

**COACHING, MENTORING DAN KONSELING KARIER  
SEBAGAI FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PNS  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

**COACHING, MENTORING AND CAREER COUNSELING AS A FACTOR  
AFFECTING CIVIL SERVANT PERFORMANCE  
NATIONAL CIVIL SERVICE AGENCY**

**Katherin<sup>1</sup>, dan Innocentius Bernarto<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Badan Kepegawaian Negara**

**Jl. Mayjen Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur**

**<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan**

**MH Thamrin Boulevard 1100 Tangerang-Banten**

**email: <sup>1</sup>01619200024@student.uph.edu, <sup>2</sup>innocentius.bernarto@uph.edu**

**(Diterima 21 Desember 2021, Direvisi 24 Desember 2021, Disetujui 25 Desember 2021)**

**Abstrak**

*Dalam rangka mewujudkan SMART ASN 2024, maka pemerintah harus melakukan upaya pengembangan kompetensi yang sistematis. Regulasi mengamanatkan bahwa ASN memiliki hak mendapat pengembangan kompetensi 20 JP setahun. Kegiatan tersebut menerapkan konsep 10:20:70 model pembelajaran dan pengembangan (learning and development model) terdiri dari 10% klasikal, 20% belajar dengan kolega (Coaching and Mentoring), dan 70% dari pengalaman kerja (action learning). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi Kinerja PNS BKN. Kajian ini menggunakan metode penelitian kajian pustaka atau studi kepustakaan yaitu berisi teori-teori yang relevan dengan masalah penelitian yang dibahas. 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. Pegawai harus mengetahui secara spesifik apa yang harus dikerjakan dan mampu menghadapi kendala untuk mencapai kinerja yang efektif, disinilah aktivitas coaching, mentoring dan konseling karier dibutuhkan. Coaching dan mentoring penting untuk peningkatan kinerja pegawai serta memberikan keuntungan yang berbeda bagi organisasi. Coaching dan mentoring membantu meningkatkan kinerja pegawai dan dengan adanya penetapan tujuan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi melalui peningkatan upaya dan tingkat motivasi pegawai salah satunya melalui konseling karier.*

**Kata kunci:** Kinerja, Coaching, Mentoring, Konseling Karier.

**Abstract**

*To realize SMART ASN 2024, the government must make efforts to develop systematic competencies. The regulation mandates that ASN has the right to get 20 JP of competency development a year. The activity applies the concept of 10:20:70 learning and development model consisting of 10% classical, 20% learning with colleagues (Coaching and Mentoring), and 70% from work experience (action learning). The purpose of this study was to determine the factors that affect the performance of BKN civil servants. This study uses a literature review research method or literature study, which contains theories that are relevant to the research problem being discussed. The development of employee competencies in this case ASN as an integral part of ASN management has a strategic role in the framework of achieving individual performance that supports organizational performance. Employees must know specifically what to do and be able to face obstacles to achieve effective performance, this is where coaching, mentoring, and career counseling activities are needed. Coaching and mentoring are important for improving employee performance and providing different benefits for the organization.*

**Keywords:** Kinerja, Coaching, Mentoring, Career Counseling

## PENDAHULUAN

Dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan 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, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk mewujudkan ASN sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggung jawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN.

Menghadapi era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan dinamisnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi tersebut membuat institusi pemerintah harus mengantisipasi secara tepat dengan melakukan reformasi birokrasi, sehingga menjadi Organisasi Berkinerja Tinggi (OBT), yang dalam waktu cepat dapat bertransformasi menjadi Birokrasi Berkelas Dunia. Dalam upaya mewujudkan OBT, Sumber Daya Manusia (SDM) diharapkan dapat menjadi motor penggerak birokrasi utama. Lahirnya Undang-undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan wujud nyata dari reformasi birokrasi. UU ini menekankan pada implementasi manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, dijelaskan bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Sejalan dengan amanat UU No. 5 Tahun

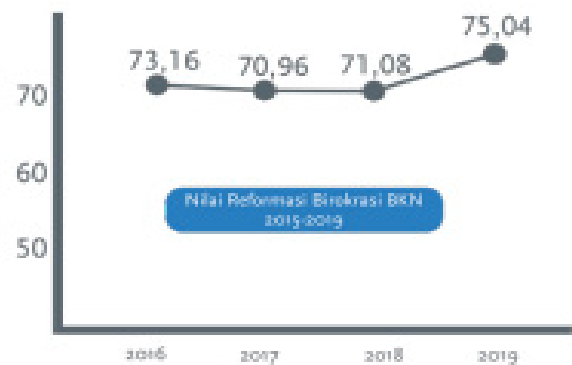
2014 bahwa Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional dan sesuai pasal 48 BKN diberikan tugas diantaranya membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah dan menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN.

