

**Kajian Empiris Peran Pembimbing sebagai *Coach*, Mentor, dan
Konselor untuk Meningkatkan Kompetensi Peserta dalam Menyusun
dan Melaksanakan Aktualisasi
(Studi Kasus pada Pelatihan Dasar CPNS di BPSDM Aceh)**

***Empirical Study of The Role of The Supervisor as A Coach, Mentor, And
Counselor to Improve Participants Competence in Developing and
Implementing Actualization
(Case Study on CPNS Basic Training in BPSDM Aceh)***

Nurlia

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Aceh
Jln. T. Panglima Nyak Makam No.8 Lampineung Kota Banda Aceh 23125
Telp 0651-7552564, Fax 0651-7552565
Email: liasutrisno37@gmail.com

(Diterima 20/04/21; Disetujui 10/09/21)

Abstract

This study aims to determine the role of supervisor as a coach, mentor, and counselor to improve participant competence in designing and implementing actualization in basic training for Civil Servant Candidates (CPNS) at the Aceh Human Resources Development Agency (BPSDM). The research method used is descriptive qualitative. The research subjects were 35 CPNS basic training participants in the 2019 Aceh Revenue and Expenditure Budget (APBA). The Data are collected through field observations, document review, and in-depth interviews with participants. The data then are triangulated and interpreted by connecting the data and theory. The results show that the role of supervisor as coaches, mentor, and counsellor were very important to improve participant competence in designing and implementing actualization using coaching, mentoring, and counseling methods. The evaluation results of the design and the results of the actualization show an average design of 89,78 and the results of actualization of 90,86. Based on the results of this study, it can be concluded that coach as coaches, mentors, and counselors very relevant to improve the competence of participants in designing and actualizing the basic values of civil servants.

Keywords: *role of supervisor as coach, mentor, and counselor, participant competence, designing and actualizing, basic training, BPSDM Aceh.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi pada pelatihan dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh. Metode penelitian

yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Subjek penelitian merupakan peserta pelatihan dasar (Latsar) CPNS angkatan XIII pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Aceh (APBA) Tahun 2019 yang berjumlah 35 orang. Data yang berkaitan dengan proses pembimbingan aktualisasi dikumpulkan melalui observasi lapangan, telaah dokumen, dan wawancara secara mendalam kepada peserta. Data tersebut kemudian ditriangulasi dan interpretasi dengan menghubungkan antara data dan teori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembimbing yang berperan sebagai *coach*, mentor, dan konselor sangat berperan dalam meningkatkan kompetensi peserta dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi melalui menggunakan metode *coaching*, mentoring, dan konseling. Hasil evaluasi rancangan dan hasil aktualisasi menunjukkan nilai rata-rata rancangan 89,78 dan hasil aktualisasi 90,86. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembimbing yang berperan sebagai *coach*, mentor, dan konselor sangat relevan untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam menyusun rancangan dan melakukan aktualisasi nilai-nilai dasar PNS.

Kata Kunci: peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor, kompetensi peserta, rancangan dan pelaksanaan aktualisasi, pelatihan dasar, BPSDM Aceh.

1. PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan hal penting yang harus dilakukan pemerintah untuk membentuk aparatur yang bermoral, berkarakter, dan profesional pada bidang tugasnya. Menurut Peraturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pasal 69 disebutkan bahwa:

“Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintahan.”

Kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural. Pengembangan kompetensi ASN ini sangat diperlukan bagi pembangunan Sumber Daya Manusia Indonesia menuju Indonesia Emas 2045 mendatang. Pengembangan kompetensi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan juga meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Dengan meningkatnya kompetensi ASN maka diharapkan mampu memperbaiki citra aparatur di mata masyarakat yang selama ini dianggap buruk.

Selama ini, kondisi citra aparatur dipandang buruk oleh masyarakat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mantan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (Effendy, 2007) bahwa sebagian besar aparatur dihinggapi penyakit kronis seperti korupsi, kurang disiplin, kualitas pelayanan rendah, akuntabilitas rendah, serta integritas dan komitmen yang rendah. Bahkan hingga Maret 2007 terdapat 61 kepala daerah yang menjadi terpidana atas beberapa kasus seperti penyalahgunaan wewenang, korupsi, dan sebagainya. Menurut Prasojo (2007) sebanyak 4,7 juta aparatur negara belum dianggap sebagai aset penting di dalam pembangunan. Keberadaannya lebih sebagai beban negara dan masyarakat daripada sebagai faktor produksi. Begitu pula menurut Untung & Haryanto (2010) bahwa selama ini banyak instansi pemerintah yang belum memiliki pegawai dengan kompetensi yang memadai. Hal ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai.

Berdasarkan kondisi mayoritas ASN yang masih dianggap berkompentensi rendah tersebut, pemerintah berupaya untuk terus meningkatkan kompetensi. Salah satunya melalui program pelatihan. Dari beberapa jenis pelatihan seperti pelatihan dasar, pelatihan

manajerial, dan pelatihan teknis/fungsional, salah satu pelatihan yang dianggap sangat *urgent* dan strategis adalah pelatihan dasar (latsar). Hal tersebut berdasarkan amanah Peraturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pasal 63 yang disebutkan bahwa:

“Calon PNS wajib menjalani masa percobaan. Masa percobaan tersebut dilaksanakan melalui proses pendidikan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat, dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.”

Selanjutnya pada Peraturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pasal 64 disebutkan bahwa:

“Masa percobaan bagi CPNS dilaksanakan selama 1 (satu) tahun dan apabila CPNS tidak memenuhi ketentuan yang berlaku (tidak lulus pendidikan dan pelatihan) maka diberhentikan sebagai CPNS.”

Selain alasan mendasar tersebut, pengembangan kompetensi bagi para CPNS dianggap penting karena mereka merupakan sumber daya manusia potensial yang memiliki semangat pembaruan dan dianggap masih “bersih” atau belum terkontaminasi dengan citra buruk aparatur selama ini.

Pelatihan Dasar CPNS merupakan pelatihan kali pertama yang diperoleh oleh CPNS pada masa prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi. Terintegrasi maksudnya penyelenggaraan pelatihan dasar CPNS ini memadukan antara pelatihan klasikal dan non klasikal di tempat pelatihan dan/atau di tempat kerja sehingga peserta diharapkan mampu menginternalisasi, menerapkan, dan mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS sekaligus peran kedudukan PNS dalam NKRI, agar menjadi kebiasaan (habitiasi) yang terpatrit dalam dirinya sebagai proses awal pembentukan karakter PNS yang profesional (Perlan Nomor 12 Tahun 2018; dan Perlan Nomor 1 Tahun 2021). Nilai-nilai PNS yang dimaksud yaitu Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, dan Anti korupsi (ANEKA). Selain itu peserta CPNS harus mampu menerapkan peran dan kedudukan PNS dalam kerangka NKRI sebagai pelayan publik, menerapkan prinsip *Whole of Government*, dan manajemen PNS pada tugas harian di organisasinya. Pembelajaran yang demikian, diharapkan mampu mengubah perilaku dan kinerja aparatur yang dulunya dianggap kurang baik menjadi lebih baik. Menurut Perlan Nomor 12 Tahun 2018, Perlan Nomor 1 Tahun 2021, dan aturan turunannya yaitu Keplan Nomor 93 Tahun 2021 dan Keplan Nomor 94 Tahun 2021, disebutkan bahwa:

“Tujuan pelaksanaan pelatihan dasar adalah untuk mengembangkan kompetensi CPNS. Kompetensi CPNS tersebut diukur berdasarkan kemampuan dalam menunjukkan sikap perilaku bela negara, mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam melaksanakan tugas jabatannya, mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), dan menunjukkan penguasaan kompetensi teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugasnya.”

Selanjutnya, membentuk dan mengembangkan kompetensi CPNS dalam mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS serta mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam NKRI di tempat tugas. Para CPNS yang merupakan peserta Latsar dibantu oleh *coach* (pembimbing).

Perlan Nomor 12 Tahun 2018 dan Perlan Nomor 1 Tahun 2021 menyatakan bahwa:

“Yang bertugas sebagai coach merupakan pengajar/widyaiswara/pegawai ASN lainnya yang memiliki kompetensi untuk menggali potensi pengembangan diri peserta dalam melaksanakan agenda habituasi.”

Dalam pelaksanaannya, selain dibimbing oleh *coach*, peserta Latsar juga didampingi oleh mentor (atasan langsung) di tempat tugasnya untuk memberikan bimbingan, dukungan, masukan, berbagi pengalaman keberhasilan/kegagalan kepada peserta, dan memberikan penguatan kompetensi teknis bidang tugas. Pada Pasal 20 Perlan Nomor 12 Tahun 2018 disebutkan bahwa:

“Proses konseling dilakukan bagi peserta yang mengikuti pembelajaran remedial untuk mendapatkan syarat kelulusan terhadap aspek penilaian yang dinilai kurang.”

Penelitian ini lebih berfokus pada peran pembimbing untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam merencanakan dan melaksanakan aktualisasi di tempat tugas. Peran pembimbing yang dimaksud yaitu peran dari pengajar/widyaiswara/PNS lainnya yang ditugaskan untuk mendampingi peserta latsar. Adapun istilah *coach*, mentor, atau konselor yang dimaksud pada kajian ini adalah istilah peran atau metode yang digunakan oleh seorang pembimbing saat melakukan pembimbingan. Bila pembimbing berperan menjadi *coach* maka metode/pendekatan yang digunakan dalam pembimbingan yaitu dengan cara *coaching*, bila pembimbing berperan sebagai mentor maka metode pembimbingan dilakukan dengan teknik mentoring, dan bila pembimbing berperan sebagai konselor maka metode pembimbingan dilakukan dengan teknik konseling. Istilah ini berbeda dengan yang dimaksud pada Perlan Nomor 12 Tahun 2018 dan Perlan Nomor 1 Tahun 2021) dan turunannya:

“Coach adalah seorang pengajar/widyaiswara/PNS lainnya yang bertugas untuk menggali pengembangan potensi diri peserta dalam melaksanakan aktualisasi, mentor merupakan atasan langsung peserta, dan konselor merupakan orang yang bertugas membantu peserta untuk mengikuti pembelajaran remedial demi mendapatkan syarat kelulusan.”

