

KARAKTERISTIK MENTOR PADA KEGIATAN PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL CPNS

ATPRIATNA UTAMA

BKPSDMD Prov. Kep. Bangka Belitung

e-mail: atprietna@gmail.com

ABSTRAK

Program mentoring dalam kegiatan pelatihan dasar Calon Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil diawal pengabdian di masyarakat, hubungan mentor dan *mentee* merupakan fundamental dan krusial untuk mewujudkan tujuan dari mentor dan *mentee*. Penelitian ini untuk mengetahui karakter mentor “*Admirable Characteristics*” kegiatan aktualisasi latihan dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. Penelitian fenomena paradigma *interpretif* ini dengan pendekatan kualitatif, data yang diambil bersumber dari interview secara *pusposive sampling*, observasi interaksi mentor – *mentee*, dan menganalisa dokumen hasil seminar. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa secara umum mentor memiliki karakter ideal dan profesional, karakter “*humble*” dan profesionalisme “*teacher*” menjadi indikator yang mampu divisualkan mentor terhadap *mentee*, ini karakter yang mampu mewujudkan koneksi yang mampu membangun dan mengembangkan potensi dari *mentee* dan mewujudkan keberhasilan latihan dasar. Namun kondisi positif tersebut sangat kontradiktif dengan kondisi hasil wawancara telah ditemukan terdapat mentor yang mengabaikan fungsinya. Strategi yang direkomendasikan adalah tersedianya jadwal, petunjuk teknis dan transparansi hubungan *mentor-mentee*. Kepribadian mentor menjadi fundamental terselenggaranya proses mentoring yang baik dan efektif.

Kata Kunci: Karakteristik, Calon Pegawai Negeri Sipil, Mentoring

ABSTRACT

The mentoring program in basic training activities for civil servant candidates aims to improve the professionalism of civil servants at the beginning of community service. The relationship between mentors and mentees is fundamental and crucial to realizing the goals of mentors and mentees. This study aims to determine the character of the mentor's "admirable characteristics" in the actualization of basic training for civil servant candidates. This research on the phenomenon of the interpretive paradigm uses a qualitative approach with data taken from interviews using purposive sampling, observing mentor-mentee interactions, and analyzing seminar documents. The findings of this study show that, in general, mentors have ideal and professional characteristics. "Humble" characteristics and "teacher" professionalism are indicators that mentors can visualize against mentees. These are characters that are able to create connections that are able to build and develop the potential of the mentee and realize success. basic exercise. However, this positive condition is very contradictory to the condition of the results of the interview. It has been found that there are mentors who ignore their functions. So the strategies currently recommended are the availability of schedules, technical guidance, and transparency of the mentor-mentee relationship. The personality of the mentor is fundamental to the implementation of a good and effective mentoring process.

Keywords: Characteristics, Candidates for Civil Servants, Mentoring

PENDAHULUAN

Untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil profesional yang memberikan pelayanan atas keragaman sosialkultural (Junjuran, 2020) , maka perlu adanya pelatihan untuk calon Pegawai Negeri Sipil ini disebut sebagai Latihan Dasar CPNS (LATSAR CPNS). Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 12 tahun 2018, disebutkan sebagai pelatihan pola pembimbingan, terdapat komponen program pembimbingan latsar dikenal sebagai mentoring yakni *mentor* yaitu atasan langsung dari peserta latsar yang melakukan pembimbingan kepada

mentee selama proses pelatihan CPNS, bertujuan untuk keberhasilan dalam agenda habituasi dan penguatan kompetensi peserta dalam bidang tugas.

Kurikulum latihan dasar tugas kegiatan aktualisasi habituasi merupakan intervensi proses agenda habituasi, berawal dari permasalahan selanjutnya mencari *problem solving* yang inovatif. Milestone perjalanan kegiatan mentoring bagi mentor pada proses pelatihan dasar CPNS dimulai dengan sebuah rancangan aktualisasi yang berasal dari proposal isu dari peserta dengan *scanning issue* ditempat peserta ditugaskan dan kegiatan sebagai intervensi atas isu yang telah ditetapkan. Ada tahapan selanjutnya mentor ber-habituasi dengan peserta, kemudian mendampingi peserta latsar seminar rancangan aktualisasi dan seminar laporan aktualisasi (Utomo et al., 2016).

