



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
NOMOR: 211/K.1/HKM.02.2/2026
TENTANG
PEDOMAN PENYELENGGARAAN
COACHING DAN *MENTORING* SEKTOR PUBLIK

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa sebagai bentuk pelaksanaan metode belajar dari orang lain dan lingkungan sesuai dengan kerangka sistem pembelajaran pengembangan kompetensi secara terintegrasi (*corporate university*) sebagaimana diatur dalam Pasal 18 huruf b Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*), perlu melaksanakan pembelajaran melalui *coaching* dan *mentoring*;
- b. bahwa untuk memberikan acuan dalam melaksanakan pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menyusun pedoman pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* sektor publik;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara tentang Pedoman Penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* Sektor Publik;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);
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 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 184);
 4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*) (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 617);
 5. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 52);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN *COACHING* DAN *MENTORING* SEKTOR PUBLIK.
- KESATU : Menetapkan Pedoman Penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* Sektor Publik yang selanjutnya disebut Pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU digunakan sebagai panduan bagi unit organisasi atau organisasi perangkat daerah yang menyelenggarakan tugas di bidang sumber daya manusia atau kepegawaian pada instansi pemerintah dalam penyelenggaraan *coaching* dan *mentoring* sebagai bentuk metode belajar dari orang lain dan lingkungan dalam kerangka sistem pembelajaran pengembangan kompetensi secara terintegrasi (*corporate university*).
- KETIGA : Biaya penyelenggaraan *coaching* dan *mentoring* bersumber dari:
- a. anggaran pendapatan dan belanja negara;
 - b. anggaran pendapatan dan belanja daerah; dan/atau
 - c. sumber pendanaan lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 5 Mei 2026

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



MUHAMMAD TAUFIQ

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA
NOMOR: 211/K.1/HKM.02.2/2026
TENTANG PEDOMAN
PENYELENGGARAAN *COACHING* DAN
MENTORING SEKTOR PUBLIK

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan lingkungan strategis yang semakin kompleks dan dinamis, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, menuntut pegawai aparatur sipil negara untuk senantiasa mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja, dan membangun budaya kerja yang adaptif. Pengembangan kompetensi bagi pegawai aparatur sipil negara menjadi salah satu faktor kunci untuk meningkatkan kapasitas individu maupun organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan penyelenggaraan pemerintahan.

Pengembangan kompetensi bagi pegawai aparatur sipil negara merupakan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan bahwa setiap pegawai aparatur sipil negara berkewajiban untuk melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pengembangan kompetensi tersebut tidak hanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan formal, tetapi juga melalui pendekatan pembelajaran yang mampu mendorong pembelajaran berkelanjutan, reflektif, kontekstual, dan berbasis lingkungan sosial.

Salah satu pendekatan pembelajaran yang mengedepankan pentingnya proses belajar dari orang lain dan lingkungan, yang mengedepankan proses refleksi serta interaksi langsung antara individu adalah melalui *coaching* dan *mentoring*. Kegiatan *coaching* dan *mentoring* memungkinkan pengetahuan tacit yang sering kali tidak terdokumentasi dapat ditransfer secara alami melalui dialog, praktik bersama, dan umpan balik berkelanjutan. Hal ini sangat penting dalam sektor publik, dimana keberhasilan pelaksanaan tugas sering bergantung pada pengalaman praktis, pemahaman konteks kebijakan, serta keterampilan interpersonal yang tidak selalu dapat diperoleh dari pembelajaran formal.

Coaching dan *mentoring* merupakan 2 (dua) pendekatan strategis dalam metode belajar dari orang lain dan lingkungan yang berfokus pada peningkatan kinerja, pengembangan potensi individu, dan juga kepemimpinan transformasional. Melalui proses *coaching*, pegawai aparatur sipil negara difasilitasi untuk menemukan solusi atas tantangan kinerjanya sendiri secara mandiri. Sedangkan melalui *mentoring*, pegawai aparatur sipil negara memperoleh bimbingan dari atasan maupun rekan

kerja yang memiliki pengalaman tertentu dalam rangka mempercepat pembentukan pengetahuan, keterampilan, serta nilai dan budaya organisasi.

Pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* di sektor publik selama ini masih menghadapi berbagai tantangan, seperti belum adanya standar implementasi yang seragam, perbedaan pemahaman terhadap peran *coach* dan mentor, dan belum optimalnya integrasi dengan sistem pengembangan kompetensi organisasi. Hal ini berakibat pada perbedaan kualitas dan efektivitas program *coaching* dan *mentoring* antar instansi pemerintah yang seringkali tidak sesuai tujuan pengembangan organisasi, dan dampaknya sulit diukur secara objektif. Oleh karena itu, pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* di lingkungan instansi pemerintah, membutuhkan pedoman yang dapat dijadikan sebagai acuan dasar bagi penyelenggaraannya.

Dengan adanya Pedoman ini, diharapkan seluruh penyelenggaraan *coaching* dan *mentoring* di sektor publik dapat berjalan secara profesional, terukur, dan selaras dengan arah kebijakan pengembangan sumber daya manusia aparatur berbasis kompetensi, sehingga mampu mempercepat terwujudnya birokrasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil.

B. Pengertian Umum

Dalam Pedoman ini yang dimaksud dengan:

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
3. *Coaching* adalah pendampingan Pegawai ASN untuk mencapai potensi penuh melalui pemberdayaan individu dalam menemukan solusi yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan kinerja.
4. *Coach* adalah Pegawai ASN yang memenuhi persyaratan dan ditunjuk untuk memberikan pendampingan kepada *coachee*.
5. *Coachee* adalah Pegawai ASN yang menerima pendampingan peningkatan kinerja dari *Coach*.
6. *Mentoring* adalah pembimbingan Pegawai ASN dengan mendukung proses pembelajaran dan karier *mentee* melalui aktivitas berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan terkait sektor publik.
7. Mentor adalah Pegawai ASN yang memenuhi persyaratan dan ditunjuk untuk memberikan pembimbingan kepada *mentee*.
8. *Mentee* adalah Pegawai ASN yang menerima pembimbingan dalam pengembangan pengetahuan, pengalaman, dan wawasan praktis pada sektor publik dari Mentor.

9. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pembinaan, penyelenggaraan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN.
10. Pengetahuan Tersirat (*Tacit Knowledge*) yang selanjutnya disebut *Tacit Knowledge* adalah pengetahuan yang masih berada dalam pikiran individu Pegawai ASN sebagai hasil dari pengalaman dan/atau proses pembelajaran.
11. Sistem Pembelajaran Terintegrasi (*Corporate University*) yang selanjutnya disebut *Corpu* adalah pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam pengembangan kompetensi ASN sebagaimana diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil.
12. Jam Pelajaran yang selanjutnya disingkat JP adalah satuan waktu pembelajaran yang ditetapkan oleh LAN.
13. Unit Pengelola Program adalah unit organisasi yang menyelenggarakan tugas di bidang pengelolaan sumber daya manusia atau Kepegawaian sebagai pelaksana teknis program.