Dengan kata lain, tulisan ini mengkaji peran satu orang pembimbing yang bisa berperan sebagai *coach*, mentor, dan konselor sekaligus, bukan merupakan orang-orang yang berbeda seperti yang diamanatkan pada Perlan Nomor 12 Tahun 2018 dan Perlan Nomor 1 Tahun 2021. Hal ini dimaksudkan bahwa kajian ini dilakukan dari kondisi empiris di lapangan, yang selanjutnya dibahas berdasarkan Perlan tersebut.

Penelitian sejenis pernah dilakukan oleh Suyono (2015) yang membahas tentang “Peran *Coach* dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Diklat Kepemimpinan”. Hasil penelitian tersebut secara umum menunjukkan kegiatan *coaching* dapat meningkatkan kompetensi peserta diklat dalam menyusun perencanaan inovasi dan manajemen perubahan, dilihat dari nilai rata-rata peserta pada perencanaan inovasi dan hasil proyek perubahan dan dari frekuensi konsultasi dengan *coach*. Penelitian sejenis lainnya dilakukan oleh Nurhayat (2016), tentang evaluasi dan pengembangan model *coaching* dalam peningkatan kompetensi kepemimpinan pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat II. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model *coaching* yang sesuai dengan konsep dan tujuan pembelajaran Diklatpim Tingkat II, yaitu model *coaching* yang mampu menggali tantangan kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) pada level eselon II. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model *coach* mentor kontinum (gabungan metode *coaching* dan mentoring) dipandang lebih akomodatif terhadap situasi dan kondisi Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat II. Selain itu model *coach* mentor kontinum lebih

fleksibel dan bisa menjadi media pembelajaran yang kuat untuk menjadi *coach* yang sebenarnya. Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa pemahaman para *coach* terhadap aspek-aspek *coaching* selama ini masih lemah. Baik *coach* maupun peserta masih belum paham membedakan antara *coaching*, mentoring, dan konseling karena sebelum penugasan dan pelaksanaan bimbingan mereka tidak pernah mendapatkan penjelasan maupun pengarahan tentang ketiga metode tersebut secara mendalam. Mereka pun baru menjadi *coach* sejak adanya diklatpim pola baru.

Jika ditilik dari perbedaan atau *novelty* (kebaruan) dengan hasil penelitian sejenis yang pernah dilakukan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kondisi empiris di lapangan tentang bagaimana peran seorang pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Suyono (2015) bahwa peran *coach* yang dimaksud pada penelitian tersebut hanya bersifat umum sebagai *coach* (pembimbing) saja tanpa dibedakan perannya sebagai *coach*, mentor, atau konselor yang digunakan dalam proses pembimbingan tersebut. Selain itu, perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhayat (2016) yaitu penelitian tersebut bertujuan untuk mengembangkan model *coaching* yang sesuai konsep dan pembelajaran Diklatpim Tingkat II yang mampu menggali tantangan kepemimpinan adaptif. Sementara penelitian ini bukan untuk mengembangkan model *coaching* tetapi mengkaji kondisi empiris di lapangan tentang peran seorang pembimbing dalam membimbing rancangan dan pelaksanaan aktualisasi. Peran pembimbing yang dimaksud yaitu peran sebagai *coach*, mentor, dan konselor yang seperti apa dan bagaimana (aspek *what* dan *how*) yang bisa meningkatkan kompetensi peserta dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi, berdasarkan kondisi riil di lapangan pada studi kasus pelatihan dasar CPNS di BPSDM Aceh. Letak perbedaan dengan kedua penelitian yang telah disebutkan sebelumnya adalah penelitian ini dilakukan pada pelatihan dasar CPNS, bukan pelatihan kepemimpinan.

Urgensi penelitian ini diakibatkan adanya kesenjangan antara peraturan yang berlaku dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Perlan yang mengatur tentang pelaksanaan pembimbingan pada pelatihan kepemimpinan maupun pelatihan dasar mengharuskan bahwa pembimbing harus memainkan perannya sebagai *coach*. Namun pada kenyataannya, peran *coach* saja tidaklah cukup. Dalam pembimbingan akan ditemui kondisi peserta sangat bervariasi, baik dari sisi motivasi, kompetensi, pengalaman, dan kepribadian. Itulah mengapa peran lanjutan sebagai mentor dan konselor diperlukan.

Berdasarkan pengalaman dan observasi di lapangan, jika seorang pembimbing hanya memainkan peran sebagai *coach* maka peserta yang bisa ditangani hanyalah peserta dengan kompetensi, motivasi, pengalaman, dan kepribadian yang baik. Dalam kondisi semacam itu, *coach* hanya memfasilitasi dan mengembangkan potensinya, dan selanjutnya pesertalah yang akan menentukan apa yang akan dilakukan untuk mengatasi masalah. Hal ini sesuai dengan pendapat Arsendatama dalam *Education* (2017) bahwa:

“Seorang coach pada proses coaching hanya bertindak memfasilitasi karena individu dapat belajar dari dirinya sendiri.”

Metode *coaching* yang dilakukan oleh *coach* hanya berperan sebagai fasilitator, sedangkan yang memutuskan suatu ide atau tindakan adalah peserta sendiri. Hal senada juga dikemukakan oleh Whitmore (2002):

“Coaching adalah proses membuka kunci potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya.”

Selanjutnya menurut Grant (2001), *coaching* merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan hidup pada klien orang dewasa normal (non klinis). Sedangkan untuk peserta yang motivasi, kompetensi, dan pengalamannya kurang, peran sebagai mentor dengan metode mentoring adalah yang paling cocok untuk mengarahkan dan memberi petunjuk dan arahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Arsendatama dalam *Education* (2017) bahwa mentoring dilakukan dengan gaya mengarahkan dan memberikan pengalaman terbaik kepada peserta, dengan kata lain mentor bertindak sebagai orang yang mengajari dan memberi petunjuk. Selanjutnya menurut penelitian yang dilakukan oleh Nurhayat (2016), metode *coaching* dan mentoring mempunyai pendekatan yang berbeda dan digunakan dalam situasi yang berbeda. Apabila kedua metode ini digunakan pada waktu dan situasi yang tepat maka akan dapat meningkatkan performa *coachee* dalam menyelesaikan masalah.

Selain itu, untuk kondisi peserta yang memiliki masalah tentang kepribadiannya, pembimbing harus berperan sebagai konselor agar dapat mengatasi masalah psikologisnya. Masih menurut Arsendatama, bahwa konseling diberikan kepada seseorang yang membutuhkan bimbingan berupa motivasi, arahan, dan masukan yang bersifat psikologis. Berdasarkan kondisi tersebut maka diperlukan kajian terhadap kondisi empiris di lapangan: Apakah benar di dalam proses pembimbingan diperlukan peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi pada pelatihan dasar CPNS, khususnya di BPSDM Aceh?.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber referensi dalam pemberian informasi dan gambaran mengenai pelaksanaan pembimbingan oleh *coach* (pembimbing) sebagai *coach*, mentor, dan konselor untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi dengan metode tersebut. Kontribusi terhadap tema penelitian tentang peran pembimbing ini diharapkan dapat menambah referensi bagi dunia pelatihan, utamanya para *coach*, bahwa dalam pelatihan dasar para pembimbing hendaknya turut memahami perannya sebagai mentor sekaligus konselor. Meskipun berdasarkan aturan Perlan Nomor 12 Tahun 2018) menyatakan bahwa pembimbing berperan hanya sebagai *coach* namun menurut para ahli, sebagaimana yang telah diuraikan di atas, masih ada peran sebagai mentor dan konselor yang bisa dilakukan oleh pembimbing untuk meningkatkan kompetensi klien (peserta). Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dari *bottom up* kepada pihak pembuat kebijakan bahwa aturan yang telah dibuat tidak sepenuhnya dapat diterapkan dengan ideal. Selanjutnya diharapkan akan ada titik temu untuk menyelaraskan aturan dengan kondisi empiris yang terjadi di lapangan agar proses pembimbingan yang dilakukan pada pelatihan dasar berlangsung lebih efektif.

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor terhadap pengembangan kompetensi peserta dalam menyusun rancangan aktualisasi pada pelatihan dasar CPNS yang diselenggarakan di BPSDM Aceh?
2. Bagaimana peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor terhadap pengembangan kompetensi peserta dalam melaksanakan aktualisasi pada pelatihan dasar CPNS yang diselenggarakan di BPSDM Aceh?

Berdasarkan permasalahan tersebut, berikut ini tujuan dari penelitian yang dilakukan.

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor dalam mengembangkan kompetensi peserta dalam menyusun rancangan aktualisasi pada pelatihan dasar CPNS yang dilaksanakan di BPSDM Aceh.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor dalam meningkatkan kompetensi peserta saat melaksanakan aktualisasi pada pelatihan dasar CPNS yang dilaksanakan di BPSDM Aceh.

2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1. Peran Coach dalam Proses Pembimbingan

Peran *coach* yang dimaksud pada penelitian ini merupakan mandat dari Perlan Nomor 12 Tahun 2018 (yang pada saat ini sudah ada aturan terbaru yaitu Perlan Nomor 1 Tahun 2021 serta aturan turunannya yaitu Keplan Nomor 93 Tahun 2021 dan Keplan Nomor 94 Tahun 2021). Dalam aturan tersebut dikatakan bahwa *coach* berperan untuk mengembangkan potensi peserta yang dibimbingnya untuk melaksanakan pembelajaran habituasi yaitu peserta harus mampu merancang dan melaksanakan aktualisasi.

