

BAB I

PENDAHULUAN

A. Analisis Masalah

Menghadapi tantangan dan peluang dunia yang semakin kompetitif membuat pemerintah Indonesia meluncurkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045, dalam rencana yang digagas terdapat 6 fokus pembangunan Indonesia yaitu selayang pandang pembangunan Indonesia, megatren dan modal dasar, Indonesia Emas 2045 (Negara nusantara berdaulat, maju, dan berkelanjutan), Indonesia bertransformasi (kolaborasi menuju Indonesia Emas 2045), mewujudkan pembangunan wilayah dan sarana prasarana menuju negara nusantara, dan mengawal Indonesia Emas 2045.¹ Rencana yang digagas dengan Presiden Republik Indonesia ini menjadi rencana besar untuk para kabinet kerja dan masyarakat Indonesia.

Pemerintah Republik Indonesia melakukan transformasi di berbagai sektor organisasi pemerintahan. Transformasi yang dilakukan pemerintah berfokus pada transformasi ekonomi, sosial dan tata kelola. Hal tersebut dilakukan agar Indonesia dapat memaksimalkan sektor-sektor yang ada di Indonesia dan dapat terus

¹ <https://ekon.go.id/publikasi/detail/5196/wujudkan-visi-indonesia-emas-2045-pemerintah-luncurkan-rencana-pembangunan-jangka-panjang-nasional-rpjpn-2025-2045> diakses pada 12 Agustus 2023 Pukul 14.10 WIB

bersaing di kancah global dan transformasi yang dilakukan sejalan dengan visi jangka panjang Indonesia Emas 2045.

Dalam sambutannya, di acara Pengukuhan Majelis Pengurus Pusat Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI), Presiden menjelaskan bahwa Pemerintah saat ini sedang bekerja keras untuk mengawal beberapa transformasi besar. Transformasi dilakukan pemerintah berfokus pada transformasi struktural yang agar Indonesia semakin kompetitif dalam menghadapi dunia yang hiper-kompetisi sekarang ini.² Selain itu, Presiden juga menyebutkan bahwa pemerintah membutuhkan peran serta masyarakat dalam upaya mentransformasi ide yang digagas. Sebab pemerintah tidak dapat menyukseskan transformasi apabila masyarakat acuh dan tidak kooperatif.

Kementerian Kesehatan (Kemenkes) Republik Indonesia merupakan salah satu instansi pemerintah yang membidangi kesehatan Indonesia. Saat ini, Kemenkes sedang melakukan transformasi dalam bidang Kesehatan sebagai wujud inovasi yang diberikan untuk masyarakat. Menteri Kesehatan menegaskan bahwa transformasi kesehatan merupakan wujud kehadiran negara dalam menyediakan akses layanan kesehatan yang adil, bermutu, dan

² <https://www.kominfo.go.id/content/detail/39686/pemerintah-kerja-keras-kawal-berbagai-transformasi-besar/0/berita> diakses pada 12 Agustus 2023 Pukul 20.10 WIB

berkualitas di seluruh pelosok negeri.³ Kemenkes memiliki tanggung jawab yang besar dalam mencapai target strategi nasional di bidang kesehatan, yaitu kesehatan ibu dan anak, perbaikan gizi masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit, Gerakan Masyarakat Hidup Sehat (Germas) dan penguatan sistem kesehatan melalui transformasi kesehatan. Kementerian Kesehatan terus melakukan terobosan dan inovasi guna percepatan pencapaian target nasional pada tahun 2024 dan target *Sustainable Development Goals* (SDGs) tahun 2030 di bidang kesehatan.⁴

Indikator Kesehatan Nasional Perlu Perbaikan
16 indikator yang menjadi fokus dalam Rencana Kerja Pemerintah 2024

	Indikator yang perlu diperhatikan strategi pencapaiannya	2021		2022		2023	2024
		Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Target
AKI-AKB dan Stunting	1 Angka Kematian Ibu (Per 100.000 Kelahiran Hidup)	217	n.a	205	189	194	183
	2 Angka Kematian Bayi (per 1.000 kelahiran hidup)	19,5	n.a	18,6	16,97	17,6	16
	3 Prevalensi Stunting (pendek dan sangat pendek) balita (%)	21,1	24,4	18,4	21,2	17,5	14
	4 Prevalensi Wasting (kurus dan sangat kurus) balita (%)	7,8	7,1	7,5	7,7	7,3	7
Sistem Kesehatan Nasional	6 Persentase puskesmas tanpa dokter	0	5,14	0	3,9	0	0
	7 Persentase puskesmas dengan jenis nakes sesuai standar	47	48	65	56	71	83
	8 Persentase fasilitas kesehatan tingkat pertama terakreditasi	70	56	80	56	90	100
	9 Persentase RSUD Kab/Kota memiliki 4 dokter spesialis dasar & 3 dokter spesialis lainnya	75	75	80	74	85	80
Pengendalian penyakit menular dan NTDs	11 Persentase imunisasi dasar lengkap pada anak usia 12-23 bln	68	66	71	67	75	90
	12 Insidensi Tuberkulosis (per 100.000 penduduk)	252	354	231	n.a	211	190
	13 Eliminasi malaria (kab/kota)	345	347	365	372	385	405
	14 Jumlah Kab/Kota dengan eliminasi kusta	436	422	458	403	482	514
Prioritas Lainnya	15 Persentase merokok penduduk usia 10-18 tahun	9,0	n.a	8,9	9,1	8,8	8,7
	16 Prevalensi obesitas pada penduduk umur ≥ 18 tahun (persen)	21,8	n.a	21,8	25	21,8	21,8