C. Tujuan

Penyusunan Pedoman ini bertujuan untuk:

1. menetapkan dan memberikan acuan bagi pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* di instansi pemerintah agar memiliki kualitas yang terstandar;
2. mendorong efektivitas penerapan *Coaching* dan *Mentoring* secara profesional sebagai bagian dari strategi pengembangan kompetensi, talenta dan karier Pegawai ASN yang terarah dan berkelanjutan; dan
3. mendukung terbangunnya ekosistem pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) di sektor publik melalui penerapan metode belajar-dari orang lain dan lingkungan.

D. Manfaat

Pedoman ini memiliki manfaat, yaitu:

1. sebagai acuan bagi instansi pemerintah dalam melaksanakan program *Coaching* dan *Mentoring* secara sistematis, terstruktur, dan akuntabel; dan
2. sebagai standar konseptual dan operasional bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* guna memastikan keseragaman pemahaman, pendekatan, dan praktik di lingkungan instansi pemerintah.

E. Sasaran

Sasaran dari Pedoman ini meliputi:

1. unit organisasi atau organisasi pemerintah daerah yang menyelenggarakan tugas di bidang sumber daya manusia atau kepegawaian pada instansi pemerintah;
2. Pegawai ASN yang berperan sebagai:
 - a. atasan langsung yang menjalankan peran *leader as Coach* dan/atau Mentor bagi bawahannya;
 - b. pejabat struktural atau pejabat fungsional yang ditugaskan sebagai *Coach* atau Mentor; dan
 - c. Pegawai ASN yang menjadi *Coachee* atau *Mentee* dalam program pengembangan kompetensi, kinerja, dan karier.

F. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman ini meliputi:

1. pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* dalam lingkup instansi pemerintahan dan mendukung penerapan sistem pembelajaran secara terintegrasi; dan
2. pendekatan dalam pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* sebagai *independent model* yang berdiri sendiri sebagai sebuah jalur pengembangan kompetensi berbasis pembelajaran sosial dan bukan sebagai model terintegrasi (*bundling model*) yang menjadi bagian dari program pelatihan.

BAB II

PRINSIP *COACHING* DAN *MENTORING*

Coaching dan *Mentoring* merupakan metode pengembangan kompetensi Pegawai ASN melalui pendampingan dan pembimbingan terstruktur kepada *Coachee/Mentee* untuk mendukung pengembangan potensi dan kinerja Pegawai ASN secara maksimal dan berperan sebagai akselerator metode belajar dari orang lain dan lingkungan. Pendekatan ini mendorong terbentuknya budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) di instansi pemerintah, memperkuat transfer pengetahuan lintas generasi, serta meningkatkan kesiapan Pegawai ASN dalam menjalankan perubahan strategis organisasi. Praktik *Coaching* dan *Mentoring* berfokus untuk meningkatkan kinerja sektor publik, kapasitas kepemimpinan birokrasi, serta kualitas layanan publik, sesuai tugas dan fungsi jabatannya.

Dalam melaksanakan kegiatan *Coaching* dan *Mentoring*, berikut ini merupakan prinsip dasar yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Profesionalitas
Coaching dan *Mentoring* dilaksanakan secara sistematis, terstruktur, dan mengacu prinsip dasar pelaksanaan serta standar pemenuhan kompetensi *Coaching* dan *Mentoring*.
2. Integritas
Seluruh proses *Coaching* dan *Mentoring* menjunjung tinggi nilai kejujuran, objektivitas, dan tanggung jawab.
3. Berorientasi Tujuan dan Hasil
Setiap proses *Coaching* dan *Mentoring* diarahkan pada pencapaian tujuan yang jelas, terukur, dan selaras dengan sasaran kinerja individu maupun organisasi.
4. Akuntabilitas
Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun substantif melalui bukti proses dan hasil.
5. Berkelanjutan
Proses dilakukan secara berkesinambungan, tidak bersifat insidental, serta menjadi bagian dari sistem pengembangan kompetensi sumber daya manusia organisasi.
6. Kolaboratif
Hubungan *Coach-Coachee* dan *Mentor-Mentee* bersifat kemitraan dan kolaboratif yang saling menghormati tanpa diskriminasi.

Coaching dan *Mentoring* sebagai bagian dari metode belajar dari orang lain dan lingkungan dalam Corpu perlu dilaksanakan secara terencana, sistematis, berbasis kebutuhan organisasi, serta selaras dan terintegrasi dengan arah kebijakan dan manajemen kinerja pegawai. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa proses pendampingan dan pembimbingan tidak berjalan secara parsial atau insidental, melainkan menjadi bagian dari siklus pengelolaan sumber daya manusia yang utuh, mulai dari analisis kebutuhan, pemetaan potensi dan kompetensi, penyusunan rencana pengembangan individu, pelaksanaan pengembangan, hingga evaluasi dampak terhadap kinerja organisasi.

Adapun integrasi *Coaching* dan *Mentoring* dalam sistem pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Keterpaduan dalam Sistem Pembelajaran Terintegrasi
Coaching dan *Mentoring* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penerapan sistem pembelajaran terintegrasi organisasi sebagai metode pengembangan kompetensi Pegawai ASN secara berkelanjutan.
2. Keselarasan dengan Kebutuhan Strategis Instansi
Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* diselenggarakan selaras dengan tujuan, strategi, dan prioritas strategis instansi.
3. Orientasi pada Pencapaian Kinerja
Coaching dan *Mentoring* diarahkan untuk mendukung peningkatan kinerja individu, unit organisasi, dan organisasi secara terukur dan berkelanjutan.
4. Integrasi dengan Pengembangan Talenta dan Karier ASN
Coaching dan *Mentoring* dilaksanakan terintegrasi dengan sistem manajemen talenta, pengembangan karier Pegawai ASN, maupun perencanaan suksesi dalam rangka penguatan kapasitas kepemimpinan dan profesionalitas ASN.
5. Evaluasi dan Peningkatan Berkelanjutan
Evaluasi pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* dilakukan secara berkala sebagai dasar perbaikan dan peningkatan mutu program pembelajaran secara berkelanjutan.

BAB III COACHING

A. Konsep *Coaching*

Pelaksanaan kegiatan *Coaching* dapat dilakukan baik oleh atasan langsung maupun Pegawai ASN yang diberikan penugasan khusus sebagai *Coach* terhadap pegawai lain yang berperan sebagai *Coachee* yang bertujuan untuk memperoleh strategi atas pemecahan suatu masalah dengan menggali kemampuan yang dimiliki Pegawai ASN (*Coachee*). Dalam proses *Coaching*, dimungkinkan seorang *Coach* tidak harus memiliki keahlian pada bidang teknis atau substansi pekerjaan yang sama dengan *Coachee*. Sebab peran *Coach* lebih pada memfasilitasi proses berpikir, refleksi, dan penggalan solusi dari *Coachee*, bukan memberikan jawaban atau solusi berdasarkan pengalaman dan pengetahuannya sendiri.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, *Coaching* digunakan untuk membantu individu yang telah memiliki potensi atau kompetensi dasar agar dapat mengoptimalkan kinerjanya, meningkatkan kesadaran diri, serta menemukan solusi secara mandiri melalui proses refleksi, dialog, pertanyaan yang menggugah, dan umpan balik yang konstruktif.

