

# Pengembangan Model Mentoring Sesama Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Maluku Utara

Sadek Arbi<sup>a,1,\*</sup>

<sup>a</sup>Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Maluku Utara

<sup>1</sup>[sadekarbi.sa@gmail.com](mailto:sadekarbi.sa@gmail.com)

\* *corresponding author*

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

## Article history

Received:

17 Juli 2025

Revised:

17 Desember 2025

Accepted:

17 Desember 2025

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan mandat strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Salah satu bentuk pengembangan kompetensi nonklasikal yang relevan adalah mentoring. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan mentoring sesama jabatan serta persepsi ASN terhadap efektivitas mentoring dalam meningkatkan kinerja organisasi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Maluku Utara. Metode penelitian menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, kuesioner, dan dokumentasi. Informan penelitian berjumlah 18 orang yang dipilih secara *purposive*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mentoring sesama jabatan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis mampu mengatasi kesenjangan kompetensi, meningkatkan kepercayaan diri pegawai, dan berdampak positif pada kinerja organisasi. Persepsi responden terhadap proses mentoring berada pada kategori baik hingga sangat baik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa mentoring sesama jabatan efektif dijadikan sebagai model pengembangan kompetensi berkelanjutan di lingkungan birokrasi pemerintah.

*Competency development of civil servants is a strategic mandate to improve public sector organizational performance. One relevant form of non-classical competency development is mentoring. This study aims to analyze the implementation of peer mentoring and civil servants' perceptions of its effectiveness in improving organizational performance at the Human Resources Development Agency of North Maluku Province. The research employed a mixed-methods approach using observation, in-depth interviews, questionnaires, and documentation. A total of 18 informants were selected through purposive sampling. The findings indicate that well-planned and systematically implemented peer mentoring can reduce competency gaps, increase employee self-confidence, and positively impact organizational performance. Respondents' perceptions of the mentoring process ranged from good to very good. This study concludes that peer mentoring is an effective and sustainable model for competency development in government organizations.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



**Kata Kunci:** mentoring, mentoring sesama jabatan, pengembangan kompetensi, kinerja organisasi

**Keywords:** *mentoring, peer mentoring, competency development, organizational performance.*

## 1. Pendahuluan

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur merupakan salah satu pilar utama reformasi birokrasi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa setiap ASN wajib mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal maupun nonklasikal.

Mentoring sebagai bentuk pengembangan kompetensi nonklasikal memiliki keunggulan karena menekankan pada pembelajaran kontekstual di tempat kerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan. Namun, praktik mentoring di lingkungan birokrasi sering kali terkendala oleh keterbatasan waktu pimpinan,

mutasi jabatan, serta belum terlembagakannya model mentoring yang sistematis. Oleh karena itu, mentoring sesama jabatan (*peer mentoring*) menjadi alternatif strategis.

Penelitian ini difokuskan pada pengembangan dan implementasi model mentoring sesama jabatan di BPSDM Provinsi Maluku Utara sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi.

## 2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed methods*). Data kualitatif diperoleh melalui wawancara dan observasi, sedangkan data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner skala likert. Informan penelitian berjumlah 18 orang ASN yang terlibat langsung dalam pelaksanaan mentoring sesama jabatan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Pelaksanaan Mentoring Sesama Jabatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mentoring sesama jabatan di BPSDM Provinsi Maluku Utara diawali dengan proses identifikasi kesenjangan kompetensi (*competency gap*) pada masing-masing pegawai. Proses ini dilakukan secara informal melalui diskusi awal antara mentor dan *mentee*. Selanjutnya ditetapkan tujuan mentoring, kesepakatan waktu, serta topik yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan.

