

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KONTEKS COACHING, MENTORING, DAN COUNSELING (CMC)

<https://10.0.205.137/jikk.v7i2.611>

Submitted: 03-10-2024 Reviewed: 15-10-2024 Published: 20-11-2024

**Razilu**

raziluofficial@gmail.com

**BPSDM Hukum dan HAM**

**Abstract** This study examines the integration of Coaching, Mentoring, and Counseling (CMC) as a comprehensive approach to human resource development in the immigration sector, specifically aimed at enhancing employee performance, motivation, and preparing future leaders. Using a literature review method, the research explores how CMC can holistically address both technical and emotional needs of employees, while also promoting leadership development. The findings indicate that CMC plays a significant role in improving employee well-being, increasing motivation, and developing adaptive leaders capable of navigating complex organizational challenges. However, the implementation of CMC in government institutions, including immigration offices, faces several challenges, such as overlapping roles between coach, mentor, and counselor, insufficient training, and limited managerial support. To address these issues, organizations must clearly define the roles and responsibilities within CMC, provide adequate training, and integrate the program into performance management systems. This study concludes that with the right organizational support and structured evaluation, CMC can effectively foster the next generation of leaders who are equipped to handle the dynamic and complex nature of the immigration sector.

**Keywords:** Coaching, Mentoring, Counseling, Human Resource Development,

**Abstrak.** Penelitian ini mengkaji integrasi *Coaching, Mentoring, dan Counseling* (CMC) sebagai pendekatan komprehensif dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor keimigrasian, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, motivasi pegawai, serta mempersiapkan calon pemimpin masa depan. Dengan menggunakan metode kajian kepustakaan, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana CMC secara holistik dapat memenuhi kebutuhan teknis dan emosional pegawai, serta mendorong pengembangan kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CMC memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai, meningkatkan motivasi, dan mengembangkan pemimpin yang adaptif dalam menghadapi tantangan organisasi yang kompleks. Namun, implementasi CMC di lembaga pemerintah, termasuk kantor imigrasi, menghadapi berbagai kendala, seperti tumpang tindih peran antara coach, mentor, dan counselor, kurangnya pelatihan yang memadai, serta dukungan manajemen yang terbatas. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu memperjelas peran dan tanggung jawab dalam CMC, menyediakan pelatihan yang tepat, dan mengintegrasikan program ini ke dalam sistem manajemen kinerja. Studi ini menyimpulkan bahwa dengan dukungan organisasi yang memadai dan evaluasi yang terstruktur, CMC dapat secara efektif membangun generasi pemimpin masa depan yang siap menghadapi dinamika sektor keimigrasian yang kompleks.

**Keywords:** Coaching, Mentoring, Counseling, Pengembangan Sumber Daya Manusia,



## 1. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menentukan efektivitas dan produktivitas sebuah organisasi, terutama di sektor publik yang bertujuan memberikan layanan kepada masyarakat. Dalam beberapa dekade terakhir, praktik *coaching*, *mentoring*, dan *counseling* (CMC) telah menjadi alat yang efektif dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia (Joo, Sushko, & McLean, 2012). CMC tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memberikan dukungan emosional dan psikologis yang membantu individu dalam mengatasi hambatan di tempat kerja (Nazifah, 2021). Oleh karena itu, integrasi ketiga pendekatan ini dalam pengembangan SDM semakin relevan di tengah tuntutan global yang terus berkembang.

Coaching dalam konteks manajemen SDM berfokus pada pengembangan keterampilan dan kinerja pegawai dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan terarah (Sachdeva & Malhotra, 2014). Tujuan utamanya adalah membantu karyawan mencapai hasil yang lebih baik melalui bimbingan langsung dan interaksi yang terfokus pada pencapaian tujuan organisasi (Drivandi et al., 2022). Sebagai metode jangka pendek, coaching sering kali digunakan untuk meningkatkan kinerja yang spesifik dan hasil pekerjaan yang diinginkan.

Di sisi lain, mentoring lebih bersifat jangka panjang dan bertujuan untuk pengembangan karir karyawan. Mentoring melibatkan hubungan antara mentor dan mentee, di mana mentor berbagi pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan untuk membantu mentee mencapai potensi penuhnya (Renshaw, 2008). Mentoring tidak hanya bermanfaat dalam pengembangan keterampilan, tetapi juga dalam membangun hubungan yang mendalam dan saling mendukung antara mentor dan mentee (Joo et al., 2012).

Sementara itu, counseling dalam konteks CMC memberikan dukungan psikologis kepada karyawan dalam mengatasi masalah pribadi atau profesional yang memengaruhi kinerja mereka (Wibowo, 2018). Counseling memberikan ruang bagi individu untuk membicarakan tantangan yang mereka hadapi, baik dalam kehidupan pribadi maupun di tempat kerja, dalam lingkungan yang aman dan rahasia. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mengatasi stres dan meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Sachdeva & Malhotra, 2014).

Penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara coaching, mentoring, dan counseling dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif (Joo et al., 2012). Kombinasi ketiga metode ini membantu organisasi untuk tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga memberikan dukungan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan emosional dan psikologis di tempat kerja (Nazifah, 2021). Hal ini sangat relevan bagi organisasi sektor publik, seperti instansi pemerintah, yang sering kali menghadapi beban kerja yang tinggi dan tekanan dari berbagai pihak.

Sebagai contoh, di lingkungan Bea Cukai Jember, penerapan CMC telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja aparatur negara. Penerapan CMC tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga berdampak positif terhadap kesejahteraan psikologis pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan

kepuasan pengguna layanan (Drivandi et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan CMC dapat memberikan hasil yang signifikan dalam meningkatkan kualitas layanan publik.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Nazifah (2021) menunjukkan bahwa penerapan coaching dan mentoring dalam pelatihan dasar untuk calon pegawai negeri sipil di Indonesia menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan persepsi tentang peran coach dan mentor, yang sering kali tumpang tindih dalam pelaksanaan di lapangan. Namun, dengan adanya dukungan yang tepat dan panduan yang jelas, coaching dan mentoring terbukti dapat membantu peserta pelatihan untuk berpikir kritis dan menemukan solusi untuk masalah di tempat kerja.

Keberhasilan integrasi CMC dalam pengembangan SDM tidak hanya bergantung pada kualitas coach, mentor, dan counselor, tetapi juga pada dukungan organisasi secara keseluruhan (Sachdeva & Malhotra, 2014). Dalam konteks organisasi pemerintah, penting untuk memiliki panduan yang jelas dan pelatihan yang tepat bagi para pelatih dan mentor untuk memastikan bahwa program CMC dapat diimplementasikan secara efektif dan konsisten.

Selain itu, pendekatan CMC juga terbukti efektif dalam mempersiapkan pemimpin masa depan. Melalui mentoring dan coaching, calon pemimpin mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan yang kompleks di masa depan (Joo et al., 2012). Ini penting bagi organisasi pemerintah yang membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola perubahan dan memimpin tim dengan efektif.

Penelitian oleh Sachdeva dan Malhotra (2014) juga menunjukkan bahwa coaching dan mentoring dapat membantu meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Motivasi yang tinggi, yang didorong oleh dukungan dari coach dan mentor, memungkinkan karyawan untuk menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri dan berfokus pada pencapaian hasil yang lebih baik.

Namun, meskipun banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan CMC, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diatasi. Salah satu kendala utama adalah kurangnya pemahaman tentang peran masing-masing dalam CMC, yang sering kali menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab antara coach, mentor, dan counselor (Nazifah, 2021). Oleh karena itu, diperlukan pelatihan yang lebih komprehensif dan panduan yang jelas untuk memastikan bahwa setiap peran dalam CMC dipahami dengan baik oleh semua pihak yang terlibat.

Secara keseluruhan, penerapan CMC dalam pengembangan SDM merupakan pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, terutama di sektor publik. Dengan dukungan yang tepat, CMC dapat menjadi alat yang kuat untuk menciptakan organisasi yang lebih produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, terdapat beberapa masalah yang diidentifikasi terkait dengan implementasi *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) dalam konteks manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya di lingkungan keimigrasian. Masalah-masalah tersebut meliputi:

1. Bagaimana efektivitas penerapan *Coaching, Mentoring, dan Counseling* dalam meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai di sektor publik?
2. Apa saja kendala utama yang dihadapi dalam implementasi CMC di lembaga pemerintahan, khususnya terkait dengan peran yang tumpang tindih antara coach, mentor, dan counselor?
3. Bagaimana cara organisasi, terutama di sektor keimigrasian, mengintegrasikan CMC dalam strategi pengembangan sumber daya manusia untuk mempersiapkan calon pemimpin masa depan?

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kajian kepustakaan (literature review) yang mengumpulkan data dari berbagai sumber literatur ilmiah terakreditasi. Kajian kepustakaan dipilih untuk memahami konsep-konsep teoritis dan temuan empiris terkait implementasi *Coaching, Mentoring, dan Counseling* (CMC) dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan. Sumber data yang digunakan mencakup jurnal-jurnal yang terindeks Scopus dan Sinta dengan kualifikasi minimal Q4 atau Sinta 4, serta buku-buku akademis yang relevan dengan topik pengembangan SDM. Jurnal seperti *International Journal of Social Science and Human Research, Organization Development Journal*, dan jurnal nasional seperti *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* digunakan sebagai referensi utama.

