching*.

### B. Pelaksanaan *Mentoring*

Tahapan *mentoring* terdiri dari:

1. *Mentor* menerima permohonan pegawai yang ingin dibimbing
2. Menyamakan persepsi tentang aspek-aspek yang ingin didiskusikan selama proses *mentoring*
3. Melakukan proses *mentoring* dengan perhitungan 1 kali pertemuan setara dengan 2 jam pelajaran. *Mentoring* maksimal dihitung 2 kali dalam satu bulan.
4. Mendokumentasikan kegiatan selama proses *mentoring*.
5. Melakukan evaluasi pelaksanaan *mentoring*.

### III. MONITORING DAN EVALUASI COACHING DAN MENTORING

Monitoring dan evaluasi merupakan tahap yang sangat penting dalam suatu kegiatan, termasuk kegiatan coaching dan *mentoring*. Tujuan monitoring dan evaluasi adalah memastikan semua kegiatan coaching dan *mentoring* terlaksana sesuai dengan tujuan.

Monitoring dan evaluasi dilakukan terhadap:

- a. *Coach*
- b. *Coachee*
- c. Kegiatan *Coaching*
- d. Evaluasi Pasca *Coaching*.
- e. *Mentor*
- f. *Mentee*
- g. Kegiatan *mentoring*
- h. Evaluasi pasca *mentoring*

Tahap reviu/umpan balik adalah penutup sesi *coaching* dan *mentoring*. Tahap reviu menjamin bahwa seluruh agenda yang disepakati telah dilakukan dengan tertib dan baik. *Coach* atau *Mentor* menyebutkan beberapa hal penting (*key points*) dari sesi *coaching* dan *mentoring* yang sudah dijalani. *Coach* atau *Mentor* juga mempersilahkan *coachee* atau *mentee* untuk mereviu hal-hal yang sudah didiskusikan selama berjalannya sesi *coaching* atau *mentoring*. *Coach* atau *Mentor* dapat menanyakan kepada *coachee* atau *mentee* tentang hal-hal yang masih memerlukan pendalaman sebelum sesi *coaching* dan *mentoring* diakhiri .

#### **IV. PENUTUP**

Pengembangan kompetensi melalui *coaching* dan *mentoring* merupakan salah satu alternatif jalur pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan oleh atasan kepada pegawai untuk mengisi kesenjangan kompetensi yang ada. Analisis yang tepat untuk menentukan jalur pengembangan kompetensi melalui *coaching* dan *mentoring* serta materi yang disampaikan menjadi catatan kritis dalam proses *coaching* dan *mentoring*. Selain itu kegiatan *coaching* dan *mentoring* diharapkan dapat menjalin komunikasi yang harmonis antara atasan dan pegawai.

## REFERENSI

- Biro Sumber Daya Manusia Kemendikbud. (Tanpa Tahun). Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Biro Sumber Daya Manusia Kemendikbud. 2021. *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Mentoring di Kemendikbud, Riset, dan Teknologi*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara;
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
- Panduan *Coaching, Mentoring* dan Belajar Mandiri di Lingkungan Kemendikbud;
- Petunjuk Teknis Pelaksanaan *Mentoring* di Kemendikbud, Riset, dan Teknologi, Tahun 2021.
- Martoredjo, N.T. 2015. Peran Dimensi *Mentoring* dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Humaniora*, Vol.6, No.4.

Lampiran 2. Peraturan Kepala Badan Penyuluhan  
dan Pengembangan SDM Kementerian Lingkungan  
Hidup dan Kehutanan

Nomor : P. 8 /PESDM/DIK/Dik.2/10/ 2023

Tanggal : 18 Oktober 2023

# **PETUNJUK TEKNIK PELAKSANAAN *COACHING* LINGKUP KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**

**BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM  
KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**



PETUNJUK TEKNIS PELAKSANAAN

# COACHING

LINGKUP KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN



Disusun oleh :  
TIM Penyusun  
Pusat Diklat SDM LHK

## KATA PENGANTAR

Dalam rangka mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki integritas, profesional, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan. Untuk mewujudkan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN.

Pengembangan Kompetensi Pegawai dalam hal ini ASN sebagai bagian integral dari pengelolaan ASN memiliki peranan yang strategis dalam kerangka mencapai kinerja Individu yang mendukung kinerja organisasi. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja masing-masing individu. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melakukan *coaching*. *Coaching* adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri.

Pada saat ini peningkatan kapasitas melalui *coaching* menjadi pilihan yang tepat dalam pengembangan sumberdaya manusia, apabila dikaitkan dengan keberhasilan peningkatan kapasitas sebesar 70% berasal dari penugasan atau pelibatan seseorang dalam sebuah pekerjaan.

Buku Petunjuk Teknis *Coaching* ini diharapkan mampu membantu implementasi *coaching* di lingkup Kementerian LHK serta memberikan wawasan yang tepat terkait implementasi *coaching* tersebut.

Bogor, Oktober 2023

Kepala Pusdiklat SDM LHK



Dr. Ir. Kusdamayanti, M.Si.

NIP. 19670815 199403 2 002

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	iii
DAFTAR LAMPIRAN.....	iv
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Landasan Hukum.....	1
C. Permasalahan.....	1
D. Tujuan .....	2
BAB II. KARAKTERISTIK COACHING.....	3
A. Pengertian <i>Coaching</i> .....	3
B. Tujuan <i>Coaching</i> .....	4
C. Manfaat <i>Coaching</i> .....	4
D. Karakteristik <i>Coach</i> .....	5
E. Karakteristik <i>Coachee</i> .....	5
F. Karakteristik <i>Coaching</i> .....	6
G. Kondisi <i>Coaching</i> .....	6
H. Pendekatan <i>Coaching</i> .....	6
I. Media <i>Coaching</i> .....	6
J. Sumber Data <i>Coaching</i> .....	7
K. Konversi Jam Pelajaran .....	7
L. Syarat Klaim Jam Pelajaran.....	7
BAB III. HAK DAN KEWAJIBAN COACH DAN COACHEE.....	8
A. Hak dan Kewajiban <i>Coach</i> .....	8
B. Hak dan Kewajiban <i>Coachee</i> .....	8
BAB IV. MEKANISME COACHING.....	9
A. Perencanaan <i>Coaching</i> .....	9
B. Pelaksanaan <i>Coaching</i> .....	9
C. Evaluasi <i>Coaching</i> .....	11
BAB V. PANDUAN BERTANYA BAGI COACH .....	12
A. Tetapkan Tujuan ( <i>Goal</i> ) .....	12
B. Perhatikan Kondisi Saat ini ( <i>current Reality</i> ) .....	13
C. Melihat Pilihan yang Tersedia ( <i>Option</i> ) .....	14
D. Bangkitkan Motivasi ( <i>Will</i> ) <i>Coachee</i> .....	15
BAB VI. PENUTUP.....	16

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Teknik GROW .....	12
-----------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Tugas.....	17
Lampiran 2. Surat Pernyataan .....	18
Lampiran 3. Formulir Pelaksanaan <i>Coaching</i> .....	19
Lampiran 4. Formulir Evaluasi Kegiatan <i>Coaching</i> .....	24
Lampiran 5. Contoh Materi <i>Coaching</i> .....	26

# **BAB I. PENDAHULUAN**

## **A. Latar Belakang**

Peningkatan kualitas suatu bangsa melalui pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul merupakan tugas bersama. Melalui *SDM yang unggul, tangguh dan berkualitas akan berdampak positif tidak hanya terhadap peningkatan daya saing dan kemandirian bangsa, namun juga dalam mendukung pembangunan nasional*. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan kegiatan sangat strategis dan harus dilakukan secara profesional.

*Coaching* merupakan salah satu bentuk dan jalur pengembangan kompetensi yang diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018. *Coaching* merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. *Coaching* dilakukan ketika kesenjangan kinerja kecil karena motivasi kurang atau kejenuhan.

*Coaching* 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 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

## **B. Landasan Hukum**

Landasan hukum penyusunan petunjuk teknis ini adalah:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
5. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

## **C. Permasalahan**

Permasalahan saat ini adalah:

1. Belum tercapainya pemenuhan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 Jam Pelajaran (JP) dalam satu tahun bagi PNS dan paling lama 24 JP dalam satu tahun bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
2. Belum semua atasan memiliki kemampuan menjadi seorang *coach* yang memiliki keterampilan mengajukan pertanyaan sehingga dapat memotivasi dan mengoptimalkan potensi bawahan.

#### **D. Tujuan**

Petunjuk teknis *Coaching* ini bertujuan untuk:

1. Membangun persepsi yang sama kepada atasan agar dapat melakukan *coaching* sebagai bentuk pengembangan kompetensi bawahan yang harus dipenuhi oleh organisasi.
2. Menjadi acuan melaksanakan kegiatan *coaching* dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK).

## **BAB II. KARAKTERISTIK COACHING**

### **A. Pengertian Coaching**

*Coaching* adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Oleh karena itu *Coaching* merupakan kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya dengan membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. *Coaching* dilakukan melalui percakapan dengan mengajukan pertanyaan bermakna untuk membangkitkan motivasi dan mengoptimalkan potensi diri pegawai sehingga dapat mencari solusi yang inovatif dalam mengatasi masalah pekerjaannya.

