

## KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep ini setelah suratnya dikirim harap dikembalikan kepada:

Bagian Hukum, Kerja Sama, dan Komunikasi Publik, Sekretariat BPSDM Paraf:

- 1. Sekretaris BPSDM
- 2. Pusat Pengembangan Talenta
- 3. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi SDA dan Permukiman
- 4. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan dan PIW
- 5. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen

Periksa Akhir Ditetapkan:

Kepala BPSDM

Wix Khalawi

Konsep dari:

Bagian Hukum, Kerja Sama, dan Komunikasi Publik

Jumlah Lembar:

Diperiksa Oleh:

Kepala Bagian Hukum, Kerja Sama, dan Komunikasi Publik

Lisniari Munthe, ST, M.Sc Yth:

- 1. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
- 2. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama; dan
- 3. Para Pejabat Administrator.

di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

### **SURAT EDARAN**

NOMOR: ○ / SE/KM/2023

#### TENTANG

## PEDOMAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM BENTUK PELATIHAN DENGAN MODEL PEMBELAJARAAN 70:20:10

DI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

Analis Sumber Daya Manusia Apratur

Dini Rianti

Pranata Komputer

Kamaludin Nur

A. UMUM

Dalam rangka menindaklanjuti Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 02 Tahun 2023 Tentang Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam pengembangan dan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian PUPR yang menjadi hal krusial agar dapat merespons tuntutan tugas yang semakin kompleks dan dinamis. Salah satu upaya penting dalam mendukung kinerja ASN di Kementerian PUPR melalui pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 yaitu 70% experiental learning, 20% social learning dan 10% formal learning. Model pembelajaran ini sangat fleksibel dalam penerapannya di unit kerja sehingga para ASN mampu bergerak di masa depan, memiliki komitmen dan motivasi untuk meningkatkan dirinya serta berpengaruh pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian, dalam rangka menjamin kualitas pelaksanaan pengembangan kompetensi, perlu menetapkan Pedoman Pelaksanaan Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan.



## KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Jl. Pattimura No. 20, Kebayoran Baru - Jakarta Selatan, Telepon (021) 275 15703, Facsimile (021) 275 15703

#### Yth:

- 1. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
- 2. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama; dan
- 3. Para Pejabat Administrator.
- di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

## SURAT EDARAN

NOMOR: 07 /SE/KM/2023

#### **TENTANG**

# PEDOMAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM BENTUK PELATIHAN DENGAN MODEL PEMBELAJARAAN 70:20:10 DI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

#### A. UMUM

Dalam rangka menindaklanjuti Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 02 Tahun 2023 Tentang Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam pengembangan dan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian PUPR yang menjadi hal krusial agar dapat merespons tuntutan tugas yang semakin kompleks dan dinamis. Salah satu upaya penting dalam mendukung kinerja ASN di Kementerian PUPR melalui pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 yaitu 70% experiental learning, 20% social learning dan 10% formal learning. Model pembelajaran ini sangat fleksibel dalam penerapannya di unit kerja sehingga para ASN mampu bergerak di masa depan, memiliki komitmen dan motivasi untuk meningkatkan dirinya serta berpengaruh pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Dengan demikian, dalam rangka menjamin kualitas pelaksanaan pengembangan kompetensi, perlu menetapkan Pedoman Pelaksanaan Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

## B. DASAR PEMBENTUKAN

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
- 2. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 224, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6264);
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 43 Tahun 2015
   Tentang Pedoman Penetapan Pembayaran Honorarium Yang Diberikan
   Atas Kelebihan Jumlah Minimal Jam Tatap Muka Bagi Pejabat Fungsional
   Widyaiswara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1960);
- 4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan Pegawai Negeri Sipil Melalui *E-Learning* (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1111);
- 5. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1627);
- 6. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2020 tentang Surat Keterangan Pelatihan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 268);
- 7. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 473) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 1382);

- 8. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 tentang Pengembangan Kompetensi Dalam Bentuk Pelatihan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1645);
- 9. Peraturan Menteri PUPR Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Kementerian Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 554) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 26 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 16 tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1144);
- 10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155);
- 11. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 02 Tahun 2023 tentang Pengembangan Kompetensi Dalam Bentuk Pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 60);

## C. MAKSUD DAN TUJUAN

Surat Edaran ini dimaksudkan sebagai acuan dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 bagi ASN di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dan sebagai salah satu strategi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja, serta mengembangkan kompetensi ASN dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan.

Surat Edaran ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dalam program pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 yang berorientasi pada peningkatan kompetensi untuk mendukung perbaikan hasil kinerja ASN.

## D. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup yang diatur dalam Surat Edaran ini meliputi:

- 1. Definisi Umum;
- 2. Model Pembelajaran dan Dasar Pertimbangan Penentuan Jalur Pengembangan Kompetensi Dalam Bentuk Pelatihan Dengan Model Pembelajaran 70:20:10;
- 3. Mekanisme Pelaksanaan Pembelajaran 70% (*experiential learning*) Melalui Praktik Langsung di Tempat Kerja;
- 4. Mekanisme Pembelajaran 20% (Social Learning) Melalui Coaching dan/ atau Mentoring oleh Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- 5. Mekanisme Pembelajaran 20% (Social Learning) Melalui Coaching dan Mentoring oleh Unit Organisasi Peserta Pengembangan;
- 6. Mekanisme Pembelajaran 10% (Formal Learning) melalui berbagai Pelatihan di Dalam Kelas (Klasikal) maupun di Luar Kelas (Non Klasikal);
- 7. Persyaratan Coach, Mentor dan Peserta;
- 8. Kurikulum dan bahan ajar;
- 9. Penerbitan dan Pemberian Sertifikat;
- 10. Pendanaan; dan
- 11. Penutup.