Proses penelitian dimulai dengan identifikasi dan pemilihan literatur yang relevan berdasarkan kriteria tertentu, seperti terbitan dalam lima tahun terakhir untuk memastikan relevansi dan mutakhirnya data. Literatur yang terpilih mencakup penelitian yang membahas efektivitas CMC dalam meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja, dan persiapan kepemimpinan masa depan. Setelah literatur dikumpulkan, data dianalisis dengan menggunakan pendekatan deskriptif dan tematik. Temuan utama dari berbagai sumber kemudian disintesis untuk mengidentifikasi tren utama, persamaan, perbedaan, serta celah dalam penelitian yang ada.

Hasil analisis ini memberikan dasar untuk memahami bagaimana integrasi CMC dapat diterapkan dalam organisasi pemerintahan, khususnya di sektor keimigrasian. Dengan teknik analisis tematik, penelitian ini menyoroti efektivitas pendekatan CMC dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai, serta tantangan dalam implementasinya. Meskipun kajian kepustakaan memiliki keterbatasan, seperti kemungkinan bias dalam pemilihan literatur dan keterbatasan generalisasi, metode ini memberikan wawasan yang berharga untuk pengembangan SDM di lingkungan pemerintah.

## 3. PEMBAHASAN

*Coaching, Mentoring, dan Counseling* (CMC) merupakan pendekatan yang semakin banyak digunakan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam konteks sektor publik. *Coaching* diakui sebagai pendekatan jangka pendek yang berfokus pada peningkatan kinerja individu melalui bimbingan yang terstruktur dan terarah (Sachdeva & Malhotra, 2014).

Dalam coaching, seorang coach membantu karyawan untuk mengidentifikasi tujuan profesional mereka dan memberikan bimbingan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kinerja dalam organisasi (Joo, Sushko, & McLean, 2012). Coaching biasanya bersifat lebih intensif dan berorientasi pada hasil, serta melibatkan dialog dua arah antara coach dan coachee.

Di sisi lain, mentoring lebih menekankan pada hubungan jangka panjang antara mentor dan mentee. Mentoring melibatkan transfer pengetahuan, pengalaman, dan wawasan dari mentor yang lebih berpengalaman kepada mentee yang sedang belajar dan berkembang (Renshaw, 2008). Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan karakter, profesionalisme, dan etika kerja. Mentoring dalam konteks sektor publik penting karena memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperoleh panduan dari senior yang memiliki pengetahuan luas tentang prosedur dan kebijakan organisasi.

Counseling, sebagai bagian dari pendekatan CMC, memiliki fokus utama pada kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan (Wibowo, 2018). Dalam konteks kerja, counseling memberikan dukungan untuk membantu individu mengatasi stres, kecemasan, atau masalah pribadi yang memengaruhi produktivitas dan kinerja. Di sektor publik, di mana tuntutan pekerjaan sering kali tinggi dan beban kerja berat, counseling menjadi alat yang penting untuk menjaga keseimbangan mental dan fisik pegawai (Nazifah, 2021). Pendekatan ini memungkinkan pegawai untuk menghadapi masalah secara efektif, sehingga dapat mempertahankan performa optimal dalam lingkungan yang penuh tekanan.

Model Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor publik semakin mengakui pentingnya integrasi CMC sebagai strategi pengembangan pegawai. Manajemen SDM di sektor ini berfokus pada pengembangan keterampilan pegawai tidak hanya dari segi teknis, tetapi juga dalam aspek personal dan kepemimpinan. Menurut Joo et al. (2012), pendekatan CMC berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pengembangan individu dan peningkatan kinerja. Dengan adanya coaching, mentoring, dan counseling, pegawai mendapatkan dukungan penuh untuk mengembangkan potensi mereka, baik dalam jangka pendek melalui coaching maupun dalam jangka panjang melalui mentoring.

Model **70:20:10** dalam pengembangan karier, yang sering diterapkan dalam organisasi sektor publik, menunjukkan pentingnya kombinasi antara pelatihan formal (10%), belajar dari pengalaman (70%), dan belajar dari interaksi dengan mentor dan coach (20%) (Drivandi et al., 2022). Pendekatan ini mencerminkan pentingnya pengembangan holistik yang mencakup berbagai dimensi pembelajaran dan interaksi sosial. Dengan integrasi CMC, model ini memberikan pendekatan yang komprehensif untuk membantu pegawai mencapai potensi penuh mereka di berbagai tingkat organisasi.

Lebih jauh lagi, efektivitas coaching dan mentoring dalam sektor publik dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam program CMC memiliki tingkat kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi (Sachdeva & Malhotra, 2014). Studi ini menunjukkan bahwa CMC tidak hanya membantu karyawan mencapai tujuan profesional, tetapi juga

meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dalam lingkungan yang penuh tantangan, coaching dan mentoring memberikan kesempatan bagi pegawai untuk belajar dari pengalaman orang lain dan menerapkan pembelajaran tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Namun, tantangan dalam implementasi CMC di sektor publik juga tidak bisa diabaikan. Salah satu tantangan utama adalah tumpang tindih peran antara coach, mentor, dan counselor, yang sering kali menyebabkan kebingungan di antara pegawai (Nazifah, 2021). Penting untuk memberikan pedoman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab masing-masing dalam program CMC agar dapat mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, diperlukan dukungan penuh dari manajemen atas untuk memastikan bahwa program ini dapat diimplementasikan dengan baik.

