

**BELAJAR DI TEMPAT KERJA:
“KEKUATAN COACHING DAN MENTORING BAGI ASN”**

Rini Widiastuti R
Badan Pemeriksa Keuangan

Correspondence		
Email: Riniwied@gmail.com	No. Telp:	
Submitted 15 Juli 2026	Accepted 18 Juli 2026	Published 19 Juli 2026

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) secara konvensional sering kali dipersepsikan sebatas pada pelatihan klasikal di dalam kelas. Namun, tuntutan lingkungan kerja yang dinamis serta keterbatasan kapasitas unit pelatihan menuntut transformasi menuju pembelajaran mandiri dan berkelanjutan di tempat kerja. Selaras dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, pengembangan kompetensi wajib diintegrasikan melalui sistem *Corporate University* (CorpU) yang menerapkan model pembelajaran 70:20:10. Dalam model ini, porsi terbesar pengembangan kompetensi bersumber dari pengalaman kerja langsung (70%) dan interaksi sosial (20%), di mana atasan langsung memegang peran sentral sebagai pemimpin pembelajaran. Artikel ini mengulas peran strategis atasan langsung dalam menerapkan pendekatan *coaching* dan *mentoring* guna menutup kesenjangan kompetensi ASN. *Coaching* difokuskan untuk mengoptimalkan potensi dan kesadaran diri pegawai dalam memecahkan masalah kinerja jangka pendek, sedangkan *mentoring* ditujukan untuk transfer pengetahuan, keahlian, dan praktik terbaik dalam jangka panjang. Meskipun demikian, implementasi kedua metode ini kerap menghadapi tantangan berupa keterbatasan waktu atasan, kurangnya kompetensi membimbing, kuatnya budaya hierarkis, serta umpan balik yang kurang efektif. Untuk mengatasi hambatan tersebut, organisasi perlu menetapkan kegiatan ini sebagai prioritas strategis, meningkatkan kemampuan teknis atasan, serta menciptakan ruang aman yang berbasis saling percaya. Keberhasilan pengintegrasian *coaching* dan *mentoring* ke dalam rutinitas kerja sehari-hari tidak hanya akan melahirkan ASN yang kompeten dan adaptif, tetapi juga memperkuat fondasi budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) demi birokrasi yang profesional dan berdaya saing tinggi.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, ASN, Corporate University, Coaching, Mentoring, Tempat Kerja.

ABSTRACT

Civil Servant (ASN) competence development has conventionally been perceived as limited to classical classroom training. However, the demands of a dynamic work environment and the limited capacity of training units necessitate a transformation toward independent and continuous workplace learning. In line with Law Number 20 of 2023 concerning ASN, competence development must be integrated through the Corporate University (CorpU) system, which implements the 70:20:10 learning model. Under this framework, the largest portion of competence development stems from direct work experience (70%) and social interaction (20%), positioning immediate supervisors as central learning leaders. This article reviews the strategic role of supervisors in applying coaching and mentoring approaches to bridge the ASN competence gap. Coaching focuses on optimizing employee potential and self-awareness to solve short-term performance issues, while mentoring aims at long-term transfer of knowledge, expertise, and best practices. Nevertheless, the implementation of both methods frequently faces challenges, including supervisors' time constraints, lack of guiding skills, strong hierarchical culture, and ineffective feedback. To overcome these obstacles, organizations must establish these activities as a strategic priority, enhance supervisors' technical capabilities, and cultivate a safe space built on mutual trust. Successfully integrating coaching and mentoring into daily work routines will not only produce competent and adaptive ASNs but also strengthen the foundation of a learning organization for a professional and highly competitive bureaucracy.

Keywords: Competence Development, ASN, Corporate University, Coaching, Mentoring, Workplace Learning.

PENDAHULUAN

Ketika kita berbicara pengembangan kompetensi, yang terbayang dalam benak kita adalah pelatihan dalam kelas, seminar, atau workshop. Tidak sedikit pula yang menganggap bahwa pengembangan kompetensi hanya dapat dilakukan dengan meninggalkan ruang kerja dengan mengikuti program pelatihan yang dilaksanakan oleh unit pengembang kompetensi. Padahal dalam praktiknya pembelajaran dapat terjadi saat ASN mendapatkan penugasan yang menantang, mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi, berdiskusi dengan teman kerja, atau mendapatkan umpan balik dari

atasan. Di sini peran atasan juga sangat diperlukan bukan hanya sebagai penilai dan pengawas kinerja namun juga sebagai pemimpin pembelajaran melalui *coaching* dan *mentoring*.