Pelaksanaan mentoring dilakukan melalui praktik langsung di tempat kerja (*workplace learning*). Mentor memberikan contoh, penjelasan, serta pendampingan, kemudian *mentee* mempraktikkan secara bertahap hingga mampu melaksanakan tugas secara mandiri. Tahapan mentoring berjalan melalui fase perencanaan, diskusi, pemberdayaan, dan penutupan.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa mentoring sesama jabatan mampu meningkatkan pemahaman teknis, kepercayaan diri, serta kemampuan *problem solving* pegawai. Mentor dan *mentee* sama-sama memperoleh manfaat pembelajaran timbal balik.

### 3.2 Persepsi ASN terhadap Mentoring Sesama Jabatan

Penguatan temuan kualitatif dalam penelitian ini didukung oleh data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 18 orang ASN yang terlibat langsung dalam kegiatan mentoring sesama jabatan di BPSDM Provinsi Maluku Utara. Instrumen menggunakan skala likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

**Tabel 1.** Rekapitulasi Persepsi ASN terhadap Mentoring Sesama Jabatan

No.	Indikator Penilaian	Nilai Rata-rata	Kategori
1	Peningkatan pemahaman tugas dan fungsi jabatan	4,44	Sangat Baik
2	Peningkatan kualitas hasil kerja	4,28	Sangat Baik
3	Peningkatan kepercayaan diri dalam bekerja	4,33	Sangat Baik
4	Peningkatan kerja sama dan koordinasi tim	4,17	Baik
<b>Rata-rata keseluruhan</b>		<b>4,31</b>	<b>Sangat Baik</b>

Selain itu, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa 83% responden menyatakan mentoring sesama jabatan lebih efektif dibandingkan pembelajaran mandiri, dan 78% responden menilai mentoring sesama jabatan lebih relevan dibandingkan pelatihan klasikal karena berbasis permasalahan nyata di tempat kerja. Penyajian data kuantitatif dalam bentuk tabel ini menunjukkan bahwa mentoring sesama jabatan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan tim kerja di lingkungan BPSDM Provinsi Maluku Utara.

**Tabel 2.** Kontribusi Mentoring Sesama Jabatan terhadap Indikator Kinerja Organisasi

No	Indikator Kinerja Organisasi	Kondisi Sebelum Mentoring	Kondisi Setelah Mentoring	Bentuk Kontribusi Mentoring
1	Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	Sering terjadi keterlambatan	Lebih tepat waktu	Transfer praktik kerja efektif dan pendampingan langsung
2	Kualitas hasil kerja	Variasi kualitas tinggi	Lebih konsisten dan standar	Umpan balik berkelanjutan dari mentor
3	Koordinasi dan kerja sama tim	Bersifat individual	Lebih kolaboratif	Pembelajaran horizontal sesama jabatan

No	Indikator Kinerja Organisasi	Kondisi Sebelum Mentoring	Kondisi Setelah Mentoring	Bentuk Kontribusi Mentoring
4	Pemahaman SOP dan regulasi	Parsial dan tidak merata	Lebih merata	Diskusi kasus nyata dalam mentoring
5	Kepercayaan diri pegawai	Relatif rendah	Meningkat signifikan	Dukungan psikologis dan penguatan kompetensi

Tabel ini memperlihatkan bahwa mentoring sesama jabatan memberikan kontribusi langsung terhadap indikator kinerja organisasi, baik pada aspek efektivitas kerja, kualitas *output*, maupun kolaborasi tim. Temuan ini memperkuat argumen bahwa mentoring sesama jabatan merupakan strategi pengembangan kompetensi yang berdampak sistemik terhadap kinerja organisasi.

**Tabel 3.** Skoring Kontribusi Mentoring Sesama Jabatan terhadap Indikator Kinerja Organisasi (Skala 15)

NO	Indikator Kinerja Organisasi	Skor Kontribusi	Kategori
1	Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	4,5	Sangat Tinggi
2	Kualitas hasil kerja	4,4	Sangat Tinggi
3	Koordinasi dan kerja sama tim	4,2	Tinggi
4	Kepatuhan terhadap SOP dan regulasi	4,1	Tinggi
5	Kepercayaan diri dan kemandirian pegawai	4,3	Sangat Tinggi
Rata-rata kontribusi mentoring		4,3	Sangat Tinggi

Skoring ini menunjukkan bahwa mentoring sesama jabatan memiliki kontribusi yang sangat tinggi terhadap peningkatan kinerja organisasi, khususnya pada aspek efektivitas kerja dan kualitas hasil.