Kondisi parameter diatas sangat kontradiktif dengan kondisi lapangan dimana observasi dan wawancara secara random kepada peserta hal yang mengejutkan adalah terdapat beberapa mentor yang dianggap tidak memiliki karakteristik dan profesionalisme sebagai fungsi mentor oleh peserta. Dari wawancara dengan sebagian *mentee* atau peserta mereka sangat kecewa dengan fungsi mentor yang melekat pada atasan langsung, kekecewaan mereka seperti mentor tidak mengetahui konsep latihan dasar CPNS, mentor tidak mampu memberikan motivasi dan ironinya mentor menyerahkan proses pelatihan dasar kepada peserta, tanpa ada kontrol dan monitoring. Tentunya ini sangat bertolak belakang dari filosofi latihan dasar CPNS. Karena menurut (Shenkman, 2008) mentoring merupakan hubungan yang terbangun berdasarkan saling kepercayaan dan hubungan dua arah antara mentor yang memiliki kepentingan untuk membantunya dalam mencapainya tujuan organisasinya dan *mentee* yang memiliki kepentingan untuk kelulusan proses latihan dasar. Hubungan idiom mentor dan *mentee* secara umum tentunya secara alami memperkuat hubungan pembimbingan dan membentuk pengaruh pendidikan dan psikologi (Hagler & Rhodes, 2018), mentoring juga mampu memotivasi dari kondisi kurang berprestasi menjadi berprestasi (Chairiyati, 2011), juga dianggap sebagai hubungan yang saling menguntungkan untuk mencapai tujuan dalam lingkungan sosial (Putri, 2016), serta meningkatkan pandangan objek memfasilitasi interaksi hubungan sosial yang positif dengan orang lain, (Raposa et al., 2019).

Mentor dan mentoring merupakan dua pengertian yang berbeda, Mentor menurut kamus besar bahasa indonesia merupakan kata benda (orang) dan mengandung arti pembimbing atau pengasuh. Sehingga mentor dapat diartikan orang yang bertugas memberikan bimbingan atau mengasuh. Mentor menjadi komponen utama untuk membangun hubungan mentoring (Wyre et al., 2016). Hubungan mentoring yang terjadi antara mentor dan *mentee* menurut collier. "*Mentoring is a term used to describe the experience of mentoring a junior character or student over the course of a career*" (Collier, 2015). Pendapat yang sama dari (Alexander, 2000): "*This implies that all mentoring projects basically purpose to join two human beings in a one-to-one voluntary relationship, with one man or woman being extra skilled than the other, and with the expectation that their competencies and understanding will be transferred*"

Mentoring sering dipandang sebagai bantuan oleh satu orang ke orang lain dalam membuat transisi yang signifikan dalam pengetahuan, pekerjaan atau pemikiran. Mentor seseorang yang lebih berpengalaman atau senior dalam organisasi atau profesi, mentor secara aktif memperjuangkan klien dengan motif utama karir atau kesuksesan profesional. Ini adalah proses yang mempromosikan pembelajaran dan pengembangan dan dengan demikian meningkatkan kinerja, baik untuk individu, tim, atau perusahaan, dan, dalam banyak kasus, hubungan yang membutuhkan objektivitas, adanya indikasi kerahasiaan, saling jujur, kepercayaan, dan kredibilitas. (Connor & Pokora, 2007).

Penelitian dari (Darungan, 2021) yang menjelaskan proses bahwa kompetensi mentor yang baik meliputi pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku. Menurutnya kembali bahwa bahwa *mentee* mentoring berguna untuk pengembangan profesional, mendukung pembentukan pengembangan potensi diri, memberikan pemahaman pekerjaan di organisasi. Sehingga peran mentor kembali menurut darungan adalah berfungsi mengembangkan profesionalisme dalam organisasi bagi para *mentee*. Pola mentoring yang dijalankan pada kurikulum latsar

memberikan *effect* yang positif, penelitian pada peserta Latsar Semarang oleh (Rohmah et al., 2020) bahwa pola pendampingan mentoring bagi peserta pelatihan dasar memberikan dampak positif bagi kelulusan dan penerapan habituasi para peserta di tempat kerjanya masing-masing. Penelitian tentang peningkatan kinerja program mentoring yang dilakukan (Okechukwu & Raymond, 2015) menunjukkan pengaruh 74,32% terhadap kinerja karyawan. Karena dengan mentoring juga membentuk ikatan pembelajaran dan pengalaman dalam proses belajar, cara untuk menumbuhkan kepercayaan-diri dan kemandirian, otonomi dan kedewasaan.