Dalam proses *coaching* dikenal dengan istilah *Coach* dan *Coachee*. *Coach* adalah orang yang memberikan *coaching*, sedangkan *Coachee* adalah orang yang menerima *coaching*. Kegiatan *coaching* terhadap pegawai merupakan bagian dari aktivitas harian seorang atasan. Namun, *Coaching* tidak hanya diberikan oleh atasan saja, tetapi bisa oleh orang lain yang ahli dalam melakukan proses *coaching*. *Coach* tidak harus orang yang ahli dalam bidang teknis substansinya, namun harus memiliki kompetensi dalam melakukan *coaching*.

*Coachee* bukanlah pegawai yang bermasalah atau berkinerja rendah. *Coachee* adalah pegawai yang telah memiliki pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman, tetapi belum mencapai hasil maksimal yang diinginkan organisasi. Jadi pegawai yang sudah memenuhi/menguasai kompetensi tetap perlu diberi dukungan untuk mengeluarkan segenap potensi yang dimiliki. *Coaching* membantu pegawai berani mengambil tantangan baru agar berpindah dari “pegawai bagus” menjadi “pegawai hebat” secara personal maupun profesional. Oleh karena itu pimpinan perlu melakukan kemitraan untuk memprovokasi ide-ide kreatif sehingga dapat menginspirasi pegawai memaksimalkan potensi diri secara optimal sehingga mencapai kinerja diri dan kinerja organisasi secara optimal.

Berdasarkan pengertian tersebut ada 3 (tiga) unsur utama *coaching* yaitu:

1. Perubahan sudut pandang/*mindset*

Perubahan sudut pandang atau *mindset* negatif menjadi positif merupakan bagian penting dari *coaching*. Dalam hal ini *coach* akan membantu *coachee* mewujudkan potensi maksimal *coachee* dengan membangun kesadaran dan mengubah *mindset* melalui proses dialog yang mengembangkan dan hubungan yang memberdayakan.

## 2. Optimalisasi potensi diri

Potensi diri dalam proses *coaching* merupakan hal penting yang harus dioptimalkan. Dalam proses *coaching*, *Coach* membantu *Coachee* menentukan target yang akan dicapai melalui pertanyaan yang terkait identifikasi potensi diri. *Coach* hanya memandu *Coachee* selama proses *coaching*. *Coachee* sendiri yang harus menentukan potensi yang diperlukan untuk menyelesaikan masalahnya.

## 3. Peningkatan kinerja

Peningkatan kinerja dalam konteks *coaching* tidak selalu terkait dengan penilaian kinerja *Coachee* yang buruk. Peningkatan kinerja bisa diartikan sebagai proses bagi *Coachee* menyempurnakan kinerjanya.

Dampak peningkatan kinerja tidak dapat dirasakan langsung pada saat proses *coaching*. Dampak peningkatan kinerja dirasakan bila *Coachee* menerapkan saran tindak lanjut yang diperoleh dari kegiatan *coaching* bersama *coach*.

### **B. Tujuan Coaching**

Tujuan *Coaching* bagi atasan:

1. Meningkatkan komitmen organisasi terhadap pengembangan kompetensi.
2. Mengintegrasikan strategi organisasi ke dalam tujuan individu.
3. Membangun kepercayaan dan relasi profesional yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Tujuan *coaching* bagi pegawai:

1. Mendorong motivasi dari dalam dengan cara menggali menggunakan pertanyaan agar segala potensi yang dimiliki pegawai keluar sehingga sukses dalam tugas dan karir.
2. Memberi kesempatan kepada pegawai untuk belajar mengidentifikasi sendiri berbagai opsi, mengevaluasi hambatan, dan menyusun strategi untuk mengubah ide menjadi kenyataan.
3. Mengembangkan kemampuan pegawai untuk proaktif mengantisipasi permasalahan terkait tugasnya dan menyusun solusinya.

### **C. Manfaat Coaching**

Manfaat *coaching*:

1. Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Meningkatkan kepemimpinan atasan.
3. Membangun kepercayaan dan komunikasi atasan dan bawahan
4. Meningkatkan kemampuan dari dalam diri sehingga dapat memotivasi bekerja lebih baik bagi bawahan.
5. Meningkatkan kemandirian bawahan dalam bekerja.

#### **D. Karakteristik Coach**

##### 1. Pengertian *Coach*

*Coach* adalah individu yang melakukan pengarahan yang menggugah/menstimulasi potensi pegawai agar mampu merumuskan gagasan sehingga dapat melaksanakan tugas jabatannya.

##### 2. Kriteria *Coach*

- a. Pejabat struktural atau atasan langsung dari pegawai
- b. Pegawai senior yang kompeten dalam melaksanakan *coaching* (yang pernah mengikuti Pelatihan *Coaching* dan memiliki sertifikasi)
- c. Pegawai KLHK yang memiliki pengalaman *coaching* (sebagai *Coach*) terhadap sejumlah peserta pelatihan.
- d. Praktisi luar KLHK dari latar belakang profesi seperti konsultan, trainer, fasilitator dan *coach*.

##### 3. Karakteristik *Coach*:

- a. Memiliki integritas tinggi sehingga dapat dijadikan contoh
- b. Mempunyai keterampilan komunikasi yang baik
- c. Mampu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menggugah
- d. Mampu berempati dan menjadi pendengar yang baik
- e. Mampu menjalin relasi yang baik
- f. Mampu memberikan dukungan dan semangat
- g. Mampu memantau dan mengevaluasi pelaksanaan *coaching*
- h. Mempunyai rasa percaya diri yang kuat

#### **E. Karakteristik Coachee**

##### 1. Pengertian *Coachee*

*Coachee* adalah individu yang memerlukan pengarahan melalui proses dialog interaktif untuk menemukan gagasan terbaik melalui identifikasi permasalahan, mengembangkan pilihan solusi alternatif, mengambil keputusan untuk mengatasi kendala dalam pekerjaannya.

##### 2. Kriteria *Coachee*

Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang meliputi:

- Pegawai fungsional umum
- Pegawai fungsional khusus
- Pejabat struktural

##### 3. Karakteristik *Coachee*

- a. Pegawai yang membutuhkan pengembangan kompetensi demi meningkatkan kinerjanya (pegawai yang telah memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta pengalaman, tetapi masih dapat ditingkatkan kompetensinya)
- b. Pegawai yang memiliki semangat menemukan potensi terbaik.

## **F. Karakteristik Coaching**

Karakteristik *coaching* adalah:

1. *Coach* mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menggugah dan bermakna kepada *Coachee*.
2. Proses yang mampu membuat umpan balik yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai, permasalahan yang dihadapi, pilihan solusi alternatif dan rencana yang akan dilaksanakan.
3. *Coachee* dapat mengembangkan diri dengan menyempurnakan proses kerja

## **G. Kondisi Coaching**

Kondisi *coaching* yang harus dipenuhi adalah:

1. Menyepakati bersama terkait alokasi waktu untuk pelaksanaan *coaching* antara *coach* dan *coachee*.
2. Memerlukan komunikasi terbuka yaitu 2 (dua) arah antara *coach* dan *coachee*.
3. Memerlukan kepercayaan dan komitmen antara *coach* dan *coachee* selama proses *coaching* berlangsung.

## **H. Pendekatan Coaching**

Pendekatan *coaching* dapat dilakukan dengan:

1. Individu: *coaching* dilakukan secara individu.  
Misalnya: pegawai yang bingung memutuskan pilihan jabatan fungsional tertentu dalam mengembangkan karirnya.
2. Kelompok: *coaching* yang dilakukan secara berkelompok dengan agenda yang berbeda dari setiap *Coachee*, namun memiliki tujuan umum (*big Goal*) yang sama.  
Misalnya: ketika pegawai ingin membuat proyek perubahan, topiknya berbeda-beda, namun tujuan umumnya sama yaitu peningkatan pelayanan publik.

## **I. Media Coaching**

Media pertemuan *coaching* dapat dilakukan dengan cara:

1. Tatap muka langsung  
Misalnya: *face to face* atau teleponan
2. Virtual/*online*  
Misalnya menggunakan *zoom meeting*, *whatsapp* serta media *online* lainnya.

## J. Sumber Data Coaching

Sumber data *coaching* berasal dari:

1. Hasil asesmen pemetaan kompetensi, standar kinerja yang ada, laporan hasil kinerja unit kerja organisasi yang merekomendasikan jenis pengembangan kompetensi relasi antar manusia (*soft skill*).
2. Hasil identifikasi dan dialog antara atasan dan bawahan yang mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi teknis (*hard skill*) untuk melaksanakan tugas jabatan dengan lebih baik.

## K. Konversi Jam Pelajaran

Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, konversi jam pelajaran kegiatan *coaching* adalah:

Nasional	Internasional
<ul style="list-style-type: none"><li>• Satu kali kegiatan <i>coaching</i> setara dengan 2 jam pelajaran</li><li>• Maksimal dilakukan 2 kali dalam satu bulan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satu kali kegiatan <i>coaching</i> setara dengan 4 jam pelajaran</li><li>• Maksimal dilakukan 2 kali dalam satu bulan</li></ul>

Kegiatan *coaching* nasional adalah *coaching* yang dilakukan di Indonesia. Umumnya *coaching* dilakukan di kantor sendiri dengan atasan sebagai *coach* dan bawahan sebagai *coachee*. Namun *coaching* juga bisa dilakukan ketika pegawai mendapat penugasan bekerja di kantor lain baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Kegiatan *coaching* di luar negeri diakui sebagai *coaching* internasional.