B. Tujuan *Coaching*

Tujuan *Coaching* sebagai bagian dari metode belajar dari orang lain dan lingkungan sebagai berikut:

1. mengembangkan kesadaran diri dan tanggung jawab Pegawai ASN terhadap proses belajar dan kinerja;
2. mendorong pemecahan masalah dan inovasi Pegawai ASN melalui proses kolaboratif dalam lingkungan kerja;
3. mengintegrasikan strategi instansi ke dalam tujuan individu dengan mempromosikan komitmen dan keterlibatan dalam upaya pengembangan kompetensi; dan
4. menciptakan kepercayaan dan hubungan profesional yang lebih baik.

C. Karakteristik *Coaching*

Untuk memudahkan pemahaman dalam penerapan praktik *Coaching*, berikut ini adalah beberapa karakteristik dalam pelaksanaan *Coaching*:

1. *Coaching* dilaksanakan berdasarkan tujuan yang jelas, spesifik, dan terukur yang disepakati antara *Coach* dan *Coachee* yang selaras dengan kebutuhan pengembangan individu dan kinerja organisasi;
2. *Coaching* berfokus pada pemberdayaan dan penggalan potensi *Coachee*, bukan pada pemberian instruksi atau nasihat secara langsung;
3. *Coaching* menempatkan *Coachee* sebagai subjek utama dalam proses pengembangan diri, sementara *Coach* berperan sebagai fasilitator

pendamping yang mendorong kesadaran, refleksi, dan pengambilan keputusan secara mandiri;

4. *Coaching* menekankan pada penggunaan pertanyaan reflektif, eksploratif dan solutif untuk membantu *Coachee* memahami situasi dan menemukan solusi yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan kinerja.

D. Peran utama *Coach* dan *Coachee*

1. Peran *Coach*:

- a. Fasilitator refleksi bagi *Coachee*, bukan pemberi solusi
Coach membantu *Coachee* melihat persoalan, isu, tantangan, dan peluang dari berbagai sudut pandang serta mendorong kesadaran diri (*self-awareness*) *Coachee* guna mengembangkan alternatif solusi sebagai dasar pengambilan keputusan.
- b. Mendorong pembelajaran dan pengembangan diri *Coachee*
Coach membantu *Coachee* dalam melihat kesenjangan kinerja serta mendorong optimalisasi potensi dan sikap kerja melalui internalisasi pola pikir bertumbuh (*growth mindset*) dan komitmen belajar sepanjang hayat.
- c. Menjaga fokus *Coachee* pada tujuan dan hasil
Coach membantu *Coachee* dalam merumuskan tujuan pengembangan yang spesifik, terukur, dan relevan, serta menentukan langkah tindakan yang realistis dan kontekstual di sektor publik.
- d. Memberikan umpan balik yang konstruktif dan suportif
Coach memberikan umpan balik secara objektif, spesifik, dan berbasis fakta untuk mendorong refleksi serta peningkatan kinerja *Coachee*.
- e. Mematuhi prinsip dan etika *Coaching*
Coach senantiasa menjaga kerahasiaan dalam proses *Coaching* serta membangun hubungan dengan *Coachee* yang dilandasi kepercayaan, saling menghormati dan menjunjung tinggi prinsip kesetaraan.

2. Peran *Coachee*:

- a. Pembelajar utama dalam proses pembelajaran
Coachee berperan sebagai pemilik utama proses pembelajaran melalui dialog *Coaching* yang aktif, reflektif dan terbuka terhadap perubahan.
- b. Pengambil keputusan dalam rencana pengembangan
Coachee berperan dalam menentukan langkah-langkah yang akan diambil, dengan dukungan dari *Coach*, serta berkomitmen terhadap keberlanjutan pembelajaran dalam proses *Coaching*.
- c. Pelaksana rencana pengembangan
Coachee berperan dalam mengintegrasikan hasil *Coaching* ke dalam praktik kerja dan perilaku sehari-hari di unit organisasi

- untuk menjaga keberlanjutan pembelajaran dan proses pengembangan diri jangka panjang.
- d. Menjaga etika dan komitmen proses
- Coachee* berperan aktif dalam membangun hubungan yang saling percaya dan terbuka selama proses *Coaching*, serta menghargai waktu, dan kesepakatan yang telah dibuat bersama *Coach*.

E. Konversi JP

Konversi JP *Coaching* merupakan mekanisme penyesuaian waktu pelaksanaan *Coaching* ke dalam satuan JP sehingga dapat diakui sebagai bagian dari pengembangan kompetensi dalam Corpu. Konversi JP diberikan kepada *Coach* dan *Coachee* sebagai pihak yang terlibat dalam kegiatan *Coaching*. Jumlah JP yang diberikan adalah sebagai berikut:

Kegiatan	Satuan	Konversi	
		<i>Coachee</i>	<i>Coach</i>
<i>Coaching</i>	Kegiatan	a. 1 (satu) kali kegiatan <i>Coaching</i> setara dengan 2 (dua) JP.	a. 1 (satu) kali kegiatan <i>Coaching</i> setara dengan 3 (tiga) JP.
		b. maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.	b. maksimal dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.

Sebagai bukti keikutsertaan, *Coach* dan *Coachee* wajib melampirkan surat penugasan, formulir/*logbook* kegiatan, dan sertifikat atau bukti penyelesaian kegiatan *Coaching*.

BAB IV

MENTORING

A. Konsep *Mentoring*

Pelaksanaan kegiatan Kegiatan *Mentoring* dapat dilakukan oleh Pimpinan atau Pegawai ASN yang ditugaskan khusus sebagai Mentor karena memiliki kompetensi dan pengalaman relevan pada bidang tertentu yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan *Mentee*. Dalam proses ini, Mentor berperan lebih aktif dalam memberikan arahan, berbagi pengetahuan dan pengalaman, memberikan contoh konkret, serta memberikan saran atau solusi atas permasalahan yang dihadapi *Mentee*. Oleh karena itu, berbeda dengan *Coach*, seorang Mentor umumnya memiliki keahlian atau pengalaman yang lebih mendalam pada bidang yang sama atau relevan dengan *Mentee*.

Secara umum, *Mentoring* digunakan untuk membantu Pegawai ASN yang masih memerlukan penguatan kompetensi dasar maupun lanjutan, terutama dalam memahami konteks pekerjaan, meningkatkan keterampilan teknis, orientasi pengembangan karier dan kepemimpinan, serta menavigasi tantangan yang ada dalam organisasi.

B. Tujuan *Mentoring*

Tujuan *Mentoring* sebagai bagian dari metode belajar dari orang lain dan lingkungan adalah sebagai berikut:

1. mengakselerasi pengembangan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari Mentor kepada *Mentee*;
2. mendukung proses adaptasi dan pengembangan karier Pegawai ASN melalui bimbingan, arahan, serta berbagi praktik baik dalam konteks pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan;
3. menyelaraskan nilai, etika, dan budaya organisasi dengan perilaku kerja individu sehingga tercipta profesionalisme dan integritas dalam pelaksanaan tugas sektor publik; dan
4. membangun hubungan pembelajaran yang suportif dan berkelanjutan guna memperkuat jejaring, kepercayaan, serta kolaborasi dalam lingkungan kerja sektor publik.