Sebagai turunan dari UU ASN diatas adanya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juga semakin menegaskan peran dan fungsi BKN dalam pasal 182 sebagai penyusun rencana pengembangan karier di tingkat nasional yang dilakukan oleh Kepala BKN. Dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi PNS di tingkat instansi perlu dilakukan beberapa hal sesuai dengan Pasal 179 Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 diatas terkait dengan Perencanaan Pengembangan Karier, Proses Pelaksanaan Pengembangan Karier dan Hasil Pengembangan Karier. Pemantauan dan evaluasi pengembangan karier tingkat nasional sebagaimana dimaksud juga dilakukan oleh BKN. Pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Di samping itu, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, disebutkan dalam pasal 203 ayat 4 bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 jam pelajaran dalam 1 tahun. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Dalam rangka percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi pemerintah seperti tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2015-2019, BKN mengeluarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 16 tahun 2016 tentang Road Map Reformasi Birokrasi di lingkungan BKN yang mencakup 8 (delapan) area perubahan yaitu manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi BKN setelah dilakukan penilaian oleh Tim Reformasi Birokrasi Nasional yaitu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan pelaksanaan delapan area perubahan tersebut dan komponen hasil yang terdiri dari nilai akuntabilitas kinerja, survei internal integritas organisasi, survei eksternal persepsi korupsi, opini BPK dan survei eksternal pelayanan publik. Skor indeks

Reformasi Birokrasi tahun 2017 sebesar 70,96 skor ini turun dari tahun 2016 sebesar 73,16. Penurunan ini terjadi diakibatkan karena target kinerja BKN di tahun 2017 hanya tercapai kurang dari 100%. Dari kedua data ini menunjukkan adanya gap kinerja program reformasi birokrasi di lingkungan BKN yang harus ditindaklanjuti penurunan 2% tidak menutup kemungkinan akan terus terjadi penurunan di tahun-tahun mendatang apabila evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi tidak segera disikapi dengan perbaikan pada pelayanan publik BKN.

Gambar 1. Grafik Indeks Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Negara



Sumber : Laporan Kinerja BKN 2016-2019

Tabel 1. Kinerja Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi di Badan Kepegawaian Negara Tahun 2017

Program	Target	Realisasi	Capaian (%)
Indeks Reformasi Birokrasi BKN	75	72,83	97,11%

Sumber : Laporan Kinerja BKN 2016-2019

Pada tahun 2018 nilai Reformasi Birokrasi BKN kembali naik di angka 71,08. BKN terus melakukan pembenahan dalam kerangka reformasi birokrasi meningkatkan capaian target sasaran strategis organisasi sesuai indikator utamanya dalam pelayanan publik. Menteri PAN dan RB bahkan telah mencanangkan untuk berupaya mewujudkan SDM pemerintah menjadi SMART ASN selambat-lambatnya pada tahun 2024. SMART ASN adalah predikat yang diberikan kepada ASN

dengan integritas tinggi, mampu berbahasa asing, mampu menguasai teknologi informasi dan komunikasi, berjiwa melayani, memiliki mentalitas wirausaha, jaringan luas, dan keramahmatan. Dalam rangka mewujudkan SMART ASN 2024, maka pemerintah harus melakukan upaya pengembangan kompetensi yang sistematis. Regulasi mengamanatkan bahwa ASN memiliki hak mendapat pengembangan kompetensi 20 JP setahun. Kegiatan tersebut menerapkan konsep 10:20:70

model pembelajaran dan pengembangan (learning and development model) terdiri dari 10% klasikal, 20% belajar dengan kolega (*Coaching and Mentoring*), dan 70% dari pengalaman kerja (action learning). Dari komposisi tersebut dapat disimpulkan bahwa peranan atasan langsung dalam pengembangan kompetensi bawahannya sangat besar. Pengembangan kompetensi dilakukan berdasarkan pada hubungan kerja yang harmonis antara atasan langsung dengan bawahannya. Atasan dan bawahan harus selalu berkomunikasi dengan bawahan tentang tugas yang sedang dijalankan, target yang akan dicapai, dan kompetensi apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Dialog tentang pengembangan kompetensi fokus pada upaya pemenuhan kesenjangan kompetensi yang diketahui dari perbandingan antara kompetensi saat ini dengan standar kompetensi jabatan.

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. Dalam arti yang luas, pengembangan ASN secara substansi dipahami sebagai proses peningkatan potensi, kompetensi dan karier dari setiap pegawai (Sudarmanto, dalam Indriastuti dkk, 2015). Hal ini menjadi tanggungjawab dari setiap pimpinan dan pengelola kepegawaian di organisasi dimana merujuk pada fungsi kepemimpinan bahwa tugas seorang pengelola kepegawaian adalah memastikan bahwa pegawai mampu bekerja optimal untuk dapat meraih sasaran kinerja bersama. Pegawai harus mengetahui secara spesifik apa yang harus dikerjakan dan mampu menghadapi kendala untuk mencapai Kinerja yang efektif, disinilah aktivitas *coaching* dari pengelola kepegawaian atau pimpinan untuk membantu pegawai meraih kinerja yang optimal dan mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan sangat diperlukan. Jika pengelola kepegawaian atau pimpinan tidak memberikan *coaching* terhadap pegawainya, maka pegawai tersebut tidak akan mengetahui

bagaimana mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya untuk kerjanya. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja individu tidak optimal yang berdampak pada kinerja unit dan organisasi secara keseluruhan.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan Kinerja; pelaksanaan, pemantauan dan pembinaan Kinerja; penilaian Kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi Kinerja. Dengan penerapan manajemen kinerja dapat diketahui apakah pekerjaan yang sudah dilakukan selama ini sudah sesuai dengan rencana kinerja dan target yang telah ditetapkan di awal tahun pegawai tersebut. Dengan kata lain manajemen kinerja tidak hanya terkait dengan kinerja pegawai secara individu, namun juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Penerapan manajemen kinerja akan menyediakan kerangka kerja bagi pegawai, baik di tingkat manajerial maupun staf untuk bekerja sama sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai akan terdefiniskan secara jelas serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian upaya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja masing-masing individu. Dalam Permenpan ini juga dijelaskan bahwa Kinerja merujuk kepada hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja.