## L. Syarat Klaim Jam Pelajaran

Syarat kegiatan *coaching* diakui jam pelajarannya sebagai kegiatan pengembangan kompetensi adalah memiliki:

1. Surat tugas (**Lampiran 1**)
2. Surat pernyataan (**Lampiran 2**)
3. Formulir *coaching* (**Lampiran 3 - Lampiran 4**)

Ketiga dokumen tersebut agar disampaikan kepada Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan untuk dilakukan validasi. Hasil validasi akan dikomunikasikan dengan Pusat Diklat SDM LHK sebagai dasar penerbitan sertifikat sebagai bukti bahwa kegiatan *coaching* telah dilaksanakan. Setelah disetujui Pusat Diklat SDM LHK untuk melakukan proses *coaching*, maka akan ditunjuk fasilitator dalam proses *coaching*.

## **BAB III. HAK DAN KEWAJIBAN COACH DAN COACHEE**

### **A. Hak dan Kewajiban Coach**

#### 1. Hak *Coach*

Hak *Coach* adalah:

- a. Mendapat informasi profil *coachee*
- b. Mendapat hasil asesmen pemetaan kompetensi pegawai
- c. Memperoleh informasi permasalahan yang dihadapi *coachee* terkait pelaksanaan tugas jabatannya.
- d. Menerima jawaban *coachee* atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan
- e. Mendapat laporan dari *coachee* terkait tindak lanjut kegiatan *coaching*.

#### 2. Kewajiban *Coach*

- a. Membangun kesepakatan dengan *coachee* tentang mekanisme pelaksanaan dan bekerja sama selama proses *coaching* berlangsung
- b. Mengajukan pertanyaan yang menggugah, bermakna, konstruktif, fokus dan terarah dalam mengembangkan kompetensi sesuai hasil asesmen.
- c. Mengarahkan sikap dan perilaku *coachee* dalam mempercepat pencapaian tujuan dan hasil kerja
- d. Membangkitkan dari dalam diri *coachee* agar dapat mengembangkan kompetensi demi terwujudnya inovasi dalam melaksanakan tugas.
- e. Menggali potensi *coachee* dalam mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternatif solusi, merumuskan gagasan dan mengambil keputusan.
- f. Memantau *coachee* melaksanakan rencana aksi sebagai tindak lanjut hasil *coaching*.

### **B. Hak dan Kewajiban Coachee**

#### 1. Hak *Coachee*

- a. Mendapat masukan (umpan balik) dari *coach*
- b. Mendapat jawaban dari *coach* atas pertanyaan tentang masalah yang ditemui dalam pekerjaan

#### 2. Kewajiban *Coachee*

- a. *Coachee* menyampaikan masalah pekerjaannya secara terbuka agar *coach* bisa menggali lebih mendalam.
- b. *Coachee* melaksanakan arahan dari *coach*.
- c. *Coachee* harus berkomunikasi intensif dengan *coach* tentang kemajuan selama proses *coaching*.
- d. *Coachee* selalu berinisiatif mengajukan opsi solusi kepada *coach*.

## **BAB IV. MEKANISME COACHING**

### **A. Perencanaan Coaching**

Tahapan yang disiapkan sebelum menentukan *coaching* yang akan dilaksanakan adalah:

1. Menetapkan SDM yang memiliki kompetensi sebagai *Coach* dan SDM yang membutuhkan kegiatan *coaching* sebagai *Coachee*.
2. *Coach* mendapatkan dan menelaah informasi hasil pemetaan kompetensi; dan atau standar kinerja yang ada; dan atau laporan hasil kinerja unit kerja organisasi; dan atau permasalahan prioritas unit kerja organisasi; dan atau hasil identifikasi atau diskusi terhadap performance *coachee* dan profil *coachee*. Profil *coachee* dapat dilihat pada **Lampiran 3. (Form Coaching 1)**.

Contoh-contoh materi *coaching* dapat dilihat pada **Lampiran 5**.

3. *Coach* dan *coachee* menyiapkan kebutuhan dukungan sumberdaya dalam proses *coaching* baik administrasi maupun instrumen teknis kegiatan *coaching* yaitu petunjuk teknis dan formulir *Coaching* diberikan kepada *Coach* dan *Coachee* sebelum dilakukan pertemuan sesi perdana.

### **B. Pelaksanaan Coaching**

#### **1. Sesi Coaching Perdana**

- a. Saling berkenalan dan menunjukkan sikap terbuka dan melakukan kesepakatan dengan komitmen untuk bersama-sama menjalani proses *coaching*.
- b. Menyusun bersama dan menyepakati tata-tertib, peran dan tanggung jawab masing-masing, tetapi tetap terbuka untuk ditinjau ulang bilamana diperlukan.
- c. Menyepakati tujuan/target hasil yang ingin dicapai pada Lembar Pendahuluan *Coaching* **Lampiran 3.(Form Coaching 2)**. Hal ini sangat menentukan efektivitas *coaching* dan manfaat yang diperoleh.
- d. Menyepakati jadwal waktu *coaching* sesuai capaian kinerja yang telah ditetapkan serta hal-hal yang harus dirahasiakan (optional), yang hanya boleh dibuka kepada pihak ketiga jika ada kesepakatan bersama pada lembar “Perjanjian Kerahasiaan Sesi *Coaching*” **Lampiran 3. (Form Coaching 3)**

#### **2. Sesi Coaching Reguler**

- a. Melakukan teknik GROW melalui:
  - 1) Fase Goal: tujuan yang ingin dicapai untuk sesi yang sedang berlangsung. *Coach* membantu *Coachee* mengeksplorasi apa yang ingin dicapai dalam sesi *coaching* yang sedang berjalan.

- 2) Fase Reality: kondisi yang dihadapi *Coachee*. *Coach* membantu *Coachee* mengungkapkan dimana posisi dia sekarang relatif terhadap permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai.
  - 3) Fase Option: alternatif solusi atau tindak lanjut yang dapat dipilih *Coachee*. *Coach* membantu *Coachee* mengidentifikasi dan menyusun alternatif cara yang dapat dipilih dalam rangka mencapai tujuan atau mengatasi masalah
  - 4) Fase Will: tindakan nyata yang akan dilakukan *Coachee* hingga pertemuan sesi berikutnya berlangsung. *Coach* membantu *Coachee* memilih dan menentukan langkah/opsi yang akan diambil untuk mencapai tujuan dari sesi yang sedang berlangsung yang akan diperiksa pelaksanaan dan realisasinya pada sesi berikutnya. Rencana tindak lanjut dari sesi sebelumnya akan didiskusikan untuk menilai keberhasilannya dan solusi yang perlu dirancang jika belum terselesaikan dengan baik.
- b. Jadwal dan tempat pertemuan berikutnya disepakati jika ada perubahan dari rencana semula.
  - c. Pada akhir sesi *coaching*, *Coachee* menyusun Umpan Balik *Coaching* seperti pada **Lampiran 3. (Form Coaching 4)** untuk merekam dan merefleksikan apa saja yang dipelajari dari setiap sesi dan bagaimana agar dia dapat memperoleh pembelajaran secara maksimal pada sesi berikutnya.

### 3. Sesi Akhir *Coaching*

Program *coaching* dapat berakhir dalam beberapa bentuk. Misalnya: jumlah sesi dan durasi yang disepakati sudah tercapai, *Coachee* sudah sangat independen, *Coach* merasa tidak ada lagi manfaat tambahan yang bisa diperoleh *Coachee*, terjadi hambatan komunikasi yang tidak dapat diatasi antara *Coach* dan *Coachee*.

Beberapa hal berikut ini perlu dilakukan terlepas dari apapun kondisi yang menyebabkan program *coaching* berakhir:

- a) Lakukan refleksi dan review beberapa pembelajaran penting yang dialami dalam berbagai sesi yang telah dilewati
- b) Dalam hal program *coaching* berakhir karena ketidakcocokan antara *Coach* dan *Coachee*:
  - Akhiri tanpa saling menyalahkan
  - *Coach* dapat merekomendasikan calon *Coach* yang menurutnya lebih sesuai
- c) *Coachee* mengisi Testimoni dan Evaluasi Program *Coaching* seperti pada **Lampiran 3. (Form Coaching 5)**

### **C. Evaluasi Coaching**

Evaluasi dilakukan terhadap *Coach*, *Coachee* dan kegiatan pasca *coaching*. Pelaksanaan evaluasi dilakukan di akhir sesi *coaching*. Tujuannya untuk memastikan semua kegiatan *coaching* terlaksana sesuai dengan tujuan.