4

Gambar 1. 1 Indikator Kesehatan yang perlu diperbaiki

Dalam mencapai target rencana pemerintah 2024, pemerintah membuat 16 prioritas target yang nantinya akan dicapai dalam kepemimpinan Joko Widodo. Menteri Kesehatan Republik

³<https://kesmas.kemkes.go.id/konten/133/0/menkes-budi-teknakan-pemerataanakseskesehatan> diakses pada 13 Agustus 2023 Pukul 15.15 WIB

⁴ Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 13 Tahun 2022 tentang perubahan atas peraturan Menteri Kesehatan nomor 21 tahun 2020 tentang rencana strategis kementerian Kesehatan tahun 2020-2024, h.8

Indonesia, melakukan transformasi pada bidang kesehatan. Dewasa ini, Menteri Kesehatan telah menetapkan 6 pilar transformasi kesehatan nasional yaitu, layanan primer, transformasi layanan rujukan, transformasi sistem ketahanan kesehatan, transformasi sistem pembiayaan kesehatan, transformasi SDM kesehatan, transformasi teknologi kesehatan, dan 1 pilar transformasi internal kementerian kesehatan. Pilar tersebut dibentuk dengan tujuan untuk memetakan dari 16 fokus masalah di Kemenkes.



Gambar 1. 2 Pilar Transformasi Kesehatan

Untuk merealisasikan pilar-pilar tersebut maka seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) Kemenkes harus bekerja sama dan aktif berpartisipasi agar tujuan dari pilar-pilar transformasi dapat tercapai. Transformasi internal Kemenkes tidak hanya berdasarkan dari adanya 16 penetapan indikator kesehatan yang perlu diperbaiki, tetapi juga didapat dari hasil survei menggunakan metode penilaian

kesehatan organisasi atau *organizational health index* (OHI) Kemenkes tahun 2022.

Kesehatan organisasi pada prinsipnya adalah sebuah kondisi yang mempertemukan kapasitas individu (kompetensi, motivasi, komitmen) dengan kapasitas organisasi (struktur, strategi, budaya).⁵ Hal ini selaras dengan transformasi yang digagas oleh Kemenkes dalam upaya meningkatkan kompetensi agar hasil kerja yang dihasilkan semakin berkualitas dan berdampak.

Pada Tahun 2022, pakar konsultan internasional, McKinsey Consulting, melakukan survei kesehatan organisasi di Kemenkes menggunakan teori Keller dan Price (2011). Hasil yang diperoleh bahwa Kemenkes mendapatkan skor 66 untuk praktik kesehatan organisasi, yang menunjukkan bahwa 66% pegawai percaya Kemenkes telah menerapkan praktik yang mendukung kesehatan organisasi mereka. Hasil OHI menunjukkan bahwa Kemenkes RI berada pada kelompok terbawah dibandingkan lembaga setingkat kementerian di Indonesia.⁶

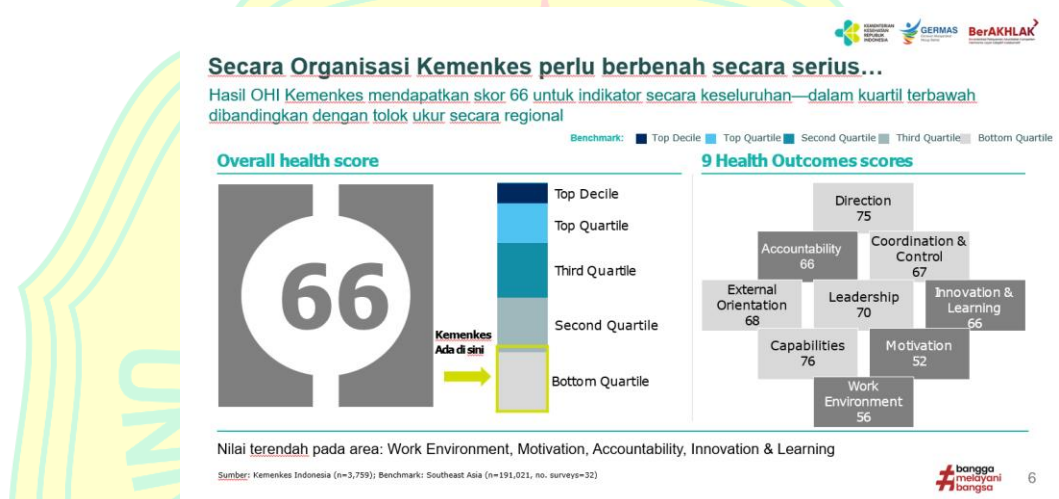
Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan OHI kepada Kemenkes data menunjukkan terdapat sembilan aspek yang diukur OHI kepada Kemenkes yang terdiri dari *Direction, Accountability,*

⁵ *Knowledge Sharing Library Café* dengan topik Menjaga Kinerja Jangka Panjang Dengan Indeks Kesehatan Organisasi

⁶ Pemaparan, Bambang Widiyanto Staf Khusus Menteri Kesehatan Bidang TKP & RB dalam acara seminar “Urgensi Transformasi Internal Dan Peran Champion Untuk Mendukung Transformasi Kesehatan Nasional”. Royal Kuningan Hotel, Jakarta 9 Agustus 2023

Coordination & Control, External Orientation, Leadership, Innovation & Learning, Capabilities, Motivation, and the last Work Environment.