Perubahan lingkungan kerja yang dinamis menuntut para ASN untuk selalu belajar dan beradaptasi. Laju kebutuhan pengembangan kompetensi lebih cepat dibandingkan dengan kemampuan unit pengembang kompetensi menyelenggarakan program pelatihan bagi seluruh ASN. Oleh karena itu pengembangan kompetensi tidak bisa hanya mengandalkan pada program pembelajaran di kelas saja. Instansi pemerintah harus mendukung lingkungan kerja yang mendukung setiap ASN untuk selalu dapat belajar secara berkelanjutan melalui pengalaman kerja dan interaksi dengan teman sejawat, senior dan atasan.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi wajib dilakukan melalui sistem pembelajaran terintegrasi "*corporate university*". Sistem ini menyelaraskan proses pembelajaran dengan pencapaian tujuan organisasi dan pembangunan nasional, mentransformasi pelatihan konvensional menjadi pembelajaran modern yang aplikatif dan berbasis kinerja. Unit pelatihan tidak lagi hanya berperan sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi menjadi penggerak ekosistem pembelajaran di instansi pemerintah. Pengembangan kompetensi tidak lagi dipandang sebagai tanggung jawab unit pelatihan semata, melainkan menjadi tanggung jawab bersama instansi pemerintah, pimpinan, atasan langsung, dan setiap pegawai. Melalui pendekatan *corporate University* akan terbentuk budaya belajar berkelanjutan (*learning organization*) agar setiap pegawai terus mengembangkan kompetensinya sesuai kebutuhan organisasi.

Konsep Corporate University, pembelajaran ASN tidak hanya dilakukan melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman kerja dan interaksi sosial. Model ini dikenal dengan pembelajaran 70:20:10 yang mencakup 70 persen pembelajaran melalui pengalaman kerja (*experiential learning*), 20 persen melalui interaksi dan pembelajaran sosial (*social learning*), serta 10 persen melalui pelatihan formal (*formal learning*). Model ini dikembangkan oleh **Morgan McCall, Michael M. Lombardo**, dan **Robert A. Eichinger** (1996) yang meneliti peran, kejadian atau tantangan yang membentuk para eksekutif sukses di *Center for Creative Leadership* (CCL).

Peran Atasan Langsung dalam Pengembangan Kompetensi ASN

Dalam model pembelajaran 70:20:10, atasan langsung memiliki peran sentral dalam memastikan proses pengembangan kompetensi berlangsung secara efektif. Pada aspek *experiential learning* (70%), atasan dapat memberikan penugasan yang menantang, kesempatan terlibat dalam proyek strategis, rotasi tugas, atau penugasan khusus yang memungkinkan pegawai belajar melalui pengalaman kerja langsung. Atasan juga perlu memberikan umpan balik secara berkala agar pengalaman tersebut benar-benar menjadi sarana pembelajaran yang menghasilkan peningkatan kompetensi pegawai.

Pada aspek *social learning* (20%), atasan berperan sebagai *coach* dan *mentor* yang membantu pegawai mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, menemukan solusi atas kendala pekerjaan, serta membagikan pengalaman dan praktik terbaik yang dimiliki. Selain itu, atasan dapat mendorong terbentuknya budaya berbagi pengetahuan melalui diskusi tim, komunitas praktik, atau sesi berbagi pengalaman antar rekan kerja.

Sementara itu, pada aspek *formal learning* (10%), atasan dapat membantu pegawai memilih program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensinya serta memastikan hasil pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Dengan demikian, atasan tidak hanya berperan sebagai pengawas kinerja, tetapi juga sebagai penggerak pembelajaran yang mengintegrasikan pengalaman kerja, interaksi sosial, dan pelatihan formal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan Kompetensi Melalui *Coaching* dan *Mentoring* Oleh Atasan Langsung

Studi literatur menunjukkan bahwa pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* berperan penting dalam peningkatan kompetensi pegawai. *Mentoring* lebih unggul dalam membangun kompetensi pegawai dalam jangka panjang sedangkan *coaching* efektif dalam meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan jangka pendek. Secara keseluruhan, kedua pendekatan ini berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Situmorang dkk, 2025).

Coaching adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Atasan langsung dapat bertindak selaku *coach* dan menjadi mitra kerja bagi bawahannya (*Coachee*). Atasan langsung dapat melakukan *coaching* jika melihat adanya kesenjangan kinerja karena kurangnya motivasi dan kejenuhan bawahannya. Atasan langsung sebagai *coach* dapat melakukan pembimbingan, dan memberikan arahan kepada *coachee* agar bisa memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi atau ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan atau pengembangan kariernya.