#### **1. Evaluasi terhadap Coach**

Kriteria evaluasi *coach* dapat dilihat pada **Lampiran 4. (Form Evaluasi Coaching 1)** terdiri dari:

- a. Kemampuan memotivasi *coachee*
- b. Kemampuan menggali potensi *coachee*
- c. Kecakapan menjadi motivator
- d. Kemampuan membangun hubungan yang harmonis
- e. Kemampuan komunikasi

#### **2. Evaluasi terhadap Coachee**

Kriteria evaluasi *coachee* (**Form Evaluasi Coaching 2**) terdiri dari:

1. Ketepatan waktu dalam melaksanakan kegiatan *coaching*
2. Kemampuan yang diperoleh
3. Berperan aktif
4. Inisiatif
5. Kedisiplinan
6. Komunikasi dan koordinasi
7. Kerjasama

#### **3. Evaluasi terhadap Kegiatan Pasca Coaching**

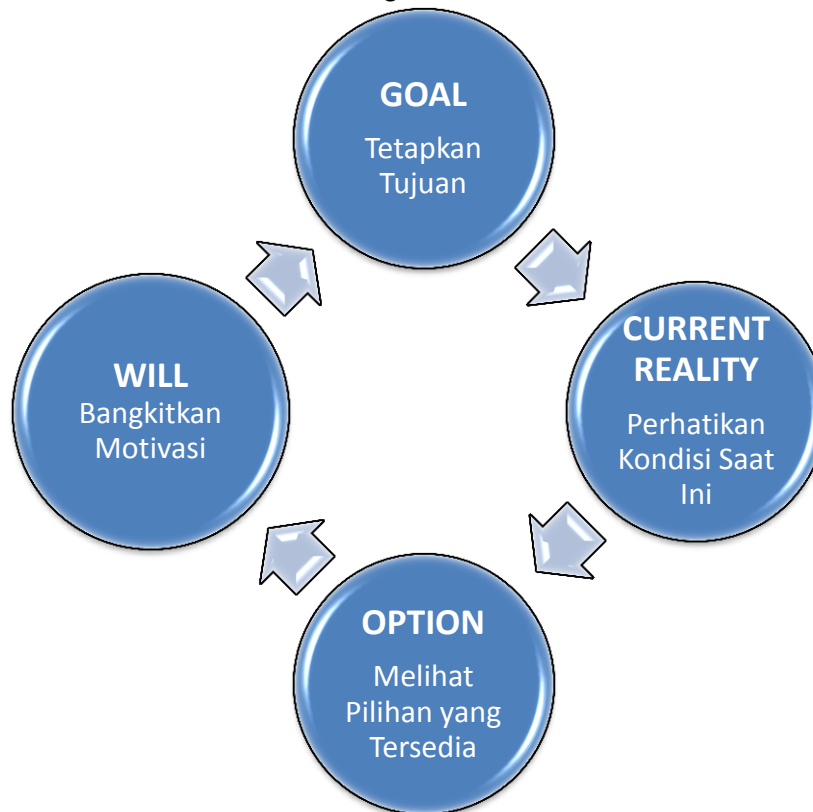
Kriteria evaluasi pasca *coaching* (**Form Evaluasi Coaching 3**) terdiri dari:

1. Kelanjutan relasi *coach* dan *coachee* sesudah kegiatan *coaching* selesai
2. Tantangan ketika proses *coaching*
3. Saran perbaikan

Evaluasi pasca *coaching* dilakukan terhadap *coachee*, rekan kerja *coachee* dan atasan *coachee*.

## BAB V. PANDUAN BERTANYA BAGI COACH

Keterampilan penting yang harus dimiliki oleh *coach* agar dapat menjadi *coach* yang baik adalah keterampilan mengajukan pertanyaan. Teknik mengajukan pertanyaan dalam kegiatan *coaching* dalam panduan ini adalah teknik GROW. Teknik GROW adalah akronim dari *Goal*, *Current Reality*, *Option*, dan *Will*. Pendekatan ini cukup sederhana dan cukup efektif digunakan dalam melakukan *coaching*.



Gambar 2. Teknik GROW

Berikut ini akan dibahas pertanyaan dan tahapan pelaksanaan *coaching* dengan teknik GROW yaitu:

### A. Tetapkan Tujuan (*Goal*)

Langkah pertama dalam melakukan *coaching* adalah:

1. *Coachee* menetapkan target yang ingin diraihinya.  
Tentunya target ini harus sejalan dengan target organisasi karena kinerja individu harus mendukung kinerja organisasi.
2. *Coach* sepekat dan fokus pada tujuan yang ingin diraih *Coachee*.  
*Coach* harus mampu memotivasi *Coachee* agar memiliki target pribadi yang sejalan dengan target organisasi, juga agar pencapaian target pribadi tersebut melampaui dari target yang dibebankan padanya.

3. Sepakati bersama antara *Coach* dan *Coachee* mengenai cara pengukuran dan parameter dalam pencapaian tujuan tersebut. Kapan sebuah tujuan dianggap gagal dan kapan dianggap berhasil.

Pada sesi permulaan *coaching*, *Coach* mengajukan beberapa pertanyaan kepada *coachee* mengenai hal-hal berikut (yang dituliskan oleh *coachee* dan akan ditanyakan oleh *coach* selama sesi *coaching*) :

- a. Apa harapan anda dari program *coaching* ini?
- b. Apa harapan anda dari *coach* anda?
- c. Apa yang ingin kamu lakukan?
- d. Apa cara terbaik untuk sampai ke sana?
- e. Apa sebenarnya yang ingin kamu hasilkan?
- f. Hasil seperti apa yang kamu harapkan dari pertemuan kita hari ini?
- g. Situasi seperti apa yang kamu inginkan dalam tiga bulan ke depan dibandingkan posisi kamu sekarang?
- h. Bagaimana kamu memastikan jika tujuanmu tercapai?
- i. Tuliskan area pengembangan yang ingin ada anda fokuskan dalam periode program *coaching* ini?
- j. Tuliskan target spesifik yang ingin anda fokuskan dalam program *coaching* ini?
- k. Tuliskan tujuan spesifik? Dari tujuan spesifik, mohon dituliskan target dan indikator yang bisa diukur?
- l. Apa gaya interaksi/komunikasi yang anda harapkan dari *coach* anda?
- m. Apa ukuran sukses dari program *coaching* ini?

#### **B. Perhatikan Kondisi Saat ini (*current Reality*)**

Ini adalah tahapan yang sangat penting untuk membawa *Coachee* memahami kondisi saat ini yang penuh tantangan dan diubah menjadi harapan.

1. *Coach* meminta *Coachee* untuk menjelaskan keadaan dan masalah yang mereka hadapi saat ini bukan masa lalu, sehingga *Coachee* mengetahui dimana posisi mereka saat ini
2. *Coach* memberikan pertanyaan yang dapat menstimulasi *Coachee* mendapat insight yang dapat mengubah perspektif dan cara berpikirnya sehingga dapat menemukan solusi atas permasalahan tersebut.
3. Hasil dari tahap ini adalah membuat *Coachee* melangkah lebih maju, keluar dari emosi yang ada melalui pemahaman yang jelas tentang situasi dan keputusan yang diambilnya untuk bergerak menuju solusi dan mencapai tujuan pribadi.

Untuk melalui tahap ini, *Coach* bisa mulai dengan pertanyaan singkat seperti ini:

- a. Bagaimana kondisi organisasi anda saat ini? (suasana kerja, teman-teman sejawat, dan lain-lain)
  - b. Apakah anda melihat ada masalah dalam organisasi ini?
  - c. Apa masalah yang dihadapi organisasi anda?
  - d. Pada skala 1 sampai 10, bagaimana anda menilai situasi saat ini?
  - e. Apa yang biasanya anda lakukan dalam situasi itu? Bagaimana anda melakukannya?
  - f. Apa yang sudah kamu lakukan untuk mencapai targetmu? Sumberdaya apa yang anda miliki untuk mencapai target tersebut?
  - g. Bagaimana anda mengatasi kendala semacam itu? Apa yang anda butuhkan untuk mengatasi kendala tersebut?
4. *Coach* mengetahui ketika *Coachee* sudah bergerak maju adalah ketika *Coachee* dapat mengekspresikan keinginan untuk melangkah maju sehingga *Coachee* belajar sesuatu yang baru. Pertanyaan yang bagus untuk ditanyakan oleh *Coach* adalah:
- a. Apa yang anda pelajari tentang diri anda selama *coaching* ini?
  - b. Apa yang anda rasakan selama mengikuti *coaching* ini?
  - c. Apa yang anda ketahui sekarang yang tidak anda ketahui sebelumnya?
  - d. Apa yang anda dapatkan dari semua ini?
  - e. Perubahan apa yang anda rasakan setelah mengikuti sesi *coaching* ini?

### **C. Melihat Pilihan yang Tersedia (*Option*)**

Setelah *Coach* dan *Coachee* memahami di mana posisi dan bagaimana kondisi saat ini, saatnya untuk memilih solusi-solusi yang mungkin untuk dilakukan. Biarkan *Coachee* yang lebih banyak bicara dan peran *Coach* hanyalah sebagai fasilitator yang memfasilitasi menuju tujuan yang ditentukan. Jadi pada tahap ini *Coachee* menyelidiki berbagai kemungkinan, menemukan solusi baru, dari perspektif yang berbeda.

1. *Coach* mendorong *Coachee* untuk memikirkan solusi dari berbagai kemungkinan sehingga *Coachee* merasakan dan meyakini bahwa masalah mereka dapat diselesaikan dengan cara yang berbeda dengan sebelumnya.

Pertanyaan yang diajukan adalah:

- a. Apa saja pilihan anda terkait situasi tersebut? Mengapa anda memilih hal tersebut?
- b. Apa lagi yang bisa anda lakukan?
- c. Terkait pilihan anda, sumberdaya apa yang anda miliki?
- d. Bagaimana anda dapat memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki?

e. Bagaimana lagi itu bisa diselesaikan?

Jika *Coachee* tidak memiliki ide dan tidak melihat banyak peluang, maka *Coach* harus kembali ke pertanyaan tentang tujuan awal yang ingin dicapai.

#### **D. Bangkitkan Motivasi (*Will*) *Coachee***

Tiga tahapan sebelumnya berfungsi untuk mengembangkan dan memperluas kesadaran *Coachee*. Setelah semuanya terlihat jelas oleh *Coachee* tentang solusi terbaik yang sepenuhnya didorong oleh dirinya sendiri dan bukan oleh orang lain, maka *Coachee* juga siap untuk mengambil tanggung jawab atas pilihan yang dia buat.