Karakteristik dan qualities mentor menurut (Cho et al., 2011) Karakteristik ini terbagi dalam 2 kategori deskriptif: 1) kualitas pribadi yang menjadi inti dari identitas mentor dan 2) sifat profesional yang berhubungan dengan keberhasilan dalam aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Kembali menurutnya bahwa kualitas pribadi dan profesional diukur dengan :

Tabel 1. Karakteristik Mentor

Diskripsi Pribadi	
1. <i>Brilliant</i>	Cemerlang
2. <i>Calm</i>	Tenang
3. <i>Caring</i>	Merawat
4. <i>Compassionate</i>	Penuh kasih
5. <i>Empathic</i>	Empati
6. <i>Engaging</i>	menarik
7. <i>Enthusiastic</i>	Antusias
8. <i>Ethical</i>	Etis
9. <i>Fair</i>	Adil
10. <i>Generous</i>	Dermawan
11. <i>Gentle</i>	Lembut
12. <i>Honest</i>	Jujur
13. <i>Humble</i>	Rendah hati
14. <i>Humorous</i>	Lucu
15. <i>Insightful</i>	berwawasan luas
16. <i>Inspiring</i>	Menginspirasi
17. <i>Loyal</i>	Loyal
18. <i>Optimistic</i>	Optimis
19. <i>Passionate</i>	Penuh semangat
20. <i>Respectful</i>	Hormat
21. <i>Warm</i>	Hangat
22. <i>Wise</i>	Bijak
Diskripsi Profesional	
1. <i>Accessible</i>	Dapat diakses
2. <i>Articulate</i>	Pandai berbicara
3. <i>Collaborative</i>	kolaboratif
4. <i>Collegial</i>	kolegial
5. <i>Communicative</i>	Komunikatif
6. <i>Intellectual</i>	Intelektual
7. <i>Knowledgeable</i>	Berpengetahuan luas
8. <i>Love of research and science</i>	Cinta penelitian dan sains
9. <i>Skilled clinician</i>	Dokter yang terampil
10. <i>Skilled diagnostician</i>	Diagnostik yang terampil
11. <i>Talented</i>	Berbakat
12. <i>Teacher</i>	Guru
13. <i>Unconditional</i>	Tak bersyarat

14. Visionary	visioner
---------------	----------

Sumber : (Cho et al., 2011)

Mentor dalam pelatihan dasar CPNS menjadi hal menarik karena adanya penilaian karakteristik mentor ideal seperti adanya kemampuan sebagai “*carrer guides*”, memiliki komitmen dan “*open door policy*”, mampu memberi dukungan secara personal, mampu menciptakan “*tongkat estafet*” kepada *mentee* untuk fase selanjutnya (Cho et al., 2011). Banyak penelitian tentang mentor dan mentoring namun dalam penelitian ini mengfokuskan karakteristik dan profesionalisme mentoring pada kurikulum latihan dasar CPNS, sehingga tujuan penelitian ini untuk melihat bagaimana mentor ideal yang berkarateristik dan profesionalisme di kurikulum latihan dasar CPNS menurut segmentasi para peserta/*mentee* yang selanjutnya dapat direkomendasikan bagi seluruh para “atasan langsung” yang berfungsi sebagai mentor.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini melihat fenomena paradigma *interpretif* dengan pendekatan kualitatif. pada proses pelaksanaan Pelatihan Dasar CPNS tahun 2021 di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Bangka Belitung. Penelitian yang menganalisa dokumen pedoman latihan dasar CPNS yang terkonsentrasi pada fungsi mentoring, mengobservasi interaksi mentor dengan *mentee* pada pertemuan seminar, dan mewawancarai beberapa narasumber dengan purposive sampling.

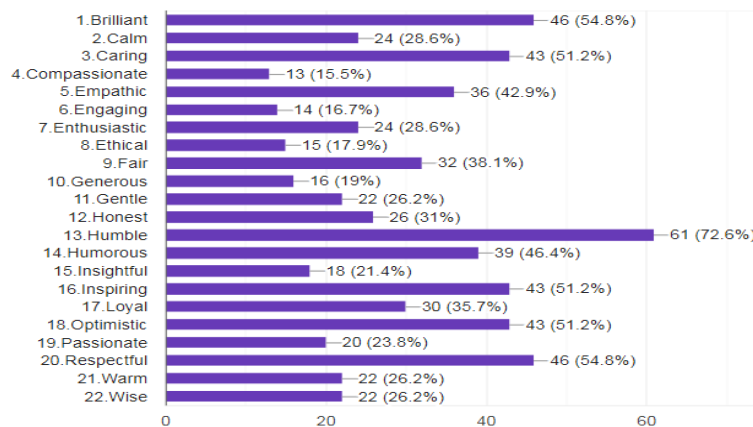
Data dikumpulkan dengan wawancara dilakukan terhadap narasumber atau informan juga sebagai peserta latsar CPNS secara acak dengan pertanyaan terstruktur terkait dengan “*Admirable Characteristics*”; data dokumentasi dan laporan seminar. Pengambilan data *Admirable Characteristics* dilakukan menggunakan Kuisisioner google form terhadap 78 orang peserta latihan dasar CPNS. Data yang diperoleh wawancara dilakukan dengan menggunakan media handphone satu persatu, dan terlebih dahulu memberikan penjelasan tujuan dan kerahasiaan dari hasil wawancara. Tahapan pertanyaan diberikan kepada peserta dalam 2 tahapan, tahap pertama pada waktu mentoring terjadi dan tahap kedua dilakukan setelah proses latsar selesai. Data dianalisa dengan metode miles dan Hubberman yang sebelumnya ditriangulasi terhadap data intewiew, data pertanyaan dan data dokumentasi observasi, selanjutnya data direduksi dan diinterpretasi kedalam deskriptif kualitatif lalu kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Implimentasi penelitian mentoring Latsar CPNS dari implimentasi “*Admirable Characteristics*” dapat dipaparkan sebagai berikut ;