### E. DEFINISI UMUM

#### 1. Coaching

Coaching adalah proses membangun kesadaran diri melalui penggalian potensi diri untuk mencapai suatu tujuan. Coaching dapat dilakukan melalui aktivitas bertanya antara pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (coach) dan pegawai (coachee) yang bertujuan untuk mendapatkan strategi atas pemecahan suatu masalah dengan menggali kemampuan yang dimiliki pegawai.

#### 2. Coach

Coach adalah seseorang yang memenuhi persyaratan yang berasal dari pihak internal maupun external yang ditugaskan untuk memberikan pendampingan dan pengarahan kepada coachee dalam mencari solusi atas permasalahan yang di hadapi oleh coachee.

#### 3. Coachee

Coachee adalah pegawai yang membutuhkan dukungan, strategi dalam pengembangan kompetensi untuk pencapaian pencapaian kinerja.

## 4. Mentoring

Mentoring adalah aktivitas untuk berbagi informasi, pengetahuan, sikap dan pengalaman dari pimpinan atau pihak lain yang diberikan penugasan (mentor) yang berpengalaman dan memiliki kemampuan untuk mengembangkan wawasan dan pemahaman pegawai (mentee) dalam penyelesaian pekerjaan dan pengembangan karier.

#### 5. Mentor

Mentor adalah pegawai yang ditugaskan untuk membantu pegawai (mentee) dalam mengembangkan kompetensi sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dan pengembangan karier.

## 6. Mentee

Mentee adalah pegawai yang membutuhkan bimbingan dan arahan terkait penyelesaian pekerjaan dan pengembangan karier.

## 7. Unit Kerja Pengelolaan Talenta

Unit Kerja Pengelolaan Talenta adalah unit kerja di bawah unit organisasi yang menangani pengembangan sumber daya manusia yang mepunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis dan pelaksanaan penilaian potensi, kompetensi, pemetaan dan pengembangan karier, pengelolaan kinerja dan talenta ASN.

8. Sistem aplikasi e-HRD (e-Human Resouces Development) adalah merupakan aplikasi terintegrasi yang menggambarkan hasil asesmen para pegawai dan kesejangan (gap) kompetensi dan rencana pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10.

# F. MODEL PEMBELAJARAN DAN DASAR PERTIMBANGAN PENENTUAN JALUR PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM BENTUK PELATIHAN DENGAN MODEL PEMBELAJARAN 70:20:10

Desain pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan yang dilaksanakan dengan model 70:20:10 disesuaikan dengan karakteristik dan tujuan pelatihan. Model pembelajaran 70:20:10 meliputi:

- 1. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model 70% dilaksanakan untuk memenuhi keahlian yang hanya dapat dicapai dengan mengaplikasikan teori pengetahuan dalam bentuk praktik kerja di unit kerja atau lembaga. Model pembelajaran 70% merupakan aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung.
- 2. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model 20% dilaksanakan untuk memenuhi keahlian yang dicapai dengan bekerja, belajar, diskusi, dan berkolaborasi dengan orang lain. Model pembelajaran 20% merupakan aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun bimbingan, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak lain, antara lain dengan pembimbingan (coaching) dan pendampingan (mentoring). Peserta coaching dan mentoring ditetapkan berdasarkan kebutuhan individu dan hasil asesmen yang dilakukan. Pelatihan ini ditujukan kepada Aparatur Sipil Negara yang memiliki potensi dan kebutuhan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan yang spesifik. Untuk model pembelajaran ini peran atasan langsung kepada bawahannya sangat besar.
- 3. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model 10% dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan jabatan atau kebutuhan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dasar. Aktivitas pembelajaran dapat dilakukan di dalam kelas (klasikal) maupun di luar kelas (non klasikal). Model pembelajaran ini telah ditetapkan dengan Surat Edaran Kepala BPSDM Nomor 04/SE/KM/2023 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

Dasar pertimbangan penentuan jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 meliputi:

1. Analisis Hasil Kesenjangan (gap) Asesmen Kompetensi dan/atau Kinerja. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan fokus pada upaya mengisi kesejangan (gap) antara kondisi saat ini dengan kondisi yang dipersyaratan dalam Standar Kompetensi Jabatan yang sesuai dengan peraturan Perundang-Undangan atau sasaran kinerja pegawai. Model pembelajaran yang dapat dilakukan melalui:

- a. Model pembelajaran 70% experiential learning;
- b. Model pembelajaran 20% coaching dan mentoring; dan
- c. Model Pembelajaran 10% formal learning.
- 2. Kebutuhan Unit Organisasi, Kebutuhan Pegawai dan Permasalahan Di Lapangan

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan yang dilakukan dengan adanya kebutuhan unit organisasi, kebutuhan pegawai terkait pengembangan kapasitas, kapabilitas dan karier pegawai serta permasalahan yang terjadi di lapangan berdasarkan pencapaian target rencana strategis dan rekomendasi hasil pemeriksaan oleh unit organisasi yang berwenang. Model pembelajaran yang dapat dilakukan melalui:

- a. Model Pembelajaran 70% experiential learning;
- b. Model pembelajaran 20% coaching dan mentoring; dan
- c. Model Pembelajaran 10% formal learning.
- 3. Perkembangan Teknologi

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan yang dilakukan berdasarkan inovasi dan penerapan teknologi baru dalam infrastruktur bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat. Model pembelajaran yang dapat di lakukan melalui :

- a. Model Pembelajaran 70% experiential learning; dan
- b. Model Pembelajaran 10% formal learning.
- 4. Pengembangan Karier

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan yang dilakukan untuk mengembangkan karier yang sesuai dengan jabatan yang dituju dan/atau yang lebih tinggi dalam upaya pengembangan karier ASN. Model pembelajaran yang dapat dilakukan melalui:

- a. Model Pembelajaran 70% (experiential learning);
- b. Model Pembelajaran 20% (sosial learning); dan
- c. Model Pembelajaran 10% (formal learning).

## G. MEKANISME PELAKSANAAN PEMBELAJARAN 70% (EXPERIENTIAL LEARNING) MELALUI PRAKTIK LANGSUNG DI TEMPAT KERJA

Program pelatihan yang merupakan proses praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas yang dilaksanakan melalui:

## 1. Magang/Praktik Kerja Lapangan

Pemberian kesempatan kepada pemangku jabatan fungsional untuk menambah pengalaman kerja dalam jabatan tertentu di dalam organisasi lain yang relevan dengan tugas dan fungsinya atau penugasan khusus di unit kerjanya. Proses belajar untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dilakukan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan atau dengan petunjuk orang yang ahli dan terampil dalam pekerjaan itu (learning by doing).

## 2. Pertukaran PNS dengan Pegawai Swasta/BUMN/BUMD

Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta adalah kesempatan kepada pemangku jabatan untuk menduduki jabatan tertentu di sektor swasta baik di dalam negeri maupun luar negeri sesuai dengan persyaratan kompetensi yang dilakukan dengan saling bertukar tugas dan fungsi dalam rangka mendapatkan pengalaman kerja guna meningkatkan profesionalisme, motivasi, dan pengembangan ide baru yang dapat diterapkan di organisasi masing-masing.

## 3. Patok Banding (Benchmarking) atau Studi Visit

Patok banding adalah kegiatan untuk mengembangkan kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakteristik sejenis. Patok banding harus memiliki keunggulan komparatif yang dapat dipersandingkan dengan Lembaga sejenis.

## 4. Detasering

Detasering (secondment) adalah penugasan/penempatan pemangku jabatan pada suatu tempat untuk jangka waktu tertentu.

## 5. Pembelajaran Alam Terbuka (outbound)

Pembelajaran alam terbuka adalah pembelajaran melalui simulasi yang di arahkan agar pemangku jabatan mampu menunjukkan potensi dalam membangun semangat kebersamaan memaknai kebijakan dan keberhasilan bagi diri dan orang lain dan memaknai pentingnya peran kerjasama, sinergi dan keberhasilan bersama.

#### 6. Komunitas belajar

Komunitas belajar adalah forum terkoordinasi yang memiliki tujuan untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan sehingga terjadi proses pembelajaran dalam rangka pengembangan kompetensi melalui kegiatan Berbagi Pengetahuan, Berbagi Pengalaman, Berbagi Bahan Pembelajaran, dan Diskusi Permasalahan;

## 7. Belajar Mandiri

Belajar mandiri adalah upaya individu pemangku jabatan baik struktural dan fungsional untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia.

Mekanisme pelaksanaan model pembelajaran 70% (*Experiential Learning*) tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam Surat Edaran ini.

## H. MEKANISME PEMBELAJARAN 20% (SOCIAL LEARNING) MELALUI COACHING DAN MENTORING OLEH UNIT ORGANISASI YANG MENANGANI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Mekanisme pembelajaran 20% (social learning) melalui Coaching dan Mentoring merupakan pengembangan yang harus dilakukan pegawai ASN dalam rangka meningkatkan kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku pegawai ASN dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya, serta mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi sehingga dapat meraih kinerja yang optimal. Tahapan pelaksanaan coaching dan mentoring yang dilakukan oleh Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam Surat Edaran ini.

## I. MEKANISME PEMBELAJARAN 20% (SOCIAL LEARNING) MELALUI COACHING DAN MENTORING OLEH UNIT ORGANISASI PESERTA PENGEMBANGAN

Mekanisme coaching dan mentoring dilakukan oleh Unit Organisasi Peserta Pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pelaksanaan coaching dan mentoring yang dilakukan oleh Unit Organisasi Peserta Pengembangan meliputi:

- 1. Unit Organisasi peserta pengembangan melakukan inventarisasi terkait pegawai yang akan membutuhkan coaching dan/atau mentoring berdasarkan validasi dari pimpinan unit kerja masing-masing melalui aplikasi e-*HRD*.
- 2. Pegawai yang akan melaksanakan *coaching* dan/atau *mentoring* menentukan area pengembangan yang akan dilaksanakan.

## 7. Belajar Mandiri

Belajar mandiri adalah upaya individu pemangku jabatan baik struktural dan fungsional untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia.

Mekanisme pelaksanaan model pembelajaran 70% (*Experiential Learning*) tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam Surat Edaran ini.