1. *Coach* membimbing *Coachee* untuk menemukan dan membuat komitmen dalam bentuk rencana nyata agar dapat mewujudkan pilihan yang sudah diambilnya.

Pertanyaan yang diajukan *Coach* adalah:

a. Apa sebenarnya yang ingin anda lakukan?

b. Apa tepatnya yang akan anda lakukan?

c. Apa yang dapat anda lakukan agar semuanya menjadi jauh lebih efisien?

d. Apa lagi yang bisa kamu lakukan?

e. Kapan anda akan mulai melakukannya?

f. Berapa lama anda akan menyelesaikan kegiatan yang sudah direncanakan?

Ketika *Coachee* masih memiliki kekhawatiran terkait apa yang akan dilakukannya maka *Coach* dapat menciptakan kenyamanan *Coachee* dalam menjawab dan memikirkan solusi dari masalahnya sehingga menumbuhkan rasa percaya diri dan pikiran positif untuk mengimplementasikan solusinya.

## **BAB VI. PENUTUP**

*Coaching* merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi dalam bentuk pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Kegiatan *coaching* dilakukan oleh atasan atau pejabat senior yang memiliki kompetensi sebagai *coach*. Kegiatan *coaching* membutuhkan kepercayaan dan komunikasi yang baik antara *Coach* dan *Coachee*.

*Coaching* dilakukan ketika terjadi kesenjangan kinerja kecil karena motivasi kurang atau kejenuhan serta kebutuhan pengembangan karir. Ada 3 unsur utama *coaching* yaitu pemberian motivasi, optimalisasi diri dan peningkatan kinerja.

Pelaksanaan *coaching* harus didokumentasikan secara rapi. Kegiatan *coaching* yang telah dicatat dalam formulir dan didukung legalitasnya dengan surat tugas maka dapat diakui jam pelajarannya.

## Lampiran 1. Surat Tugas

### SURAT TUGAS

Nomor:.....

Kepala Pusat Diklat SDM LHK dengan ini menugaskan kepada:

Nama : .....  
NIP : .....  
Pangkat dan Golongan : .....  
Jabatan : .....

Untuk menjadi *Coach* bagi pegawai sebagai berikut:

Nama : .....  
NIP : .....  
Pangkat dan Golongan : .....  
Jabatan : .....

Pada periode bulan .....tahun.....

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

.....,  
Kepala .....,

.....  
NIP. ....

## Lampiran 2. Surat Pernyataan

### SURAT PERNYATAAN

Nomor:.....

Kepala ..... dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : .....  
NIP : .....  
Pangkat dan Golongan : .....  
Jabatan : .....

Telah melaksanakan tugas sebagai *Coach* selama .... jam pelajaran bagi pegawai sebagai berikut:

Nama : .....  
NIP : .....  
Pangkat dan Golongan : .....  
Jabatan : .....

Pada periode bulan .....tahun ....., sebanyak .....kali sesi *coaching*.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

.....,

Kepala .....,

.....

NIP. ....

### Lampiran 3. Formulir Pelaksanaan Coaching

Form Coaching 1

#### PROFIL COACHEE

*Catatan: Seluruh informasi pribadi tersimpan dengan aman dan kerahasiaannya tetap terjaga*

##### Informasi Coachee

Nama Lengkap : .....  
Nama Panggilan : .....  
Alamat Rumah : .....  
Alamat Kantor : .....  
Nomor HP : .....  
*E-mail* : .....

##### Informasi Pekerjaan

Jabatan : .....  
Instansi : .....

##### Informasi Pribadi :

Tempat/Tanggal Lahir: .....  
Tiga kata yang mendeskripsikan diri anda: .....  
Hal yang bisa membuat anda bahagia, semangat dan termotivasi: .....  
.....  
Hal yang bisa membuat anda tertekan, kecewa dan marah: .....  
.....

....., .....

(.....)

Tanda tangan Coachee

LEMBAR PENDAHULUAN *COACHING*  
(Persiapan Untuk Sesi *Coaching*)

*Coach* : .....

*Coachee* : .....

1. Topik/isu yang ingin saya bahas:

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

2. Mengapa topik/isu ini penting?

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

3. Rencana saya untuk menyelesaikan topik/isu ini:

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

*Coach*

*Coachee*

(.....)

(.....)

PERJANJIAN KERAHASIAAN SESI COACHING (OPTIONAL)

Dengan memahami pedoman dan petunjuk teknis *coaching* ini, sebagai *Coach*, saya setuju :

1. Untuk menjaga hubungan dengan saling menghormati terhadap kompetensi dan integritas Anda (*Coachee*), dan berusaha melakukan yang terbaik untuk membantu Anda mencapai tujuan.
2. Untuk menjaga kerahasiaan dari semua pertemuan dan percakapan, dan tidak mengungkapkan agenda pertemuan kepada pihak lain, kecuali ada pemberitahuan sebelumnya atau diberikan izin oleh kedua belah pihak.
3. Untuk menggunakan semua data yang dikumpulkan melalui proses 360<sup>0</sup> atau dengan cara lain hanya untuk agenda Anda, dan untuk memberikan umpan balik yang jujur sehubungan dengan perkembangan kebutuhan Anda.
4. Umpan balik dapat diberikan tanpa mengungkapkan identitas responden.
5. Mendokumentasikan pertemuan dan rencana aksi yang disepakati, dan mengirimkan copynya kepada Anda melalui email atau Whatsaap
6. Untuk menghormati rencana tindakan dan tujuan Anda, serta mendorong cara berpikir untuk memperluas wawasan Anda.
7. Untuk memenuhi perjanjian pertemuan sesuai jadwal yang disepakati bersama.
8. Untuk merekomendasikan mengakhiri hubungan sebelum waktunya, jika saya merasa bahwa saya tidak dapat memberikan nilai tambah apapun untuk perkembangan Anda.

Berdasarkan pernyataan di atas, sebagai *Coachee* saya menyetujui :

1. Untuk berkomitmen dalam proses sesi *Coaching* sebanyak .... kali sesi dalam periode bulan ..... tahun .....dengan kesungguhan dan tujuan yang jelas
2. Menyetujui waktu pertemuan yaitu pada hari ....tanggal ....., kecuali ada keadaan darurat, dan dalam kasus seperti ini diharapkan memberikan pemberitahuan.
3. Bersikap terbuka terhadap umpan balik, berbagi pemikiran, transparan, dan melakukan yang terbaik untuk melaksanakan tindakan serta sesuai jadwal yang disepakati.

*Coach*

*Coachee*

(.....)

(.....)

UMPAN BALIK *COACHING*

*Coachee* : .....

Tujuan saya

.....  
.....

Tindakan yang akan saya ambil

.....  
.....

Tenggat waktu penyelesaiannya

.....  
.....

Tanggal sesi berikutnya

.....  
.....

Tiga kata kunci yang mencerminkan jalannya sesi *coaching* hari ini

Apa yang berhasil dalam sesi ini?

.....  
.....

Apa yang kurang berhasil dalam sesi ini?

.....  
.....

Apakah ada hal menarik di luar dugaan anda dalam sesi ini? (misalnya *coach* kurang respon, dominan, kurang komunikatif, kurang sabar, kurang empati)

.....  
.....

Apakah ada sesuatu yang menantang, membuat tidak nyaman pada sesi ini?

.....  
.....

Mengapa?

.....  
.....

Dalam skala 1 - 10 (1 = paling rendah dan 10 = paling tinggi) berapa nilai manfaat yang anda berikan untuk sesi ini?

.....  
.....

Tuliskan refleksi anda lainnya, jika ada.

.....  
.....

....., .....

(.....)  
Tanda tangan *Coachee*

TESTIMONI DAN EVALUASI PROGRAM *COACHING*

*Coachee* : .....

1. Apakah kegiatan *coaching* membuat anda berkembang?

Ya/Tidak

2. Jika jawaban anda terhadap pertanyaan pertama adalah Ya, apa hasil konkrit yang anda capai?

Apa isu spesifik yang terbantu terselesaikan oleh kegiatan *coaching* ini?

Apa yang anda rasakan sebagai pembelajaran utama yang didapatkan dari kegiatan *coaching* ini?

Seberapa besar manfaat kegiatan *coaching* ini bagi anda?

3. Jika jawaban anda terhadap pertanyaan pertama adalah Tidak, apa yang anda sarankan untuk memperbaiki kegiatan *coaching* di masa mendatang?

....., .....

(.....)  
Tanda tangan *Coachee*

## Lampiran 4. Formulir Evaluasi Kegiatan *Coaching*

### Form *Evaluasi Coaching* 1

#### Evaluasi *Coach*

*Coach* : .....

No	Unsur-unsur penilaian	1 - 60	60,1 - 70	70,1 - 80	80,1 - 90	90,1 - 100
1	Kemampuan membangkitkan motivasi <i>coachee</i>					
2	Kemampuan menggali potensi <i>coachee</i>					
3	Kemampuan membangun hubungan yang harmonis					
4	Kemampuan berkomunikasi					
5	Kemampuan berkomitmen					

Catatan / Saran :

....., .....

(.....)

Tanda tangan *Coachee*

**Evaluasi Coachee**

Coachee : .....