C. Karakteristik *Mentoring*

Untuk memudahkan pemahaman dalam penerapan praktik *Mentoring*, beberapa karakteristik dalam pelaksanaan *Mentoring* sebagai berikut:

1. *Mentoring* dilaksanakan berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi dan karier *Mentee*, yang selaras dengan kebutuhan organisasi dan arah pengembangan talenta instansi;
2. *Mentoring* berfokus pada metode transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan, dimana Mentor sebagai pembimbing yang berpengalaman memberikan perspektif, arahan, teladan, dan

- dukungan pengembangan berdasarkan pengalaman profesionalnya, sementara *Mentee* aktif dalam menerima, merefleksikan, dan menerapkan pembelajaran;
3. Orientasi waktu pelaksanaan *Mentoring* pada umumnya bersifat jangka menengah hingga jangka panjang, dengan fokus pada pengembangan karier *Mentee* secara berkelanjutan; dan
 4. Pelaksanaan *Mentoring* melibatkan peran Mentor sebagai fasilitator pengembangan dan *Mentee* sebagai peserta pengembangan.

D. Peran utama Mentor dan *Mentee*

1. Peran Mentor

a. Sumber pengalaman dan pembelajaran bagi *Mentee*

Mentor berperan dalam membagikan berbagai cerita pengalaman, studi kasus maupun *lesson learnt* berdasarkan pengalaman Mentor, serta menjelaskan *Tacit Knowledge* dalam bekerja di birokrasi seperti budaya organisasi, dinamika organisasi dan lainnya.

b. Pemberi arahan dan nasihat strategis

Mentor berperan dalam memberikan pandangan dan saran tentang pilihan karier, pengembangan kompetensi, dan langkah strategis lainnya dalam organisasi.

c. Teladan profesionalisme dan integritas

Mentor berperan dalam memberikan contoh keteladanan dalam etika di sektor publik seperti pelayanan publik, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan, serta menunjukkan perilaku integritas, baik di tengah konflik kepentingan, atau dinamika politik birokrasi.

d. Pembuka akses dan jejaring

Mentor berperan dalam menghubungkan *Mentee* dengan jejaring yang lebih luas dan relevan yang dapat membantu dalam meningkatkan kinerja dan kapasitas kepemimpinan di sektor publik.

2. Peran *Mentee*

a. Pembelajar yang aktif dalam pengembangan diri

Mentee berperan dalam menjaga kualitas pengembangan dengan sikap proaktif untuk mengetahui hal-hal yang relevan dengan peningkatan kapasitas dirinya dalam konteks kinerja sektor publik.

b. Pengelola aksi dan rencana pengembangan

Mentee berperan dalam mengubah wawasan (*insight*) dari diskusi bersama Mentor menjadi langkah nyata perubahan.

c. Pembelajar yang memaknai pengalaman

Mentee berperan aktif dalam mengangkat praktik nyata dalam pelaksanaan tugas, baik keberhasilan, kegagalan, maupun dinamika konflik sebagai bahan refleksi dan diskusi bersama

- Mentor, serta menjadikan pengalaman tersebut sebagai sarana pembelajaran kontekstual.
- d. Pengelola jejaring kemitraan strategis
- Mentee* berperan dalam memanfaatkan akses jejaring Mentor untuk memperkuat jejaring organisasi secara bertanggung jawab.

E. Konversi JP

Konversi JP *Mentoring* merupakan mekanisme penyesuaian waktu pelaksanaan *Mentoring* ke dalam satuan JP sehingga dapat diakui sebagai bagian dari pengembangan kompetensi dalam sistem pembelajaran ASN. Konversi JP diberikan kepada Mentor dan *Mentee* sebagai pihak yang terlibat dalam kegiatan *Mentoring*. Jumlah JP yang diberikan adalah sebagai berikut:

Kegiatan	Satuan	Konversi	
		Mentor	<i>Mentee</i>
<i>Mentoring</i>	Kegiatan	a. 1 (satu) kali kegiatan <i>Mentoring</i> setara dengan 2 (dua) JP.	a. 1 (satu) kali kegiatan <i>Mentoring</i> setara dengan 3 (tiga) JP.
		b. Paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan	b. Paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.

Sebagai bukti keikutsertaan, Mentor dan *Mentee* wajib melampirkan surat penugasan, formulir/*logbook* kegiatan, dan sertifikat atau bukti penyelesaian kegiatan *Mentoring*.

BAB V

PENYELENGGARAAN *COACHING* DAN *MENTORING*

A. Bentuk Penyelenggaraan

Penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* pada sektor publik dapat dilakukan dalam berbagai bentuk yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi Pegawai ASN, tujuan organisasi, serta konteks pelaksanaan pembelajaran di tempat kerja. Variasi bentuk pelaksanaan ini dimaksudkan untuk memberikan fleksibilitas dalam proses pengembangan sehingga *Coaching* dan *Mentoring* dapat berlangsung secara efektif, relevan, dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan organisasi.

Dalam pedoman ini, bentuk pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* dapat dilihat dari beberapa aspek, antara lain berdasarkan sifat penyelenggaraannya dan berdasarkan format interaksi dalam proses pengembangannya.

Berdasarkan sifat penyelenggaraannya, *Coaching* dan *Mentoring* terdiri atas:

1. *Coaching* dan *Mentoring* bersifat wajib (*mandatory*)

Kegiatan yang ditetapkan oleh organisasi sebagai bagian dari program pengembangan kompetensi yang wajib diikuti oleh Pegawai ASN sesuai dengan kebijakan pengembangan organisasi atau penugasan yang ditetapkan pada awal siklus kinerja tahunan.

2. *Coaching* dan *Mentoring* berdasarkan inisiatif Pegawai ASN (*self-initiated*)

Kegiatan yang dilaksanakan atas prakarsa atau usulan individu Pegawai ASN untuk mendukung pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, atau penyelesaian permasalahan dalam pelaksanaan tugas, yang penyelenggaraannya dilakukan setelah memperoleh persetujuan atasan langsung dan ditetapkan oleh Unit Pengelola Program.

Sementara itu, berdasarkan format interaksi penyelenggaraannya, *Coaching* dan *Mentoring* dapat diselenggarakan dalam bentuk sebagai berikut:

1. *Coaching* atau *Mentoring* Individu

Coaching atau *Mentoring* individu merupakan proses pengembangan kompetensi yang dilaksanakan melalui interaksi pembelajaran antara seorang *Coach* atau *Mentor* dengan 1 (satu) orang *Coachee* atau *Mentee* (*one to one*) secara langsung yang berfokus pada kebutuhan pengembangan individu, baik terkait peningkatan kinerja, penguatan kompetensi, maupun pengembangan potensi Pegawai ASN.