### **3.1. PENERAPAN COACHING, MENTORING, DAN COUNSELING DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN MOTIVASI PEGAWAI DI SEKTOR PUBLIK**

Penerapan *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) dalam meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai di sektor publik telah menjadi pendekatan yang semakin penting seiring dengan meningkatnya kompleksitas dan tekanan kerja dalam organisasi pemerintah. Banyak literatur menyebutkan bahwa integrasi CMC tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga pada peningkatan kapasitas emosional dan kepemimpinan pegawai (Sachdeva & Malhotra, 2014). Seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih baik, pemerintah di berbagai negara mulai mengadopsi pendekatan CMC sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia mereka.

Salah satu contoh penerapan CMC yang berhasil adalah di Australia, di mana pemerintah telah memperkenalkan *Coaching and Mentoring Program* yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan pegawai negeri (Browning et al., 2021). Program ini berfokus pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja melalui pengembangan personalisasi karier dengan pendekatan coaching. Studi menunjukkan bahwa pegawai yang terlibat dalam program coaching dan mentoring ini memiliki peningkatan signifikan dalam kemampuan manajerial dan keterlibatan kerja, sehingga berdampak positif pada layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Coaching di sini juga diintegrasikan dengan strategi evaluasi kinerja berbasis hasil, yang memberikan umpan balik real-time kepada pegawai.

Di Inggris, penerapan mentoring telah menjadi bagian integral dari strategi pengembangan SDM di sektor publik. Dalam program *Fast Stream Talent*, pegawai negeri yang dipersiapkan untuk posisi kepemimpinan mendapatkan bimbingan langsung dari mentor senior di berbagai departemen pemerintah (CIPD, 2020). Mentoring ini tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan manajerial, tetapi juga pada pembentukan pola pikir kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang strategis. Hasil dari program ini menunjukkan peningkatan dalam kepemimpinan transformasional serta kemauan untuk mengambil inisiatif dalam menghadapi tantangan organisasi. Ini menekankan pentingnya mentoring dalam menciptakan pemimpin yang lebih adaptif dan inovatif di sektor publik.

Selain itu, Amerika Serikat juga menunjukkan keberhasilan dalam menerapkan counseling dalam mendukung kesejahteraan karyawan pemerintah. Program *Employee Assistance Program (EAP)* yang ditawarkan oleh berbagai departemen federal menyediakan layanan counseling bagi pegawai yang mengalami masalah emosional atau stres terkait pekerjaan (Smith & Cooper, 2019). Program ini bertujuan untuk mengurangi tingkat stres dan burnout di kalangan pegawai negeri, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja. Counseling dalam konteks ini memberikan platform bagi pegawai untuk mendiskusikan masalah pribadi mereka dalam lingkungan yang aman dan rahasia, sehingga membantu mereka tetap fokus dan produktif dalam pekerjaan mereka.

Di Kanada, integrasi coaching ke dalam manajemen kinerja telah memberikan hasil yang signifikan dalam meningkatkan motivasi pegawai di sektor publik (White et al., 2020). Program coaching di Kanada berfokus pada pembelajaran berbasis pengalaman dan interaksi sosial, di mana pegawai didorong untuk mengeksplorasi solusi kreatif atas masalah yang mereka hadapi di tempat kerja. Pemerintah Kanada juga menggunakan model coaching untuk mendorong kepemimpinan yang lebih inklusif dan kolaboratif. Dalam program ini, pegawai di berbagai tingkat pemerintahan menerima coaching dari senior dalam hal pengembangan keterampilan interpersonal, pengambilan keputusan, dan penyelesaian konflik.

Di Swedia, coaching dan mentoring dipandang sebagai alat penting dalam manajemen perubahan di sektor publik, terutama ketika pemerintah menghadapi reformasi besar (Larsson & Lilja, 2021). Program *Leadership for Change* yang diluncurkan di beberapa kementerian menekankan peran coaching dalam membantu pegawai untuk menavigasi perubahan dan beradaptasi dengan sistem kerja baru. Pegawai yang menerima coaching dilaporkan lebih mudah beradaptasi dengan reformasi dan lebih terbuka terhadap inovasi dalam prosedur kerja mereka. Ini menunjukkan bahwa coaching memiliki dampak signifikan dalam mempersiapkan pegawai untuk menghadapi lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tantangan.