No	Unsur-unsur penilaian	1 - 60	60,1 - 70	70,1 - 80	80,1 - 90	90,1 - 100
1	Ketepatan waktu dalam melaksanakan kegiatan <i>coaching</i>					
2	Kemampuan yang diperoleh					
3	Berperan aktif					
4	Inisiatif					
5	Kedisiplinan					
6	Komunikasi dan koordinasi					
7	Kerjasama					

Catatan / Saran :

....., .....

(.....)

Tanda tangan *Coach*

### Form *Evaluasi Coaching* 3

#### Evaluasi Kegiatan Pasca *Coaching*

Nama : .....

	<b>Unsur-unsur penilaian</b>	<b>Uraian</b>
1.	Kelanjutan relasi <i>coach</i> dan <i>coachee</i> sesudah kegiatan <i>coaching</i> selesai	
2.	Tantangan ketika proses <i>coaching</i> berlangsung	

Catatan / Saran :

....., .....

(.....)

Tanda tangan *Coach/Coachee*

#### Lampiran 5. Contoh Materi *Coaching*

1. Contoh Kegiatan *Coaching* Fungsional Widyaiswara
  - Meningkatkan kualitas daftar usulan angka kredit.
  - Meningkatkan motivasi menyusun Karya Tulis Ilmiah dalam bentuk buku.
2. Contoh Kegiatan *Coaching* Fungsional Penyuluh Kehutanan
  - Meningkatkan kemampuan komunikasi dialogis dalam melakukan kegiatan penyuluhan kehutanan.
3. Contoh Kegiatan *Coaching* Fungsional Penyuluh Lingkungan Hidup
  - Meningkatkan kompetensi mengembangkan materi penyuluhan lingkungan hidup dengan tema yang lebih luas.
  - Meningkatkan pemahaman tentang lingkungan hidup tidak hanya sekedar masalah sampah, namun juga tentang konservasi udara, konservasi air, konservasi tanah, konservasi energi, perubahan iklim dan sebagainya.
4. Contoh Kegiatan *Coaching* Fungsional Pengendali Ekosistem Hutan
  - Membangkitkan kompetensi dan kemampuan dalam menyusun rencana kegiatan pengendalian ekosistem hutan
  - Mendorong dan membangkitkan kompetensi dan kapasitas dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian ekosistem hutan
  - Mendorong kapasitas dan kompetensi dalam pengembangan profesi pengendalian ekosistem hutan.
5. Contoh Kegiatan *Coaching* Fungsional Analisis Kepegawaian
  - Melakukan motivasi pegawai pelaksana untuk mengikuti pelatihan/seminar/workshop.
6. Contoh Kegiatan *Coaching* Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran
  - Meningkatkan kemampuan memberikan alternatif pengembangan kurikulum dan modul.
  - Meningkatkan kemampuan mengevaluasi proses pengembangan kurikulum dan modul
7. Contoh Kegiatan *Coaching* Fungsional Pelaksana
  - Meningkatkan kemampuan mengelola dokumen.
  - Meningkatkan kemampuan berkomunikasi baik lisan dan tulisan.
  - Melakukan motivasi pegawai untuk memonitoring dan mengevaluasi agar proses kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Lampiran 3. Peraturan Kepala Badan Penyuluhan  
dan Pengembangan SDM Kementerian Lingkungan  
Hidup dan Kehutanan

Nomor : P. 8 / PESDM / DIK / Dik.2 / 10 / 2023

Tanggal : 18 Oktober 2023

# **PETUNJUK TEKNIK PELAKSANAAN *MENTORING* LINGKUP KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**

**BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM  
KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**



PETUNJUK TEKNIS PELAKSANAAN

# MENTORING

LINGKUP KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN



Disusun oleh :  
TIM Penyusun  
Pusat Diklat SDM LHK

## KATA PENGANTAR

Dalam rangka mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki integritas, profesional, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan. Untuk mewujudkan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN.

Pengembangan Kompetensi Pegawai dalam hal ini ASN sebagai bagian integral dari pengelolaan ASN memiliki peranan yang strategis dalam kerangka mencapai kinerja Individu yang mendukung kinerja organisasi. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja masing-masing individu. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melakukan *mentoring*. *Mentoring* adalah pemberian saran, informasi atau bimbingan oleh seseorang dengan pengalaman yang berguna, kemampuan atau spesialisasi untuk perkembangan profesional dan personal individu lain.

Pada saat ini peningkatan kapasitas melalui *mentoring* menjadi pilihan yang tepat dalam pengembangan sumberdaya manusia, apabila dikaitkan dengan keberhasilan peningkatan kapasitas sebesar 70% berasal dari penugasan atau pelibatan seseorang dalam sebuah pekerjaan.

Buku Petunjuk Teknis *Mentoring* ini diharapkan mampu membantu implementasi *mentoring* di lingkup Kementerian LHK serta memberikan wawasan yang tepat terkait implementasi *mentoring* tersebut.

Bogor, Oktober 2023

Kepala Pusdiklat SDM LHK



Dr. Ir. Kusdamayanti, M.Si.

NIP. 19670815 199403 2 002

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR LAMPIRAN.....	iii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Landasan Hukum.....	1
C. Permasalahan.....	1
D. Tujuan dan Manfaat .....	2
BAB II. KARAKTERISTIK <i>MENTORING</i> .....	3
A. Pengertian <i>Mentoring</i> .....	3
B. Tujuan <i>Mentoring</i> .....	4
C. Karakteristik <i>Mentoring</i> .....	4
D. Manfaat <i>Mentoring</i> .....	4
E. Kondisi <i>Mentoring</i> .....	4
F. Sumberdata <i>Mentoring</i> .....	5
G. Konversi Jam Pelajaran .....	5
H. Syarat Klaim Jam Pelajaran.....	5
BAB III. KRITERIA MENTOR DAN <i>MENTEE</i> .....	6
A. Kriteria Mentor .....	6
B. Kriteria <i>Mentee</i> .....	6
BAB IV. HAK DAN KEWAJIBAN MENTOR DAN <i>MENTEE</i> .....	7
A. Hak dan Kewajiban Mentor.....	7
B. Hak dan Kewajiban <i>Mentee</i> .....	7
BAB V. MEKANISME <i>MENTORING</i> .....	8
A. Perencanaan <i>Mentoring</i> .....	8
B. Pelaksanaan <i>Mentoring</i> .....	8
C. Evaluasi <i>Mentoring</i> .....	9
BAB VI. PENUTUP .....	10
DAFTAR BACAAN .....	11

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Tugas.....	12
Lampiran 2. Formulir <i>mentoring</i> .....	12
Lampiran 3. Surat Pernyataan .....	14
Lampiran 4. Formulir Evaluasi Kegiatan Mentoring.....	15

# **BAB I. PENDAHULUAN**

## **A. Latar Belakang**

Sebagaimana diamanahkan oleh Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), disampaikan bahwa PNS memiliki hak untuk melakukan pengembangan kompetensi dan peningkatan kapasitas paling sedikitnya sebesar 20 jam pelajaran setiap tahunnya. Sedangkan PP Nomor 49 Tahun 2018 tentang Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) mengamanahkan untuk melakukan pengembangan kapasitas minimal 24 jam pelajaran setiap tahunnya. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui dua cara yakni pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dapat diartikan PNS yang bersangkutan mendapatkan penugasan untuk belajar ke jenjang yang lebih tinggi. Sedangkan pelatihan adalah pengembangan kapasitas tidak melalui pencapaian jenjang yang lebih tinggi. Pelatihan dapat dilakukan dengan cara klasikal dan non klasikal. Pelatihan non klasikal diantaranya melalui metode *Coaching* dan *Mentoring*.

Metode *Coaching* dan *Mentoring* merupakan pengembangan kompetensi melalui bimbingan dari atasan kepada bawahan. Khusus pada petunjuk teknis ini, penekanannya adalah pada implementasi *mentoring*.

## **B. Landasan Hukum**

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
4. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
5. Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi
6. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

## **C. Permasalahan**

1. PP No 11 tahun 2017 dan PP No 49 tahun 2018 telah mengamanatkan bahwa setiap PNS maupun P3K memiliki hak untuk mendapatkan peningkatan kapasitas setiap tahunnya. Namun demikian hal ini belum mendorong para pimpinan untuk melaksanakan kewajibannya yakni menyediakan perangkat maupun mekanisme pengembangan kompetensi yang relevan bagi para pegawainya.

2. Tidak semua atasan mau dan mampu menindaklanjuti hasil asesmen pemetaan kompetensi dalam bentuk peningkatan kompetensi sesuai kebutuhan pegawai dan organisasi.
3. Belum seluruh atasan memahami *mentoring* dan mampu melakukan *mentoring* ataupun mengimplementasikannya.

#### **D. Tujuan dan Manfaat**

Tujuan dari penyusunan Petunjuk Teknis *Mentoring* adalah :

1. Membangun persepsi yang sama kepada para pimpinan tentang pengembangan kompetensi yang menjadi kewajiban pimpinan dan menjadi hak bagi bawahan dimana pengembangan kompetensi itu bertujuan untuk mendukung organisasi.
2. Menindaklanjuti hasil asesmen pemetaan kompetensi dengan melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi yang tepat bagi pegawai.
3. Sebagai panduan bagi pimpinan dalam mengimplementasikan pelaksanaan *mentoring* di organisasi kerja masing-masing.

## **BAB II. KARAKTERISTIK *MENTORING***

### **A. Pengertian *Mentoring***

*Mentoring* adalah sebuah kegiatan pendampingan untuk beberapa orang dari pimpinan kepada bawahan, dimana mereka yang akan didampingi memiliki keterbatasan wawasan atau kurang mahir dalam melakukan sesuatu. Secara garis besar *mentoring* dimaksudkan untuk membantu karyawan, membimbing dan juga mengawasi perkembangan yang dibimbing.