Amanat yang ada dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam hal ini merujuk pada Pasal 1 Angka 3 bahwa Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Dengan demikian setiap PNS wajib membuat dan target kinerja individu di awal tahun dan mencapainya di akhir tahun.

Sejalan dengan itu Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS membahas mengenai kewajiban di Pasal 3 Angka 12 yang menyatakan bahwa setiap PNS wajib mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan dan apabila tidak mencapai SKP sesuai Pasal 6 PNS tersebut akan dijatuhi salah satu hukuman disiplin yang berlaku sesuai dengan persentase capaian kinerja PNS dalam tahun berjalan tersebut. Laporan penilaian kinerja PNS BKN tahun 2020 yang dikeluarkan oleh Biro Sumber Daya Manusia bahwa per Desember 2020 sudah 91% PNS BKN mengumpulkan SKP tahun 2020 dengan data nilai SKP PNS BKN seperti berikut ini:

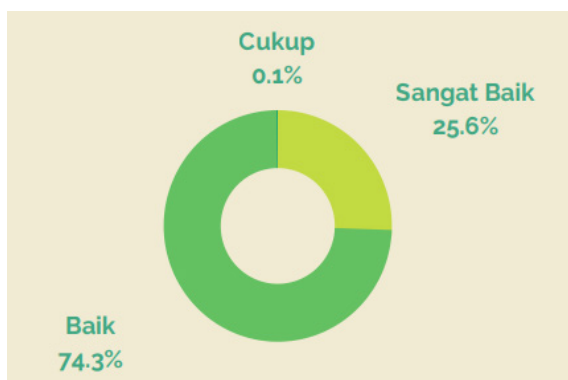
**Tabel 2. Data Nilai SKP PNS Badan Kepegawaian Negara Tahun 2020**

Kategori	Nilai
Sangat Baik	548
Baik	1.593
Cukup	3
Kurang	0
Buruk	0

Sumber: Laporan Penilaian Kinerja PNS BKN Tahun 2020

Dari data nilai prestasi kerja diatas, diperoleh persentase capaian penilaian prestasi kerja pegawai sebagai berikut:

**Tabel 3. Persentase Capaian Penilaian Prestasi Kerja PNS BKN**



Sumber: Laporan Penilaian Kinerja PNS BKN Tahun 2020

Terdapat PNS yang mencapai nilai prestasi kerja dibawah ekspektasi 0,1% dengan kategori cukup dan ini berarti PNS tersebut memperoleh sanksi berupa salah satu jenis hukuman disiplin. Hasil penilaian kinerja ini berdampak pada kinerja unit dan kinerja organisasi BKN secara keseluruhan. Hal ini dapat disebabkan beberapa faktor antara lain kurangnya pemantauan capaian kinerja oleh atasan, kurangnya *mentoring* oleh atasan dan kurangnya kompetensi pegawai. Dalam hal ini *coaching*, *mentoring* dan konseling karier akan membantu pegawai meningkatkan kinerja individu yang kemudian berkontribusi dalam tercapainya target kinerja Badan Kepegawaian Negara dan untuk mencapai karier yang optimal sejalan dengan pengembangan kompetensi pegawai. Berdasarkan penjelasan beberapa teori diatas maka penulis menyusun kajian dengan tema “Coaching, Mentoring dan Konseling Karier sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja PNS BKN”.

## PEMBAHASAN

### Tinjauan Pustaka

#### 1. Kinerja

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja. Survei KPMG International (2014) menemukan 66% organisasi melakukan penyusunan strategi pengelolaan SDM menyeluruh (*perencanaan sampai pensiun*) yang menyasar seluruh pekerja, sesuai dengan tujuan serta strategi pengembangan organisasi dalam hal ini terkait kinerja pada masa pandemi bahwa sebagian besar generasi milenial dan gen-Z memilih bekerja dari rumah secara fleksibel dan hal tersebut berpengaruh terhadap sistem dan pengukuran kinerja individu dan organisasi, tidak hanya di sektor privat tapi juga dalam birokrasi

sektor publik yang perlu menyesuaikan diri. Permenpan RB diatas sangat berbeda dengan metode penilaian kinerja sebelumnya. Perencanaan kinerja sudah menggabungkan antara perencanaan kinerja organisasi dengan perencanaan kinerja individu. Sebelumnya, penilaian kinerja organisasi seakan terpisah dengan penilaian kinerja pegawai. Sehingga keberhasilan kinerja pegawai tidak menggambarkan keberhasilan kinerja organisasi, dan sebaliknya. Pemisahan ini banyak dikeluarkan, karena pegawai harus membuat dua dokumen penilaian kinerja, padahal yang dikerjakan adalah pekerjaan yang sama.