2. *Coaching* atau *Mentoring* Tim

Coaching atau *Mentoring* tim merupakan proses pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh 1 (satu) orang *Coach* atau *Mentor* kepada sekelompok Pegawai ASN yang tergabung dalam suatu tim

kerja dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas kolektif, efektivitas kerja sama, serta kinerja tim dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Pihak yang Terlibat dalam *Coaching* dan *Mentoring*

1. Penanggung Jawab Program

- a. Penanggung jawab program merupakan pimpinan tertinggi instansi yang berperan sebagai pejabat pembina kepegawaian dan/atau pejabat yang berwenang setelah diberi kewenangan oleh pejabat pembina kepegawaian sebagai penanggung jawab program.
- b. Penanggung jawab program memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
 - 1) menetapkan kebijakan penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* sektor publik di lingkungan instansi pemerintah;
 - 2) memastikan ketersediaan dukungan sumber daya yang meliputi kebijakan, anggaran, sarana prasarana, serta dukungan kelembagaan;
 - 3) menjamin integrasi program *Coaching* dan *Mentoring* dengan sistem manajemen talenta, manajemen kinerja, dan pengembangan karier ASN;
 - 4) memberikan arahan strategis serta penguatan komitmen pimpinan unit organisasi dalam pelaksanaan program; dan
 - 5) melakukan pengawasan umum terhadap penyelenggaraan program agar berjalan sesuai prinsip dasar penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring*.
- c. Dalam melaksanakan tugasnya, penanggung jawab program mendapatkan dukungan teknis dari Unit Pengelola Program dengan tetap mempertahankan tanggung jawab strategis dan akuntabilitas penyelenggaraan program.

2. Unit Pengelola Program

- a. Unit Pengelola Program merupakan unit organisasi yang menyelenggarakan tugas di bidang pengelolaan sumber daya manusia atau Kepegawaian sebagai pelaksana teknis program.
- b. Unit Pengelola Program bertanggung jawab secara administratif dan operasional atas penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* pada masing-masing instansi pemerintah.
- c. Unit Pengelola Program mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
 - 1) menyusun perencanaan program *Coaching* dan *Mentoring* berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi Pegawai ASN;
 - 2) menyusun pedoman teknis, mekanisme, dan instrumen pendukung penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring*;
 - 3) melakukan identifikasi dan pemetaan Pegawai ASN yang memenuhi kriteria sebagai *Coach* dan/atau Mentor untuk

- membangun basis data (*pool*) yang dapat dimanfaatkan dalam penyelenggaraan program;
- 4) melakukan proses pencocokan (*matching*) dan penetapan pasangan *Coach-Coachee* dan Mentor-*Mentee* sesuai kriteria dan mekanisme yang ditetapkan;
 - 5) memastikan pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* terdokumentasi secara tertib dan akuntabel;
 - 6) melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap proses dan hasil pelaksanaan program secara umum;
 - 7) menyusun laporan seluruh penyelenggaraan program kepada penanggung jawab program; dan
 - 8) mengintegrasikan hasil *Coaching* dan *Mentoring* ke dalam sistem manajemen talenta dan pengembangan karier ASN.
- d. Dalam melaksanakan tugasnya, Unit Pengelola Program berkoordinasi dengan pimpinan unit organisasi atau atasan langsung tempat *Coach/Mentor* dan *Coachee/Mentee* bertugas guna menjamin efektivitas pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*.
3. Pimpinan Unit Organisasi
- a. Pimpinan unit organisasi merupakan atasan langsung tempat *Coachee* atau *Mentee* melaksanakan tugas.
 - b. Dalam pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*, pimpinan unit organisasi bertugas untuk:
 - 1) mengidentifikasi dan merekomendasikan kepada Unit Pengelola Program apabila terdapat Pegawai ASN yang memerlukan *Coaching* atau *Mentoring* berdasarkan kebutuhan peningkatan kinerja, karier dan pengembangan kompetensi di unit organisasinya;
 - 2) memberikan dukungan terhadap pelaksanaan rencana pengembangan atau tindak lanjut pengembangan dalam proses *Coaching* atau *Mentoring*;
 - 3) menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi penerapan hasil pembelajaran *Coachee* atau *Mentee*; dan
 - 4) memantau perkembangan kinerja pegawai (*Coachee/Mentee*) pasca penyelenggaraan *Coaching* atau *Mentoring*.
4. *Coach* dan Mentor
- a. *Coach* dan Mentor bertindak sebagai fasilitator pengembangan dalam penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring*.
 - b. Dalam menjalankan tugas, *Coach* dan Mentor berkewajiban:
 - 1) melaksanakan proses *Coaching* atau *Mentoring* secara profesional, objektif, dan berintegritas sesuai dengan prinsip pengembangan;
 - 2) menghimpun gambaran objektif tentang *Coachee/Mentee* baik dari aspek kinerja, profil kompetensi, perilaku kerja, informasi atasan langsung, dan sebagainya sebagai informasi awal untuk memulai sesi *Coaching* atau *Mentoring*.

- 3) membangun hubungan yang dilandasi kepercayaan, keterbukaan, dan saling menghargai;
- 4) memfasilitasi *Coachee/Mentee* dalam menetapkan rencana pengembangan yang terukur dan relevan dengan kebutuhan organisasi;
- 5) melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan rencana pengembangan oleh *Coachee/Mentee*; dan
- 6) menyampaikan laporan dan dokumentasi hasil pelaksanaan *Coaching* atau *Mentoring* kepada Unit Pengelola Program;

5. *Coachee* dan *Mentee*

- a. *Coachee* dan *Mentee* bertindak sebagai peserta pengembangan dalam pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*.
- b. Dalam menjalankan tugas, *Coachee* dan *Mentee* berkewajiban:
 - 1) mengikuti seluruh rangkaian proses *Coaching* atau *Mentoring* secara aktif, terbuka, dan bertanggung jawab;
 - 2) menyampaikan permasalahan, tantangan, atau kebutuhan pengembangan secara jujur dan konstruktif kepada *Coach* atau Mentor;
 - 3) menyusun dan melaksanakan rencana pengembangan yang telah disepakati bersama *Coach* atau Mentor; dan
 - 4) menyampaikan perkembangan pelaksanaan rencana pengembangan kepada *Coach* atau Mentor sesuai mekanisme yang disepakati.

C. Tahapan *Coaching* dan *Mentoring*

Tahapan penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring*, terdiri atas:

1. Tahap Perencanaan

Tahap Perencanaan merupakan proses awal yang dilakukan untuk memastikan *Coaching* dan *Mentoring* dilaksanakan secara terarah, terukur, dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Pada tahap ini dilakukan:

a. Identifikasi kebutuhan

Identifikasi Kebutuhan merupakan tahapan awal yang dilakukan dengan menganalisis dan menyesuaikan kebutuhan pengembangan Kompetensi Pegawai ASN secara komprehensif dan sistematis. Pada tahap ini, Unit Pengelola Program melakukan pemetaan terhadap Pegawai ASN yang memerlukan *Coaching* atau *Mentoring*, termasuk mengidentifikasi karakteristik individu, maupun permasalahan kinerja atau perilaku yang sedang dihadapi. Hasil identifikasi kebutuhan dapat menjadi dasar penetapan bentuk intervensi yang dilakukan, apakah melalui *Coaching*, *Mentoring*, atau kombinasi keduanya. Identifikasi kebutuhan pengembangan dapat dilakukan antara lain, meliputi:

- 1) analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*);
- 2) hasil penilaian kinerja pegawai;

- 3) hasil pemetaan talenta (*talent mapping*);
- 4) rencana pengembangan individu (*individual development plan*);
- 5) kebutuhan pengembangan yang diidentifikasi oleh pimpinan unit organisasi/atasan langsung;
- 6) refleksi dan kebutuhan yang diidentifikasi oleh Pegawai ASN yang bersangkutan; atau
- 7) hasil asesmen lain yang relevan terkait kompetensi/jabatan.