Dalam *Education* (2017), pada 2012, ICF Global Coaching Study melakukan studi terhadap perusahaan yang telah menerapkan fasilitasi oleh *coach* untuk bisnis. Perusahaan tersebut memperoleh *Return of Investment* (ROI) sebesar tujuh kali lipat dari nilai investasi yang ditanamkan dan memberi dampak pada meningkatnya produktivitas dan nilai tambah yang positif bagi seseorang. Selain itu studi dampak yang dilakukan oleh Coaching Indonesia pada 2017, dalam *Education* (2017), ditemukan bahwa 77% pekerjaan lebih terselesaikan dan proses kerja menjadi lebih efisien. *Problem solving* sebanyak 74% dilakukan lebih cepat dari biasanya karena adanya kolaborasi dan 66% target kerja terpenuhi bahkan melebihi angka yang ditetapkan. Pekerjaan pun terselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang disepakati.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Suyono (2015) tentang peran *coach* dalam meningkatkan kompetensi peserta dalam merancang perubahan dan melakukan manajemen perubahan, kegiatan *coaching* dapat meningkatkan kompetensi peserta diklat dalam menyusun Perencanaan Inovasi dan Manajemen Perubahan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, terlihat bahwa peran *coach* sangat membantu klien (peserta) untuk meningkatkan potensinya. Peran *coach* dalam proses pembimbingan biasanya dilakukan dengan hubungan kemitraan antara *coach* dan *coachee* (klien), untuk membantu *coachee* mencapai tujuan yang diharapkan. Melalui hubungan kemitraan yang intens, *coach* berusaha memahami kondisi *existing coachee* dan memahami apa yang bisa ia wujudkan untuk mencapai harapannya. Dengan cara memfasilitasi seperti inilah, tanpa disadari, *coachee* dapat merencanakan dan menentukan target yang ia tentukan sendiri. Jadi peran *coach* dalam hal ini hanya sebagai fasilitator sedangkan yang berubah dan berkembang adalah *coachee* nya sendiri dengan bantuan *coach* tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Coaching Indonesia dalam *Education* (2017) bahwa kata *coach* artinya melatih, memotivasi, mengarahkan, memberdayakan, dan memaksimalkan untuk mengantarkan *coachee* ke tujuannya. Jadi *coach* harus bisa memaksimalkan potensi klien agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

2.2. Konsep Coaching, Mentoring, dan Konseling

Menurut Whitmore (2002) *coaching* adalah proses membuka kunci potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. Proses *coaching* lebih berfokus ke arah membantu seseorang belajar, bukan mengajari. Grant (2001) menyebut bahwa *coaching* sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan hidup pada klien orang dewasa normal (non klinis). Hall & Duval (2004) membedakan sudut pandang *coaching* dengan mentoring antara *people helper* dan klien. Seorang mentor adalah seseorang yang memiliki otoritas lebih tinggi daripada klien sebab mereka memiliki keahlian dan pengalaman yang tidak dimiliki oleh klien. Sementara *coach* tidak harus memiliki keahlian dan pengalaman yang lebih tinggi dalam bidang yang digeluti klien sebab *coach* adalah ahli dalam

memfasilitasi proses belajar. Mentor adalah pengajar, *coach* adalah fasilitator proses belajar bagi klien.

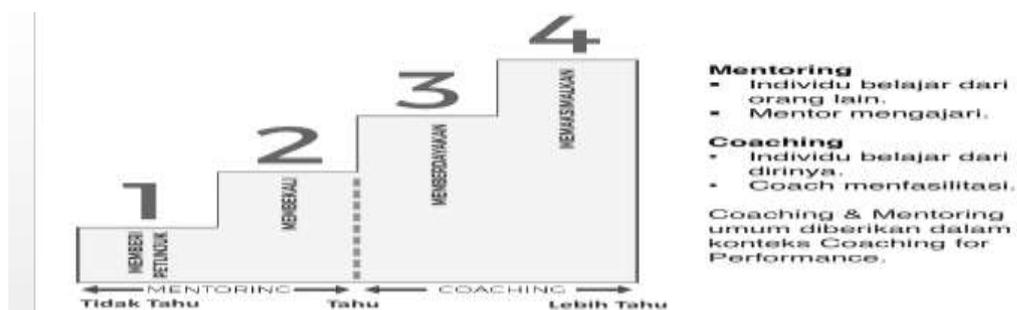
Mentoring dan *coaching* merupakan dua hal yang berbeda. Proses *coaching* tidak termasuk menasihati atau konseling dan berfokus pada kemampuan individu atau kelompok dalam menetapkan dan mencapai tujuan mereka sendiri. Sedangkan mentoring merupakan pemberian bimbingan berdasarkan pengalaman sendiri dan hal-hal yang lebih bersifat teknis. Seorang mentor dapat menasihati, melakukan konseling, dan *coaching*, namun seorang *coach* tidak berada dalam kapasitas untuk memberikan nasihat dan motivasi karena terfokus untuk membantu peserta dalam mencapai tujuannya dengan caranya sendiri sesuai dengan potensinya. Meskipun pengertian antara *coaching* dan mentoring berbeda, dalam pelaksanaannya peserta membutuhkan keduanya. Selaras dengan pernyataan tersebut, Arsendatama (2017) mengelaborasi perbedaan dan persamaan antara *coaching* dan mentoring sebagaimana pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Perbedaan dan Persamaan *Coaching* dan Mentoring

Mentoring	Coaching
Fokus pada <i>transfer knowledge/skills</i>	Fokus pada perubahan <i>mindset</i> dan <i>behavior</i>
Seorang mentor harus <i>expert</i> di bidang yang dipelajari oleh <i>mentee</i> -nya	<i>Coach</i> tidak harus <i>expert</i> namun menguasai cara berpikir strategis dan mampu membaca pola yang tersembunyi
Sama-sama diberikan dalam periode waktu yang panjang dan dijalankan melalui perencanaan terstruktur	
Dalam konteks pencapaian kinerja, <i>coaching</i> dan mentoring bisa berjalan beriringan	

Sumber: Arsendatama dalam *Education* (2017)

Untuk memudahkan pemahaman kita dalam memahami perbedaan antara *coaching* dan mentoring, menurut Arsendatama dalam *Education* (2017), seorang *coach* pada proses *coaching* hanya bertindak memfasilitasi karena individu dapat belajar dari dirinya sendiri, sedangkan seorang mentor bertindak sebagai orang yang mengajari dan memberi petunjuk. Persamaan dan perbedaan antara *coaching* dan mentoring dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



Gambar 1. Konsep Dasar Perbedaan *Coaching* dan Mentoring

Sumber: Arsendatama dalam *Education* (2017)

Konseling adalah proses untuk membantu klien mengatasi kondisi klinisnya sehingga kembali normal (dari titik minus ke titik nol). Sementara itu, mentoring merupakan proses untuk membantu klien mencapai sebuah tujuan tertentu melalui proses pengajaran. Karena sifatnya pengajaran maka ada keterbatasan informasi yang akan didapat oleh klien, yakni sebatas pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh mentor. Sisi lain, *coaching* adalah proses untuk memfasilitasi klien mencapai tujuan tertentu, sebuah

pembelajaran dan pertumbuhan pribadi yang diinginkan. *Coaching* adalah proses yang berbeda dengan mentoring dan konseling sebab seorang *coach* lebih banyak menjadi rekan bereksplorasi bagi klien melalui serangkaian pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan-pertanyaan inilah yang kemudian menstimulasi klien untuk menemukan jawaban atas pertanyaannya sendiri.

Konseling diberikan kepada seseorang yang membutuhkan bimbingan berupa motivasi, arahan, dan masukan yang bersifat psikologis. Pada pelaksanaan pembimbingan pada diklatpim, pelaksanaan konseling bisa dilakukan oleh *coach* untuk memberikan motivasi, arahan, dan masukan agar peserta diklat dapat melaksanakan proyek perubahan. Tabel 2 menampilkan perbedaan antara konseling dan *coaching* menurut *Coaching* Indonesia.

Tabel 2. Perbedaan antara Konseling dan *Coaching*

Konseling	<i>Coaching</i>
Dipicu oleh masalah yang bersifat pribadi	Didorong oleh pencapaian <i>goal</i>
Bergerak dari masa kini ke masa lalu	Bergerak dari masa kini ke masa depan
Melibatkan penggalan psikologis dan emosional	Melibatkan penggalan fakta, ide, dan kreativitas

Sumber: *Arsendatama dalam Education (2017)*

Berdasarkan pendapat para ahli pada tabel 2 di atas, terlihat adanya perbedaan antara metode *coaching*, mentoring, dan konseling. Seorang pembimbing harus benar-benar paham dalam mengaplikasikan metode pembimbingan. Jika peserta bimbingan terlihat memiliki *knowledge* (pengetahuan) dan potensi yang baik maka tugas pembimbing hanya memfasilitasi, memberdayakan, dan memaksimalkan potensi peserta agar mencapai target yang diharapkan. Jika peserta pelatihan belum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup maka peran pembimbing harus bisa mengajarkan dan memberi tahu untuk memaksimalkan potensi peserta. Terkadang kedua metode *coaching* dan mentoring dapat dilakukan beriringan dan saling melengkapi. Jika peserta sedang menghadapi masalah psikologis yang bersifat individual akibat masalah di masa lalunya, pembimbing harus bisa menjadi konselor untuk memahami kondisi psikologis peserta, memberikan perhatian yang lebih, dan memberikan motivasi agar peserta bisa menyelesaikan masalah psikologisnya. Setelah masalah psikologis dapat diatasi, barulah pembimbingan dengan cara *coaching* atau mentoring dapat dilakukan.