Penilaian SKP lebih diuntungkan karena biasanya menjadi acuan pemberian tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan pegawai. Oleh karena, banyak instansi pusat maupun daerah mengembangkan sendiri pola penilaian kinerja pegawai. Sepertinya beragamnya pola tersebut menjadi bahan perumusan manajemen kinerja PNS yang baru. Dengan penggantian peraturan tersebut, mengganti istilah prestasi kerja dengan istilah kinerja. Beberapa referensi teori menyebutkan prestasi kerja dengan kinerja memiliki makna yang sama. Namun penggantian istilah tersebut seakan ingin mengabarkan bahwa manajemen kinerja kali ini ada yang berbeda. Perbedaan tersebut cukup mendasar dimana pendekatan yang digunakan bukan lagi pendekatan proses tetapi sudah menggunakan pendekatan hasil. Hasil ini nampak sekali dalam cara menyusun perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja dituangkan dalam format yang bernama SKP. Format SKP juga ada di format pengaturan sebelumnya, namun kali ini kepanjangannya berbeda.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil disampaikan bahwa Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target,

capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS yang terdiri dari aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan apabila dalam pekerjaan sehari-hari PNS ini memiliki staf yang berada dibawahnya dan dibina kinerjanya. Penilaian Kinerja dapat dilakukan harian, bulanan, semester dan tahunan merujuk pada capaian unit kerja dan capaian organisasi secara keseluruhan, jadi penilaian kinerja individu merujuk pada kinerja unit dan kinerja organisasi tidak dapat berdiri sendiri. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Manfaat kinerja tidak hanya ditujukan untuk kepentingan organisasi, namun dapat dirasakan pula oleh pengelola manajemen dan individu di dalam organisasi tersebut (Wibowo, 2011). Kinerja dapat menyelaraskan antara tujuan individu dan tim dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, dan secara berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, memperbaiki program Pendidikan dan pelatihan serta pengembangan pegawai, memperbaiki keterikatan, mendukung pola karier pegawai dan mendukung pembangunan budaya kerja yang baik, serta mendukung pelayanan prima organisasi. Manfaat kinerja untuk pengambil keputusan atau pengelola SDM dalam organisasi antara lain memberikan klarifikasi mengenai kinerja dan perilaku yang diharapkan, memberikan kesempatan memanfaatkan waktu secara berkualitas, memiliki peluang dalam pengembangan program apresiasi dan penghargaan terhadap pegawai yang berkinerja tinggi, membantu pegawai yang berkinerja rendah untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, sebagai proses motivasi dan pengembangan tim, serta mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan pencapaian kompetensi. Manfaat kinerja bagi individu pegawai, diantaranya dapat memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung pencapaian hasil kerja, membantu mengembangkan kompetensi dan kinerja, sebagai dasar yang objektif

dalam mengukur kinerja, serta sebagai dasar untuk memformulasikan tujuan dan rencana perbaikan dan bimbingan dalam bekerja.

Di tahun 2007 Randal J. DeMik dari Indiana State University melakukan penelitian mengenai *Coaching*, *Konseling* dan *Mentoring* sebuah kebutuhan strategis dalam pelatihan dan pengembangan yang menjelaskan bahwa dari hasil 4 studi kasus bahwa organisasi berhasil meningkatkan nilai, mengurangi pengeluaran dan mempertahankan SDM yang berharga melalui Teknik *Coaching*, *Konseling* dan *Mentoring* yang spesifik sehingga mampu menciptakan iklim untuk pertumbuhan dan juga kinerja tinggi dari organisasi. Menurut Irwan (2020), metode pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di era new normal dilakukan melalui: Pertama, pendidikan pelatihan klasikal. Pelatihan klasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan secara tatap muka di dalam kelas. Pelatihan klasikal juga dilaksanakan dengan ketentuan peserta diasramakan dan diberikan kegiatan penunjang berupa kegiatan peningkatan kesegaran jasmani. Kedua, pelatihan non klasikal. Pelatihan non-klasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan paling kurang melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan di alam bebas, pelatihan jarak jauh atau magang. Pelatihan non-klasikal dilaksanakan pada webinar/seminar *online*, pelatihan jarak jauh, *coaching*, *mentoring*, detasering (*secondment*), *e-learning*, belajar mandiri dan, komunitas belajar. Pelatihan non-klasikal disebut juga metode pengembangan kompetensi di era new normal. *Konseling* karier sendiri juga merupakan bagian proses pengembangan pegawai dimana apabila timbul adanya hambatan dalam pengembangan kompetensi maka *konseling* karier dapat menjadi salah satu solusi memecahkan kebuntuan dalam proses pengembangan kompetensi yang terhambat.