Sebagai *coach*, atasan tidak selalu harus memberikan jawaban atau solusi atas setiap permasalahan bawahan. Peran utama atasan adalah membantu pegawai menemukan solusi melalui pertanyaan yang menggugah pemikiran, refleksi, dan kesadaran diri. Misalnya, ketika seorang pegawai mengalami kesulitan mencapai target kerja, atasan dapat mengajukan pertanyaan mengenai penyebab hambatan, alternatif solusi yang tersedia, dan dukungan yang dibutuhkan. Dengan cara ini, pegawai tidak hanya menyelesaikan masalah yang dihadapi, tetapi juga mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah yang bermanfaat bagi pengembangan kompetensinya di masa mendatang.

Pada situasi seorang pegawai sering terlambat menyelesaikan pekerjaan. Sebagai seorang atasan yang bertindak sebagai pengawas maka atasan akan menyampaikan perintah "Laporan harus selesai minggu ini, tolong jangan terlambat!".

Namun berbeda jika atasan langsung bertindak sebagai *coach*, atasan akan menyampaikan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

"Menurut anda, apa yang menyebabkan laporan ini tidak tepat waktu?"

"Bagian mana yang menghambat penyelesaian laporan ini?"

"Alternatif yang bisa agar laporan berikutnya tepat waktu?"

Dukungan apa yang diperlukan untuk mempercepat penyelesaian laporan?"

Melalui dialog tersebut, atasan langsung akan mendorong pegawai untuk mengidentifikasi akar masalah dan menyusun solusinya sendiri.

Berbeda dengan *coaching*, *mentoring* adalah pembimbingan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Atasan langsung dapat bertindak sebagai *mentor* yang memberikan masukan dan saran sehingga bawahan (*Mentee*) dapat terhindar dari membuat kesalahan yang sering terjadi. *Mentoring* dapat dilakukan oleh atasan langsung jika terdapat kesenjangan kinerja yang tinggi karena kurangnya pengetahuan/keahlian ataupun pengalaman. Sebagai mentor, atasan langsung dapat membagikan pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik yang diperoleh selama menjalankan tugas. Misalnya, ketika seorang pegawai menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu, atasan dapat menjelaskan pendekatan yang pernah digunakannya, memberikan contoh dokumen atau hasil kerja yang baik, serta berbagi pelajaran dari keberhasilan maupun kegagalan yang pernah dialami. Melalui proses tersebut, pegawai dapat memperoleh wawasan praktis yang tidak selalu diperoleh dari pelatihan formal sehingga mampu meningkatkan kompetensi dan menghindari kesalahan yang sama dalam pelaksanaan tugas.

Pada situasi seorang pegawai baru belum memahami mekanisme penyusunan laporan, atasan langsung sebagai mentor dapat membagikan praktik terbaik yang pernah dialaminya. Contoh: "Saat saya menangani penyusunan laporan, kesalahan yang paling sering terjadi adalah kurangnya verifikasi data di awal. Karena itu, saya biasanya menggunakan daftar pemeriksaan sebelum laporan disusun."

"Coba ikuti langkah-langkah yang biasa saya lakukan ini. Setelah beberapa kali praktik, nanti Anda bisa menyesuaikannya dengan gaya kerja Anda sendiri."

Jika *coaching* membantu pegawai menemukan jawabannya sendiri melalui pertanyaan yang tepat, maka *mentoring* membantu pegawai belajar dari pengalaman orang yang telah lebih dahulu menghadapi tantangan serupa. Keduanya saling melengkapi dan menjadi instrumen penting bagi atasan langsung dalam mengembangkan kompetensi bawahannya.

Tantangan *Coaching* dan *Mentoring* oleh Atasan Langsung

Praktek pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* sering kali tidak dapat berjalan dengan semestinya, ada beberapa alasan yang menyebabkan pelaksanaannya tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal:

1. Waktu Atasan yang Terbatas

Seringkali atasan tidak memiliki cukup waktu untuk melaksanakan *coaching* dan *mentoring* pada bawahannya. Rutinitas dan beban kerja atasan yang harus menyelesaikan target kinerja, rapat pimpinan, kegiatan administrasi menyebabkan kegiatan *coaching* dan *mentoring* sebagai tugas tambahan dan bukan prioritas. Hal ini mengakibatkan kegiatan *coaching* dan *mentoring* tidak dilakukan secara rutin, diskusi pengembangan pegawai menjadi kurang mendalam, bahkan atasan cenderung hanya memberikan arahan penyelesaian pekerjaan tanpa pembinaan berkelanjutan.