**Tabel 4.** Keterkaitan Mentoring Sesama Jabatan dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) OPD

No	IKU OPD	Sasaran IKU	Peran Mentoring Sesama Jabatan
1	Persentase peningkatan kompetensi ASN	Meningkatnya kompetensi teknis dan manajerial	Mentoring sebagai media transfer pengetahuan dan keterampilan
2	Ketepatan waktu penyelesaian program/kegiatan	Pelaksanaan kegiatan sesuai rencana	Pendampingan langsung dan penguatan praktik kerja
3	Kualitas layanan internal organisasi	Peningkatan mutu layanan administrasi	Penyamaan pemahaman SOP melalui diskusi mentoring
4	Nilai evaluasi kinerja OPD	Peningkatan skor evaluasi kinerja	Peningkatan konsistensi dan akurasi kerja pegawai
5	Indeks profesionalitas ASN	ASN lebih kompeten dan adaptif	Penguatan kompetensi berkelanjutan melalui mentoring

Tabel keterkaitan ini menegaskan bahwa mentoring sesama jabatan tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Maluku Utara. Instrumen menggunakan skala likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai rata-rata persepsi responden terhadap efektivitas mentoring sesama jabatan adalah 4,31, yang berada pada kategori *sangat baik*. Secara rinci, indikator-indikator utama menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Peningkatan pemahaman tugas dan fungsi jabatan memperoleh nilai rata-rata 4,44, menunjukkan bahwa mentoring membantu ASN memahami pekerjaan secara lebih cepat dan tepat.
2. Peningkatan kualitas hasil kerja memperoleh nilai rata-rata 4,28, yang mengindikasikan adanya perbaikan ketelitian dan ketepatan dalam penyelesaian tugas.
3. Peningkatan kepercayaan diri dalam bekerja memperoleh nilai rata-rata 4,33, yang menunjukkan bahwa mentoring memberikan dampak psikologis positif bagi pegawai.

4. Peningkatan kerja sama dan koordinasi tim memperoleh nilai rata-rata 4,17, yang menegaskan kontribusi mentoring terhadap kinerja kolektif.

Selain itu, sebanyak 83% responden menyatakan bahwa mentoring sesama jabatan lebih efektif dibandingkan pembelajaran mandiri, dan 78% responden menilai mentoring sesama jabatan lebih relevan dibandingkan pelatihan klasikal karena langsung berbasis permasalahan nyata di tempat kerja. Temuan kuantitatif ini memperkuat argumentasi bahwa mentoring sesama jabatan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi di lingkungan BPSDM Provinsi Maluku Utara.

### 3.3. Pembahasan

Pembahasan kuantitatif dalam penelitian ini disusun secara sistematis dengan merujuk langsung pada subjudul dan temuan pada bagian hasil penelitian, khususnya data persepsi ASN, skoring kontribusi mentoring, serta keterkaitan mentoring dengan indikator kinerja organisasi dan IKU OPD.

#### 3.3.1. Pelaksanaan Mentoring Sesama Jabatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mentoring sesama jabatan memperoleh nilai rata-rata persepsi sebesar 4,31 pada skala likert 1–5, yang berada pada kategori *sangat baik*. Nilai ini menunjukkan bahwa secara kuantitatif, mayoritas responden merasakan manfaat nyata dari proses mentoring yang dilaksanakan.