Proses *mentoring* membutuhkan sebuah interaksi dukungan satu sama lain, yakni diperlukan satu orang yang berpengalaman dibidangnya yang nantinya akan berbagi pengetahuan dan pengalaman tersebut kepada satu atau kelompok orang.

Berdasarkan pengertian tersebut maka unsur utama *mentoring* adalah antara lain :

#### **1. Transfer Pengetahuan**

Mentor sebagai sumber pengetahuan melakukan pemindahan atau mengalihkan pengetahuan yang dimiliki kepada *mentee* sebagai penerima pengetahuan. Pengetahuan yang diberikan oleh mentor kepada *mentee* harus sesuai dengan kebutuhan *mentee*. Hal yang harus diperhatikan adalah pemahaman terkait ranah pengetahuan, ranah keterampilan dan ranah sikap kerja. *Mentoring* tidak harus dilakukan secara tatap muka akan tetapi bisa menggunakan ragam media dan metode secara efisien dan efektif sehingga tujuan *mentoring* yakni peningkatan kompetensi (memahami, mengingat, menganalisis, menilai, melaksanakan) dapat tercapai.

#### **2. Transfer Pengalaman**

Transfer pengalaman mentor dapat dilakukan melalui berbagi pengalaman, memberikan motivasi dan informasi tentang keberhasilan dan kegagalan yang pernah dialami. Pengalaman sukses dapat diambil sebagai pelajaran dan ditingkatkan, sedangkan pengalaman kegagalan dapat dipelajari untuk dihindari atau bahkan ditiadakan. Pengalaman mentor akan memberi wawasan dan inspirasi kepada *mentee* dalam melakukan pekerjaan tersebut.

#### **3. Transfer Keterampilan**

Transfer keterampilan dilakukan oleh mentor dengan cara mengajarkan keterampilan yang dimiliki atau dikuasai mentor kepada *mentee* nya. Keterampilan yang diajarkan dapat berupa keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, keterampilan manajerial, dan lain-lain. Tujuannya adalah mengasah dan memberdayakan *mentee* secara berkesinambungan dan hal ini disesuaikan dengan kebutuhan *mentee*.

## **B. Tujuan *Mentoring***

1. Memenuhi Amanat Peraturan Pemerintah tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai.
2. Merealisasikan Komitmen Organisasi terhadap Pengembangan Kompetensi.
3. Meningkatkan Pengetahuan Keterampilan dan Sikap Pegawai dalam Mengembangkan Profesi.
4. Meningkatkan Produktivitas Kerja Mentor dan *Mentee*.
5. Membangun Kepercayaan dan Relasi Profesional dalam Organisasi.
6. Mensinergikan Strategi Organisasi dan Tujuan Kerja Individu.

## **C. Karakteristik *Mentoring***

1. Dilakukan antara pimpinan dan bawahan atau senior dengan junior, atau karyawan yang memiliki pengetahuan lebih banyak kepada karyawan yang memerlukan.
2. Berkaitan dengan pengembangan kompetensi dan kapasitas yang dapat mendukung karir.
3. Dukungan dari mentor berupa pribadi dan profesional
4. Pelaksanaan *mentoring* dapat diprakarsai oleh mentor maupun organisasi berdasarkan kebutuhan.
5. Pelaksanaan *mentoring* dapat berlangsung dalam jangka waktu yang disepakati bersama dan dapat berlangsung secara formal maupun informal.

## **D. Manfaat *Mentoring***

1. Potensi perkembangan karir dan profesionalisme.
2. Pengembangan dari segi kemampuan dan mempercepat proses pembelajaran
3. Membangun kepercayaan diri karyawan
4. Mempercepat proses pembelajaran
5. Membangun pola pikir yang baru terkait dengan pekerjaan yang belum dikuasai
6. Mendapatkan dan dapat menerapkan metode baru dalam penyelesaian masalah
7. Meminimalisir kesalahan yang sering terjadi
8. Beragam dan tumbuh bersama dalam artian pegawai dapat berkontribusi lebih efektif kepada organisasi
9. Membangun komunikasi yang terbuka dan sehat
10. Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **E. Kondisi *Mentoring***

1. Diperlukan kesepakatan bersama terkait waktu atau penjadwalan pelaksanaan *mentoring*

2. Dibangun komunikasi yang terbuka
3. Membangun kepercayaan dan komitmen yang penuh selama pelaksanaan *mentoring* antara mentor dan *mentee*

#### **F. Sumberdata *Mentoring***

1. *Mentoring* dilakukan dengan mengacu kepada Hasil Asesmen Pemetaan Kompetensi yang didalamnya merekomendasikan jenis pengembangan kompetensi antar manusia (*Soft Skill*)
2. Hasil diskusi antara mentor dan *mentee* dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi teknis (*Hard Skill*) untuk melaksanakan tugas dan jabatan dengan baik.

#### **G. Konversi Jam Pelajaran**

Mengacu kepada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, konversi jam pelajaran kegiatan *Mentoring* adalah :

**Tabel 3. Konversi Jam Pelatihan Kegiatan *Mentoring***

<b>NASIONAL</b>	<b>INTERNASIONAL</b>
1. Satu kali kegiatan <i>mentoring</i> setara dengan 2 JP	1. Satu kali kegiatan <i>mentoring</i> setara dengan 4 JP
2. Maksimal dilakukan 2 kali dalam satu bulan	2. Maksimal dilakukan 2 kali dalam satu bulan

#### **H. Syarat Klaim Jam Pelajaran**

Agar kegiatan *mentoring* dapat diakui jam pelajarannya maka harus dilengkapi dengan:

- 1. Surat Tugas (Lampiran 1)**
- 2. Surat Pernyataan (Lampiran 3)**
- 3. Formulir *Mentoring* (Lampiran 2)**

Ketiga dokumen tersebut agar disampaikan kepada Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan untuk dilakukan validasi. Hasil validasi akan dikomunikasikan dengan Pusdiklat SDM KLHK sebagai dasar penerbitan sertifikat sebagai bukti bahwa *mentoring* telah dilaksanakan. Setelah disetujui Pusat Diklat SDM LHK untuk melakukan proses *mentoring*, maka akan ditunjuk fasilitator dalam proses *mentoring*.

## **BAB III. KRITERIA MENTOR DAN MENTEE**

### **A. Kriteria Mentor**

Mentor didefinisikan sebagai penasehat yang bijak dan terpercaya. Mentor sederhananya seseorang dalam hal ini pimpinan yang bisa membantu orang lain dalam hal ini bawahan mempelajari sesuatu yang mereka tidak bisa belajar sendiri. Proses *mentoring* adalah sebuah sistem bimbingan yang semi terstruktur dimana satu atau sekelompok orang berbagi pengetahuan, kemampuan dan pengalaman untuk membantu orang lain mengalami kemajuan dan hidup dan karier mereka.

Kriteria Mentor :

1. Pejabat struktural atau atasan langsung *mentee*
2. Pegawai senior dan kompeten di bidangnya
3. Memiliki integritas tinggi
4. Terampil berkomunikasi dan pendengar yang baik
5. Apresiasi terhadap perbedaan dan keterbukaan
6. Mampu membimbing
7. Mampu mengembangkan keahlian *mentee*
8. Mampu memberikan saran dan tindak lanjut
9. Mampu memantau dan mengevaluasi pelaksanaan mentoring
10. Mampu mengadministrasikan proses *mentoring*

### **B. Kriteria Mentee**

*Mentee* adalah pegawai yang memperoleh pengembangan kompetensi melalui pembimbingan dari mentor berupa proses alih pengetahuan keterampilan dan sikap kerja.

Kriteria *mentee*:

1. Pegawai yang masih perlu meningkatkan kompetensi kinerjanya untuk mendukung pengembangan profesi.
2. Pegawai yang memiliki motivasi kuat untuk mengembangkan kompetensinya
3. Pegawai yang memiliki semangat melakukan perubahan dan secara proaktif melakukan komunikasi dengan mentor.

## **BAB IV. HAK DAN KEWAJIBAN MENTOR DAN *MENTEE***

### **A. Hak dan Kewajiban Mentor**

Hak Mentor :

1. Mendapatkan informasi profil *mentee*
2. Mendapatkan hasil asesmen pemetaan kompetensi pegawai
3. Memperoleh informasi kesenjangan yang dimiliki *mentee* terkait pengetahuan keterampilan dan sikap kerja yang dibutuhkan
4. Memperoleh gagasan inovatif dari *mentee* terkait proses *mentoring*
5. Mendapat laporan kemajuan dari *mentee* terkait tahapan *mentoring*

Kewajiban Mentor :

1. Membangun kesepakatan bersama dengan *mentee* terkait jadwal dan pelaksanaan *mentoring*
2. Memberikan penjelasan dan bimbingan kepada *mentee* terkait pengetahuan keterampilan dan sikap kerja yang dibutuhkan oleh *mentee* dalam rangka peningkatan kompetensi.
3. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap *mentee* pada setiap tahapan *mentoring*
4. Mendampingi, membimbing dan memberi kepercayaan kepada *mentee* untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi
5. Melakukan evaluasi pada akhir proses *mentoring* dan memberikan saran dan tindak lanjut kepada *mentee*.