Aspek yang terendah terjadi pada 4 dari 9 aspek yakni *Work Environment, Motivation, Accountability, and Innovation & Learning*. 9 aspek yang menjadi tugas Kemenkes untuk mempersiapkan transformasi agar dapat berkembang lebih baik.



Gambar 1. 3 *Organizational Health Index (OHI) Kemenkes*

Berdasarkan hasil OHI dan rekomendasi dari McKinsey Consulting diperoleh 4 prioritas area perbaikan yang menjadi fokus untuk Kemenkes saat ini yaitu *Strategic clarity at the top, Lack of Performance Culture, Lack of Capability and, Unhealthy level of Stress Within the Organization*. Dalam upaya mengimplementasikan transformasi internal Kemenkes bekerja sama dengan McKinsey Consulting untuk mengatasi 4 prioritas area perbaikan dengan

program Kemenkes *Corporate Wide Initiatives* yang berisikan 10 inisiatif utama ASN Kemenkes.



Gambar 1. 4 10 Inisiatif utama ASN Kemenkes untuk perbaikan

Dalam pengimplementasian 10 inisiatif utama ASN Kemenkes maka dilakukan pembagian peran tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan bidang yang ada di Kemenkes, agar target transformasi yang digagas dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan. Dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dalam mencapai target transformasi kesehatan. Khusus pada pengimplementasian poin 6 dari 10 inisiatif utama ASN KEMENKER merupakan salah satu tugas dari unit kerja Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (PPKASN).

Launch performance dialogue and start feedback dialogue regularly memiliki makna bahwa setiap ASN Kemenkes perlu melakukan sebuah kegiatan bertukar pikiran dengan tujuan membantu individu dalam menemukan jalan keluar dari masalah

yang dihadapinya khususnya pada *skill* atau kompetensi yang dimilikinya, kegiatan tersebut dapat bermanfaat untuk rekan kerja sesama ASN Kemenkes dan juga mendukung transformasi internal Kemenkes. Salah satu implementasi kegiatan yang dilakukan Kemenkes adalah *Coaching* dan *Mentoring*.

Pengembangan kompetensi ASN Kemenkes dapat dilakukan dengan pelatihan klasikal dan non klasikal. Pelatihan klasikal merupakan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas dengan mengacu kurikulum. Sedangkan pelatihan non klasikal merupakan proses praktik kerja di luar kelas dan dilaksanakan melalui jalur pertukaran ASN dengan pegawai swasta, magang, *benchmarking* atau *study visit*, pelatihan jarak jauh, *coaching*, *mentoring*, detasering, penugasan terkait program prioritas, *e-learning*, belajar mandiri atau *self-development*, *team building*, dan jalur lain yang memenuhi ketentuan pelatihan non klasikal.

Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dapat dilakukan dengan 2 macam yaitu, pendidikan dan pelatihan yang tertuang dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara nomor 10 Tahun 2018. Salah satu cara yang dipilih oleh Kemenkes dalam melakukan pengembangan kompetensi untuk (ASN) di lingkungan Kemenkes terbagi menjadi dua kategori yakni pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan yang dimaksud adalah pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan pelatihan dibagi menjadi 2 yaitu, pelatihan klasikal dan non klasikal. Pelatihan klasikal adalah sebuah kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, berbeda dengan pelatihan non klasikal yang memiliki arti kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan pembelajaran di luar kelas.⁷

Pengembangan kegiatan pelatihan klasikal dan non klasikal dirincikan sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Perbedaan kegiatan pelatihan klasikal dan non klasikal

Pelatihan klasikal	Pelatihan non klasikal
a. Pelatihan struktural kepemimpinan	a. <i>Coaching</i>
b. Pelatihan manajerial	b. <i>Mentoring</i>
c. Pelatihan teknis	c. <i>E-learning</i>
d. Pelatihan fungsional	d. Pelatihan jarak jauh
e. Pelatihan sosial kultural	e. <i>Datasering (secondment)</i>
f. Seminar/konferensi/sarasehan	f. Pembelajaran alam terbuka (<i>outbond</i>)
g. Workshop atau lokakarya	g. Patok banding (<i>benchmarking</i>)
h. Kursus	h. Pertukaran antara ASN dengan pegawai swasta/badan milik usaha negara/badan milik usaha daerah
i. Penataran	i. Belajar mandiri
j. Bimbingan teknis	j. Komunitas belajar
k. Sosialisasi	k. Bimbingan di tempat kerja
l. Jalur pelatihan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.	l. Magang/praktik kerja

⁷ Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Pelatihan klasikal	Pelatihan non klasikal
	m. Jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan non klasikal lainnya.

Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kementerian Kesehatan sangat penting dilakukan sebagai upaya dalam pemenuhan kebutuhan kompetensi Aparatur Sipil Negara dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. PPKASN merupakan unit kerja yang bertugas dalam mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam menjalankan tugasnya PPKASN bertanggung jawab kepada Menteri Kesehatan melalui Sekretaris Jenderal.⁸

Peraturan menteri kesehatan menyebutkan bahwa pusat pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dalam menjalankan tugasnya memiliki fungsi yakni.⁹

1. Menyusun kebijakan teknis di bidang pengembangan kompetensi aparatur sipil negara Kementerian Kesehatan;
2. Melaksanakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di lingkungan Kementerian Kesehatan;
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan; dan
4. Pelaksanaan urusan administrasi pusat.

⁸ Peraturan Menteri Kesehatan tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan Nomor 5 Tahun 2022

⁹ Peraturan Menteri Kesehatan, *ibid*

Drg. Diah Nursianti Imron, MARS, HCMC merupakan ketua tim kerja Pengelolaan *Corporate University* (Corpu) Kemenkes, menjelaskan bahwa dewasa ini Kemenkes sedang menuju organisasi yang belajar untuk tujuan kualitas sumber daya manusia yang kompeten dan hasil kerja yang semakin luas dan berkualitas. Sudah banyak cara yang dilakukan Kemenkes dalam pengembangan kompetensi ASN seperti membuat berbagai pelatihan, kursus, seminar, *workshop*, bimbingan teknis (bimtek), *benchmarking*, dan sosialisasi. Jika ditinjau dari tabel kegiatan pelatihan klasikal dan non klasikal yang diterbitkan LAN, saat ini Kemenkes sedang mengembangkan metode pengembangan kompetensi dengan cara *coaching*. Alasan Kemenkes memilih *coaching* adalah selain rekomendasi dari OHI dan McKinsey Consulting mengenai 10 indikator, perubahan yaitu Kemenkes juga belum pernah melakukan kegiatan *coaching*. Hal ini menjadi konsen Kemenkes untuk menyukseskan program *coaching*.¹⁰

Penerapan penilaian dalam *coaching* perlu dikembangkan agar program yang digagas sesuai dengan tujuannya yaitu mengatasi kesenjangan kompetensi yang belum sesuai dengan jenjang jabatannya. Instrumen *coaching* memiliki peranan yang sangat penting untuk melakukan agar dapat penilaian mengatasi

¹⁰ Diah Nursianti Imron, Wawancara Ketua Tim Kerja Penyelenggara *Corporate University* Kemenkes. 20 Juli 2023 (Muhammad Faisal Pewawancara)

kesenjangan kompetensi di Kemenkes. Dengan adanya penilaian ini *coach* dapat menilai *coachee* dengan penilaian yang jelas, objektif, dan tepat. Hasil penilaian *coachee* sangat mempengaruhi pada kualitas kompetensi *coachee* dalam bekerja sehingga kesetaraan jabatan dan kompetensi menjadi seimbang. Instrumen memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah program, instrumen yang dibuat secara objektif akan menghasilkan kualitas data yang objektif pula. Artinya data tersebut dapat menjadi cerminan suatu program yang telah diukur.¹¹ Peran instrumen sangat penting dalam sebuah program yang memiliki tujuan untuk penilaian.

Terdapat 6 tim kerja yang berada pada satuan kerja PPKASN yang terdiri dari tim kerja penilaian kompetensi ASN, tim desain pembelajaran terintegrasi, tim media pembelajaran kreatif dan inovasi pengembangan kompetensi ASN, tim kerja penyelenggaraan *corporate university* (corpu) Kemenkes, tim kerja penjaminan mutu pengembangan kompetensi ASN, tim kerja manajemen perubahan dan budaya BerAKHLAK. Dari enam tim kerja tersebut terdapat satu tim yang mempunyai tugas dalam mengatur jalannya *coaching* yaitu tim kerja penyelenggaraan *corporate university* (corpu) Kemenkes.

¹¹ Kuntum An Nisa Imania dan Siti Khusnul Bariah, "Rancangan Pengembangan Instrumen Penilaian Pembelajaran Berbasis Daring" Jurnal PETIK. Vol. 5, No. 1, Maret 2019

Tim tersebut memiliki tugas yaitu:

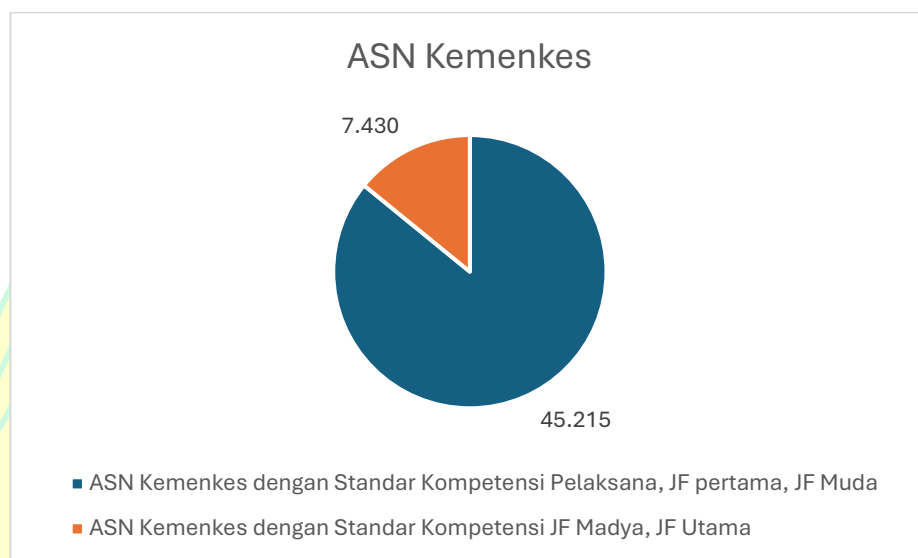
1. Mengelola sistem informasi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara Kementerian Kesehatan;
2. Pengelolaan sistem manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Kesehatan;
3. Pengelolaan sistem manajemen pembelajaran di lingkungan Kementerian Kesehatan; dan
4. Memfasilitasi dan mengkoordinasi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara Kementerian Kesehatan.