## 2. *Coaching*

*Coaching* adalah tindakan memberikan bimbingan kepada pegawai

untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai sasaran kerja yang dikehendaki. *Coaching* sendiri dalam bahasa Indonesia dapat diterjemahkan sebagai membina. Tugas seorang manajer adalah untuk mendapat hasil melalui orang lain dan sumber lain, dan dengan semakin banyaknya organisasi yang lebih mengandalkan pengetahuan dan jasa, orang, keterampilan dan kinerja menjadi perhatian pimpinan organisasi. Organisasi memiliki ketertarikan yang besar terhadap kemampuan dari pegawai mereka, dimana mereka mencoba untuk mengembangkannya melalui tugas formal, pelatihan dalam pekerjaan dan penugasan yang berkelanjutan. Mereka juga mengharapkan manajer dan supervisor untuk mengembangkan kemampuan pegawai melalui *coaching*. Jika Anda adalah seorang manajer mungkin anda membayangkan mengapa anda harus menjadi coach. Anda sudah memiliki banyak pekerjaan dan kekurangan waktu, jika anda seperti kebanyakan manajer hari anda akan lebih banyak waktu untuk merencanakan, mengelola orang dan project, berurusan dengan anggaran, menyelesaikan masalah, mengurai konflik, bergerak dari satu rapat ke rapat lainnya, dan masih banyak pekerjaan manajerial lainnya. Jadi mengapa penting untuk menjadi coach memberikan waktu dan niat untuk terlibat lebih jauh dengan pegawai anda. Apa itu *coaching* dan seberapa pentingnya untuk pegawai.

HBR (2004) menjelaskan bahwa *coaching* adalah proses interaktif dimana manajer dan supervisor berusaha untuk menyelesaikan masalah kinerja atau mengembangkan kemampuan pegawai. *Coaching* adalah sebuah Teknik yang siapapun bisa menggunakannya. *Coaching* adalah proses yang bisa membantu individu dan kelompok untuk menutup kesenjangan dimana mereka hadir dan dimana mereka ingin berada dalam hal ini adalah posisi di organisasi (Shukla, 2014). *Coaching* harus memiliki kedekatan, dimana keterikatan satu-persatu antara individu yang terlibat, hal ini akan memungkinkan coach menolong individu membuka potensi diri mereka

dan memiliki perpektif yang melihat dari luar ke dalam sehingga meningkatkan kesadaran diri dan pemahaman bagaimana dampak perilaku mereka terhadap orang lain. Sementara Whitmore dalam Passmore (2013) berpendapat *coaching* adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar dan bukan mengajarnya. Mengacu pada Association for *Coaching* di tahun 2005 (Passmore, 2013) mengungkapkan bahwa *coaching* adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana coach memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi dari coachee itu sendiri.

Keempat konsep diatas pada intinya menunjukan esensi yang sama mengenai *Coaching*. Peneliti berpendapat bahwa *coaching* adalah proses memberdayakan kemampuan yang ada pada diri coachee untuk memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi dan bagaimana memperbaiki kinerja dengan menggunakan beberapa intervensi. Mengacu pada definisi diatas maka dalam kegiatan *coaching* akan terbuka kesempatan untuk mengkoreksi kesalahan, mengembangkan kemampuan baru, memperdalam pemahaman atas suatu tugas, menjelaskan sasaran tim dan mengantisipasi terjadinya masalah/kesulitan di tahap selanjutnya.

### 3. *Mentoring*

*Mentoring* adalah pemberian saran, informasi atau bimbingan oleh seseorang dengan pengalaman yang berguna, kemampuan atau spesialisme untuk perkembangan profesional dan personal individu lain (HRM, 2004). Mentor didefinisikan sebagai penasehat yang bijak dan terpercaya, Mentor sederhananya seseorang yang bisa membantu orang lain mempelajari sesuatu yang mereka tidak bisa belajar sendiri. Allen (2007) menjelaskan bahwa *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. *Mentoring* juga melibatkan motivasi dan memberdayakan lebih jauh orang lain untuk mengidentifikasi isu dan tujuan mereka dan membantu menemukan cara menyelesaikan atau mencapai tujuan tersebut. Mentor adalah seseorang yang memerintah dengan level hormat tertentu melalui posisi yang lebih tinggi atau akibat usia, spesialisme atau pengalaman dalam pekerjaan tersebut. Proses *mentoring* dapat digunakan sebagai instruksi budaya organisasi, spesialisme teknis yang dapat diturunkan, mengembangkan pemecahan masalah yang kreatif, membantu mengembangkan pemikiran kritis dan membangun kemampuan interpersonal yang disyaratkan untuk mencapai kinerja yang sukses dalam organisasi (Coppola et al, 2010).

Secara garis besar selain ketiga definisi diatas dalam PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 disampaikan bahwa *Mentoring* atau Bimbingan Kinerja adalah suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu Pegawai ASN agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi Pegawai ASN, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja. Dalam hal ini Peneliti memakai definisi ini untuk membantu mempermudah implementasi *mentoring* dalam lingkup PNS di Badan Kepegawaian Negara.