Dari perspektif internasional, penerapan CMC juga memiliki dampak yang positif pada pengembangan kepemimpinan wanita di sektor publik, seperti yang terlihat di Selandia Baru. Pemerintah Selandia Baru telah meluncurkan program mentoring dan coaching khusus untuk pegawai wanita di sektor publik, bertujuan untuk meningkatkan representasi wanita di posisi kepemimpinan tinggi (Cook & Miller, 2020). Program ini mencakup mentoring dari pemimpin senior dan coaching yang berfokus pada peningkatan kepercayaan diri dan kemampuan pengambilan keputusan strategis. Program ini terbukti efektif dalam menciptakan kepemimpinan yang lebih inklusif dan mendukung keseimbangan gender di sektor publik.

Secara keseluruhan, penerapan Coaching, Mentoring, dan Counseling (CMC) dalam sektor publik terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai di berbagai negara. Dengan pendekatan yang terstruktur dan dukungan yang kuat dari manajemen, CMC dapat menjadi alat yang penting dalam menciptakan pegawai yang lebih produktif, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan organisasi. Studi lintas negara menunjukkan bahwa integrasi CMC dalam manajemen SDM di sektor publik dapat menghasilkan kepemimpinan yang lebih tangguh dan layanan publik yang lebih berkualitas.

### 3.2. KENDALA UTAMA DALAM IMPLEMENTASI CMC DI LEMBAGA PEMERINTAHAN

Implementasi *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) di lembaga pemerintahan menghadapi sejumlah tantangan utama, terutama terkait dengan peran yang tumpang tindih antara coach, mentor, dan counselor. Meskipun integrasi CMC dapat memberikan manfaat signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), kendala struktural, kultural, dan manajerial sering kali menghambat efektivitas penerapannya. Penelitian dan kajian literatur dari berbagai sumber yang terindeks Scopus dan Sinta menunjukkan bahwa keberhasilan CMC bergantung pada pemahaman yang jelas tentang peran masing-masing pihak serta dukungan penuh dari manajemen organisasi.

Salah satu kendala utama yang sering kali dihadapi adalah kurangnya pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab antara coach, mentor, dan counselor (Nazifah, 2021). Tumpang tindih peran ini dapat menyebabkan kebingungan di antara pegawai dan mengurangi efektivitas program. Coach biasanya lebih berfokus pada peningkatan kinerja jangka pendek dan pencapaian tujuan spesifik, sementara mentor berperan dalam pengembangan karir jangka panjang dan berbagi pengetahuan. Di sisi lain, counselor memberikan dukungan psikologis untuk membantu pegawai mengatasi masalah pribadi yang mungkin memengaruhi pekerjaan mereka (Joo, Sushko, & McLean, 2012). Jika perbedaan peran ini tidak dikelola dengan baik, pegawai dapat menjadi bingung tentang siapa yang harus mereka hubungi untuk kebutuhan tertentu, sehingga menghambat kelancaran proses pengembangan diri.

Selain itu, kurangnya pelatihan dan sertifikasi yang memadai bagi coach, mentor, dan counselor di lingkungan pemerintahan juga menjadi kendala signifikan. Di banyak lembaga pemerintah, program CMC masih dilakukan secara ad-hoc, dengan sedikit pelatihan formal atau standar yang harus diikuti oleh pihak-pihak yang berperan dalam program tersebut (Sachdeva & Malhotra, 2014). Hal ini dapat mengakibatkan kualitas coaching, mentoring, atau counseling yang bervariasi antar individu, serta penurunan efektivitas program secara keseluruhan. Coach, mentor, dan counselor yang tidak dilatih dengan baik dapat gagal memahami peran dan batasan mereka, yang menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab.

Lebih lanjut, kurangnya dukungan dari manajemen puncak merupakan kendala yang sering kali diabaikan tetapi sangat penting untuk keberhasilan CMC (White et al., 2020). Dukungan manajemen atas tidak hanya penting untuk alokasi sumber daya dan pembentukan kebijakan yang mendukung, tetapi juga untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan. Jika manajemen puncak tidak memberikan perhatian yang cukup pada program CMC, atau jika mereka sendiri tidak menunjukkan komitmen terhadap program tersebut, maka pegawai di tingkat bawah juga tidak akan merasa termotivasi untuk terlibat aktif dalam program ini. Ketika hal ini terjadi, coaching, mentoring, dan counseling dapat menjadi sekadar formalitas tanpa dampak nyata terhadap pengembangan pegawai.

Keterbatasan waktu dan beban kerja yang tinggi juga menjadi kendala besar dalam pelaksanaan CMC di lembaga pemerintahan (Nazifah, 2021). Pegawai negeri sering kali menghadapi beban kerja yang berat dan jadwal yang

padat, sehingga sulit bagi mereka untuk meluangkan waktu untuk program coaching atau mentoring. Coach dan mentor yang juga memiliki tanggung jawab operasional mungkin merasa sulit untuk memberikan bimbingan yang konsisten kepada pegawai yang mereka tangani. Ini sering kali menyebabkan program CMC tidak berjalan secara optimal atau bahkan ditinggalkan di tengah jalan.