2. 3. Kompetensi Peserta dalam Menyusun dan Melaksanakan Aktualisasi

Menurut Robbins (2006) kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, di mana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Selanjutnya kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Palan (2007) memiliki lima tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu), dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Selain itu, pengembangan kompetensi merupakan amanah dari Peraturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam Undang-Undang tersebut dijelaskan pada pasal 70 bahwa:

“Setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui diklat, seminar, kursus dan pelatihan, serta penataran.”

Menurut DeCenzo dan Robbins (1999), program training dikategorikan ke dalam program *on the job training* dan *off the job training*. Pelatihan di tempat kerja atau *on the job training* dapat dilakukan diantaranya dengan melakukan *coaching* dan mentoring (Saks, M.A. & Haccoun, 2008). *Coaching* merupakan metode yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar bisa bekerja dengan optimal dengan cara menggali potensi yang dimiliki dan memberdayakannya melalui hubungan kemitraan, keterbukaan, dan umpan balik. Sedangkan mentoring merupakan metode yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dengan cara mentransfer pengetahuan dan keahlian dari mentor kepada kliennya (Suprapti, 2016).

Kompetensi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kemampuan peserta dalam menyusun rancangan dan melaksanakan aktualisasi. Penyusunan rancangan meliputi kemampuan menetapkan isu, gagasan pemecahan isu, menentukan kegiatan aktualisasi, mengaitkan nilai dasar ANEKA dan menyusun laporan rancangan aktualisasi. Kompetensi dalam melaksanakan aktualisasi meliputi kemampuan melaksanakan aktualisasi di tempat kerja, membuktikan pelaksanaan kegiatan aktualisasi, aktualisasi nilai dasar ANEKA, dan menyusun laporan hasil aktualisasi (Perlan Nomor 12 Tahun 2018).

2. 4. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan yaitu “Peran *Coach* dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Diklat Kepemimpinan” oleh Suyono (2015). Penelitian ini bertujuan mengevaluasi hasil peserta diklat dalam perencanaan inovasi dan manajemen perubahan dengan *coaching*. Metode penelitian yang digunakan yaitu *action research* dengan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, observasi, dan refleksi. Subjek penelitian ini adalah peserta diklat sejumlah sepuluh orang. Pengumpulan data menggunakan pembimbingan langsung dan pembimbingan jarak jauh *coaching*. Analisis data menggunakan teknis analisis data deskriptif. Hasil penelitian kegiatan *coaching* disimpulkan bahwa nilai rata-rata peserta untuk perencanaan inovasi adalah 81,89 dan frekuensi konsultasi peserta diklat dalam mengaktualisasikan proyek perubahan sebesar 82,7%. Frekuensi konsultasi tahapan kegiatan sebesar 82,5% dan nilai rata-rata manajemen perubahan adalah sebesar 82,24%. Hasil penelitian secara umum menunjukkan kegiatan *coaching* dapat meningkatkan kompetensi peserta diklat dalam menyusun perencanaan inovasi dan manajemen perubahan.

Penelitian lainnya yang juga relevan, dilakukan oleh Nurhayat (2016) yang melakukan penelitian tentang “Evaluasi dan Pengembangan Model *Coaching* dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Model *Coach-Mentor* Kontinum (gabungan metode *coaching* dan mentoring) dipandang lebih akomodatif terhadap situasi dan kondisi Diklatpim Tingkat II. Selain itu model *coach-mentor* kontinum lebih fleksibel dan bisa menjadi media pembelajaran yang kuat untuk menjadi *coach* yang sebenarnya. Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa pemahaman para *coach* terhadap aspek-aspek *coaching* selama ini masih lemah, baik *coach* maupun peserta masih belum paham membedakan antara *coaching*, mentoring, dan konseling karena sebelum penugasan dan pelaksanaan bimbingan tidak pernah mendapatkan penjelasan dan pengarahan tentang definisinya secara mendalam. Mereka pun baru menjadi *coach* sejak adanya diklatpim pola baru.

Aspek kebaruan pada penelitian ini terletak pada perbedaan peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Suyono (2015) hanya membahas peran *coach* secara umum. Penelitian yang dilakukan oleh Nurhayat (2016) dilakukan untuk mengembangkan model *coaching* yang sesuai dengan konsep kepemimpinan yang adaptif. Sementara penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kondisi empiris di lapangan tentang peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, atau konselor dalam membimbing rancangan dan pelaksanaan aktualisasi. Selain itu perbedaan lainnya adalah penelitian ini dilakukan pada pelatihan CPNS sedangkan pada kedua penelitian di atas dilakukan pada pelatihan kepemimpinan.

2. 5. Definisi Operasional

Definisi operasional ditujukan agar terhindar dari kesalahpahaman dan penafsiran yang berbeda terhadap istilah-istilah yang digunakan pada kajian ini. Peran pembimbing didefinisikan sebagai peran yang dimainkan oleh seorang pembimbing saat membimbing peserta pelatihan dasar CPNS apakah bertindak sebagai *coach*, mentor, atau konselor. Istilah peran *coach*, mentor, dan konselor pada penelitian ini merupakan gaya komunikasi yang digunakan oleh pembimbing kepada peserta. Definisi operasional ini merujuk pada pendapat Arsendatama dalam *Education* (2017) mengenai ilmu *coaching*, mentoring, dan konseling yang merupakan metode atau pendekatan kepada klien dalam proses pembimbingan. Peran pembimbing yang dimaksud tersebut merupakan kajian empiris yang terjadi di lapangan, khususnya studi kasus pada pelatihan dasar CPNS di BPSDM Aceh 2019. Ruang lingkup kajian ini adalah proses pembimbingan yang dilakukan oleh pembimbing yang merupakan tenaga pengajar atau widyaiswara yang telah ditunjuk sebagai *coach* oleh instansi penyelenggara pelatihan kepada peserta latsar untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi.

Istilah *coach*, mentor, dan konselor pada kajian ini berbeda dengan yang dimaksud Perlan Nomor 12 Tahun 2018 bahwa pembimbing hanya memainkan peran sebagai *coach*, sementara peran mentor dilakukan oleh atasan langsung dan konselor dilakukan oleh seseorang untuk membantu peserta yang mengikuti remedial dalam mendapatkan syarat kelulusan. Adanya kesenjangan antara aturan dan kondisi empiris di lapangan inilah yang akan dikaji kesesuaian penerapannya dengan amanat Perlan Nomor 12 Tahun 2018.

Rujukan dasar hukum yang digunakan pada penelitian ini adalah Perlan Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. Meskipun aturan tersebut sudah diperbarui dengan terbitnya Perlan Nomor 1 Tahun 2021 dan aturan turunannya yaitu Keplan Nomor 93 dan 94 Tahun 2021, namun karena penelitian ini dilakukan pada 2019 maka landasan hukumnya masih menggunakan Perlan Nomor 12 Tahun 2018, terutama untuk pembahasan dan analisa terhadap pengembangan kompetensi peserta dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi pada saat itu.

Untuk mengetahui peran yang dimainkan oleh pembimbing pada proses pembimbingan dilakukan dengan metode observasi kemudian dicek silang dengan wawancara terhadap peserta latsar. Wawancara dilakukan untuk memastikan tentang peran *coach* sebagai *coach*, mentor, atau konselor pada proses pembimbingan.

Kompetensi peserta yang dimaksud pada kajian ini adalah kompetensi dalam menyusun rancangan dan melaksanakan aktualisasi. Rancangan aktualisasi yaitu sebuah proposal atau rencana aktualisasi yang berisi isu, gagasan pemecah isu, kegiatan-kegiatan aktualisasi, dan nilai-nilai dasar ASN yang meliputi nilai dasar ANEKA pada kegiatan yang akan dilaksanakan di tempat tugas peserta. Kegiatan yang terdapat pada rancangan aktualisasi merupakan kegiatan kreatif yang diyakini dapat mengatasi isu/masalah di tempat tugas peserta. Sedangkan pelaksanaan aktualisasi merupakan implementasi atau

pembuktian bahwa rancangan yang telah disusun pada rancangan aktualisasi dilaksanakan di tempat tugas peserta. Pada penelitian ini, hasil evaluasi rancangan dan pelaksanaan aktualisasi diperoleh dari data hasil penilaian dari penguji pada saat seminar rancangan dan hasil aktualisasi. Data sekunder dari hasil evaluasi tersebut akan dicek silang dengan melakukan wawancara kepada pembimbing (*coach*) dan atasan langsung peserta yang bersangkutan untuk mengetahui kompetensi peserta.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan kajian empirik dengan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu menggambarkan data, fakta, dan fenomena yang terjadi pada proses *coaching*. Penelitian deskripsi merupakan penelitian yang menggambarkan suatu situasi fenomena secara detail dan lebih menekankan pada menjawab pertanyaan "*how*" (bagaimana) dan "*what*" (apa). Dalam penelitian deskripsi dimulai dengan subjek yang terdefiniskan dengan baik kemudian menggambarkannya/mendeskripsikannya dengan akurat. Menurut Mukhtar (2013) metode penelitian deskriptif kualitatif adalah sebuah metode yang digunakan peneliti untuk menemukan pengetahuan atau teori terhadap penelitian pada satu waktu tertentu.

Selanjutnya menurut Suharsaputra (2012) bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat siklikal dengan metode induktif yang bertitik tolak dari khusus ke umum. Konseptualisasi, kategorisasi, dan deskripsi dikembangkan atas dasar kejadian yang diperoleh ketika kegiatan lapangan berlangsung.