Tabel 2. *Admirable Characteristics* Kepribadian Mentor



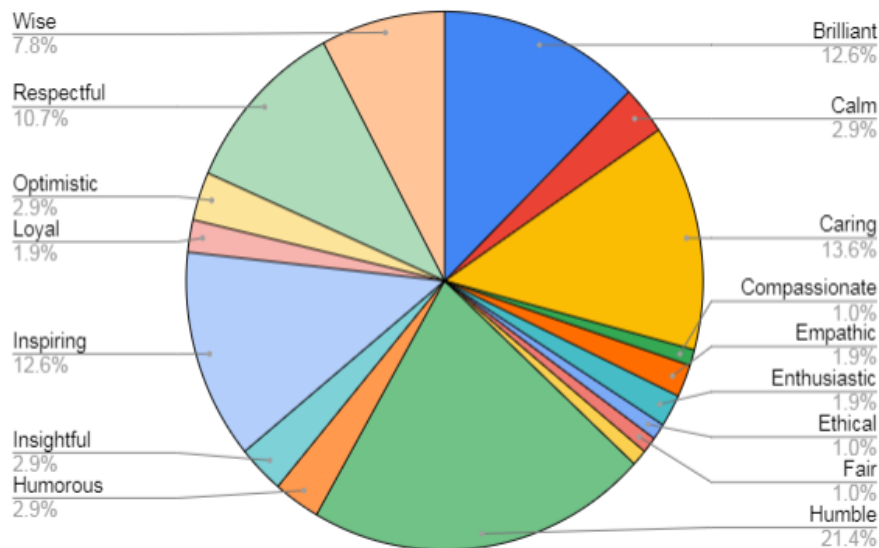
Sumber : Olah Data dari Google Form.

Karakteristik kepribadian Mentor yang dirasakan oleh *mentee* atau peserta dengan parameter admirable characteristics pada tabel 2 menunjukkan bahwa indikator terbesar

kepribadian “*humble*” 72,6 % ini menunjukkan bahwa; paradigma mentor berkepribadian *humble* sangat diminati; ada fenomena bahwa ada sebagian besar mentor memiliki pribadi yang *humble*.

Seperti dikatakan *mentee*:

“...kami akan senang dan terbuka kepada mentor dengan pribadi mentor yang ramah, bersifat terbuka sehingga memudahkan kami untuk berkomunikasi..”. Selanjutnya kepribadian yang memiliki nilai diatas 50% dengan kepribadian seperti *brilliant, caring, Inspiring, optimistic, respectful* dimiliki rata rata mentor. Fenomena kepribadian ini menjadi paling umum dirasakan peserta atau *mentee*. Interpretasi kepribadian yang rendah dibawah 40% yaitu; *Calm, Compassionate, Empathic, Engaging, Enthusiastic, Ethical, Generous, Gentle, honest, Humorous, Insightful, Inspiring, Loyal, Optimistic, Passionate, Respectful, Warm, Wise*. Yang menarik dalam karakter kepribadian sedikit sekali mentor yang bisa menunjukkan kepribadian *Compassionate* atau kasih sayang.