### **B. Hak dan Kewajiban *Mentee***

Hak *Mentee* :

1. Mendapatkan bimbingan dari mentor terkait pengetahuan keterampilan dan sikap kerja untuk mendukung kompetensi
2. Mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan kapasitas dan karier
3. Mendapatkan saran konstruktif dari mentor untuk tahapan selanjutnya setelah proses *mentoring* berakhir

Kewajiban *Mentee* :

1. Komitmen terhadap jadwal yang telah disepakati
2. Berperan secara aktif dalam proses *mentoring*
3. Melaksanakan dengan sungguh-sungguh tugas yang diberikan mentor
4. Berpikir terbuka terhadap saran dan masukan yang diberikan mentor
5. Bersikap hormat dan sopan terhadap mentor

## **BAB V. MEKANISME MENTORING**

### **A. Perencanaan Mentoring**

1. Mentor menelaah informasi hasil asesmen pemetaan kompetensi/hasil dialog atasan bawahan dan profil jati diri mentee
2. Mentor dan mentee menyamakan persepsi pada awal pelaksanaan mentoring untuk membangun komitmen dan membuat kesepakatan mengenai tujuan, kegiatan, dan hasil yang ingin dicapai.
3. Mentor dan mentee berdiskusi menentukan waktu pelaksanaan mentoring baik durasi waktu maupun jadwal pelaksanaan mentoring dengan memperhatikan konversi jam pelajaran.

Tabel 2. Perencanaan Mentoring

<b>NO</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>KELUARAN</b>
1.	Telaah informasi asesment oleh mentor	hasil telaah oleh mentor
2.	Penyamaan persepsi dan komitmen, tujuan, kegiatan dan hasil mentoring	penyamaan persepsi dan komitmen
3.	Jadwal proses mentoring	jadwal tersusun

### **B. Pelaksanaan Mentoring**

1. Mentor melakukan pertemuan dengan mentee sesuai waktu yang telah disepakati bersama dan membahas substansi yang disepakati
2. Mentor membahas target pekerjaan dan waktu penyelesaian sesuai dengan uraian tugas mentee
3. Mentor memberi waktu kepada mentee untuk menyampaikan permasalahan terkait kompetensi dan kinerjanya
4. Mentor menyampaikan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilannya kepada mentee
5. Mentor memberikan saran konstruktif kepada mentee
6. Mentor menggali gagasan inovatif dan mengarahkan mentee supaya fokus meningkatkan kompetensi demi peningkatan kinerja
7. Mentor memberi waktu kepada mentee untuk melaksanakan saran atau umpan balik dari mentor
8. Mentor dan mentee mendiskusikan kemajuan dan permasalahan serta merencanakan rencana aksi tindak lanjutnya.
9. Mentor dapat memberi saran pengembangan kompetensi lebih lanjut bagi mentee baik dalam bentuk pendidikan maupun pelatihan
10. Mentor dapat memberi target pekerjaan yang lebih menantang kepada mentee demi pengembangan kariernya.

Tabel 3. Pelaksanaan Mentoring

<b>NO</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>KELUARAN</b>
1.	Pertemuan 1.	Hasil pembahasan substansi
2.	Target pekerjaan	Bentuk penyelesaian pekerjaan
3.	Penyampaian permasalahan terkait kompetensi	Permasalahan terkait kjompetensi
4.	Penyampaian PKS dalam mentoring	PKS yang diperoleh
5.	Saran konstruktif mentor	Saran :
6.	Gagasan inovasi mentee	Bentuk inovasi :
7.	Saran umpan balik dari mentee	Bentuk saran umpan balik:
8.	Rencana aksi tindak lanjut oleh mentee	Rencana aksi:
9.	Saran tindaklanjut mentor ttg pengembangan kompetensi kepada mentee	Saran tindak lanjut :
10.	Target pekerjaan untuk mentee	Bentuk pekerjaan :

### **C. Evaluasi Mentoring**

Evaluasi dilakukan terhadap mentor, mentee dan kegiatan pasca mentoring. Tujuannya adalah mengetahui sejauhmana komitmen dan keberhasilan peran dari tiap pihak yang terlibat dalam mentoring **(Lampiran 4)**.

1. Evaluasi terhadap Mentor
  - a. Penguasaan kompetensi bidang
  - b. Keterampilan yang dimiliki
  - c. Kemampuan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan
  - d. Kemampuan memotivasi mentee
  - e. Kemampuan membangun hubungan yang harmonis
  - f. Kemampuan berkomunikasi
  - g. Kemampuan memberi saran yang konstruktif
2. Evaluasi terhadap Mentee
  - a. Ketepatan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan
  - b. Kemampuan dan keterampilan yang diperoleh
  - c. Melaksanakan tindak lanjut
  - d. Berperan aktif
  - e. Inisiatif
  - f. Kedisiplinan
  - g. Komunikasi dan koordinasi
3. Evaluasi terhadap Kegiatan Pasca Mentoring
  - a. Kelanjutan relasi mentor dan mentee sesudah kegiatan mentoring selesai
  - b. Tantangan selama proses mentoring berlangsung

## **BAB VI. PENUTUP**

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

Diharapkan dengan model pengembangan ini, seluruh pegawai Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan memperoleh tambahan wawasan dan memperoleh kepastian untuk mengikuti pengembangan kompetensi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## DAFTAR BACAAN

- Biro Sumber Daya Manusia Kemendikbud. (Tanpa Tahun). Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Biro Sumber Daya Manusia Kemendikbud. 2021. *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Mentoring di Kemendikbud, Riset, dan Teknologi*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara;
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
- Panduan Coaching, *Mentoring* dan Belajar Mandiri di Lingkungan Kemendikbud;
- Petunjuk Teknis Pelaksanaan *Mentoring* di Kemendikbud, Riset, dan Teknologi, Tahun 2021.
- Martoredjo, N.T. 2015. Peran Dimensi *Mentoring* dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Humaniora*, Vol.6, No.4.

## Lampiran 6. Surat Tugas

Dibuat format sebagaimana umumnya berlaku di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan)

### SURAT TUGAS

Nomor:.....

Kepala Pusat Diklat SDMLHK dengan ini menugaskan kepada:

Nama : .....

NIP : .....

Pangkat dan Golongan : .....

Jabatan : .....

Untuk menjadi Mentor bagi pegawai sebagai berikut:

Nama : .....

NIP : .....

Pangkat dan Golongan : .....

Jabatan : .....

Pada periode bulan ..... 2022

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Bogor, .....2022

Kepala .....

.....

NIP. ....

## Lampiran 7. Formulir *mentoring*

**FORMULIR MENTORING**

<b>MENTORING PEGAWAI</b>						
<b>PERIODE BULAN : .....</b>						
No	Mentor			No	Mentee	
1	Nama			1	Nama	
2	NIP			2	NIP	
3	Pangkat/Gol Ruang			3	Pangkat/Gol Ruang	
4	Jabatan			4	Jabatan	
5	Unit Kerja			5	Unit Kerja	

No	Hari/Tanggal	Topik Bahasan	Catatan
1			
2			

<i>Permasalahan</i>	<i>Solusi</i>
Mentor	<i>Mentee</i>
(.....)	(.....)

**Lampiran 8. Surat Pernyataan**

SURAT PERNYATAAN

Nomor:.....

Kepala ..... dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : .....

NIP : .....

Pangkat dan Golongan : .....

Jabatan : .....

Telah melaksanakan tugas sebagai Mentor bagi pegawai sebagai berikut:

Nama : .....

NIP : .....

Pangkat dan Golongan : .....

Jabatan : .....

Pada periode bulan ..... 2022

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

....., .....20.....

Kepala .....,

.....

NIP. ....

## Lampiran 9. Formulir Evaluasi Kegiatan Mentoring

### Evaluasi Mentor

Mentor: .....

<b>NO</b>	<b>PENILAIAN</b>	<b>NILAI<sup>1</sup></b>
1	Penguasaan kompetensi	
2	Keterampilan	
3	Kemampuan berbagi	
4	Kemampuan memotivasi	
5	Kemampuan membina hubungan	
6	Kemampuan komunikasi	
7	Kemampuan memberi saran	

Catatan / Saran :

....., .....

(.....)

Tanda tangan Mentee

---

<sup>1</sup> Diisi dengan kriteria: Baik, Sedang, Kurang

## Evaluasi Mentee

**Mentee:** .....

<b>NO</b>	<b>PENILAIAN</b>	<b>NILAI<sup>2</sup></b>
1	Ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan	
2	PKS yang diperoleh	
3	Pelaksanaan tindak lanjut	
4	Berperan aktif	
5	Inisiatif	
6	Kedisiplinan	
7	Komunikasi	
8	Kerjasama	

Catatan / Saran :

...  
...

.

., .....

(.....)

Tanda tangan Mentor

---

<sup>2</sup> Diisi dengan kriteria: Baik, Sedang, Kurang

## Evaluasi Kegiatan Pasca Mentoring

Nama: .....

NO	PENILAIAN	KETERANGAN
1	Keberlanjutan relasi setelah mentoring selesai	
2	Tantangan selama proses mentoring	

Catatan / Saran : ....., .....

(.....)

Tanda tangan Mentor/Mentee



**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SDM LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**

Jln. Mayjen Ishak Djuarsa Gunung Batu Kotak Pos 141 Bogor 16118

Telp. (0251) 8313622, Fax : (0251)8323565, 83122841

e-mail : [pusdiklat@dephut.go.id](mailto:pusdiklat@dephut.go.id), website : <http://pusdiklat.dephut.go.id>