Selain menyiapkan rencana jangka panjang, pemerintah juga menyiapkan rencana jangka pendek yaitu SMART ASN 2024, maka pemerintah harus melakukan upaya pengembangan kompetensi yang sistematis. Kegiatan tersebut menerapkan konsep 10:20:70 model pembelajaran dan pengembangan (*learning and development model*) terdiri dari 10% klasikal, 20% belajar dengan kolega (*coaching and mentoring*), dan 70% dari pengalaman kerja (*action learning*).¹²

Seorang ASN dalam menjalankan tugasnya dipetakan kedalam jabatan yang digolongkan menjadi Jabatan Fungsional Pertama, Jabatan Fungsional Ahli Muda, Jabatan Fungsional Ahli Madya, Jabatan Fungsional Utama. Data pertanggal 12 Oktober 2023

¹² <https://www.bkn.go.id/wujudkan-smart-asn-2024-asn-berhak-mendapat-pengembangan-kompetensi-20-jp-setahun/> diakses pada 10 September 2023 pukul 20.15 WIB

diperoleh bahwa anggota ASN Kemenkes berjumlah 52.645 yang tersebar di berbagai satuan kerja di Indonesia dan dengan rincian sebagai berikut.



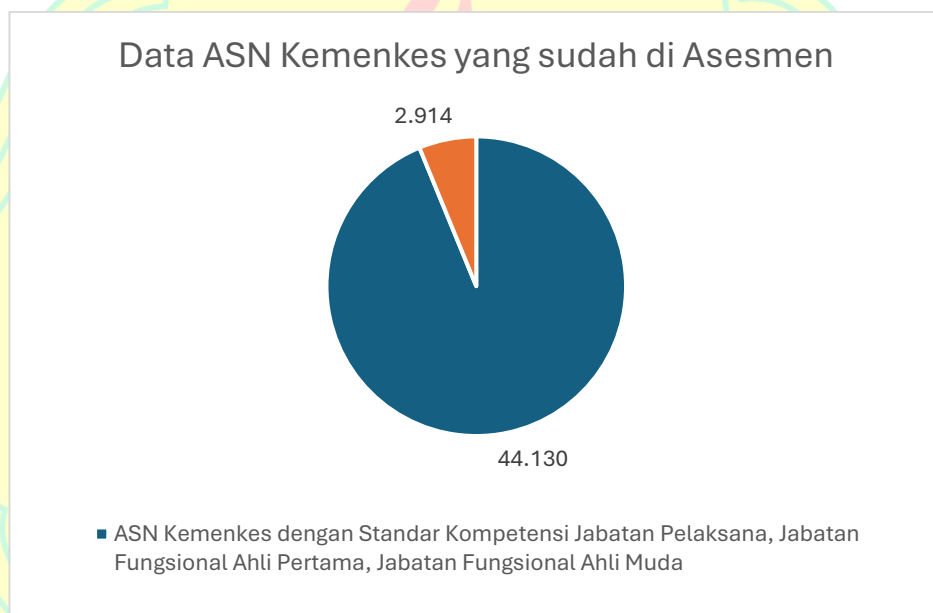
Gambar 1. 5 Pemetaan jumlah ASN Kemenkes sesuai jenjang jabatan

Kompetensi seorang ASN merupakan kemampuan yang dibutuhkan dalam menunjang kegiatan bekerja. Kompetensi tersebut harus selalu diukur dan diperbaharui selama bekerja menjadi ASN. Evaluasi Kompetensi merupakan sebuah penilaian yang dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat diukur, diamati dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.¹³ Evaluasi diperlukan agar dapat mengetahui

¹³ Taufiq H. Simatupang, "Penilaian Kompetensi Dan Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karier ASN", Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum. Vol. 15, No. 3, November 2021