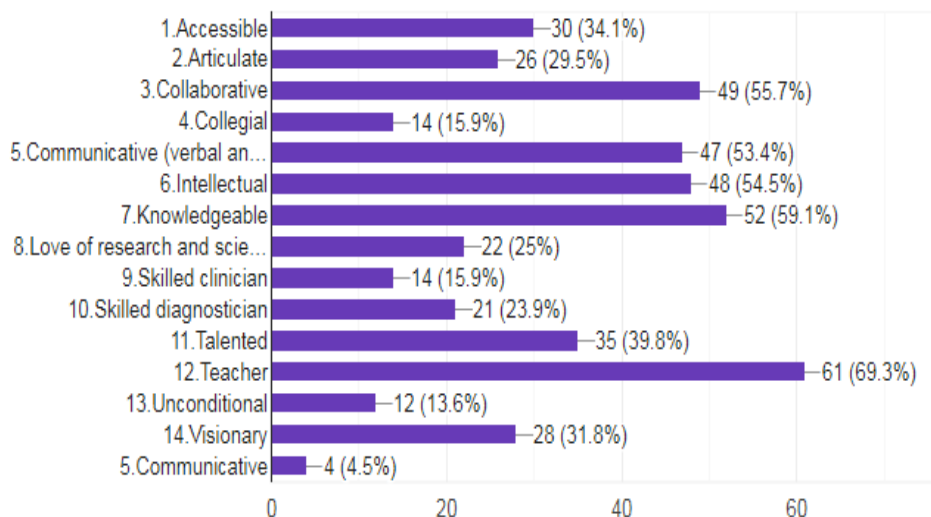


Gambar. 1 Dominasi Kepribadian Mentor

Sumber : Olah Data dari Google Form

Dominasi Kepribadian dominan pada gambar 1 menunjukkan bahwa *humble* menjadi pilihan terbanyak sebesar 21,4% yang mengindikasikan kepribadian sebagai mentor ideal. Pernyataan dukungan disampaikan *mentee* “...Kami merasakan bahwa mentor yang ramah mampu memberikan kami support dan secara tidak langsung ada pola pengasuhan..” Secara umum diskripsi mentor berkepribadian tersebut yakni *humble, respectful, brilliant, inspiring dan caring* diatas 10 %.

Tabel 3. *Admirable Characteristics* Profesionalisme Mentor



Sumber : Olah Data dari Google Form

Untuk tabel 3 Karakteristik profesional Mentor menunjukkan bahwa parameter Profesionalisme dengan indikator teacher mempunyai 70% ini mengindikasikan bahwa “*teacher*” menjadi kunci suksesti dari kegiatan *mentee*, *teacher* juga yang paling diterima bagi *mentees*.

Seperti yang dikatakan *mentee* bahwa :

“...peran mentor yang bisa memberikan waktu, tenaga dan bisamentransferkan pengalaman kepada kami, itulah satu peran mentor yang paling berpengaruh pada terselesainya tugas dan laporan aktualisasi..”

Karakteristik profesionalisme tabel 3. dengan indikator seperti: *Collaborative*, *Communicative*, *Intellectual*, *Knowledgeable* dengan persentase lebih 50% lebih, menunjukkan bahwa mentor cukup baik dan mampu memberikan kapasitas dan fungsinya sebagai mentorship. Sedangkan indikator diperhatikan pada tabel 3. persentase dibawah 50% dengan kepribadian seperti *Collegial*, *Love of research and science*, *Skilled clinician*, *Skilled diagnostician*, *Talented*, *Unconditional*, *Visionary*. Menunjukkan masih menjadi *interpretif* yang rendah bagi peserta.

Parameter profesional didominasi oleh indikator teacher dan intellectual, ini menunjukkan bahwa peserta proses mentoring yang dirasakan adanya kinerja mentor yang profesional. Indikator tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme mentor dapat digambarkan adanya tingkat pemahaman materi yang baik, baik itu teknis, atau lainnya dan mentor mampu untuk mentransfer pemahaman tersebut kepada *mentee*. Tanpa adanya pamrih atau balas jasa.

Namun dapat dilihat juga dalam tabel 3 bahwa indikator *communicative* sebesar 4,5 % yang menunjukkan bahwa sebgaaian besar *mentee* tidak pernah mendapati mentor yang kurang komunikasi dengan *mentee*.

Menurut *mentee* mengungkapkan bahwa “...mentor saya sulit diajak untuk diskusi tentang laporan aktualisasi..mentorku menyerahkan semua kegiatan latsar ke saya...”.

Peraturan LAN juga mengamanatkan keikutsertaan atasan langsung disebut sebagai mentor. Implimentasi tugas mentor didasari atas; 1. Mentor sebagai atasan langsung sesuai amanat peraturan LAN; 2. Mentor ditugaskan berdasarkan Surat penunjukan mentor dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Daerah terkait. Seperti yang dikatakan salah satu sumber di BKD ;

“...tentunya kami menunjukan atasan langsung sebagai mentor untuk membantu aktualisasi peserta CPNS dan kami juga menerbitkan surat tugas mentor...”