Penelitian ini dilakukan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Aceh (BPSDM Aceh). Subjek penelitian adalah peserta pelatihan dasar CPNS angkatan XIII APBA 2019 yang berjumlah 35 orang. Kesemuanya merupakan pegawai provinsi Aceh yang bertugas sebagai guru SMA/ sederajat dan perawat di provinsi Aceh. Responden tersebut dipilih karena mereka merupakan peserta pelatihan dasar CPNS yang telah dibimbing oleh pembimbing (*coach*) yang merupakan widyaiswara di BPSDM Aceh. Alasan pemilihan responden ini juga karena waktu dan tempat yang mudah dijangkau sehingga peneliti tidak kesulitan untuk melakukan observasi secara intens. Selain itu jumlah peserta pelatihan dasar CPNS di BPSDM Aceh terutama pada anggaran APBA 2019 sebagian besar merupakan guru dan sebagian kecil tenaga kesehatan. Kelompok responden ini dianggap sangat representatif untuk mewakili seluruh jumlah peserta pelatihan CPNS pada tahun anggaran 2019 di BPSDM Aceh. Responden yang berjumlah 35 orang tersebut merupakan peserta pelatihan dasar dalam satu kelas. Sebanyak 31 orang atau 89% berprofesi sebagai guru yang ditugaskan di daerah-daerah terpencil seperti di Simeulue, Aceh Singkil, Aceh Utara, Aceh Barat, Aceh Tamiang, dan lain-lain, sedangkan sebanyak empat orang atau 11% berprofesi sebagai perawat yang bertugas di Rumah Sakit Dr. Zainoel Abidin (RSUDZA), Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA), dan Rumah Sakit Jiwa (RSJ) yang terletak di Provinsi Aceh, tepatnya di kota Banda Aceh. Jumlah tersebut dianggap memadai karena penelitian kualitatif merupakan penelitian untuk mengungkap suatu fakta atau fenomena secara mendalam dan detail, bukan luas atau melebar namun kecil tetapi mendalam. Sebagaimana pendapat Moleong (2005) bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik yang tujuannya adalah untuk menjelaskan fenomena yang sedalam-dalamnya dan sedetailnya tentang data yang diteliti. Menurut Patton dalam Poerwandari (2007), desain kualitatif memiliki sifat yang luwes, oleh karena itu tidak ada aturan yang pasti dalam jumlah responden yang digunakan namun diarahkan tidak pada jumlah responden yang besar.

Menurut Berg (2001), teknik yang paling sering digunakan untuk mengumpulkan data kualitatif yaitu wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen. Sejalan dengan pendapat tersebut maka pada penelitian ini, data dikumpulkan melalui observasi lapangan, telaah dokumen, dan wawancara secara mendalam kepada peserta. Observasi lapangan dilakukan dengan mengamati berlangsungnya proses pembimbingan terutama cara seorang *coach* memainkan perannya dalam proses *coaching*, mentoring, dan konseling. Peran *coach* ini akan dideskripsikan dengan detail dan rinci sehingga dapat tergambar jelas caranya dalam membimbing peserta dalam kondisi yang ada pada diri peserta untuk meningkatkan kompetensinya, baik berupa bimbingan secara *coaching*, konseling, dan mentoring. Hal yang digambarkan yaitu suasana pembimbingan, ekspresi, dan alur percakapan antara *coach* dan peserta. Informasi dari hasil observasi ini kemudian dicek silang dengan melakukan wawancara kepada beberapa peserta latsar. Wawancara dilakukan untuk memastikan bagaimana *coach* berperan apakah sebagai *coach*, mentor, atau konselor pada beberapa peserta. Peran *coach* ini diteliti pada saat proses pembimbingan.

Selanjutnya dilakukan telaah dokumen untuk melihat hasil evaluasi nilai peserta dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi. Telaah dokumen dilakukan untuk mengetahui berapa rata-rata nilai peserta pada evaluasi rancangan dan hasil evaluasi aktualisasi. Data tersebut (nilai rancangan) akan dicek silang dengan melakukan wawancara kepada *coach* peserta yang bersangkutan untuk mengetahui kemampuan peserta dalam menyusun rancangan aktualisasi. Kompetensi peserta dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi ini dilakukan setelah proses pembimbingan selesai dilakukan.

Data yang diperoleh pada penelitian ini akan ditriangulasi, baik terhadap data-data yang berbeda sumber maupun data-data yang berbeda narasumber. Triangulasi tipe pertama terhadap triangulasi sumber data, yaitu data hasil observasi pada proses *coaching* akan ditriangulasi dengan berbagai responden penelitian (peserta latsar). Di sisi lain data dari dokumen sekunder berupa hasil evaluasi peserta ditriangulasi dengan melakukan wawancara kepada *coach* dan atasan langsung peserta. Interpretasi data dilakukan dengan menghubungkan data dan teori. Dalam hal ini, data tidak disajikan terpisah dari teori namun disusun sedemikian rupa sehingga data dan teori saling berhubungan dan mendukung untuk menggambarkan objek penelitian sedekat mungkin dengan realitanya (Asropi, 2016).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Peran Pembimbing sebagai *Coach*, Mentor, dan Konselor

Berdasarkan hasil wawancara kepada responden terlihat bahwa dalam proses pembimbingan terdapat peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor di dalamnya. Berdasarkan hasil observasi pada saat proses pembimbingan, peran tersebut sangat tergantung pada kondisi peserta. Pada saat proses pembimbingan di kelas, terlihat bahwa *coach* memainkan perannya sebagai *coach* atau fasilitator: peserta sudah menyiapkan sendiri rancangan aktualisasi yang dibuat sehingga pembimbing memberikan fasilitasi dan arahan selanjutnya. Sebagian besar peserta (94,2%) telah menyusun sendiri isu dan gagasan pemecahan isu, menyusun kegiatan-kegiatan aktualisasi (66,7%), mengaitkan nilai ANEKA pada kegiatan yang dirancangnya (71,4%), dan pada peran pembimbing sebagai *coach*, *coach* hanya memfasilitasi agar peserta mampu melaksanakan aktualisasi (85,7%). Pada perannya sebagai mentor, terdapat sebagian kecil peserta (5,8%) yang kesulitan menentukan isu dan gagasan pemecahan isu sehingga mentor memberikan arahan kepada peserta. Selanjutnya

pembimbing mengarahkan dan mengajari peserta untuk menyusun kegiatan aktualisasi (19,0%), mengajari peserta untuk mengaitkan nilai ANEKA pada kegiatan aktualisasi (28,6%), dan mengajarkan cara pelaksanaan aktualisasi kepada peserta (14,3%). Pada kondisi peran pembimbing sebagai konselor, sebagian kecil pembimbing mengambil peran tersebut jika kondisi peserta terlihat membutuhkan pembimbingan yang intens secara emosional dan psikologis demi memahami kondisi psikologis peserta (5,8%). Selanjutnya pembimbing memberikan dukungan dan motivasi agar peserta dapat mengatasi masalah internalnya (5,8%), memotivasi agar peserta mau untuk merancang dan melaksanakan aktualisasi (28,5%), dan membantu peserta dalam menyusun isu, gagasan pemecahan isu, menentukan kegiatan, dan memberikan dukungan moril kepada peserta agar mampu melaksanakan aktualisasinya (14,3%). Tabel 3 berikut memperlihatkan persentase peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor.

Tabel 3. Persentase Peran Pembimbing sebagai *Coach*, Mentor, dan Konselor

No	Peran Pembimbing	Persentase
I	Sebagai Coach	
1.	Memfasilitasi agar peserta dapat menentukan sendiri isu dan gagasan pemecahan isu	94,2 %
2.	Memfasilitasi agar peserta dapat menyusun sendiri kegiatan-kegiatan aktualisasi	66,7 %
3.	Memfasilitasi peserta untuk mengaitkan nilai ANEKA pada setiap kegiatan yang disusunnya	71,4 %
4.	Memfasilitasi agar peserta mampu melaksanakan aktualisasi	85,7 %
II	Sebagai Mentor	
1.	Mengarahkan peserta untuk menentukan dan memilih suatu isu dan gagasan pemecahan isu	5,8%
2.	Mengarahkan dan mengajari peserta untuk menyusun kegiatan aktualisasi	19,0 %
3.	Mengajari peserta untuk mengaitkan nilai ANEKA pada setiap kegiatan yang disusunnya	28,6 %
4.	Mengajarkan dan mengarahkan bagaimana cara melaksanakan aktualisasi	14,3 %
III	Sebagai Konselor	
1.	Membina hubungan emosional dan psikologis dengan peserta untuk memahami kondisi psikologis peserta	5,8 %
2.	Memberikan motivasi dan dukungan agar peserta dapat mengatasi masalah psikologis yang bersifat individual	5,8%
3.	Memotivasi peserta agar mau merancang dan melaksanakan aktualisasi	28,5 %
4.	Membantu peserta secara individual dalam menyusun isu dan gagasan, kegiatan aktualisasi, nilai ANEKA, dan memberikan dukungan moril agar peserta mampu melaksanakan aktualisasi	14,3%

Sumber: Penulis, diolah dari instrumen daftar pertanyaan wawancara kepada peserta berdasarkan *Arsendatama (Education, 2017)*

Pada kondisi empiris di lapangan, peran pembimbing baik sebagai *coach*, mentor, maupun konselor ternyata saling beririsan, beriringan, dan melengkapi satu sama lain. Pada penelitian ini tidak ditemukan peran pembimbing yang hanya sebagai *coach*, mentor, ataupun konselor semata. Terkadang penguji merangkap peran sebagai *coach* dan mentor, terkadang sebagai konselor dan mentor, dan ada pula yang merangkap ketiga peran sekaligus yaitu sebagai *coach*, mentor, dan konselor. Misalnya pada kondisi peserta yang sudah bisa menentukan isu sendiri namun gagasan pemecahan isunya masih belum sesuai. Pembimbing akan memberikan arahan tentang gagasan isu yang lebih tepat digunakan. Terkadang peserta sudah menyusun sendiri kegiatan aktualisasi, namun oleh *coach* dianggap tidak realistis sehingga *coach* mengarahkan pada suatu kegiatan yang dianggap lebih realistis untuk dilakukan. Pada kondisi pembimbing berperan sebagai konselor, bimbingan tidak dapat dilakukan secara cepat karena pembimbing lebih berupaya mengatasi masalah psikologisnya. Setelah hal tersebut bisa diatasi oleh peserta barulah pembimbing memberikan arahan bahkan intervensi untuk menentukan isu, gagasan pemecahan isu, kegiatan aktualisasi, mengaitkan nilai ANEKA, hingga melaksanakan kegiatan aktualisasi.