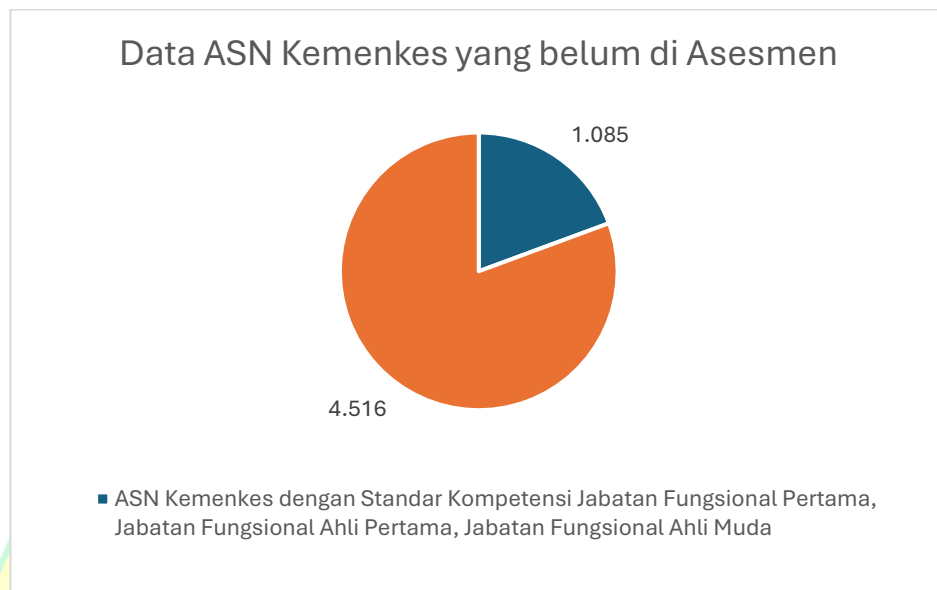
perkembangan kualitas sumber daya manusia dalam bekerja dan memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh ASN Kemenkes.

ASN Kemenkes dalam melaksanakan pekerjaannya difasilitasi dengan program asesmen dengan tujuan dapat mengukur level kompetensi dari masing-masing ASN Kemenkes, berikut data yang diperoleh pertanggal 20 Oktober 2023. Asesmen dilakukan satu kali dalam kurun waktu 3 tahun.



Gambar 1. 6 Jumlah ASN Kemenkes yang sudah di asesmen

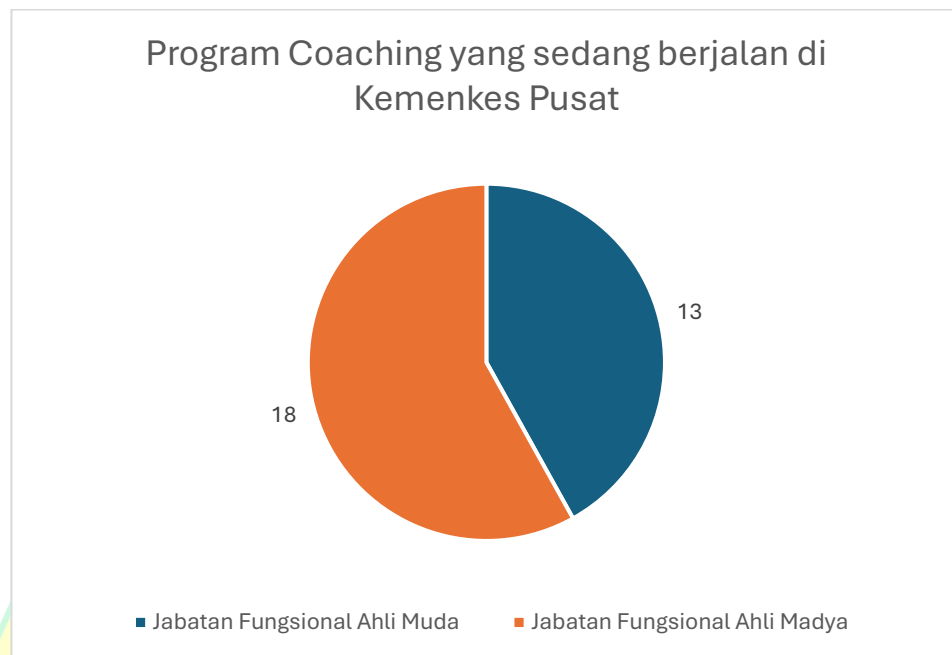
Pada kenyataannya masih terdapat ASN Kemenkes yang belum melakukan asesmen, sebanyak 5.601 ASN Kemenkes. Bagi ASN Kemenkes yang belum melakukan asesmen akan dilakukan asesmen pada periode selanjutnya.



Gambar 1. 7 Jumlah ASN Kemenkes yang belum di asesmen

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PERMENPAN) nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara menyebutkan jenjang Jabatan Fungsional Ahli Muda setara dengan level 3 kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural.¹⁴ ASN dikatakan ideal jika jabatan selaras dengan level kompetensi yang dimiliki sehingga kinerja dapat lebih optimal dan target kinerja dapat dicapai.

¹⁴ PERMENPAN nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara



Gambar 1. 8 Jumlah ASN Kemenkes yang belum di asesmen

Saat ini, program *coaching* sudah dikembangkan oleh Kemenkes dengan sistematis dan terencana. Namun, berdasarkan ilmu teknologi pendidikan yang pengembang pelajari bahwa program yang dikembangkan belum mengacu pada teori pengembangan desain program menurut ahli ilmu teknologi pendidikan. Oleh karena itu, pengembang menerjemahkan program yang sudah ada menjadi program yang merujuk pada model Prof. Atwi Supratman (2014).