Selain identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi Pegawai ASN, dilakukan pula penelaahan terhadap faktor pendukung penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring*, antara lain ketersediaan *Coach*/Mentor yang kompeten, dukungan pimpinan unit organisasi, kesiapan waktu penyelenggaraan, sarana dan mekanisme, keselarasan dengan kebutuhan dan prioritas organisasi, dan sebagainya. Hal ini dilakukan untuk memastikan program *Coaching* dan *Mentoring* dirancang dapat tepat sasaran, relevan, dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

b. Penetapan Pasangan (*matching*)

Penetapan pasangan dalam *Coaching* dan *Mentoring* dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan pengembangan *Coachee* dan *Mentee* dengan kompetensi dan pengalaman *Coach* atau *Mentor*. Dalam hal pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* yang bersifat wajib (*mandatory*), pemilihan pasangan *Coach-Coachee* atau *Mentor-Mentee* dilakukan oleh Unit Pengelola Program dengan mempertimbangkan antara lain:

- 1) kesesuaian kebutuhan pengembangan kompetensi *Coachee* atau *Mentee*;
- 2) kompetensi, pengalaman, atau bidang keahlian *Coach* atau *Mentor*;
- 3) kesesuaian unit organisasi atau konteks pekerjaan; dan
- 4) pertimbangan independensi dan objektivitas dalam proses pengembangan kompetensi.

Sedangkan untuk *Coaching* dan *Mentoring* yang dilaksanakan atas inisiatif pegawai (*self-initiated*), Pegawai ASN yang bersangkutan dapat mengusulkan atau memilih *Coach* atau *Mentor* yang dianggap sesuai dengan kebutuhannya dan tersedia dalam basis data (*pool*) *Coach* dan *Mentor* instansi dengan tetap memperhatikan independensi dan objektivitas pelaksanaannya.

Dalam rangka menjaga efektivitas penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring*, Unit Pengelola Program memiliki kewenangan untuk melakukan penyesuaian atau perubahan pasangan *Coach-Coachee* maupun *Mentor-Mentee* apabila diperlukan. Penyesuaian ini dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat keselarasan, kenyamanan interaksi, serta potensi terbangunnya hubungan kerja yang produktif dan saling percaya antara kedua belah pihak.

Kesesuaian pasangan menjadi faktor penting dalam memastikan proses pengembangan berjalan secara optimal, sehingga setiap individu dapat memperoleh manfaat maksimal dari kegiatan *Coaching* dan *Mentoring* yang dilaksanakan. Dengan demikian, perubahan pasangan bukan semata-mata bersifat administratif, melainkan sebagai bagian dari upaya strategis untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pengembangan kompetensi.

Penetapan pasangan dalam *Coaching* dan *Mentoring* juga dapat dilakukan secara lintas instansi, dengan melibatkan *Coach* atau Mentor yang berasal dari instansi pemerintah lain di luar instansi pemerintah asal *Coachee* atau *Mentee*. Metode ini dimaksudkan untuk memberikan perspektif yang lebih luas, memperkaya wawasan, serta mendorong pertukaran praktik terbaik antar instansi pemerintah dalam mendukung peningkatan kinerja Pegawai ASN.

Fokus penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* lintas instansi untuk mengembangkan Pegawai ASN potensial yang tergabung dalam kelompok rencana suksesi pada instansi pemerintah sebagai bagian dari program pengembangan talenta. Adapun penetapan pasangan *Coach* dengan *Coachee* atau Mentor dengan *Mentee* dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi, pengalaman, serta relevansi dengan isu atau tantangan yang dihadapi. Dalam hal ini, Unit Pengelola Program berperan dalam memfasilitasi proses penetapan dan memastikan keterlibatan pihak dari instansi pemerintah lain berjalan secara efektif.

Penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* lintas instansi dimulai dengan penyelarasan pemahaman antara *Coach* atau Mentor dengan instansi asal *Coachee* atau *Mentee*, khususnya terkait tujuan pengembangan maupun ruang lingkup pembahasan. Penyelarasan ini penting untuk menjaga keseimbangan dan efektivitas pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* lintas instansi.

c. Penyusunan Kontrak Pembelajaran

Tahap penyusunan kontrak pembelajaran merupakan proses perumusan dan penetapan kesepakatan tertulis antara *Coach* dan *Coachee* atau *Mentor* dan *Mentee* yang memuat komitmen bersama terkait hal-hal teknis atau aspek praktis dalam kegiatan *Coaching* atau *Mentoring*. Kontrak pembelajaran sekurang-kurangnya memuat isi kesepakatan terkait:

- 1) identitas para pihak;
- 2) tujuan pengembangan kompetensi;
- 3) fokus atau area pengembangan kompetensi;
- 4) mekanisme teknis pelaksanaan:
 - a) durasi;

- b) frekuensi pertemuan;
- c) metode/pendekatan;
- 5) komitmen dan tanggung jawab kedua belah pihak.

Kontrak pembelajaran disusun secara partisipatif melalui dialog terbuka antara *Coach–Coachee* atau *Mentor–Mentee*. Kesepakatan ini akan mengikat kedua pihak dan menjadi pedoman dalam pelaksanaan *Coaching* atau *Mentoring*.

Kontrak Pembelajaran disusun sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran huruf A yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap Pelaksanaan merupakan proses interaksi langsung antara *Coach* dan *Coachee* atau *Mentor* dan *Mentee* sesuai tujuan yang telah disepakati dan berorientasi pada pencapaian tujuan pengembangan kinerja dan solusi atas permasalahan kerja. Berikut ini merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan *Coaching* atau *Mentoring*:

a. Membangun hubungan awal

Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* harus dimulai dengan menciptakan suasana yang terbuka, saling menghargai, dan dilandasi kepercayaan sebagai fondasi proses pengembangan antara *Coach–Coachee* atau *Mentor–Mentee*. *Coach* atau *Mentor* dapat memulai membangun komunikasi yang efektif untuk mendorong pemahaman yang baik kepada *Coachee/Mentee*. Dengan terbentuknya hubungan yang kuat sejak awal, proses *Coaching* dan *Mentoring* dapat berjalan secara efektif, terarah, dan berorientasi pada pengembangan individu.

b. Dialog Pengembangan

1) Dialog *Coaching*

Dalam dialog *Coaching*, *Coach* dan *Coachee* memasuki percakapan terarah yang fokus pada tujuan pengembangan. *Coach* membantu *Coachee* mengeksplorasi diri mereka sendiri secara mendalam, baik melalui pertanyaan, umpan balik konstruktif, maupun refleksi pengembangan diri. *Coach* dapat menggali permasalahan dan hambatan yang dihadapi dan berempati dengan permasalahan yang mungkin dihadapi *Coachee*. Hal ini menjadi penting untuk mendorong *Coachee* menemukan perspektif dan kesadaran diri untuk menemukan berbagai alternatif solusi yang relevan dengan permasalahan yang dihadapinya, termasuk nilai-nilai, kepercayaan, minat, dan hambatan yang mempengaruhi kinerja mereka selama ini.