Untuk mengatasi hal tersebut diatas, instansi pemerintah perlu menyusun kebijakan bahwa kegiatan *coaching* dan *mentoring* merupakan agenda prioritas strategis organisasi dengan mewajibkan atasan langsung melaksanakan *coaching* dan *mentoring* pada ASN secara rutin. Dengan adanya kebijakan ini diharapkan atasan langsung akan mengagendakan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* sebagai agenda prioritas yang wajib dilakukan.

2. Kurangnya Kompetensi *Coaching* dan *Mentoring*

Tidak semua atasan memiliki kemampuan untuk melakukan *coaching* dan *mentoring* yang memadai. Tantangan yang sering muncul yang dilakukan oleh atasan adalah:

- a. Terlalu banyak memberikan solusi daripada menggali pemikiran bawahan;
- b. Kurangnya kemampuan mendengarkan secara aktif;
- c. Sulit mengajukan pertanyaan yang mendorong refleksi.

Unit pengembangan kompetensi perlu menyediakan program pelatihan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* bagi para pimpinan. Unit pengembangan kompetensi perlu mendesain pelatihan *coaching* dan *mentoring* dengan memastikan bahwa atasan langsung telah mempraktekkan *coaching* dan *mentoring* kepada para pegawai.

3. Hubungan Hierarkis yang Kuat antara Atasan dan Bawahan

Hubungan hierarkis yang kuat antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan pegawai tidak terbuka pada atasan. Adanya anggapan bahwa menyampaikan kelemahan, kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai akan mempengaruhi penilaian kinerja pegawai, menyebabkan pegawai tidak mau terbuka sehingga atasan kesulitan menggali pemikiran pegawai.

Atasan harus mampu menciptakan ruang aman bagi pegawai bahwa pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* bukan merupakan evaluasi kinerja namun sebagai salah satu upaya untuk mencari solusi untuk memecahkan masalah dalam penyelesaian pekerjaan.

4. Umpan Balik dan Tindak Lanjut yang Kurang Efektif

Seringkali, umpan balik yang disampaikan oleh atasan langsung kurang spesifik dan cenderung hanya fokus pada kesalahan pegawai. Kecenderungan atasan menyampaikan kinerja pegawai harus diperbaiki tanpa menjelaskan bagian mana yang harus diperbaiki menyebabkan pegawai kebingungan untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaiknya atasan langsung harus menyampaikan umpan balik yang spesifik dan fokus. Contoh: "Laporan anda sudah bagus namun akan lebih kuat jika diberikan analisa data tahun-tahun sebelumnya".

Coaching dan *mentoring* tidak dapat dilakukan hanya satu dua kali, sering kali pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* gagal karena atasan seringkali atasan menuntut hasil instan dari program ini. Jika pegawai belum menunjukkan perubahan performa kinerja, maka atasan harus memantau tindak lanjut atas pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* pada periode sebelumnya.

Coaching dan Mentoring yang Efektif untuk Meningkatkan Kompetensi ASN

Atasan langsung memastikan pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* menjadi bagian dari praktik kepemimpinan sehari-hari dan terhubung dengan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Agar pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* dapat berjalan dengan efektif, atasan langsung harus memastikan hal-hal berikut dapat terlaksana:

1. Identifikasi Kesenjangan Kompetensi

Agar *coaching* dan *mentoring* berjalan efektif, atasan langsung perlu memastikan bahwa kegiatan tersebut dilakukan berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, bukan sekadar memenuhi administrasi. Atasan perlu memahami kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan bawahannya dan membandingkannya dengan kompetensi yang dimiliki saat ini. Dengan demikian, *coaching* dan *mentoring* memiliki tujuan yang jelas, yaitu menutup kesenjangan kompetensi yang ada, bukan sekadar formalitas.

Contohnya, apabila seorang pegawai lemah dalam menyusun analisis, maka *mentoring* dapat difokuskan pada transfer pengetahuan teknis, sedangkan *coaching* dapat digunakan untuk membantu pegawai menemukan cara meningkatkan kualitas pekerjaannya.

2. Menjadikannya Bagian dari Pekerjaan Sehari-hari

Salah satu penyebab *coaching* dan *mentoring* kurang efektif adalah karena dipandang sebagai kegiatan tambahan. Padahal, keduanya dapat dilakukan saat membahas pekerjaan, mengevaluasi hasil kerja, atau mendiskusikan penyelesaian suatu tugas. Misalnya atasan langsung dapat melakukan *coaching* dan *mentoring* pada setelah evaluasi pekerjaan, setelah memberikan umpan balik pekerjaan, atau saat membahas rencana pengembangan karier pegawai.