## H. MEKANISME PEMBELAJARAN 20% (SOCIAL LEARNING) MELALUI COACHING DAN MENTORING OLEH UNIT ORGANISASI YANG MENANGANI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Mekanisme pembelajaran 20% (social learning) melalui Coaching dan Mentoring merupakan pengembangan yang harus dilakukan pegawai ASN dalam rangka meningkatkan kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku pegawai ASN dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya, serta mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi sehingga dapat meraih kinerja yang optimal. Tahapan pelaksanaan coaching dan mentoring yang dilakukan oleh Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam Surat Edaran ini.

## I. MEKANISME PEMBELAJARAN 20% (SOCIAL LEARNING) MELALUI COACHING DAN MENTORING OLEH UNIT ORGANISASI PESERTA PENGEMBANGAN

Mekanisme coaching dan mentoring dilakukan oleh Unit Organisasi Peserta Pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pelaksanaan coaching dan mentoring yang dilakukan oleh Unit Organisasi Peserta Pengembangan meliputi:

- 1. Unit Organisasi peserta pengembangan melakukan inventarisasi terkait pegawai yang akan membutuhkan *coaching* dan/atau *mentoring* berdasarkan validasi dari pimpinan unit kerja masing-masing melalui aplikasi e-*HRD*.
- 2. Pegawai yang akan melaksanakan *coaching* dan/atau *mentoring* menentukan area pengembangan yang akan dilaksanakan.

## J. MEKANISME PELAKSANAAN PEMBELAJARAN 10% (FORMAL LEARNING)

Pembelajaran dengan model 10% adalah model pembelajaran yang dilakukan secara formal learning atau pembelajaran formal. Cara pembelajaran formal dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal maupun non klasikal yaitu berupa pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan dasar, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial kultural, seminar/konferensi sarasehan/sosialisasi, workshop/lokakarya, bimbingan teknis, dan/atau belajar mandiri. Model ini memberikan landasan teoritis mengenai materi dan kompentensi yang akan dikembangkan.

## K. KURIKULUM DAN BAHAN AJAR

Kurikulum dan bahan ajar untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 disusun sesuai kebutuhan oleh unit kerja penyelenggaraan pengembangan dan unit organisasi peserta pengembangan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## L. PERSYARATAN COACH, MENTOR, DAN PESERTA

Persyaratan bagi *coach*, *mentor*, dan peserta dalam kegiatan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan melalui model pembelajaran 70:20:10, harus memenuhi persyaratan antara lain sebagai berikut:

#### I. Coach:

- 1. Berasal dari internal maupun pihak eksternal;
- 2. Memiliki pengalaman dan pengetahuan dalam bidang manajemen dan teknis;
- 3. Dapat dipercaya;
- 4. Dapat menjaga kerahasiaan coachee
- 5. Memiliki integritas yang baik; dan/atau
- 6. Memiliki sertifikat sebagai coach dari lembaga yang berwenang.

#### II. Mentor:

- 1. Berasal dari atasan langsung;
- 2. Dapat dipercaya;
- 3. Dapat menjaga kerahasiaan mentee;
- 4. Memiliki kompetensi sebagai pendengar yang baik;
- 5. Memiliki kemampuan untuk mendorong dan memberikan semangat kepada *mentee*;
- 6. Memiliki kemampuan untuk dapat mengidentifikasi kondisi dan situasi;

7. Memiliki kemampuan untuk dapat memberikan inspirasi kepada *mentee*;

8. Memiliki kemampuan untuk dapat mengembangkan kemampuan *mentee*;

9. Memiliki kemampuan untuk mengelola risiko; dan/atau

10. Memiliki kompetensi sebagai motivator yang baik.

### III. Peserta:

1. Berasal dari ASN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;

2. Memiliki kesenjangan kinerja dan kompetensi berdasarkan hasil asesmen kompetensi dan kinerja; dan/atau

3. Memiliki potensi talenta untuk pengembangan karier.

## M. PENERBITAN DAN PEMBERIAN SERTIFIKAT

Penyelenggaran pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 diberikan sertifikat elektronik dan memperoleh konversi Jam Pelajaran (JP) sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

#### N. PENDANAAN

Pendanaan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dengan model pembelajaran 70:20:10 dibebankan kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan/atau sumber daya lain yang sah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### O. PENUTUP

Surat Edaran ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan. Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Ditetapkan pada tanggal

di Jakarta

anggal 30 November 2023

KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Ir. Khalawi, M.M., M.Sc. NIP. 196312221990031004

Tembusan:

Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

LAMPIRAN

SURAT **EDARAN** KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA NOMOR /SE/KM/2023 TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM BENTUK PELATIHAN DENGAN MODEL PEMBELAJARAN 70:20:10 DI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

## A. MEKANISME PEMBELAJARAN 70% MELALUI PEMBELAJARAN MAGANG/PRAKTIK KERJA LAPANGAN

Magang/Praktik Kerja Lapangan merupakan proses pembelajaran untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang sudah terampil dalam pekerjaan itu (*learning by doing*). Tempat magang adalah instansi yang memiliki tugas dan fungsi yang relevan atau berkaitan langsung dengan bidang tugas pegawai yang akan melakukan praktik kerja/magang. Landasan pertimbangan pembelajaran magang/kerja lapangan didasarkan pada Kesenjangan Kompetensi Teknis dan Kinerja, sehingga membutuhkan proses pembelajaran magang/praktek kerja lapangan untuk meningkatkannya.