4.1.2. Peran Pembimbing sebagai Coach, Mentor, dan Konselor untuk Meningkatkan Kompetensi Peserta dalam Menyusun dan Melaksanakan Aktualisasi

Observasi dilakukan pada saat bimbingan secara tatap muka di kelas yang dilakukan secara berkelompok. Selain pembimbingan klasikal, pembimbing juga melakukan pembimbingan jarak jauh menggunakan sarana komunikasi melalui telepon dan Whatsapp, baik melalui jaringan pribadi maupun grup Whatsapp kelompok bimbingan. Namun pada penelitian ini, observasi hanya dilakukan pada pembimbingan secara klasikal. Pada pembimbingan klasikal di dalam kelas, peserta berjumlah 35 orang dibagi menjadi tiga kelompok bimbingan, masing-masing kelompok terdiri dari 1 orang pembimbing dan 11 hingga 12 orang peserta. Pembimbingan dimulai dengan penjelasan umum dari pembimbing untuk seluruh peserta, selanjutnya dilakukan satu persatu dengan pendekatan informal. Pada saat komunikasi yang terjalin antara pembimbing dan peserta, di sini terlihat peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, atau konselor.

Pada saat pembimbingan Praseminar I Rancangan Aktualisasi, pembimbing membantu peserta untuk merancang aktualisasi mulai dari menentukan isu, gagasan pemecahan isu, merancang kegiatan, dan mengaitkan nilai ANEKA dan visi/misi, serta nilai organisasi. Di lapangan, peran pembimbing sebagai *coach* biasanya terlihat dari komunikasi yang cair atau informal antara *coach* dan peserta serta hubungan yang dinamis seperti hubungan partner kerja. Pada kondisi ini, *coach* banyak memberikan pertanyaan terbuka untuk menggali dan memancing kreativitas berpikir *coachee* (peserta) yang dilakukan secara *brainstorming* untuk memancing ide-ide kreatif dari peserta agar mampu menentukan isu sendiri, menentukan gagasan pemecahan isu, dan kegiatan aktualisasi. Pada saat pembimbingan praseminar hasil aktualisasi di dalam kelas, pembimbing yang berperan sebagai *coach* menggunakan teknik komunikasi yang informal dengan memberikan pertanyaan terbuka untuk menggali pendapat dan kreativitas peserta tentang pembuktian pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja dan penyusunan laporan aktualisasi yang telah disusun oleh peserta latsar.

Pada kondisi pembimbing yang berperan sebagai mentor, terlihat gaya komunikasi yang formal dan terkesan seperti atasan dengan bawahan. Peran pembimbing pada kondisi ini lebih bersifat menggurui dan mengajari tentang isu yang seharusnya diambil oleh peserta, mengajari cara menentukan gagasan pemecahan isu, dan seterusnya. Pada situasi pembimbing (mentor) yang melakukan metode mentoring, peserta lebih banyak pasif dan

yang aktif adalah pembimbingnya. Begitu juga pada pembimbingan Praseminar Hasil Aktualisasi, peserta lebih banyak menerima masukan dan saran dari pembimbing tentang penyusunan laporan hasil aktualisasi.

Berbeda dengan peran pembimbing sebagai *coach* dan mentor, pada kondisi pembimbing yang memainkan peran sebagai konselor, komunikasi terjalin dalam bentuk memotivasi peserta. Pada penelitian ini, terdapat dua orang peserta yang melakukan konseling pada saat pembimbingan dan berkomunikasi tentang permasalahan yang sifatnya personal. Peserta yang membutuhkan konseling pada proses pembimbingan merupakan peserta yang terkendala dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi karena adanya persoalan psikologis di dalam dirinya. Pada saat pembimbingan klasikal, peserta lebih banyak berkeluh kesah tentang persoalan yang dihadapi dan pembimbing berperan sebagai pendengar yang baik sekaligus memberikan motivasi dan saran agar peserta dapat mengatasi persoalannya sendiri. Untuk membantu peserta yang seperti ini, pembimbing lebih banyak meluangkan waktunya untuk memberikan perhatian, motivasi, dan memonitor perkembangan penyusunan rancangan dan pelaksanaan aktualisasi yang dilakukan peserta.

Berdasarkan hasil wawancara kepada responden dan para pembimbing, diperoleh hasil sebagai berikut: pada rancangan aktualisasi, pembimbingan yang dilakukan oleh pembimbing yang berperan sebagai *coach* dilakukan dengan cara memfasilitasi; pada peran sebagai mentor, pembimbingan dilakukan dengan cara mengarahkan; dan pada peran sebagai konselor, pembimbing memberikan motivasi dan dukungan secara psikologis dengan melibatkan emosi yang positif, baik pada saat penentuan isu dan gagasan, penentuan kegiatan aktualisasi, pemahaman terhadap nilai ANEKA, hingga penyusunan laporan rancangan aktualisasi. Begitu juga pada pelaksanaan aktualisasi, pembimbing yang berperan sebagai *coach* bertugas memfasilitasi, sebagai mentor bersifat mengarahkan atau mengajari, dan sebagai konselor memberikan motivasi dan dukungan psikologis dalam hal pemberian pemahaman tentang aktualisasi di tempat kerja, memberikan pemahaman tentang pembuktian nilai dasar ANEKA, dan cara menyusun laporan hasil aktualisasi. Tabel 4 menunjukkan peran pembimbing dalam meningkatkan kompetensi peserta dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi.

Tabel 4. Peran Pembimbing untuk Meningkatkan Kompetensi Peserta dalam Menyusun dan Melaksanakan Aktualisasi

No	Kompetensi Peserta dalam Menyusun dan Melaksanakan Aktualisasi	Peran Pembimbing		
		<i>Coach</i>	<i>Mentor</i>	<i>Konselor</i>
I	Rancangan Aktualisasi			
1.	Cara menemukan dan menganalisa isu serta menentukan gagasan pemecahan isu	Memfasilitasi	Mengarahkan	Memotivasi dan memberi dukungan psikologi
2.	Cara menentukan kegiatan aktualisasi untuk mengatasi isu/masalah yang telah ditentukan	Memfasilitasi	Mengarahkan	Memotivasi dan memberi dukungan psikologi
3.	Cara memberikan pemahaman terhadap nilai dasar ANEKA	Memfasilitasi	Mengarahkan	Memotivasi dan memberi dukungan psikologi

No	Kompetensi Peserta dalam Menyusun dan Melaksanakan Aktualisasi		Peran Pembimbing	
4.	Cara menyusun rancangan aktualisasi	Memfasilitasi	Mengarahkan	Memotivasi dan memberi dukungan psikologi
II. Pelaksanaan Aktualisasi				
1.	Cara memberikan pemahaman tentang aktualisasi di tempat tugas	Memfasilitasi	Mengarahkan	Memotivasi dan memberi dukungan psikologi
2.	Cara membuktikan pelaksanaan kegiatan aktualisasi	Memfasilitasi	Mengarahkan	Memotivasi dan memberi dukungan psikologi
3.	Cara menyusun laporan aktualisasi	Memfasilitasi	Mengarahkan	Memotivasi dan memberi dukungan psikologi

Sumber: Penulis, diolah dari instrumen daftar pertanyaan wawancara kepada peserta.

Hasil evaluasi terhadap rancangan aktualisasi peserta latsar gologan III Angkatan XIII Tahun 2019 memiliki nilai rata-rata 89,78 dan nilai rata-rata hasil pelaksanaan aktualisasi 90,86. Dari 35 orang peserta, tiga diantaranya mendapatkan kualifikasi sangat memuaskan, sedangkan sisanya berjumlah 32 orang mendapatkan kualifikasi memuaskan. Nilai rancangan aktualisasi bobotnya sebesar 20% dan hasil aktualisasi sebesar 30%, sedangkan bobot penilaian lain seperti penilaian akademik 20%, penilaian sikap perilaku 10%, dan penilaian penguatan kompetensi bidang 20% tidak termasuk item yang akan dibahas pada penelitian ini. Tabel 5 merupakan hasil rekapitulasi nilai evaluasi peserta pada seminar rancangan dan hasil aktualisasi.

Tabel 5. Rekapitulasi Nilai Evaluasi Rancangan dan Hasil Aktualisasi Peserta Latsar CPNS Golongan III Angkatan XIII Tahun 2019

No	Nama Peserta	Penilaian Evaluasi Rancangan Aktualisasi (20 %)	Penilaian Pelaksanaan Aktualisasi (30%)	Kualifikasi Kelulusan
1.	R1	89,70	92,50	Sangat Memuaskan
2.	R2	89,35	93,00	Sangat Memuaskan
3.	R3	91,45	93,50	Sangat Memuaskan
4.	R4	88,30	90,83	Memuaskan
5.	R5	90,35	92,00	Memuaskan
6.	R6	89,70	91,67	Memuaskan
7.	R7	91,75	93,33	Memuaskan
8.	R8	87,55	86,33	Memuaskan
9.	R9	89,70	90,33	Memuaskan
10.	R10	89,70	92,00	Memuaskan
11.	R11	90,50	94,16	Memuaskan
12.	R12	87,30	89,16	Memuaskan
13.	R13	92,70	93,16	Memuaskan
14.	R14	88,85	90,00	Memuaskan
15.	R15	91,25	90,00	Memuaskan
16.	R16	94,60	91,67	Memuaskan
17.	R17	89,05	88,33	Memuaskan
18.	R18	90,25	93,00	Memuaskan
19.	R19	90,00	88,33	Memuaskan
20.	R20	91,95	95,67	Memuaskan
21.	R21	89,50	90,83	Memuaskan
22.	R22	89,65	91,83	Memuaskan
23.	R23	90,20	90,17	Memuaskan
24.	R24	92,50	88,67	Memuaskan
25.	R25	90,60	91,83	Memuaskan
26.	R26	87,00	90,00	Memuaskan
27.	R27	91,10	90,00	Memuaskan
28.	R28	85,75	85,00	Memuaskan
29.	R29	89,25	94,17	Memuaskan
30.	R30	90,70	91,83	Memuaskan
31.	R31	89,95	90,00	Memuaskan
32.	R32	87,45	90,83	Memuaskan
33.	R33	88,60	90,83	Memuaskan
34.	R34	88,05	90,67	Memuaskan
35.	R35	88,00	84,33	Memuaskan
Rata-rata		89,78	90,86	

Sumber: Data hasil evaluasi rancangan dan hasil aktualisasi peserta.