### 4. *Konseling Karier*

Konseling karier dijelaskan sebagai sebuah proses dimana klien dapat difasilitasi menyelesaikan isu-isu yang berkaitan dengan tahap dan peristiwa kehidupan, keseimbangan antara aspek pekerjaan dan non pekerjaan, berbagai tantangan dalam membuat keputusan karier, disrupsi yang timbul oleh adanya perubahan dalam organisasi dan isu terkait kinerja (Nathan & Hill, 2012). Geroy, Bray, dan Venneberg (2005) mengadopsi pandangan konseling sebagai proses intervensi masalah kinerja yang berfokus pada menghadapi dan mengoreksi orang-orang yang kinerjanya di



bawah standar. Di tempat kerja berkinerja tinggi, hasil kinerja di bawah standar dapat dikaitkan dengan interaksi orang-ke-orang, hubungan interpersonal sosial kelompok kerja, dan/atau kesesuaian budaya dalam komunitas luas organisasi. Dalam intervensi konseling, pemimpin ditantang untuk berkonsultasi dengan individu dan kelompok untuk mengatasi masalah seperti konflik nilai, perilaku, dan komunikasi.

Dalam PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 dijelaskan bahwa Konseling Kinerja adalah proses untuk melakukan identifikasi dan membantu penyelesaian masalah perilaku kinerja yang dihadapi Pegawai ASN dalam mencapai target kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konseling karier didalamnya juga menyangkut konseling kinerja pegawai. Dalam hal ini Peneliti juga menemukan bahwa konseling karier erat kaitannya kinerja dimana, isu terkait kinerja individu dalam kontribusinya ke organisasi dapat melahirkan masalah apabila tidak ditangani secara cepat dan tepat.

### **Metode Pengkajian**

Adapun metode penelitian kajian pustaka atau studi kepustakaan yaitu berisi teori teori yang relevan dengan masalah – masalah penelitian. Penulis melakukan pengkajian mengenai konsep dan teori yang digunakan berdasarkan literatur yang tersedia dari buku, dan terutama dari artikel-artikel yang dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah dan kajian terdahulu dan artikel di media publikasi dan peraturan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, *coaching*, *mentoring* dan konseling karier. Kajian pustaka berfungsi untuk membangun konsep atau teori yang menjadi dasar studi dalam penelitian. Sehingga dengan menggunakan metode penelitian ini penulis dapat dengan mudah menyelesaikan masalah yang hendak diungkapkan. Data dan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber literatur dianalisis sesuai dengan tujuan dilakukannya kajian ini.

### **Pembahasan**

Menurut Larson dalam Berger & Berger (2016) *coaching* sebagai proses pengembangan pribadi yang dirancang untuk mencapai keberhasilan seseorang dalam mencapai sasaran nilai-nilai dan bisnis organisasi. Walaupun fokus *coaching* adalah individu, tetapi implementasi yang berhasil dapat memberikan efek yang luar biasa untuk pengembangan kompetensi seseorang. Menurut Whitmore (2003), *coaching* dapat dilihat sebagai “membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri dan membantu mereka untuk belajar daripada mengajar mereka”. Oleh karena itu, *coaching* adalah prosedur yang memungkinkan individu belajar dan berkembang untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. Selain itu, pembinaan terutama terkait dengan kinerja individu dan peningkatan keterampilan yang ditentukan yang umumnya dimulai dengan tujuan pembelajaran yang sudah diidentifikasi (Cole, 2002). Coach yang efektif selalu berbagi kapasitas mereka untuk membantu mengembangkan keterampilan mendengarkan dan mengamati diri mereka sendiri. Hal ini mengarah pada perolehan pengetahuan, keterampilan, dan penyesuaian perilaku individu mereka yang jauh lebih cepat dari sebelumnya. Sudah banyak bukti bahwa *coaching* sangat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan, Ini dapat mengarah pada komunikasi yang lebih baik dan keterlibatan yang lebih tinggi di tingkat organisasi. Organisasi dapat meningkatkan pencapaian tujuan strategis mereka melalui pengenalan budaya *coaching* dan *mentoring* secara bersamaan juga. Menurut seorang dosen senior Oxford School of Hospitality Management Dr. Gannon (2014) berpendapat ada sekitar 75% perusahaan menggunakan *coaching* sebagai alat pengembangan saat ini. Dia menambahkan bahwa berbagai organisasi di industri perhotelan contohnya telah membantu menciptakan kemitraan dan menanamkan budaya pembinaan dan pendampingan yang memastikan bahwa para manajer mengambil tanggung jawab untuk memberdayakan dan memotivasi anggota

tim mereka dan membangun komitmen tingkat organisasi untuk kelanjutan organisasi bersama.

*Mentoring* umumnya digunakan untuk menjelaskan hubungan antara orang yang kurang berpengalaman yang disebut mentee dan orang yang lebih berpengalaman yang disebut mentor. *Mentoring* dipandang sebagai asosiasi tatap muka dan jangka panjang antara mentor dan mentee yang membantu meningkatkan pengembangan profesional, pribadi atau akademik (Donaldson *et.al.*, 2000). *Mentoring* dapat dipahami sebagai instrumen yang ditentukan dan membimbing yang bertujuan untuk memberikan satu atau lebih individu kesempatan untuk berpikir atau memikirkan kembali masa depan mereka, melalui perencanaan dan pengetahuan, dalam proses instruksional apa yang disukai, konseling, debat, rekomendasi, dan pilihan yang membahas kebutuhan, substansi, konsumsi, pekerjaan, impian, kekhawatiran, tantangan, dan transisi. *Mentoring* tidak dapat dibatasi pada kelas tertentu, meskipun secara historis merupakan asal-usul individu yang dapat memilih arah profesional mereka, berdasarkan pilihan kompetensi tertentu (Costa, 2007). Hal ini tidak begitu umum, dan relatif baru, bagi organisasi untuk menetapkan proses *mentoring* dengan fokus pada pegawai, meskipun diperlukan untuk konstruksi karier individu, sistem karier organisasi dan persiapan sumber daya manusia untuk masa depan organisasi, membangun juga salah satu perhatian organisasi (Campos; Capelle; Silva, 2017; de Lima *et.al.*, 2008). *Mentoring* karir individu (atau kelompok dalam organisasi) dapat mencakup satu atau lebih dari tiga bentuk *mentoring* klasik utama yaitu *coaching*, dan penyuluhan (Calvosa, 2020). Namun secara umum, *mentoring* melibatkan komunikasi informal di antara atasan dan pegawai atau bawahan dalam lingkungan kerja sehari-hari yang terdiri dari penghargaan kinerja positif yang melebihi atau memenuhi harapan yang telah ditentukan sebelumnya; mengoreksi sikap yang tidak memenuhi harapan