Mekanisme pelaksanaan pembelajaran 70% melalui magang/praktek kerja lapangan adalah sebagai berikut:

#### 1. Model Magang

Pemodelan untuk konsep magang disusun sebagai berikut:

- a. Menyusun kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.
- Melakukan pemetaan atau validasi lokasi magang di organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan kompetensi
- c. Melakukan koordinasi dengan calon peserta magang terkait bidang magang.

- d. Ketersediaan *supplyer* atau organisasi tujuan magang yang memiliki *suplly* untuk menerima pegawai magang di organisasinya.
- e. Kesepakatan dalam penyusunan kerjasama pembelajaran yang menjadi dasar dalam pelaksanaan program magang yang meliputi target yang harus dicapai pegawai, hak dan kewajiban, serta aturan teknis terkait berbagai hal yang perlu diperhatikan selama proses magang berlangsung.
- f. Peningkatan kompetensi pegawai dan peningkatan kapasitas organisasi yang terjadi dengan adanya program magang dicatat dalam database sebagai bentuk pemutakhiran (update) data kompetensi.

## 2. Program Magang

Magang dijadikan sebagai pilihan pengembangan kompetensi karena adanya kebutuhan pengembangan kompetensi spesifik yang hanya dapat dipenuhi dengan proses interaksi dengan sistem di luar unit/organisasi (berada dalam sistem lain) dalam jangka waktu tertentu. Kondisi yang mendasari munculnya kebutuhan magang, antara lain:

- a. Adanya resiko dalam menduduki jabatan jika tidak melakukan magang di bawah bimbingan ahli sebelumnya dan/atau mengurangi resiko.
- b. Adanya kejenuhan dalam organisasi, membutuhkan pengalaman baru untuk inovasi baru atau *updating competency*. Magang akan menjadi opsi atau pilihan di kala unit organisasi mengalami "kebuntuan"atau "terjebak" dalam lingkaran rutinitas dan mengalami kesulitan untuk berkembang (berinovasi).
- c. Adanya kebutuhan untuk mengakuisisi kompetensi secara utuh (matang). Prinsip umum magang adalah mengaktualisasikan *explicit knowledge* (pengetahuan tekstual) yang diperoleh melalui jalur pelatihan klasikal kedalam *tacit knowledge* (pengetahuan riil) yang diperoleh melalui praktik langsung dalam pekerjaan riil.
- d. Adanya kebutuhan untuk memperluas perspektif/membangun empati/memahami sistem di luar dirinya. Magang menjadi suatu instrumen yang dapat membantu organisasi untuk menyerap sudut pandang lain, terutama dari stakeholders-nya. Hal ini dapat mendukung terwujudnya desain kebijakan atau pelayanan yang lebih baik.

Output yang dihasilkan dari program magang yaitu:

- a. Kesiapan (readyness) pegawai untuk memangku jabatan tertentu
- b. Penguasaan/updating kompetensi tertentu
- c. Kebijaksanaan (wisdom) dalam pemberian layanan maupun pengambilan keputusan (kebijakan).

## 3. Variasi Model Magang

Berdasarkan kebutuhan magang dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Pengembangan karier, mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu.
- b. Pemutakhiran (*updating*) kompetensi, penyegaran ide dan pematangan kompetensi, yang kebutuhannya muncul dari peningkatan performa pelaksanaan tugas dan fungsi berdasarkan tuntutan lingkungan strategis.
- c. Pengenalan konteks, perluasan sudut pandang pelayanan dan pembuatan kebijakan untuk peningkatan pelayanan dan kualitas kebijakan dalam berbagai kepentingan.

Dalam praktik magang dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh dalam proses pembelajaran kedalam praktik kerja nyata untuk mentransformasi pengetahuan *eksplisit* menjadi pengetahuan *tacit*;
- b. mengembangkan keahlian atau keterampilan tertentu dengan melibatkan diri secara langsung dalam pekerjaan.

Praktik magang dilaksanakan dengan 2 (dua) model pendekatan yaitu:

- a. Bundling model atau menjadi bagian dalam desain pelatihan klasikal tertentu antara lain pelatihan Jabatan Fungsional atau Kepemimpinan. Parktik magang menjadi bagian terintegrasi dalam proses pelatihan klasikal sehingga menjadi faktor penguat dalam pembentukan kompetensi yang diharapkan dalam pelatihan klasikal.
- b. Independent model atau menjadi desain program pelatihan tersendiri bersifat fleksibel dan dapat didesain berdasarkan kebutuhan. Independent Model membuka peluang untuk melakukan proses transfer kompetensi secara cepat dan tepat dan dapat didesain berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi yang spesifik.

## 4. Lokus Magang dan Kriterianya

Magang dapat dilakukan pada lingkup nasional maupun internasional yaitu:

- a. Unit dalam instansi pemerintah (internal organisasi),
- b. Instansi pemerintah lainnya (antar K/L/D atau eksternal organisasi),
- c. Korporasi,
- d. Instansi lainnya dengan menyesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi

Penugasan magang pada lingkup instansi/organisasi mensyaratkan adanya supply experience yaitu jenis organisasi yang sesuai dengan kebutuhan magang dan supply competency yaitu terdapat tenaga ahli (expert) yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang akan dikembangkan melalui magang pada instansi/organisasasi tujuan. Ketersediaan supply dari instansi tujuan menjadi kriteria yang harus dipenuhi dalam menentukan lokus magang. Penetapan tujuan atau hasil yang diharapkan dari pelaksanaan magang dan pertukaran pegawai menjadi kunci untuk memilih unit/organisasi yang tepat.