2) Dialog *Mentoring*

Dalam dialog *Mentoring*, pembahasan difokuskan pada upaya untuk pengembangan kompetensi, penguatan kapasitas

profesional, serta perencanaan karier *Mentee* secara berkelanjutan dan terarah. Mentor dan *Mentee* secara sistematis mengidentifikasi serta menganalisis kesenjangan kompetensi yang dimiliki *Mentee*, tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas jabatan, serta kebutuhan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Dalam proses tersebut, Mentor berbagi pengalaman, praktik baik, serta pembelajaran dari situasi nyata yang pernah dihadapi, sehingga *Mentee* memperoleh wawasan praktis dan perspektif strategis dalam menyelesaikan permasalahan.

c. Penyusunan Rencana Pengembangan

Penyusunan rencana pengembangan bertujuan untuk menjabarkan hasil dialog pengembangan *Coaching* dan *Mentoring* menjadi langkah-langkah konkret yang dapat dilaksanakan oleh *Coachee/Mentee*. Pada tahap ini, baik *Coachee* atau *Mentee* menetapkan langkah tindakan spesifik, terukur, dan realistis yang memuat tujuan yang ingin dicapai, strategi pelaksanaan, indikator keberhasilan, serta jangka waktu pencapaian. Rencana tersebut dapat berupa tindakan operasional untuk menyelesaikan permasalahan kinerja yang bersifat spesifik maupun rencana pengembangan kompetensi dan karier yang bersifat jangka menengah atau panjang.

Dalam konteks *Coaching*, rencana pengembangan lebih menekankan pada proses menerjemahkan hasil eksplorasi dan refleksi untuk mencapai target atas solusi permasalahan tertentu. Sedangkan dalam konteks *Mentoring*, rencana pengembangan dapat mencakup program pengembangan kapasitas, pengayaan pengalaman, serta penguatan profesionalisme, dan sikap kerja *Mentee*.

Formulir penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* disusun sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran huruf B yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

3. Pemantauan dan Tinjauan Hasil Pengembangan

Pemantauan dan tinjauan hasil pengembangan merupakan tahapan yang dilaksanakan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan rencana pengembangan yang telah disepakati dalam proses *Coaching* atau *Mentoring*. Pada tahap ini, *Coachee/Mentee* melakukan identifikasi terhadap progres capaian pengembangan yang telah dilakukannya serta tingkat pencapaian indikator keberhasilan yang telah ditetapkan. Untuk meninjau hasil pengembangan, *Coach/Mentor* dan *Coachee/Mentee* melakukan refleksi pembelajaran bersama atas seluruh proses yang telah dijalankan seperti apa yang berhasil, apa yang belum optimal, dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan

sebagainya. *Coachee/Mentee* akan mengidentifikasi poin pembelajaran, perubahan cara berpikir dan bertindak, serta tantangan yang masih dihadapi. Tahap ini memastikan pembelajaran tidak berhenti pada adanya hasil pengembangan, tetapi berlanjut menjadi komitmen nyata untuk pengembangan berkelanjutan.

Formulir pemantauan dan tinjauan hasil pengembangan disusun sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

4. Tahap Dokumentasi dan Pelaporan

Tahap dokumentasi dan pelaporan merupakan bagian akhir dalam siklus kegiatan *Coaching* dan *Mentoring* yang bertujuan untuk memastikan proses kegiatan terdokumentasi dengan baik serta hasilnya dapat dikomunikasikan secara sistematis kepada Unit Pengelola Program. Dalam tahap ini seluruh hasil dokumentasi kegiatan dalam bentuk formulir/*logbook* kegiatan dan/atau dokumentasi pendukung seperti foto, rekaman, dan sebagainya disampaikan oleh *Coachee* kepada Unit Pengelola Program sebagai bentuk akuntabilitas pembelajaran.

5. Tahap Evaluasi

Tahap Evaluasi merupakan proses penilaian yang dilakukan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan program, kualitas proses *Coaching* atau *Mentoring*, serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi Pegawai ASN. Penilaian tersebut mencakup kesesuaian pelaksanaan dengan rencana program yang telah ditetapkan, tingkat pencapaian tujuan, kualitas interaksi antara *Coach* atau *Mentor* dengan *Coachee* atau *Mentee*, serta manfaat yang dirasakan oleh *Coachee/Mentee*. Selain itu, evaluasi juga dapat mempertimbangkan umpan balik dari atasan langsung *Coachee* atau *Mentee* atau pihak terkait guna memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dampak perubahan perilaku kerja, peningkatan kompetensi, dan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Dalam pelaksanaannya, proses evaluasi dilakukan oleh Unit Pengelola Program secara sistematis dan objektif sebagai bagian dari mekanisme pengendalian mutu dan perbaikan berkelanjutan. Evaluasi dapat dilakukan pada akhir siklus kegiatan *Coaching* atau *Mentoring* maupun secara berkala sesuai kebutuhan yang akan dinilai.

D. Media Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*

Media pelaksanaan merupakan sarana yang digunakan untuk memfasilitasi interaksi antara *Coach/Mentor* dengan *Coachee/Mentee* dalam proses *Coaching* dan *Mentoring*. Media pelaksanaan kegiatan dapat dilakukan melalui:

1. tatap muka langsung (luring);

2. menggunakan *platform* komunikasi digital yang mendukung interaksi 2 (dua) arah (daring); atau
3. kombinasi antara tatap muka langsung dan *platform* komunikasi digital (*hybrid*).

Adapun pemilihan media pelaksanaan dapat disesuaikan dengan kebutuhan, karakteristik *Coach* atau *Mentee*, serta mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*.

BAB VI PENUTUP

1. Pedoman ini merupakan panduan dalam penyelenggaraan *Coaching* dan/atau *Mentoring*, dan
2. Hal-hal yang belum diatur dalam pedoman ini akan ditetapkan tersendiri oleh Kepala LAN atau pejabat pimpinan tinggi di lingkungan LAN berdasarkan atas pelimpahan wewenang secara tertulis dari Kepala LAN.