3. Memilih Pendekatan yang Tepat

Atasan langsung harus tahu kapan harus menggunakan pendekatan *coaching* pada pegawai dan kapan menggunakan pendekatan *mentoring*. Atasan dapat menggunakan pendekatan *coaching* saat:

- pegawai telah memiliki kemampuan dasar untuk menyelesaikan masalah;
- pegawai memiliki masalah terkait motivasi, kepercayaan diri, atau pengambilan keputusan;
- pegawai pegawai perlu didorong menemukan solusi sendiri.

Sedangkan *mentoring* dilakukan oleh atasan langsung saat:

- pegawai kurang pengetahuan dan pengalaman;
- diperlukan transfer praktik terbaik;
- pegawai memerlukan arahan teknis yang jelas.

4. Menciptakan Hubungan yang Terbuka dan Saling Percaya

Kepercayaan merupakan salah satu kunci utama keberhasilan *coaching* dan *mentoring*. Atasan perlu menciptakan suasana dialog yang menghargai pendapat bawahan dan berfokus pada pengembangan potensi bawahan dan tidak terkesan mencari kesalahan. Bawahan tidak akan terbuka jika *coaching* dan *mentoring* yang dilakukan atasan langsung hanya untuk menilai kinerja bawahan.

5. Umpan Balik yang Konstruktif

Pada saat pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*, atasan langsung perlu memberikan umpan balik yang spesifik dan memberikan solusi. Daripada atasan langsung memberikan umpan balik “Laporan anda kurang baik”. Atasan langsung dapat memberikan umpan balik “Analisa dalam laporan sudah baik, namun anda dapat menambahkan data pembandingan agar hasilnya lebih baik”. Dengan adanya umpan balik yang spesifik, pegawai mengetahui bagian mana yang perlu diperbaiki.

6. Menetapkan Target dan Tindak Lanjut

Atasan memastikan bahwa setiap sesi *coaching* dan *mentoring* menghasilkan rencana aksi yang jelas. Misalnya pegawai dapat menyelesaikan laporan secara mandiri dan tepat waktu. Pada pertemuan berikutnya, atasan langsung harus memastikan bahwa umpan balik telah ditindaklanjuti oleh pegawai.

7. Menjadi Teladan dalam Pembelajaran

Dalam konsep Corporate University dan organisasi pembelajar, atasan tidak hanya berperan sebagai pembimbing tetapi juga sebagai pembelajar. Ketika atasan aktif belajar, berbagi pengalaman, dan mengembangkan kompetensi dirinya, bawahan cenderung akan meniru perilaku tersebut.

Peran organisasi dalam menciptakan lingkungan belajar di tempat kerja sangat menentukan pengembangan kompetensi ASN. Keberhasilan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya

ditentukan oleh banyaknya pelatihan yang diikuti, tetapi perlu peran strategis atasan langsung *coach* dan *mentor* yang membantu ASN belajar dari pengalaman, mengembangkan potensi, dan meningkatkan kinerjanya. Ketika *coaching* dan *mentoring* menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari, organisasi tidak hanya membangun pegawai yang kompeten, tetapi juga mewujudkan budaya belajar berkelanjutan yang menjadi fondasi birokrasi yang profesional, adaptif, dan berdaya saing.

Daftar Pustaka

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Nuryati, Isti, 2025, Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Coaching Clinic Pengelolaan Barang Milik Daerah, Jurnal Kewidyaiswaraan, Volume 10 (2) (2025) : (123-137);
3. Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W. 1996. The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Lominger. p. iv. ISBN 0-9655712-1-1;
4. Situmorang, Paulina¹, Barus, Adriana Theresia, Fransiskus, Randa Fransiskus, Chrisse, Alexander, 2025, Peran Mentoring dan Coaching dalam Pengembangan Karir Karyawan: Tinjauan Literatur, Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS), Vol. 4 No. 2 (2025) pp: 1912-1917, P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X;
5. Anonim LAN RI. 2020. Panduan Coaching Internal bagi Puslatbang KMP LAN RI. Puslatbang KMP Makassar. <https://makassar.lan.go.id/wp-content/uploads/2021/05/PANDUAN-LGROW-2.pdf>;
6. **Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 6 Tahun 2023** tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi Secara Terintegrasi (Corporate University);