Dalam pembelajaran latsar, peserta mampu mengaktualisasi materi pembelajaran di tempat kerja sebagai proses pembiasaan diri peserta, proses ini difasilitasi dengan adanya kegiatan Habituaasi Aktualisasi. Kegiatan inilah proses mentoring berjalan secara intensif. Peran dan fungsi sosok mentor akan dapat terekam dengan baik oleh *mentee*.

Mentor sebagai pemandu, pemantik semangat dalam berkarier kedepannya, diperlihatkan dalam narasi partisipan ;

"...mentor saya mengharapkan guru-guru memiliki visi untuk membangun sekolah, beliau itu sering menanyakan bagaimana tugas kamu apa sudah selesai apa belum selesai atau ada kendala.... mentor memahami isu dan kegiatan itu pasti"

Partisipan lain mengatakan bahwa ;

"... kepribadian mentor yang selalu mengingatkan dan terus memberikan motivasi, mentor juga sering ditanya gimana katanya Lapornya udah selesai belum.... disiplin waktu lagi tuh jadi kita tidak bertele-tele mengerjakannya....."

Mentor yang dikagumi memahami bahwa keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi seseorang. *Mentees* memandang mentor mereka sebagai panutan tentang bagaimana mengintegrasikan kehidupan pribadi dengan pekerjaan profesional. Komentar partisipan dalam hal ini *mentee* ;

"....setelah kita langsung ketemu tatap muka langsung Pas naik aku ibaratnya konsultasi secara langsung langsung dapat ditemu macam itu, ..mentor saya enak orangnya beliau bukan penyuluh tapi ngerti dengan intinya...." juga beliau datang ke kantor kami kami biasanya konsultasi kantor aku tuh di Balai Penyuluhan....." *Mentee* lainnya mengatakan ;
"..... meluangkan waktu walaupun banyak waktu keluarga namun ketika ditanya seputar tentang habituasi selalu merespon kami..." dan bisa diselesaikan pemecahan pemecahannya....tindakan beliau sangat insipratif bagi saya....."

Mentor bisa mentransfer pengalaman dan mampu menjadikan role model bagi *mentees* , menurut *mentee* yang lain mengatakan ;

... kenang kenang mentor saya... pribadi yang bikin ku tertarik untuk mendukung kegiatan.... beliau yang berinisiatif untuk menanyakan dulu kepada saya untuk konsultasi..beliau juga akan ikut serta dalam kegiatan...pribadi seperti yang saya anggap mudah dikerjakan oleh atasan saya, namun mampu memberikan arti bagi kami sebagai bawahan atau mentee...."

Hal yang sama dikatakan oleh *mentee* yang lain;

"...mentor tetep ngerjain waktu misalnya kalau dia lagi banyak kerjaan selesai kerja langsung atau selesai pulang kerja lanjut sampai jam 5. terus terus sama semuanya lepas mentor tetap ada tetap ada kata langkah-langkah yang diperiksa sudah benar atau belum.....tindakan beliau ini menjadikan saya memiliki motivasi untuk beraktivitas lebih.."

Pada gambar 3. Menunjukkan situasi seminar rancangan. Pada saat seminar rancangan aktualisasi menjadi *starter point* penting pelaksanaan aktualisasi habituasi. kehadiran mentor memiliki peran dan fungsi; 1. Negosiator, mentor akan melakukan negosiasi dengan penguji terkait dengan isu dan kegiatan yang dipaparkan peserta atau *mentee* ; 2. Sebagai otoritas untuk menentukan apakah isu atau kegiatan dapat dilanjutkan atau dilaksanakan; 3. Motivator dan inspirator sebagai *igniter* bagi *mentee* pada saat *bottle neck*; 4. Advokasi bagi *mentee*, disaat penguji perlu meminta klarifikasi isu dan kegiatan *mentee*.



**Gambar 3. Situasi Seminar Aktualisasi
(mentor berbaju coklat)**

Sumber: *Data Sekunder Penyelenggara.*

Peran *mentor* memiliki pengaruh yang besar, seperti yang dikutip dari partisipan peserta; “...*mentor* saya sangat membantu, beliau langsung memberikan tanggapan tentang paparan saya...beliau mendukung apa yang saya susun dan akan lakukan...” *mentor* juga banyak memberikan saran yang memudahkan saya dalam pelaksanaan aktualisasi...”.

Sebagai ilustrasi gambar 3 saat seminar aktualisasi ini sering terlihat bahwa beberapa *mentor* yang mendampingi *mentee* terlihat keluar dari konteks mentoring, terlihat kesan *miscommunication* *mentor-mentee*.

Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa dari prespektif kepribadian, secara umum *mentor* mampu memberikan kesan humble, keramahan, respek dan keterbukaan dan tentunya mereka sangat cerdas. Kesan positif seperti ini tentunya membuat *mentee* pada aktualisasi menjadi sangat percaya diri. Prespektif profesional *mentor* menunjukkan bahwa *mentor* yang mampu memberikan saran dan peran laksana “guru” menjadi paling banyak dirasakan oleh *mentee*. Karena *mentor* “guru” selain memberikan bimbingan juga tentu memiliki tingkat kognitif yang tinggi.

Peran *mentor – mentee* memiliki hubungan yang krusial terhadap keberhasilan harapan, secara formal seorang *mentor* diharapkan bisa menciptakan hubungan seperti anak dan orangtua, terkadang *mentee* menghendaki sosok formal *mentor* yang benar benar memberikan aspirasi, mengajarkan apa yang tidak mereka pahami, memberikan kehangatan, sama yang dikatakan (Van Dam et al., 2018) hubungan *mentor-mentee* dicirikan sebagai hubungan orang tua dan anak, orang tua yang berpengalaman dan memberikan kepercayaan. Penelitian mentoring yang dilakukan oleh (Van Dam et al., 2018) menyebutkan bahwa kehadiran *mentor* dalam setiap kesempatan proses mentoring dengan *mentee*, memiliki pengaruh yang positif kepada *mentee*.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kompetensi *mentor* yang berbeda akan memberikan dampak kognitif bagi *mentee*, (Barnett & Friedrichsen, 2015) *mentor* memenuhi kebutuhan mendesak *mentee* sambil juga membantu mereka dalam mengembangkan kemampuan untuk belajar dari dan dalam praktik mereka sendiri. Mereka memprioritaskan pertumbuhan daripada perbaikan cepat dan menumbuhkan "disposisi penyelidikan," memusatkan perhatian pada pemikiran siswa, pemahaman dan pembicaraan disiplin tentang masalah praktik, dan praktek mentoring dapat memberikan banyak manfaat bagi *mentor*, *mentee*, dan institusi, namun mentoring juga menghadapi masalah (K et al., 2021).

Karakteristik *mentor* yang ideal dan profesional dianggap sudah diimplementasikan, namun ada aspek yang perlu diperhatikan karena adanya karakteristik *mentor* diluar ekspektasi

dari fungsi sebagai mentoring aktualisasi latsar CPNS, mereka cenderung melakukan pembiaran, implementasi mentoring yang pilih kasih, kurang kompetennya mentor akan menjadikan opini yang negatif bagi peran mentor.

Melihat kondisi diatas penelitian ini memperlihatkan bahwa ada kondisi yang tanpa disadari oleh pihak penyelenggara yang berakibatkan kepada kapabilitas *mentee* pasca latsar, hal hal semacam itu memberikan indikasi kemunduran dari proses pembelajaran latihan dasar CPNS. Mentoring yang dianggap sebagai integrasi pengembangan kompetensi peserta ternyata hanya formalitas kurikulum.

Dari kondisi diatas diperlukan prinsip dalam mentoring yang efektif untuk merekomendasikan pada saat kegiatan latihan dasar perlu memberikan petunjuk teknis mentoring kepada mentor, membuat program terjadwal mentoring yang bisa memberikan transparansi kepada stakeholders internal institusi. Program mentoring yang terjadwal berfungsi untuk memberikan win-win solusi terhadap sulitnya konektivitas mentor-*mentee*.

KESIMPULAN

Temuan penelitian ini mengidentifikasi kualitas mentor yang luar biasa dari interpretif *mentees*, yang paling penting yakni Secara umum mentor memiliki kualitas kepribadian yang ideal, dan memiliki karakteristik profesional. Artinya mentor bukan sebatas “kewajiban yang harus diselesaikan” namun mampu memberikan suatu *lesson learnt* bagi *mentees*. Mentor dengan orientasi masa depan, yang tercermin dari tindakan yang memberikan *trigger* kepada *mentees*. Temuan memperlihatkan bahwa *mentees* sangat peka terhadap rekasi mentor yang cenderung tidak peduli, minimnya konektivitas menjadi permasalahan proses mentoring. Kepribadian mentor yang humble merupakan kepribadian yang paling diminati *mentee*, dan secara psikologi *mentees* akan terbuka dalam berkomunikasi selama proses mentoring.

Mentor sebagai “role model” untuk generasi berikutnya, kepribadian dan profesional yang tercermin dari proses mentoring. Peran yang dimainkan sebagai pribadi yang konsiten, menunjukkan kepedulian terhadap orang lain, dan mampu menunjukkan nilai tambah yang dirasakan oleh *mentees*.