## 5. Kualifikasi Magang

Kualifikasi pegawai yang akan ditugaskan magang yaitu:

- a. Status kepegawaian adalah pegawai ASN (baik PNS maupun PPPK). Khusus PPPK hanya bagi PPPK dengan keahlian/keterampilan tertentu yang terbatas di kalangan PNS dan dikontrak dalam jangka waktu lama serta membutuhkan *upgrading*/adaptasi kompetensi dan dengan waktu magang yang relatif singkat.
- b. Seluruh jenis jabatan yang disesuaikan pada kebutuhan pengembangan kompetensi.
- c. Memiliki kualifikasi terbaik pada bidangnya dan memiliki basis kompetensi yang terkait dengan bidang pemagangan. Penetapan kualifikasi pegawai terbaik di bidangnya merupakan upaya untuk untuk meningkatkan efektivitas program, oleh karena itu dibutuhkan pegawai terpilih untuk melaksanakan misi tersebut

## 6. Durasi Magang

Magang memiliki durasi paling lama satu (1) tahun, apabila terdapat pengembangan definisi dan ruang lingkupnya, maka durasi pelaksanaan magang dapat dilakukan penyesuaian. Hal ini sangat terkait dengan tujuan yang hendak dicapai yaitu kesejangan (gap) kompetensi yang akan

diisi atau jabatan yang sesuai dengan penugasan magang yang diberikan. Pelaksanaan durasi magang sekurang-kurangnya dalam waktu 2 (dua) minggu dengan mempertimbangkan prinsip kewajaran, estimasi waktu, transfer kompetensi yang dibutuhkan dan keberlanjutan (sustainability).

#### 7. Mekanisme dan Instrumentasi

Mekanisme magang adalah sebagai berikut:

- a. Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang dapat diisi melalui magang yaitu dengan melakukan proses mendiagnosa atau mengidentifikasi kebutuhan organisasi untuk peningkatan kompetensi tertentu melalui magang dengan menyebutkan dasar pertimbangan magang. Kebutuhan organisasi menjadi dasar untuk menetapkan target magang yang menjadi acuan mengidentifikasi calon/kandidat pegawai yang akan dipilih untuk melaksanakan magang. Pelaksanaan analisis harus dikombinasikan dengan pendekatan Analisa Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- b. Penentuan unit/instansi tujuan, penjajakan dan penandatanganan kerjasama berupa MoU dan/atau Perjanjian Kerja Sama sebagai dasar adanya kesepakatan kerjasama magang dengan persetujuan kedua belah pihak.
  - 1) Penjajakan Kerjasama sebelum dilakukan MoU/ Perjanjian Kerja Sama dilakukan dengan saling berinteraksi, bernegosiasi, kesepakatan untuk melakukan magang, penentuan peserta magang, lokasi magang, posisi atau jabatan mentor yang mendampingi selama proses magang. Perjanjian Kerjasama meliputi:
    - a) Profil kompetensi unggulan unit dan pegawai sebagai profil kompetensi unggulan dan potret atau profil kebutuhan pengembangan kompetensi unit dan pegawai.
    - b) Menyamakan atau menyepakati penentuan peserta magang, unit tujuan terpilih, posisi, peran atau jabatan yang dimagang, dan penentuan mentor.

- 2) Penyusunan perjanjian kerjasama memuat materi sebagai berikut:
  - a) Target program magang yaitu kejelasan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi pengirim atau instansi asal pegawai magang dengan menjalankan program magang di instansi tujuan. Target ini disertai dengan indikator-indikator ketercapaian yang digunakan sebagai salah satu dasar untuk melakukan monitoring dan evaluasi.
  - b) Durasi pelaksanaan magang disepakati bersama antara instansi asal dan instansi tujuan berdasarkan estimasi kebutuhan pencapaian tujuan magang dengan menyusun jadwal atau rencana aksi pelaksanaan.
  - c) Penempatan pegawai di instansi penerima atau tujuan, untuk memperjelas cakupan uraian tugas selama melaksanakan magang, sekaligus meningkatkan peluang efektivitas program.
  - d) Penunjukkan mentor yang memiliki kompetensi substantif terkait bidang pemagangan dan kompetensi untuk mengembangkan orang atau *learning delivery*.
  - e) Hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh pegawai magang maupun instansi yang terlibat dalam pelaksanaan magang harus disesuai dengan peraturan peraturan perundangundangan. Pengaturan hak dan kewajiban ditujukan untuk memberikan perlindungan hak kepegawaian sebagai ASN, melindungi kepentingan masing-masing instansi, dan memastikan keberhasilan program magang itu sendiri.
  - f) pengaturan terkait wanprestasi apabila terjadi pelanggaran kesepakatan kerja sama oleh pegawai magang atau instansi yang menyebabkan terganggunya proses magang.
  - g) Pengaturan terkait kondisi kahar (*force majeur*) yaitu pengaturan apabila terjadi hal-hal yang tidak dapat dikendalikan antara lain musibah, sakit, bencana alam, dan lainnya.
- 3) Tahapan Pelaksanaan Magang adalah sebagai berikut:
  - a) Pembekalan dilakukan oleh instansi pengirim atau intansi asal untuk mempersiapkan peserta magang terkait