Dari segi struktural, kurangnya integrasi antara program CMC dan sistem manajemen kinerja yang ada juga menjadi masalah utama. Banyak lembaga pemerintahan yang belum sepenuhnya mengintegrasikan CMC ke dalam sistem evaluasi dan pengembangan kinerja mereka. Sebagai hasilnya, pegawai mungkin tidak melihat nilai dari mengikuti program CMC karena tidak ada hubungan langsung antara partisipasi mereka dalam program tersebut dan peningkatan karier atau pengakuan formal dari organisasi (Drivandi et al., 2022). Hal ini dapat menyebabkan rendahnya tingkat partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam program tersebut.

Selain itu, perbedaan budaya organisasi di berbagai instansi pemerintah juga dapat memengaruhi keberhasilan penerapan CMC (Smith & Cooper, 2019). Beberapa organisasi mungkin memiliki budaya yang lebih mendukung pembelajaran dan pengembangan pribadi, sementara yang lain lebih fokus pada hasil jangka pendek dan kepatuhan terhadap aturan formal. Budaya yang tidak mendukung pembelajaran dan inovasi cenderung menghalangi keberhasilan program CMC, karena pegawai tidak akan merasa nyaman untuk terlibat dalam proses pembelajaran yang membutuhkan keterbukaan dan refleksi diri.

Tingkat kepercayaan antara coach, mentor, counselor, dan pegawai juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan CMC (Joo et al., 2012). Keberhasilan coaching, mentoring, atau counseling sangat bergantung pada tingkat kepercayaan yang terjalin di antara para pihak yang terlibat. Di beberapa lembaga pemerintahan, kepercayaan ini sulit terbentuk karena adanya hierarki yang kaku atau budaya yang menekankan kontrol daripada dukungan. Jika pegawai tidak merasa bahwa mereka dapat berbicara dengan jujur dan terbuka dengan coach, mentor, atau counselor mereka, maka proses pembelajaran dan pengembangan diri akan terhambat.

Terakhir, kurangnya pengukuran dampak yang jelas dan terukur dari program CMC juga menjadi salah satu kendala yang perlu diperhatikan. Banyak lembaga pemerintahan yang belum mengembangkan alat ukur yang efektif untuk mengevaluasi keberhasilan program CMC (White et al., 2020). Tanpa adanya alat ukur yang jelas, sulit bagi organisasi untuk menentukan apakah program tersebut memberikan manfaat yang signifikan bagi pengembangan pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Pengukuran dampak yang tidak memadai juga menyulitkan untuk menentukan area mana yang perlu ditingkatkan dalam program CMC.

Secara keseluruhan, kendala utama yang dihadapi dalam implementasi CMC di lembaga pemerintahan terkait dengan peran yang tumpang tindih, kurangnya pelatihan dan dukungan manajemen, keterbatasan waktu dan sumber daya, serta masalah kultural dan struktural di organisasi. Untuk mengatasi kendala-kendala ini, penting bagi lembaga pemerintah untuk menetapkan pedoman yang jelas, menyediakan pelatihan yang memadai bagi coach, mentor, dan counselor, serta mengintegrasikan CMC ke dalam sistem manajemen kinerja dan budaya organisasi secara menyeluruh.

### 3.3. INTEGRASI COACHING, MENTORING, DAN COUNSELING (CMC) DALAM STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR KEIMIGRASIAN UNTUK MEMPERSIAPKAN CALON PEMIMPIN MASA DEPAN

Dalam konteks sektor keimigrasian, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci utama untuk mempersiapkan calon pemimpin masa depan yang mampu menghadapi tantangan global, perubahan kebijakan, serta dinamika pelayanan publik. Salah satu strategi yang efektif dalam pengembangan SDM adalah mengintegrasikan *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) ke dalam program pelatihan dan pengembangan. CMC tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan, motivasi, serta kesejahteraan emosional. Berbagai literatur yang diulas menunjukkan bahwa pendekatan CMC dapat mempersiapkan calon pemimpin di sektor publik, termasuk di lembaga keimigrasian, dengan cara yang lebih sistematis dan holistik (Joo, Sushko, & McLean, 2012).

Coaching dalam pengembangan kepemimpinan di sektor keimigrasian dapat digunakan untuk membentuk keterampilan manajerial dan kepemimpinan yang tanggap terhadap perubahan. Berdasarkan penelitian oleh White et al. (2020), coaching memberikan pegawai pengalaman praktis yang mendalam dalam memecahkan masalah di tempat kerja. Di sektor keimigrasian, pegawai yang menerima coaching dapat diajarkan bagaimana membuat keputusan strategis yang berhubungan dengan pengelolaan arus imigran, penegakan hukum, serta manajemen sumber daya di kantor imigrasi. Coaching juga menekankan pada pengembangan keterampilan interpersonal, seperti komunikasi yang efektif, yang sangat penting bagi calon pemimpin yang akan berurusan dengan berbagai pemangku kepentingan.