Nilai tertinggi terdapat pada indikator peningkatan pemahaman tugas dan fungsi jabatan dengan skor 4,44. Secara kuantitatif, angka ini menunjukkan bahwa mentoring sesama jabatan berkontribusi besar dalam mempercepat adaptasi dan penguasaan tugas ASN. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pembelajaran berbasis pengalaman kerja lebih efektif dibandingkan pendekatan teoritis semata.

#### 3.3.2. Persepsi ASN terhadap Efektivitas Mentoring

Indikator peningkatan kualitas hasil kerja memperoleh skor rata-rata 4,28, yang mengindikasikan bahwa mentoring sesama jabatan memberikan kontribusi signifikan terhadap perbaikan kualitas *output* kerja ASN. Secara kuantitatif, skor ini menunjukkan terjadinya pergeseran dari kualitas kerja yang variatif menuju kualitas yang lebih konsisten dan sesuai standar.

Sementara itu, indikator peningkatan kepercayaan diri dalam bekerja mencatat skor 4,33, yang menegaskan bahwa mentoring tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek psikologis dan sikap kerja ASN. Kepercayaan diri yang meningkat berimplikasi langsung pada keberanian mengambil keputusan dan tanggung jawab kerja.

#### 3.3.3. Kontribusi Mentoring terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan skoring kontribusi mentoring terhadap indikator kinerja organisasi, diperoleh nilai rata-rata 4,3 dengan kategori *sangat tinggi*. Secara kuantitatif, skor ini menegaskan bahwa mentoring sesama jabatan memberikan dampak sistemik terhadap kinerja organisasi.

Indikator ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan memperoleh skor tertinggi sebesar 4,5, yang menunjukkan bahwa mentoring berkontribusi besar dalam meningkatkan efektivitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pendampingan langsung dan transfer praktik kerja efektif mampu meminimalkan keterlambatan penyelesaian tugas.

#### 3.3.4. Keterkaitan Mentoring dengan IKU OPD

Keterkaitan mentoring sesama jabatan dengan IKU OPD dapat dianalisis secara kuantitatif melalui pencapaian indikator kinerja seperti peningkatan kompetensi ASN, ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan, dan peningkatan kualitas layanan internal. Skor kontribusi mentoring yang berada pada rentang 4,1–4,5 menunjukkan bahwa mentoring berperan sebagai faktor pendukung utama pencapaian IKU OPD.

Secara kuantitatif, kontribusi mentoring terhadap indeks profesionalitas ASN dan nilai evaluasi kinerja OPD berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Hal ini memperkuat argumen bahwa mentoring sesama jabatan merupakan instrumen strategis dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi pemerintah daerah.

#### 3.3.5. Sintesis Kuantitatif Temuan Penelitian

Secara keseluruhan, nilai rata-rata persepsi, skoring kontribusi, dan keterkaitan mentoring dengan IKU OPD menunjukkan konsistensi pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Sintesis kuantitatif ini mengindikasikan bahwa pengembangan model mentoring sesama jabatan merupakan kebutuhan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi di Provinsi Maluku Utara.

Temuan kuantitatif ini memberikan justifikasi empiris bahwa mentoring sesama jabatan layak dijadikan sebagai model pengembangan kompetensi ASN yang berkelanjutan dan berbasis kinerja.

## 4. Kesimpulan & Rekomendasi

### 4.1. Kesimpulan

Mentoring sesama jabatan terbukti efektif sebagai model pengembangan kompetensi ASN dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Model ini mampu menjawab keterbatasan pelatihan formal serta memperkuat budaya belajar dan kolaborasi di lingkungan birokrasi.

### 4.2. Rekomendasi

Penelitian ini merekomendasikan agar mentoring sesama jabatan diintegrasikan secara sistematis ke dalam kebijakan pengembangan kompetensi ASN, disertai dukungan regulasi internal, komitmen pimpinan, serta mekanisme evaluasi yang terukur.

### Daftar Referensi

- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dwiyanto, A. (2014). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kaswan. (2012). *Coaching dan Mentoring untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran, dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.