terkait dengan kinerja; dan membantu meningkatkan kinerja bahkan ketika ada kinerja yang memuaskan (Armstrong, 2009). Demikian pula, *mentoring* umumnya di luar perintah pegawai tapi merupakan bagian dari pengembangan pegawai oleh atasannya. Mentor membina dan membimbing pertumbuhan profesional pegawai yang dapat bersifat informal atau formal. Bagi Santos *et.al.* (2020), proses *mentoring* merupakan alat penting dalam pengembangan keterampilan individu, yang mereka dapat menghasilkan pengembangan keterampilan organisasi, mempengaruhi praktik dan latihan manajemen. Hal ini juga dilihat sebagai alat untuk meningkatkan potensi dan peningkatan kompetensi di tempat kerja, meningkatkan tingkat umpan balik dengan pengawasan, mendorong perilaku yang lebih profesional, mengintensifkan hubungan antara pemangku kepentingan dan memungkinkan analisis proses komunikasi, yang terakhir menjadi kriteria yang harus diberi perhatian lebih besar oleh atasan (Ling *et.al.*, 2020).

Pérez-Rosas *et.al.* (2019) mengemukakan bahwa konseling individu atau karier telah muncul sebagai strategi penting untuk membantu orang mengidentifikasi dan mengubah perilaku yang berpotensi menjadi sesuatu yang memiliki nilai dan arah. Beberapa penelitian menyoroti nilai manajemen proses di balik setiap kesuksesan, karena kebutuhan akan seorang penasihat atau biasa disebut konselor (Pérez-Rosas *et.al.*, 2019; Moyers *et.al.*, 2009), yang harus fokus pada tujuan yang ingin dicapai, bukan pada keterbatasan atau hambatan yang mungkin ada, bahkan ketika dibuktikan atau dibawa ke proses yang disarankan ke konseli (Calvosa, 2020). Seperti proses lain yang dibahas dalam pekerjaan, konseling karier memiliki aplikasi utama untuk pengembangan pribadi dan isu-isu yang berkaitan dengan menangani isu-isu tertentu individu sebagai pegawai. Namun, dengan waktu dan munculnya kebutuhan untuk interpretasi yang lebih cepat dan lebih akurat dari lingkungan abstrak di sekitar pegawai, beberapa aspek dan format telah berpindah