Mentoring berperan besar dalam transfer pengetahuan dan pengalaman di sektor keimigrasian. Mentor, yang umumnya adalah pegawai senior dengan pengalaman panjang, membantu mentee dalam memahami dinamika dan tantangan yang dihadapi oleh sektor ini. Mentoring tidak hanya berfokus pada pengembangan teknis, tetapi juga memberikan wawasan tentang kebijakan keimigrasian, etika profesional, serta bagaimana menghadapi situasi kompleks seperti krisis migrasi atau perubahan regulasi imigrasi. Studi oleh Browning et al. (2021) di Australia menunjukkan bahwa mentoring berperan penting dalam membangun jaringan profesional dan menyediakan dukungan karier jangka panjang bagi pegawai yang dipersiapkan untuk menjadi pemimpin masa depan.

Counseling juga berperan dalam memastikan kesejahteraan mental dan emosional pegawai keimigrasian yang sering kali menghadapi beban kerja yang berat dan tekanan tinggi. Pegawai di sektor ini harus mampu menangani stres yang datang dari interaksi langsung dengan publik, terutama di perbatasan atau saat menangani situasi darurat imigrasi. Counseling dapat membantu pegawai menjaga keseimbangan emosional, sehingga mereka dapat tetap fokus dan produktif dalam pekerjaan mereka (Smith & Cooper, 2019). Dalam konteks kepemimpinan, calon pemimpin yang memiliki kesehatan mental yang baik akan lebih mampu membuat keputusan yang bijaksana dan memimpin tim dengan empati.

Integrasi CMC ke dalam strategi pengembangan SDM di sektor

keimigrasian memerlukan dukungan manajemen atas dan kerangka kerja yang terstruktur. Organisasi harus menetapkan peran yang jelas bagi coach, mentor, dan counselor, serta mengintegrasikan ketiganya ke dalam program pelatihan formal. Selain itu, penting untuk mengembangkan indikator kinerja yang terkait dengan partisipasi dalam program CMC, sehingga pegawai yang terlibat dalam program ini dapat melihat manfaat jangka panjang dari keikutsertaan mereka (Drivandi et al., 2022). Di lembaga keimigrasian, program ini dapat dirancang sebagai bagian dari persiapan kepemimpinan, dengan pelatihan berkelanjutan yang mencakup coaching untuk kinerja sehari-hari, mentoring untuk pengembangan karir, dan counseling untuk kesejahteraan pribadi.

Studi menunjukkan bahwa integrasi CMC dalam pengembangan SDM mempersiapkan calon pemimpin masa depan yang lebih adaptif, inovatif, dan mampu mengambil keputusan yang strategis (Nazifah, 2021). Dalam sektor keimigrasian, kepemimpinan yang adaptif sangat penting karena sektor ini sering kali menghadapi perubahan regulasi dan kebijakan yang mendadak, baik di tingkat nasional maupun internasional. Selain itu, pemimpin di sektor ini harus memiliki kemampuan untuk merespons secara cepat terhadap situasi yang dinamis, seperti peningkatan arus migrasi atau krisis kemanusiaan.

Lebih jauh lagi, integrasi CMC juga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperkuat jaringan profesional di dalam dan luar organisasi. Melalui mentoring, pegawai dapat membangun hubungan dengan mentor dari berbagai bidang dalam sektor publik, yang membantu mereka memahami bagaimana kebijakan imigrasi terkait dengan bidang lain, seperti keamanan nasional, hubungan internasional, dan ekonomi. Jaringan ini akan sangat bermanfaat bagi calon pemimpin yang harus bekerja secara kolaboratif dengan berbagai lembaga pemerintah dan internasional (Sachdeva & Malhotra, 2014).

Untuk memastikan keberhasilan integrasi CMC, organisasi di sektor keimigrasian perlu mengembangkan kerangka evaluasi kinerja yang mengukur efektivitas program tersebut. Pengukuran ini dapat mencakup peningkatan dalam keterampilan manajerial, kepuasan kerja, serta kesejahteraan mental pegawai yang terlibat dalam program CMC. Selain itu, organisasi juga perlu menilai dampak program ini terhadap pengembangan calon pemimpin masa depan, apakah mereka menunjukkan kemajuan dalam kemampuan kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan adaptasi terhadap perubahan (White et al., 2020). Tanpa evaluasi yang tepat, sulit bagi organisasi untuk menilai efektivitas program dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

Secara keseluruhan, integrasi CMC dalam strategi pengembangan SDM di sektor keimigrasian mempersiapkan calon pemimpin masa depan yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan kepemimpinan yang kuat, empati, dan adaptif terhadap perubahan. Dengan dukungan penuh dari manajemen dan kerangka kerja yang jelas, CMC dapat menjadi alat yang efektif untuk menciptakan generasi pemimpin yang siap menghadapi tantangan kompleks di masa depan.