Penelitian ini secara umum masih sedikit sekali yang dikemukakan, jika tinjauan atas mentor terhadap proses mentoring ini ada, mungkin akan menjadi wacana yang positif bagi kurikulum pelatihan dasar CPNS terutama pada program mentoring.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, A. (2000). *Mentoring Schemes for Young People: Handbook*. National Children’s Bureau.
- Barnett, E., & Friedrichsen, P. J. (2015). Educative Mentoring: How a Mentor Supported a Preservice Biology Teacher’s Pedagogical Content Knowledge Development. *Journal of Science Teacher Education*, 26(7), 647–668. <https://doi.org/10.1007/s10972-015-9442-3>
- Chairiyati, L. R. (2011). Meningkatkan Motivasi Belajar Bagi Mahasiswa Kurang Berprestasi Melalui Program Mentoring. *Humaniora*, 2(1), 262–268. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v2i1.3000>
- Cho, C. S., Ramanan, R. A., & Feldman, M. D. (2011). Defining the Ideal Qualities of Mentorship: A Qualitative Analysis of the Characteristics of Outstanding Mentors. *The American Journal of Medicine*, 124(5), 453–458. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2010.12.007>
- Collier, P. J. (2015). *Developing Effective Student Peer Mentoring Program*. Stylus Publishing, LLC.
- Connor, M., & Pokora, J. (2007). *Coaching and mentoring at work: Developing effective practice* (1. publ). McGraw-Hill, Open Univ. Press.

- Darungan, T. S. (2021). Mentoring: Apa dan bagaimana Agar Menjadi Efektif. *Ibnu Sina: Jurnal Kedokteran Dan Kesehatan - Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara*, 20(2), 150–158.
- Hagler, M. A., & Rhodes, J. E. (2018). The Long-Term impact of natural mentoring relationships: A counterfactual analysis. *American Journal of Community Psychology*, 62(1–2), 175–188.
- Junjunan, B. A. (2020). Evaluasi Pembelajaran Nilai-Nilai Aneka dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Alumni Latsar CPNS. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(3), 946–951.
- K, N. E., Nuel, O. I. E., Peace, N. N., & Ifechi, A. N. (2021). Mentoring: The Way to Academic Excellence. *Education Quarterly Reviews*, 4(1), 130–140.
- Okechukwu, A. M., & Raymond, L. G. (2015). Impact of coaching and mentoring in the Nigeria liquefied natural gas company limited, bonny. *European Journal of Sustainable Development*, 4(1), 85–85.
- Putri, D. D. (2016). Pola Komunikasi pada Program Mentoring (Studi Deskriptif Kualitatif pada Program Mentoring Young On Top Campus Ambassador). *Jurnal Ilmiah LISKI (Lingkar Studi Komunikasi); Vol 2 No 2 (2016): SEPTEMBER 2016DO - 10.25124/Liski.V2i2.137. //journals.telkomuniversity.ac.id/liski/article/view/137*
- Raposa, E. B., Rhodes, J., Stams, G. J. J. M., Card, N., Burton, S., Schwartz, S., Sykes, L. A. Y., Kanchewa, S., Kupersmidt, J., & Hussain, S. (2019). The Effects of Youth Mentoring Programs: A Meta-analysis of Outcome Studies. *Journal of Youth and Adolescence*, 48(3), 423–443. <https://doi.org/10.1007/s10964-019-00982-8>
- Rohmah, A. F., Sudana, I. M., & Prihatin, T. (2020). The Implementation of Coaching and Mentoring on Basic Training For Civil Servant Candidates (CPNS) in Religious Education and Training Center Semarang. *Educational Management*, 9(1), 101–109.
- Shenkman, M. (2008). *Leader Mentoring Menemukan, Menginspirasi, dan Mengembangkan Pemimpin Besar dalam Perusahaan*. PT. Mandiriabadi. Jakarta.
- Utomo, T. W., Basseng, & Purwana, B. H. (2016). *Modul Habitiasi Latsar CPNS*. Lembaga Adminitrasi Negara RI.
- Van Dam, L., Smit, D., Wildschut, B., Branje, S. J. T., Rhodes, J. E., Assink, M., & Stams, G. J. J. M. (2018). Does Natural Mentoring Matter? A Multilevel Meta-analysis on the Association Between Natural Mentoring and Youth Outcomes. *American Journal of Community Psychology*, 62(1–2), 203–220. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12248>
- Wyre, D. C., Gaudet, C. H., & McNeese, M. N. (2016). So You Want to Be a Mentor? An Analysis of Mentor Competencies. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24(1), 73–88. <https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1165490>