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



MUHAMMAD TAUFIQ

ANAK LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA
NOMOR: 211/K.1/HKM.02.2/2026
TENTANG PEDOMAN
PENYELENGGARAAN COACHING DAN
MENTORING SEKTOR PUBLIK

A. Kontrak Pembelajaran

		COACH / MENTOR	COACHEE / MENTEE
Nama	:		
NIP	:		
Pangkat/Gol.	:		
Unit Organisasi / Organisasi Perangkat Daerah	:		
Jabatan	:		
Waktu Penetapan : *) diisi dengan tanggal kontrak pembelajaran (dd/mm/yyyy)			

TUJUAN COACHING/ MENTORING		
*) diisi dengan tujuan kegiatan Coaching/ Mentoring		
AREA PENGEMBANGAN		
*) diisi dengan bidang kompetensi yang ingin dikembangkan, seperti kompetensi manajerial (pengambilan keputusan, kepemimpinan, mengelola perubahan, dll), kompetensi teknis (analisis data, analisis kebijakan, public speaking, dll), atau kompetensi sosial kultural (adaptasi sosial, integritas, keberagaman, dll).		
MEKANISME PELAKSANAAN		
Durasi	:	*) Diisi dengan waktu yang dibutuhkan untuk setiap sesi pertemuan Coaching/ Mentoring dalam satu kali pelaksanaan. (contoh: 60 menit per sesi)
Frekuensi	:	*) Diisi dengan jumlah dan interval pelaksanaan sesi Coaching/ Mentoring dalam periode tertentu. (contoh: 1 kali dalam 2 minggu selama periode 3 bulan, dengan total 6 sesi)
Metode Komunikasi	:	*) Diisi dengan cara atau media yang digunakan dalam pelaksanaan coaching. (contoh: tatap muka langsung /pertemuan daring/kombinasi (hybrid))

Komitmen Sesi Coaching/ Mentoring
Coachee/ Mentee :

1. _____
2. _____
3. dst.

Coach/Mentor :

1. _____
2. _____
3. dst.

Kontrak pembelajaran ini disusun sebagai kesepakatan antara Coach dan Coachee atau Mentor dan Mentee dalam pelaksanaan kegiatan Coaching atau Mentoring.

Tempat , tanggal/ bulan/tahun

Tanda Tangan Coachee/Mentee

Tanda Tangan Coach/Mentor

B. Formulir Penyelenggaraan *Coaching/ Mentoring*

		COACH / MENTOR	COACHEE / MENTEE
Nama	:		
NIP	:		
Pangkat/Gol.	:		
Unit Organisasi / Organisasi Perangkat Daerah	:		
Jabatan	:		

PERMASALAHAN	IDENTIFIKASI KEBUTUHAN
*) diisi dengan uraian permasalahan utama yang dihadapi oleh <i>Coachee/ Mentee</i> dalam pekerjaan, kinerja, atau pengembangan kompetensi. Permasalahan ditulis secara spesifik, jelas, dan berbasis kondisi aktual.	*) diisi dengan kebutuhan pengembangan yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang telah diidentifikasi.

KEGIATAN SESI <i>COACHING/MENTORING</i>			
NO	WAKTU	AGENDA PEMBAHASAN	TINDAK LANJUT
1	*) diisi dengan tanggal dan/atau waktu pelaksanaan sesi	*) diisi dengan topik atau fokus diskusi pada setiap sesi, mencakup agenda atau isu yang dibahas, dan sebagainya.	*) diisi dengan hasil kesepakatan berupa langkah konkret yang akan dilakukan oleh <i>Coachee/ Mentee</i> setelah sesi berlangsung.
2			
dst			

*) Diisi untuk pelaksanaan *Coaching*

RENCANA PENGEMBANGAN				
NO	RENCANA AKSI	TARGET WAKTU	INDIKATOR KEBERHASILAN	DUKUNGAN YANG DIBUTUHKAN
1	*) diisi dengan langkah-langkah konkret yang akan dilakukan oleh <i>Coachee</i> sebagai hasil proses <i>Coaching</i> untuk menyelesaikan permasalahan atau mencapai tujuan.	*) diisi dengan batas waktu atau periode pelaksanaan dari setiap rencana aksi.	*) diisi dengan ukuran atau kriteria yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan rencana aksi (terukur dan spesifik).	*) diisi dengan bentuk dukungan yang diperlukan agar <i>Coaching</i> berjalan efektif, misalnya sumber daya, kebijakan, fasilitas, atau pendampingan, dan sebagainya
2				
dst				

*) Diisi untuk pelaksanaan *Mentoring*

RENCANA PENGEMBANGAN			
NO	KOMPETENSI YANG DIKEMBANGKAN	METODE PENGEMBANGAN	DUKUNGAN YANG DIBUTUHKAN
1	*) diisi dengan kompetensi yang akan ditingkatkan, baik dari jenis kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial kultural.	*) diisi dengan cara atau pendekatan yang digunakan dalam mentoring, seperti berbagi pengalaman, demonstrasi, penugasan, diskusi, atau <i>on-the-job training</i> , dan sebagainya.	*) diisi dengan bentuk dukungan yang diperlukan agar <i>Mentoring</i> berjalan efektif, misalnya sumber daya, kebijakan, fasilitas, akses dan sebagainya
2			
dst			

Tempat , tanggal/ bulan/tahun

Tanda Tangan *Coachee/ Mentee*

Tanda Tangan *Coach/ Mentor*

C. Formulir Pemantauan dan Tinjauan Hasil

		COACH / MENTOR	COACHEE / MENTEE
Nama	:		
NIP	:		
Pangkat/Gol.	:		
Unit Organisasi / Organisasi Perangkat Daerah	:		
Jabatan	:		

Hasil Pengembangan

NO	Indikator Perubahan	Pencapaian (Ya/Tidak)	Catatan Progres
1.	*) diisi dengan pernyataan perubahan perilaku, kinerja, atau kompetensi yang diharapkan terjadi pada <i>Coachee/Mentee</i> sebagai hasil dari proses <i>Coaching</i> atau <i>Mentoring</i> . Indikator harus spesifik, terukur, dan relevan dengan permasalahan serta rencana pengembangan.	*) diisi dengan keterangan apakah indikator perubahan tersebut telah tercapai atau belum: Ya → jika indikator sudah terpenuhi. Tidak → jika belum terpenuhi atau masih dalam proses.	*) diisi dengan uraian perkembangan yang telah dicapai, kendala yang dihadapi, serta upaya perbaikan yang dilakukan selama proses pengembangan. Penjelasan ditulis secara ringkas namun informatif.
2.			
3.			
dst.			

Refleksi Pembelajaran:

o Refleksi *Coachee/ Mentee*:

1. Apa yang anda telah dicapai selama proses *Coaching/Mentoring*?
.....
2. Apa yang masih menjadi tantangan yang anda hadapi?
.....
3. Pelajaran penting apa yang anda peroleh dari proses *Coaching/Mentoring*?
.....
4. Langkah perbaikan dan pembelajaran berikutnya?
.....

o Refleksi *Coach/Mentor*:

1. Apakah tujuan *Coaching/Mentoring* sudah tercapai?
.....
2. Apa saran untuk pengembangan lebih lanjut bagi *Coachee/Mentee*?
.....

Tanda Tangan *Coachee/ Mentee*

Tanda Tangan *Coach/ Mentor*