#### **4. KESIMPULAN**

Dari hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa integrasi *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) dalam manajemen sumber daya manusia di

sektor keimigrasian sangat efektif dalam meningkatkan kinerja, motivasi, dan kesejahteraan pegawai. CMC tidak hanya membantu pegawai mengembangkan keterampilan teknis, tetapi juga memberikan dukungan emosional dan psikologis yang diperlukan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Selain itu, program CMC memainkan peran penting dalam mempersiapkan calon pemimpin masa depan yang adaptif, inovatif, dan mampu mengelola perubahan dengan baik. Keberhasilan program ini sangat bergantung pada pemahaman yang jelas tentang peran masing-masing pihak dalam CMC, dukungan penuh dari manajemen, serta adanya integrasi program ini ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi.

Namun, implementasi CMC di lembaga pemerintahan, termasuk sektor keimigrasian, masih menghadapi sejumlah kendala. Beberapa tantangan utama adalah tumpang tindih peran antara coach, mentor, dan counselor, kurangnya pelatihan yang memadai bagi para pelaku CMC, serta rendahnya dukungan manajemen atas. Selain itu, keterbatasan waktu dan beban kerja pegawai sering kali menghambat partisipasi yang optimal dalam program ini. Di sisi lain, pengukuran dampak yang kurang jelas dan tidak adanya integrasi penuh antara CMC dan sistem manajemen kinerja juga menjadi kendala yang perlu diatasi agar program ini dapat berjalan lebih efektif.

Untuk meningkatkan efektivitas program CMC di sektor keimigrasian, diperlukan langkah-langkah strategis, seperti memperjelas peran dan tanggung jawab coach, mentor, dan counselor, serta menyediakan pelatihan khusus yang sesuai untuk masing-masing peran tersebut. Selain itu, dukungan dari manajemen puncak sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengembangan pegawai melalui CMC. Manajemen juga perlu mengintegrasikan CMC ke dalam sistem penilaian kinerja dan karir pegawai, sehingga manfaat dari program ini lebih jelas dan berdampak langsung pada pengembangan karir.

Selain itu, organisasi harus mengembangkan indikator kinerja yang terukur untuk mengevaluasi dampak program CMC, termasuk peningkatan keterampilan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan pegawai. Evaluasi yang terstruktur akan membantu organisasi untuk memahami efektivitas program dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Pada akhirnya, dengan kerangka kerja yang jelas dan dukungan penuh dari manajemen, CMC dapat menjadi salah satu alat utama dalam membangun generasi pemimpin masa depan yang siap menghadapi tantangan sektor keimigrasian yang dinamis dan kompleks.

## REFERENSI

- Browning, J., Thompson, M., & Dawson, J. (2021). Coaching for leadership development in the public sector: A case study of Australia. *Journal of Public Administration*, 34(2), 45-59.
- CIPD. (2020). Fast stream talent management: Developing leaders in the UK civil service. *CIPD Report*. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/knowledge>
- Cook, M., & Miller, A. (2020). Empowering women through mentoring and coaching in the New Zealand public service. *Public Sector Leadership Review*, 29(4), 122-135.

- Drivandi, M., Triswanto, M., Sukristyanto, A., & Helpiastuti, S. B. (2022). Effective governance and development of apparatus resources through coaching mentoring and counseling at the Jember customs. *International Journal of Social Science And Human Research*, 5(12), 5986-5993.
- Drivandi, M., Triswanto, M., Sukristyanto, A., & Helpiastuti, S. B. (2022). Effective Joo, B. K., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-23.
- Larsson, P., & Lilja, M. (2021). Managing change through coaching: Lessons from Sweden's public sector. *European Journal of Public Administration*, 15(1), 75-88.
- Nazifah, L. (2021). Issues in coaching and mentoring in basic training for civil servant candidates: A qualitative study. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 581, 226-230.
- Renshaw, P. (2008). Mentoring as development: Sharing knowledge and encouraging individual growth. *Journal of Management Development*, 27(4), 411-428.
- Sachdeva, S., & Malhotra, K. (2014). Motivating students – Essentials of mentoring, coaching & counseling: Operational strategy. *Issues and Ideas in Education*, 2(2), 273-300.
- Smith, J., & Cooper, B. (2019). Enhancing well-being through Employee Assistance Programs in the U.S. federal sector. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(3), 210-228.
- White, D., Anderson, P., & Lewis, C. (2020). Leadership development through coaching: Insights from the Canadian public sector. *Public Management Review*, 22(6), 1021-1036.
- Wibowo, M. E. (2018). Counseling in educational settings: Promoting wellness and overcoming crises. *Journal of Counseling Psychology*, 45(3), 211-223.