- pemahaman tujuan magang, mengikuti peraturan yang berlaku di instansi penerima, serta hak dan kewajiban dari sisi instansi pengirim dan pelaksanaan dilakukan selama 3 (tiga) hari.
- b) Orientasi pada instansi penerima yaitu proses inisiasi awal yang dilakukan untuk mempersiapkan pegawai magang agar dapat beradaptasi dengan posisi dan lingkungan barunya, penjelasan mengenai maksud dan tujuan yang dapat dibantu selama magang, sekaligus membekali pemahaman terkait aturan (rule of the game) serta hak dan kewajiban dari sisi instansi penerima. Pelaksanaan orientasi dilakukan selama 3 (tiga) hari.
- c) Praktik magang dilakukan sesuai dengan perjanjian kerja sama yang telah disepakati (waktu, target, posisi, pembelajaran yang diterima. Durasi magang paling lama satu tahun dan dapat dipertimbangkan penetapan durasi lebih dari 1 (satu) tahun sesuai dengan kebutuhan atau substansi magang tertentu.
- d) Monitoring dan evaluasi dilakukan oleh instansi pengirim maupun instansi penerima untuk memastikan bahwa magang berada dalam koridornya dan dilakukan melalui penilaian berkala yang diakhiri dengan evaluasi akhir berupa presentasi hasil magang atau uji kompetensi yang akan menjadi penentu kelulusannya.
- c. Monitoring, evaluasi dan tindak lanjut merupakan upaya untuk memastikan bahwa program magang berjalan sesuai dengan harapan. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan rencana tindak lanjut program magang meliputi sebagai berikut:
  - Monitoring dilakukan sepanjang program magang berlangsung (on process) melalui pengamatan langsung oleh atasan dan mentor.
     Monitoring dapat menghasilkan tindakan korektif maupun represif/penegakan aturan yang dilakukan atau diambil sesuai kebutuhan.
  - 2) Pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan per semester, per bulan, per minggu untuk melihat apakah pelaksanaan magang masih sesuai dengan perjanjian (on-the track) sekaligus melakukan intervensi

- atau tindakan yang diperlukan. Pelaksanaan evaluasi dilakukan juga pada akhir kegiatan untuk menilai tingkat ketercapaian target dan menjadi dasar untuk menentukan kelulusan pegawai magang sekaligus mengambil langkah tindak lanjut program magang.
- 3) Penyusunan laporan kinerja selama pelaksanaan program magang (berkala), serta penilaian akhir (secara keseluruhan/final) terhadap kinerja peserta program. Penilaian ini dilakukan oleh instansi penerima, dalam pelaksanaan penilaian ini dapat melibatkan mentor/pendamping magang. Penilaian ini menjadi dasar penilaian kinerja pegawai magang oleh instansi pengirim atau instansi asalnya.
- 4) Tindak lanjut dari pelaksanaan magang, yaitu:
  - a) Peserta Lulus yaitu peserta yang menyelesaikan program magang dengan baik dapat diberikan *reward* yang mengarah pada insentif non finansial yaitu mendapatkan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan jangka pendek atau ditetapkan sesuai dengan kebijakan pimpinan.
  - b) Peserta yang tidak lulus yaitu peserta yang dinyatakan tidak lulus program magang akan dicatat dalam laporan kinerjanya yang berpengaruh pada pengembangan kariernya. Instansi pengirim melakukan evaluasi terkait dengan faktor penyebab kegagalannya. Apabila faktor penyebab kegagalan berasal di luar kendali peserta magang, diberikan peluang untuk mengikuti program pengembangan kompetensi selanjutnya. Apabila faktor kegagalan berada dalam kendali peserta magang, belum dapat diberikan peluang untuk mengikuti program pengembangan kompetensi selanjutnya untuk jangka waktu tertentu sampai dilakukannya evaluasi kinerja.

Dalam setiap tahapan kegiatan dilaporkan secara singkat sebagai sarana untuk mencatat seluruh proses yang terjadi. Hal ini menjadi penting sebagai sarana pembelajaran, mempermudah proses monitoring dan evaluasi, serta sebagai embrio dalam menyusun database pengembangan program magang selanjutnya yang lebih baik.

## d. Hak dan Kewajiban

Dengan memperhatikan kemungkinan pembagian peran pelaksana dan pengelola program, maka dapat diidentifikasi hak dan kewajiban pegawai maupun instansional (instansi pengirim dan penerima). Identifikasi hak dan kewajiban disusun sesuai kebutuhan, yaitu:

## 1) Hak Pegawai

Merupakan hal-hal yang harus dipenuhi dan diterima oleh pegawai magang selama menjalankan program.

- a) Hak Pegawai
  - Memastikan hak-hak dasar kepegawaian sebagai ASN tetap terpenuhi yaitu status kepegawaian, kelas jabatan, pengembangan karier , masa kerja, gaji, tunjangan yang diterima secara penuh.
- b) Status pegawai di tempat magang terikat dengan jabatan tertentu, sehingga tugas dan fungsinya serta fasilitas mengikuti jabatan di instansi tujuan, atau bahkan hak untuk menerima insentif kinerja.
- c) Mentoring, yaitu hak menerima pembimbingan atau pendampingan dari tenaga ahli yang ditunjuk oleh instansi penerima, dengan kualifikasi minimal pada penguasaan substansi kompetensi magang dan kemampuan untuk melakukan transfer kompetensi
- d) Sertifikasi khusus atau *reward* dalam bentuk lain diberikan bagi peserta yang melaksanakan program magang dengan pencapaian baik atau sangat baik yang diindikasikan dengan penilaian dari instansi penerima dan tingkat ketercapaian target magang dengan penguasaan kompetensi tertentu.
- e) Hak lain yang diatur didalam perjanjian kerja sama.