Hasil dari terjemahan program *coaching* kedalam model pengembangan Atwi Supratman (2014) yang dirujuk berdasarkan hasil literatur program *coaching* memiliki Tujuan Instruksional Umum (TIU) yaitu setelah mengikuti kegiatan *coaching*, *coach* dapat membangun hubungan untuk meningkatkan kinerja *coachee* melalui

penggugahan pikiran dan pengoptimalan potensi yang ada pada diri *coachee* baik secara personal maupun profesional sesuai dengan pedoman *coaching* di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Setelah tujuan instruksional umum juga terdapat Tujuan Instruksional Khusus (TIK) yang bertujuan untuk mendukung tujuan instruksional umum agar dapat tercapai dengan tepat dan terencana. Adapun tujuan instruksional khusus dalam program *coaching* dikemkes Setelah mengikuti kegiatan *coaching*, peserta dapat:

1. Mempraktikkan pembuatan konsensus antara *coach* dan *coachee* sesuai dengan tujuan pengoptimalan diri *coachee* melalui program *coaching*.
2. Menentukan solusi penyelesaian masalah sesuai dengan tujuan pengoptimalan diri *coachee* berdasarkan hasil konsensus antara *coach* dan *coachee*.
3. Menunjukkan sikap terbuka atas kesempatan yang ada sesuai dengan tujuan pengoptimalan diri *coachee*.
4. Mendukung pengembangan diri *coachee* dengan memberikan kepercayaan kepada *coachee* untuk mengoptimalkan potensinya.

Berdasarkan dari data wawancara, observasi, dan studi literatur yang pengembang dapatkan menyebutkan bahwa Kemenkes sudah melaksanakan program *coaching*. Akan tetapi

dalam pelaksanaannya belum ada penilaian yang objektif untuk mengukur program *coaching* yang sedang dijalankan.

Perlu diadakan pengembangan instrumen *coaching* untuk keberlangsungan *coaching* di Kemenkes agar tujuan dari program *coaching* tercapai dan menghindari dari penilaian yang subjektivitas. Dalam penerapannya sebuah instrumen bermanfaat untuk mengendalikan program yang akan diukur sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Rochayah dalam metode *coaching* berpendekatan *Identification, Appreciation, Solution based Problem* (IASP) mengatakan bahwa *coaching* adalah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis dimana pembina memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri dan pertumbuhan pribadi.¹⁵ Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa *coaching* dikatakan sukses apabila *coach* dan *coachee* mampu berkolaborasi dengan kooperatif sehingga menghasilkan *coachee* yang berorientasi pada solusi atas permasalahan yang terjadi padanya.

Coaching memiliki tujuan yaitu membantu *coachee* memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan nilai organisasi, membantu *coachee* dalam mengembangkan kompetensinya,

¹⁵ | Ketut Nguhur Ardiawan, "Metode *Coaching* Berpendekatan IASP Sebagai Upaya Pelayanan Pembimbingan Akademik Mahasiswa PGSD STAHN Mpu Kuturan" Edukasi: Jurnal Pendidikan Dasar. Vol 3, No.2 Agustus 2022

membawa *coachee* lebih sejalan dengan nilai dan filosofi instansi, membantu *coachee* dalam belajar pengetahuan baru, membantu *coachee* untuk memahami peluang penuh dalam jabatannya.¹⁶ Selain tujuan *coaching* yang sangat penting bagi sebuah instansi, *coaching* yang dilakukan dengan tepat akan menghasilkan manfaat yang banyak yaitu memaksimalkan kinerja, membantu seseorang belajar daripada mengajarnya dan, dapat mengidentifikasi keterampilan.¹⁷ Tujuan dan manfaat *coaching* sangat banyak dan cocok diterapkan pada organisasi yang belajar sehingga membuat kualitas sumber daya manusia dalam organisasi tersebut dapat optimal.

Saat ini unit kerja PPKASN sudah berhasil mengembangkan buku pedoman pengelolaan *coaching* dan *mentoring* di Lingkungan Kementerian Kesehatan dengan nomor terbit 658.312.4. Buku ini berisikan tentang pembelajaran terintegrasi, tata cara melakukan *coaching* dan *mentoring*, karakteristik *coach*, *coachee*, mentor, *mentee*, serta PIC (*Person in Charge*) dalam satuan kerja (satker) yang mengkoordinasi proses *coaching* dan *mentoring* yang dilakukan. Dalam buku ini juga tertulis panduan mengenai cara

¹⁶ Diah Nursianti Imron Buku, dkk. "Panduan *Coaching* Mentoring di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia" (Jakarta, 2023)

¹⁷ Sudirja dan Ratih Setyo Rini, " *Coaching* Program Dalam Meningkatkan Pengembangan karyawan PT Hutama Karya Infrastruktur" Scientific Journal of Reflection. Vol. 5, No. 1, January 2022

melakukan *coaching* dan *mentoring* yang terintegrasi melalui website platform sehat milik Kemenkes RI.

Berdasarkan ilmu Teknologi Pendidikan, meningkatkan kinerja dan sumber daya manusia merupakan tujuan dari Studi Teknologi Pendidikan. Dalam definisi Teknologi Pendidikan menurut AECT 2004 yang menjelaskan bahwa "*Educational technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using, and managing appropriate technological processes and resources*" memaknai definisi tersebut Teknologi Pendidikan adalah studi dan praktik etis untuk memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan, menggunakan, mengelola proses dan sumber teknologi yang tepat. Dalam pengembangan ini peran teknologi pendidikan dibutuhkan untuk memfasilitasi *coaching* dengan diciptakannya sebuah instrumen evaluasi kompetensi.

Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dari kinerja ASN Kemenkes yaitu perlu dilakukan evaluasi kompetensi. Evaluasi kompetensi berguna dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan seseorang ataupun organisasinya. Dengan adanya hasil evaluasi kompetensi dapat mempermudah memberikan solusi dari aspek-aspek apa saja yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan level kompetensi ASN Kemenkes. Evaluasi kompetensi dapat memberikan informasi

kepada individu atau kelompok mengenai pencapaian dari tujuan yang ditetapkan organisasi. Hal ini dapat memberikan motivasi dan memberi ruang untuk pengembangan pribadi ASN Kemenkes.

Melalui evaluasi kompetensi individu sebuah instansi dapat melihat potensi pertumbuhan lebih lanjut dari individu atau kelompok. Hal ini membantu dalam merencanakan program pelatihan dan pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan ASN Kemenkes. Sebelum melakukan evaluasi kompetensi, perlu dikembangkan alat evaluasi kompetensi terlebih dahulu, agar dapat menilai secara objektif dan menghindari subjektivitas dalam penilaian.

Berdasarkan uraian masalah dan penjelasan yang sudah dipaparkan, instrumen yang baku sangat dibutuhkan untuk mengukur kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dengan metode *coaching*. Dikembangkannya instrumen evaluasi kompetensi pada program *coaching* di Kemenkes bertujuan memfasilitasi dan menilai kompetensi *coachee* ASN Kemenkes Jabatan Fungsional Ahli Muda sesuai dengan Kompetensi Majerial dan Sosial Kultural selaras dengan tingkat jabatannya.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada analisis masalah yang telah dijabarkan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apa saja kendala ASN Kemenkes RI dalam memperoleh kompetensi *coachee* pada program *coaching* jabatan fungsional ahli muda?
2. Apakah dengan adanya instrumen *coaching* dapat membantu coach dalam penilaian *coaching* di Kemenkes RI?
3. Bagaimana cara mengembangkan instrumen *coaching* sesuai dengan kompetensi *coachee* pada program *coaching* jabatan fungsional ahli muda asn di Kemenkes RI?

C. Ruang Lingkup

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka ruang lingkup dari pengembangan ini yaitu:

1. Jenis Masalah

Batasan masalah dari pengembangan ini adalah “Bagaimana cara mengembangkan instrumen evaluasi kompetensi *coachee* pada program *coaching* untuk jabatan fungsional ahli muda di Kemenkes RI?”.

2. Alat Bantu

Alat bantu yang akan dikembangkan adalah instrumen penilaian. Instrumen dipilih karena ASN Kemenkes jabatan fungsional ahli muda memiliki kesenjangan level kompetensi dari jabatan yang didudukinya, untuk mengatasi kesenjangan tersebut, salah satu solusinya dengan mengikuti program *coaching*. Dalam penerapannya *coach* melakukan penilaian

kepada *coachee* melalui instrumen yang sudah dibuat dengan harapan kompetensi ASN Kemenkes jabatan fungsional ahli muda dapat selaras kompetensinya sesuai yang tertulis pada PERMENPAN nomor 38 Tahun 2017 sehingga kegiatan *coaching* dapat terarah dan mencapai tujuan.

3. Jenis Materi

Pengembangan ini akan membahas topik yang berkaitan dengan “*Coaching* dikawasan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia”. Topik ini digunakan karena masih banyak kompetensi *coachee* di Kemenkes yang belum mencapai standar kompetensi dengan jabatan fungsional ahli muda dalam bekerja. Pengembangan ini menghasilkan instrumen yang mampu menginterpretasikan kompetensi *coachee* pada program *coaching* di Kemenkes jabatan fungsional ahli muda sesuai dengan aturan PERMENPAN nomor 38 Tahun 2017.

4. Sasaran

Sasaran dalam pengembangan ini merupakan ASN Kemenkes yang menduduki jabatan fungsional ahli muda dan sedang mengikuti program *coaching*.

5. Tempat

Tempat pengembangan ini berlangsung adalah di Satuan Kerja Pengembangan Pusat Kompetensi Aparatur Sipil Negera,

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, Rasuna Said,
Jakarta Selatan.

D. Tujuan Pengembangan

Adapun tujuan dari pengembangan ini untuk menghasilkan sebuah instrumen sebagai alat bantu penilaian *coach* saat melakukan *coaching* pada jabatan fungsional ahli muda di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

E. Kegunaan Pengembangan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian praktis ataupun akademisi dalam mengembangkan instrumen untuk meningkatkan kompetensi.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penelitian pengembangan serupa pada Program Studi Teknologi Pendidikan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai proses pengembangan instrumen *coaching* di instansi pemerintahan.

2. Manfaat Praktik

- a. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia

Penelitian ini diharapkan dapat diterapkan dalam program *coaching* di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia sebagai alat ukur keberhasilan *coaching* untuk meningkatkan kompetensi *coachee* di Kemenkes pada program *coaching* jabatan fungsional ahli muda.

b. Pengguna

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk unit kerja PPKASN dalam menjalankan program *coaching* di Kementerian Kesehatan. Target yang akan dicapai dari instrumen *coaching* ini adalah ASN Kemenkes dengan prioritas ketua tim di PPKASN yang memiliki *coachee* dengan kesenjangan kompetensi dari jabatan yang didudukinya.

c. Peneliti

Penelitian ini memberikan pengetahuan dan pengalaman baru dalam mengembangkan instrumen *coaching* pada lembaga pemerintahan.