Setelah ditelaah dari laporan hasil aktualisasi dan dilakukan cek silang dengan melakukan wawancara kepada pembimbingnya, diperoleh bahwa mereka yang memiliki nilai sangat memuaskan ini memiliki kemampuan yang baik dalam ujian tulis, kemampuan komunikasi, kemampuan menulis laporan, dan kemampuan mempresentasikan laporan aktualisasi.

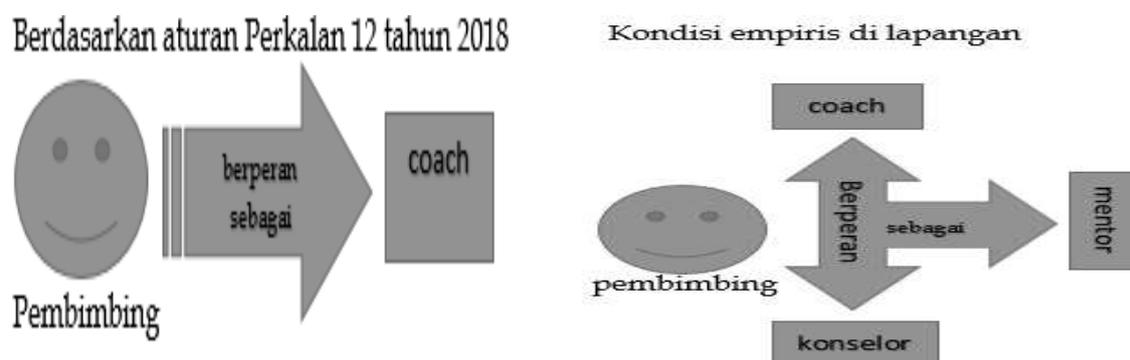
Responden pertama yang memiliki nilai tertinggi dan mendapatkan predikat sangat memuaskan membuat gagasan pemecahan isu atau inovasi berupa penerapan *form* baru *Discharge Planning* yang sangat bermanfaat bagi rekan-rekan perawat dan organisasi. Atasannya pun bersedia memperjuangkan *form* tersebut untuk dijadikan *form* baku pada RSUDZA. Bahkan atasan langsung peserta tersebut juga mengakui bahwa peserta memang sosok yang disiplin, rajin, memiliki kompetensi yang baik dalam menjalankan tugasnya, dan sangat mampu melaksanakan aktualisasi di instansinya. Peserta dengan kriteria lulus sangat memuaskan urutan kedua juga demikian, kemampuannya dalam ujian tulis sangat baik, kemampuan dalam melaksanakan aktualisasi dan menyusun laporan aktualisasi pun sangat baik. Inovasinya dalam menerapkan metode mengajar *Make a Match* pada pembelajaran PAI sangat bermanfaat bagi siswa dan sekolah. Kemampuan dalam mengaktualisasikan ANEKA juga sangat baik. Atasan langsungnya juga mengakui bahwa peserta merupakan sosok guru yang disiplin dan selalu menggunakan metode pengajaran yang menarik saat melakukan kegiatan tatap muka. Demikian juga dengan peserta ketiga yang mendapatkan nilai yang sangat memuaskan, kemampuan kognitif substansi baik, kemampuan mengaktualisasikan

nilai ANEKA, dan kemampuan menyusun laporan baik. Inovasinya berupa penerapan aktivitas fisik berupa senam psikoreligi bagi pasien jiwa yang sangat bermanfaat bagi pasien jiwa dalam menurunkan peluang tindak kekerasan. Begitu juga dengan peserta lainnya, kemampuan mereka juga baik dan nilai mereka semua berkategori memuaskan. Para peserta lain juga memiliki kompetensi yang baik dengan predikat kelulusan memuaskan, artinya mereka juga mampu merancang dan melaksanakan aktualisasi dengan baik. Hal ini terbukti dari 35 orang peserta, semuanya lulus dengan predikat memuaskan dan sangat memuaskan.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Peran Pembimbing sebagai *Coach*, Mentor, dan Konselor

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat *gap* antara kondisi empiris di lapangan terutama pada studi kasus ini dengan aturan pada Perlan Nomor 12 Tahun 2018 tentang pelatihan dasar CPNS yang ditampilkan pada gambar 2. Pada aturan perkalan disebutkan bahwa peran pembimbing hanya sebagai *coach*, namun pada kenyataannya di lapangan ditemukan bahwa peran pembimbing pada pelatihan dasar CPNS tidak hanya sebagai *coach*, namun juga sebagai mentor dan konselor. Berikut ini merupakan gambaran kondisi tersebut.



Gambar 2. Gap Penelitian
 Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2021

Pada Perlan Nomor 12 Tahun 2018 disebutkan bahwa pembimbing terdiri dari dua jenis yaitu *coach* dan mentor. *Coach* dan mentor yang dimaksud yaitu dua orang yang berbeda, *coach* merupakan pengajar yang memiliki kompetensi untuk menggali potensi pengembangan diri peserta dalam melaksanakan agenda habituasi. Mentor yang dimaksud adalah atasan langsung peserta atau pegawai ASN lainnya yang ditunjuk oleh PPK instansi asal peserta sebagai pembimbing yang memiliki kompetensi dalam memberikan dukungan, bimbingan, masukan, serta berbagi pengalaman keberhasilan/kegagalan kepada peserta untuk melaksanakan pembelajaran habituasi dan pembelajaran penguatan teknis bidang.

Berbeda dengan aturan tersebut, pada praktiknya di lapangan satu orang pembimbing dalam proses pembimbingan kepada peserta pelatihan dasar CPNS seringkali dapat berperan sebagai *coach*, mentor, dan konselor sekaligus. Hal ini tergantung pada kondisi peserta yang dibimbingnya. Pada studi kasus penelitian ini, persentase peran

sebagai *coach* lebih banyak dibandingkan dengan peran sebagai mentor dan konselor (lihat pada tabel 3 dan penjelasannya pada hasil penelitian).

4.2.2. Peran Pembimbing sebagai *Coach*, Mentor, dan Konselor untuk Meningkatkan Kompetensi Peserta dalam Menyusun dan Melaksanakan Aktualisasi

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pembimbing yang berperan sebagai *coach*, mentor, dan konselor dapat meningkatkan kompetensi peserta dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi. Pembimbing berhasil meningkatkan kompetensi peserta dari yang sebelumnya belum mampu merancang aktualisasi (misalnya dalam hal menentukan isu dan gagasan pemecahan isu), menentukan kegiatan aktualisasi, dan mengaitkan nilai ANEKA pada kegiatan yang telah dirancang, menjadi mampu. Begitu pula dari yang sebelumnya belum mampu melaksanakan aktualisasi menjadi mampu melaksanakan aktualisasinya di tempat kerja. Kompetensi peserta dalam merancang dan melaksanakan aktualisasi terlihat baik, hal ini terbukti dari hasil evaluasi rancangan dengan nilai rata-rata peserta mencapai 89,78 dan hasil aktualisasi peserta nilai rata-ratanya 90,86. Cara yang dilakukan oleh pembimbing yang berperan sebagai *coach* untuk meningkatkan kompetensi peserta dalam menyusun dan merancang aktualisasi adalah dengan cara memfasilitasi. Cara yang dilakukan peran mentor dengan cara mengajari dan mengarahkan. Dan, cara yang dilakukan oleh peran konselor adalah memberikan motivasi dan dukungan moril/psikologis.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa peran pembimbing baik sebagai *coach*, mentor, maupun konselor ternyata saling beririsan dan dilakukan secara beringinan dan bersifat saling melengkapi. Pada penelitian ini tidak ditemukan bahwa satu orang pembimbing tidak murni hanya peran sebagai *coach* saja, namun juga dapat berperan sebagai mentor atau konselor. Untuk menghadapi satu peserta saja, pembimbing bisa berperan sebagai *coach* dan mentor, mentor dan konselor, bahkan bisa berperan sebagai ketiganya yaitu *coach*, mentor, sekaligus konselor. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Nurhayat (2016) bahwa metode direktif (*mentoring*) dan metode non direktif (*coaching*) sangat tepat digunakan pada diklatpim karena kondisi peserta yang beragam. Metode *Coach-Mentor* Kontinum ini dianggap sangat tepat karena lebih fleksibel dengan melakukan pergeseran gaya atau pendekatan dari non direktif menjadi direktif atau sebaliknya sesuai kebutuhan. Kedua model tersebut dianggap sangat relevan untuk mengeksplorasi kompetensi kepemimpinan para peserta diklatpim. Sedikit berbeda dengan hasil penelitian Nurhayat (2016) yang menggunakan dua kombinasi peran *coach* dan mentor melalui Metode *Coach-Mentor* Kontinum, pada penelitian ini peran pembimbing memiliki tiga kombinasi antara lain peran sebagai *coach*, mentor, dan konselor melalui metode *coaching*, *mentoring*, dan konseling. Kombinasi ketiga metode ini dianggap sangat relevan untuk mengoptimalkan potensi peserta pelatihan dasar dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Suyono (2015) bahwa:

“Coach berperan dalam meningkatkan kompetensi peserta diklat kepemimpinan khususnya dalam menyusun perencanaan inovasi dan manajemen perubahan melalui metode coaching.”

Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, pada penelitian ini peran pembimbing tidak hanya sebagai *coach*, namun juga sebagai mentor dan konselor dengan metode pembimbingan secara *coaching*, *mentoring*, dan konseling. Menurut Arsendatama dalam *Education* (2017) seorang *coach* pada proses *coaching* hanya bertindak memfasilitasi karena individu dapat belajar dari dirinya sendiri, sedangkan seorang mentor pada proses *mentoring* bertindak sebagai orang yang mengajari dan memberi petunjuk. Pada proses konseling, peran konselor yaitu memberikan bimbingan berupa motivasi, arahan, dan masukan yang bersifat psikologis kepada klien.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, ditemukan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Suyono (2015) bahwa *coach* berperan dalam meningkatkan kompetensi peserta pelatihan. Perbedaannya, pada penelitian tersebut, peran *coach* yang dimaksud adalah peran pembimbing yang dilakukan oleh tenaga pengajar atau widyaiswara secara umum tanpa dibedakan apakah peran sebagai *coach*, mentor, atau konselor dan tidak dijelaskan penggunaan metode *coaching*, mentoring, dan konseling. Sedangkan pada penelitian ini, peran *coach* yang dimaksud adalah peran seorang pembimbing yang merupakan tenaga pengajar atau widyaiswara sebagai *coach*, mentor, atau konselor dilihat dari penggunaan metode pembimbingannya, yaitu dengan metode *coaching*, mentoring, atau konseling. Penelitian oleh Suyono (2015) dilakukan pada pelatihan kepemimpinan Tingkat IV, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pelatihan dasar (latsar) CPNS. Kompetensi peserta pelatihan yang dimaksud pada penelitian tersebut adalah kompetensi peserta dalam menyusun perencanaan inovasi dan melaksanakan manajemen perubahan, sedangkan kompetensi peserta yang dimaksud pada penelitian ini yaitu kompetensi peserta dalam menyusun rancangan dan melaksanakan aktualisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurhayat (2016), yaitu pada penelitian tersebut telah dijelaskan tentang konsep penggunaan metode *coaching* dan mentoring dalam proses pembimbingan peserta pelatihan. Selain itu persamaannya adalah sama-sama membandingkan antara aturan Perlan tentang proses pembimbingan dengan kondisi di lapangan. Sementara pembedanya yaitu tujuan penelitian yang dilakukan oleh Nurhayat (2016) adalah merekomendasikan model *coaching* yang tepat untuk diterapkan dalam peningkatan kompetensi kepemimpinan pada Diklatpim Tingkat II. Sedangkan pada penelitian ini ditujukan untuk menggali peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor dalam meningkatkan kompetensi peserta melalui penggunaan metode *coaching*, mentoring, dan konseling. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara aturan dengan pelaksanaan pembimbingan di lapangan. Salah satunya karena penunjukan *coach* (pembimbing) belum didasari oleh kejelasan kompetensi dan kualifikasi. Selain itu, baik *coach* maupun peserta masih belum paham membedakan antara metode *coaching*, mentoring, dan konseling. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian ini yaitu terdapat kesenjangan antara aturan Perlan dengan pelaksanaan pembimbingan di lapangan. Jika secara Perlan seorang pembimbing hanya berperan sebagai *coach* tetapi kenyataan di lapangan, *coach* berperan sebagai *coach*, mentor, sekaligus konselor. Selain itu ditemukan bahwa Model *Coach-Mentor* Kontinum dipandang lebih akomodatif terhadap situasi dan kondisi Diklatpim Tingkat II saat ini, selain itu Model *Coach-Mentor* Kontinum lebih fleksibel dan merupakan alat/instrumen yang sangat sederhana dalam *coaching* tapi cukup kuat untuk menggali inovasi dan meningkatkan kompetensi kepemimpinan (adaptif) peserta pada Diklatpim Tingkat II. Dengan kata lain, perbedaannya adalah jika pada penelitian tersebut ditemukan dua kombinasi yang cocok untuk diterapkan pada pembimbingan peserta diklatpim yaitu kombinasi teknik *coaching* dan mentoring. Sedangkan pada penelitian ini ditemukan tiga kombinasi yang cocok digunakan pada pembimbingan peserta pelatihan dasar (latsar), yaitu pembimbingan dengan teknik *coaching*, mentoring, dan konseling.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

1. Pembimbing yang berperan sebagai *coach*, mentor, dan konselor dapat meningkatkan kompetensi peserta dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi.

2. Pada penelitian ini tidak ditemukan peran *coach* secara utuh, namun peran *coach* dilakukan secara beriringan dan berdampingan dengan peran mentor dan konselor. Dengan kata lain satu orang pembimbing dapat berperan sebagai *coach* dan mentor, mentor dan konselor, atau bahkan *coach*, mentor, dan konselor sekaligus.
3. Kombinasi peran pembimbing sebagai *coach*, mentor, dan konselor melalui metode *coaching*, mentoring, dan konseling dianggap sangat relevan untuk mengoptimalkan potensi peserta pelatihan dasar dalam menyusun dan melaksanakan aktualisasi.
4. Cara yang dilakukan oleh pembimbing yang berperan sebagai *coach* adalah dengan metode *coaching* yaitu memfasilitasi peserta agar dapat menentukan isu, gagasan pemecahan isu, menentukan kegiatan aktualisasi, mengaitkan nilai ANEKA pada kegiatan aktualisasi, dan memfasilitasi peserta agar mampu melaksanakan aktualisasi di tempat kerja. Cara yang dilakukan oleh pembimbing yang berperan sebagai mentor dengan cara mengajari dan mengarahkan, sedangkan cara yang dilakukan oleh peran pembimbing sebagai konselor yaitu dengan memotivasi dan memberikan dukungan secara psikologis kepada peserta agar mau dan mampu merancang dan melaksanakan aktualisasi.
5. Hasil evaluasi rancangan dan hasil aktualisasi peserta pelatihan dasar pada penelitian ini rata-rata mencapai 89,78 dan hasil aktualisasi peserta nilai rata-rata 90,86 dengan kategori kelulusan memuaskan dan sangat memuaskan.

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut.

1. Kepada peneliti selanjutnya disarankan agar dapat melanjutkan penelitian khusus tentang metode *coaching* dengan teknik tertentu misalnya GROWTH pada proses pembimbingan latsar di BPSDM Aceh. Diharapkan juga akan ada penelitian khusus tentang metode mentoring dan konseling dengan teknik tertentu yang dapat diterapkan pada pembimbingan latsar di BPSDM Aceh agar aspek keilmuan terkait proses pembimbingan dengan metode *coaching*, mentoring, dan konseling dapat lebih berkembang.
2. Kepada para *coach* yang bertugas membimbing peserta latsar untuk meningkatkan kompetensinya sebagai pembimbing agar kompetensi hasil bimbingannya lebih optimal.
3. Kepada lembaga pembina pelatihan agar dapat mempertimbangkan penerapan metode *coaching*, mentoring, dan konseling pada pelaksanaan pembimbingan Pelatihan Dasar CPNS dan diharapkan hal tersebut diatur lebih lanjut dalam aturan yang baku.

DAFTAR PUSTAKA

- Asropi. (2016). Analisis Penelitian. In *Modul Pendidikan dan Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Menengah*. LAN RI.
- Berg, B.L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4 ed (ed.)). MA: Allyn & Bacon.
- DeCenzo and Robbins. (1999). *Human Resource Management* (Sixth Edit). John Wiley & Sons, Inc.
- Education, C. P. (2017). Coaching for Excellence. *Continuing Education*, 612–624.
- Effendy, T. (2007). *reformasi birokrasi*. Biro Hukum dan Humas Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Biorkrasi. KemenPAN RB.
- Grant, A. M. (2001). *Toward a Psychology of Coaching: The Impact of Coaching on Metacognition, Mental Health, and Goal Attainment*. Macquarie University, Sydney Australia.
- Hall, L. ., & Duval, M. (2004). *Meta Coaching Vol I: Coaching Change*. Colorado: Neuro Semantic Publication.

- LAN Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021*. 1-28.
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 94/K.1/PDP.07/2021 Tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2021). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 93/K.1/PDP.07/2021 Tentang Pedoman Penyelenggaraa Pelatihan Calon Pegawai Negeri Sipil*.
- Lembaga, K., & Negara, A. (2018). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. 1-28.
- Lum, A. (2005). *Assessment centre: Simulator for organisation talents*. Pacific Century Consulting Pte Limited.
- Moleong, L. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar. (2013). *Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif*. GP Press Group.
- Nurhayat, D. (2016). Evaluasi Dan Pengembangan Model Coaching Dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pada Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Di Pusat Kajian Dan Pendidikan DDan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Wacana Kinerja*, 19.
- Palan, R. (2007). *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. PPM.
- Peraturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), (2014).
- Poerwandari, E. K. (2007). *Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Psikologi*. LPSP3 Universitas Indonesia.
- Prasojo, E. (2007). *Reformasi dan Inovasi Birokrasi: Studi di Kabupaten Sragen, Jakarta*.
- Robbins, P. S. (2006). *Perilaku Organisasi* (D. B. Molan (ed.)). Erlangga.
- Saks, M.A. & Haccoun, R. R. (2008). *Managing performance through training and development* (Fourth Edi). Nelson Education Ltd.
- Suharsaputra, U. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan* (Bandung). PT Refika Aditama.
- Suprapti, W. (2016). Ragam Strategi Diklat. In *Modul Pendidikan dan Pelatihan Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Menengah*. LAN RI.
- Suyono. (2015). Peran Coach dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Diklat Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 3 No.3(3), 172-177.
- Untung, S., & Haryanto, A. B. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance*. Nicholas Brealy Publishing.