ke organisasi dan menjadi kolektif, yang melibatkan proses *mentoring*, dengan tujuan memiliki kepatuhan yang lebih besar terhadap organisasi atau mencapai target tertentu. Dalam beberapa literatur proses *mentoring* juga menyebutkan dan hanya disajikan sebagai konseling atau juga dengan ungkapan seperti konseling karier. Yang terakhir ini terkadang digunakan untuk menekankan prospek dan ketidakpastian dunia kerja sehingga membutuhkan konseling (Calvosa, 2020; Kenny; Blustein; Meerkins, 2018). Setidaknya sejak tahun 1980-an dan 1990-an, jenis panduan konseling sudah dan telah diterapkan pada lingkungan organisasi, telah mempromosikan suatu diagnosis dan sistem yang lebih praktis untuk menasihati pegawai sekaligus pemangku kepentingan (Miller, 1993). Guest (2015) menunjukkan konseling karier membantu orang untuk membuat keputusan tentang karier mereka, memungkinkan untuk perencanaan karier, menghasilkan konseling individu dan dapat digunakan untuk memindahkan seorang profesional dari satu lingkungan kerja ke lingkungan kerja lainnya. Didalam konseling karier terdapat umpan balik yang tepat dan lebih baik dari sekedar hasil mengarahkan perilaku individu, dan mengarah pada kinerja tingkat tinggi daripada tanpa memberikan umpan balik. Umpan balik yang tepat membantu pegawai untuk tampil dengan lebih banyak keterlibatan yang mengarah ke tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Locke dan Latham, 2002). Menurut Armstrong (2009), teori ini berfokus pada penetapan tujuan dan sasaran yang disepakati dengan pegawai mereka di mana organisasi dapat menilai kinerja mereka. Teori penetapan tujuan berbalik pada visi yang jelas bahwa ketika ada tujuan tertentu, maka orang dapat memberikan lebih banyak usaha dan mencapai tingkat kinerja yang tinggi untuk mencapai target. Selain itu, Bhatia (2006) mengklaim bahwa partisipasi pegawai dalam menetapkan tujuan tidak selalu diinginkan; namun, ini mengarah pada lebih banyak keterlibatan dan membuat tujuan lebih dapat diterima.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan beberapa penelitian dan pengkajian yang telah dilakukan sebelumnya menjelaskan bahwa bekerja dengan tujuan dalam *coaching* dikonseptualisasikan dalam berbagai bentuk dalam penelitian yang ada. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan *coaching* sangat penting, tetapi perspektif *coach* dan *coachee* mungkin dapat berbeda kedua hal inilah yang perlu disepakati bersama sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh *coachee*. Temuan menunjukkan bahwa tujuan mungkin memang memainkan peran penting dalam meningkatkan hasil *coaching* termasuk didalamnya tujuan manajerial dan tujuan organisasi terkadang bertentangan yang dapat memiliki efek merugikan pada kinerja karyawan dan jika ada kesenjangan kompetensi dan keterampilan di antara pegawai, maka penetapan tujuan dapat gagal yang mengarah pada penurunan kinerja. *Coaching* dan *mentoring* penting untuk peningkatan kinerja pegawai serta memberikan keuntungan yang berbeda bagi organisasi. *Coaching* dan *mentoring* membantu meningkatkan kinerja pegawai dan juga keterampilan/pengetahuan, kemampuan, sikap positif, kepercayaan diri, dan pengembangan profesional/pribadi karyawan. Selain itu juga memberikan manfaat yang berbeda seperti peningkatan kualitas pelayanan publik, mengurangi retensi karyawan, efisiensi tim kerja, dan yang terpenting pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi. Oleh karena itu, penetapan tujuan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi melalui peningkatan upaya dan tingkat motivasi pegawai salah satunya melalui konseling karier.

### **Saran**

Untuk memperkuat kajian ini diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui jumlah pelanggaran disiplin yang pernah dilakukan PNS BKN yang ada kaitannya dengan penurunan kinerja

pegawai dan mencari faktor-faktor penghambat tercapainya kinerja pegawai sehingga dapat diketahui intervensi yang tepat untuk meningkatkan kinerja PNS BKN apakah dengan *coaching*, *mentoring*, dan konseling karier atau mungkin diperlukan juga penyusunan peraturan yang dapat membantu menjadi panduan untuk pengelola SDM BKN mengambil langkah yang tepat dalam mengelola kinerja pegawai agar tercapai sesuai sasaran individu, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga penting untuk membantu para atasan memperhatikan pencapaian kinerja bawahannya dan melakukan *mentoring* yang tepat agar tidak ada lagi PNS yang kinerjanya dibawah kontrak kerja yang sudah disepakati di awal tahun.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Campos, R.C.; Cappelle, M.C.A.; Silva, T.M. *Coaching: a bridge across the abyss relational and managerial in organizations*. Management in Analysis Magazine, v. 6, no. 1/2, p. 287-299, ten. 2017. <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p287-299.2017>
- Calvosa, M. *Business and Strategic Leadership*. 1. ed. Rio de Janeiro: Foundation CECIERJ, 2020.
- DeMik, R.J., (2007). *Coaching, Counseling, and Mentoring : A Strategic Need in Training and Development*. Indiana State University.
- De LIMA, R.; PENHA da SILVA, E.; CALVOSA, M. An Insight on Careers Within of the Organizational Structure in Networks. *Cadernos de Administração Magazine (Macaé)*, vol. 1, P. 76-95, 2008.
- Eby, L.T., Rhodes, J.E. & Allen, T.D. (2007). Definition and evolution of mentoring. *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, pp.7–20. Oxford: Blackwell Publishing.
- Harvard Business Essentials. (2004). *Coaching and Mentoring*. Boston. Harvard Business Review Press.
- Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Negara Tahun 2016-2019. Biro Perencanaan. Badan Kepegawaian Negara.
- Laporan Penilaian Kinerja PNS BKN Tahun 2020. Biro Sumber Daya Manusia. Badan Kepegawaian Negara.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–17.
- Nathan, R., & Hill, L. (2012). *Konseling Karir*. Cetakan I. Pustaka Pelajar.
- Passmore, J. (2013). *Excellence in Coaching: Panduan Lengkap menjadi Coach Profesional*. Cetakan III. PPM Manajemen.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 16 Tahun 2016 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Negara

- Santos, F. dos; Siqueira, E.; Ramos, K.; Nascimento Jr, O. Coaching as Tool for Developing Skills: A Case Study at the Planning Secretariat of the State of Alagoas – SEPLAG. *Studies and Research in Administration Magazine*, vol. 4, no. 2, 2020. DOI: 10.30781/repad.v4i2.10225.
- Shukla, S.P. (2014). *Can Everyone Work Right?*. Issue 13.12. HRM Asia.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Vivian, C., Kiprono, D.T., & Doreen, N. (2016) *Influence of Mentorship Practices on Employee Performance in Small Manufacturing Firms in Garissa County, Kenya*. *European Journal of Business and Management*, Vol.8, No. 8.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.
- Wibowo. (2011). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.