### 2) Kewajiban Pegawai

a) Menetapkan target waktu, untuk mempermudah estimasi durasi magang dan tujuan yang akan dicapai oleh pegawai magang berdasarkan indikator ketercapaian target magang yang telah dirumuskan.

- b) Mengikuti aturan kerja yang berlaku instansi tujuan dan memposisikan diri sebagai bagian dari pegawai di instansi penerima
- c) Menyampaikan laporan kinerja secara rutin dengan menyesuaikan dengan durasi magang sebagai monitor kinerja pegawai selama magang.
- d) Menyampaikan laporan akhir mulai dari proses secara keseluruhan dan pencapaian target selama magang.
- e) Kewajiban lain yang diatur didalam perjanjian kerja sama.
- 3) Hak Dan Kewajiban Instansi Penerima
  - a) Hak instansi sesuai dengan perjanjan kerja sama
    - Memberdayakan pegawai magang untuk mendukung pelaksanaan kerja di instansi penerima dalam ruang lingkup perannya selama magang.
    - 2) Menegakkan aturan umum yang berlaku di instansinya hingga mengembalikan pegawai magang ke instansi asalnya jika dipandang perlu.
    - 3) Menerima laporan kinerja pegawai secara rutin selama berada di tempat magang.
    - 4) Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja, berikut melakukan tindak lanjut terhadap hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan.
    - 5) Hak lain yang diatur didalam perjanjian kerja sama.
  - b) Kewajiban instansi penerima meliputi:
    - 1) Menempatkan pegawai di unit tempat magang dalam peran jabatan tertentu, sehingga tugas dan fungsinya menjadi jelas, berikut pemberian akses terhadap fasilitas atau data tertentu yang mengikuti "jabatan" di instansi penerima berdasarkan kebutuhan magang, termasuk hak untuk menerima insentif tertentu
    - 2) Memberikan mentoring dengan menunjuk tenaga ahli / expert yang relevan dengan kebutuhan magang (dengan kualifikasi minimal pada penguasaan substansi kompetensi magang dan kemampuan untuk melakukan transfer kompetensi) dan memastikan proses mentoring diarahkan kepada pencapaian target magang

- 3) Memberikan rapor kinerja sebagai bentuk pelibatan aktif pegawai dalam proses kerja di instansi penerima
- 4) Kewajiban lain yang diatur didalam perjanjian kerja sama.
- 4) Hak Dan Kewajiban Instansi Pengirim
  - a) Melakukan pemanggilan pegawai magang untuk kembali ke organisasi dalam waktu tertentu atau sangat mendesak.
  - b) Melakukan penggantian pegawai dengan kualifikasi sepadan
  - c) Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja, tindak lanjut terhadap hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan, hak lain yang diatur didalam perjanjian kerja sama.
- 5) Kewajiban instansi pengirim, contoh:
  - a) Menanggung akomodasi dan hak keuangan peserta magang, terutama pada saat pengiriman dan pengembalian.
  - b) Terlibat aktif dalam monitoring dan evaluasi kinerja peserta magang.
  - c) Membuka akses komunikasi dengan pemagang dan instansi penerima selama pelaksanaan magang (secara berkelanjutan).
  - d) Kewajiban lain yang diatur didalam perjanjian kerja sama. Hak dan kewajiban ini menjadi bagian dalam perjanjian kerja sama yang akan menjadi pengaturan magang dalam pelaksanaan program magang.
- 6) Untuk peningkatan efektivitas program magang, instansi pengirim melakukan :
  - a) Penyusunan target magang berdasarkan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang mengarah pada program magang/pertukaran pegawai sebagai pilihan yang paling relevan dalam menjawab kebutuhan pengembangan kompetensi.
  - b) Penyusunan desain program atau kurikulum magang yang tepat dan tindak lanjut terhadap rencana pengembangan karier pegawai baik berupa promosi, mutasi, mapun pemberdayaan pegawai pasca magang
  - c) Pemilihan peserta secara selektif dengan memperhatikan kualifikasi dan sustainibilitas pelaksanaan tugas dan fungsi pada unit yang ditinggalkan.

- d) Penentuan target yang berkaitan kurikulum tersampaikan dengan baik kepada pegawai magang.
- e) Monitoring dan evaluasi secara aktif untuk memastikan proses magang tetap berada dalam koridornya, baik secara personal maupun melalui komunikasi aktif dengan instansi tempat pegawai magang.

dan instansi penerima melakukan :

- a) Analisis ketersediaan kebutuhan magang di unit organisasi dengan tugas pokok dan fungsi yang sesuai, jabatan yg tersedia, Sumber Daya Manusia yang sesuai untuk pertukaran, dan ketersediaan mentor.
- b) Analisis kapasitas organisasi dalam memberikan fasilitasi dan dukungan terhadap program antara durasi magang, pelibatan dalam pekerjaan, dukungan data dan informasi, kompensasi.
- c) Memberikan dukungan optimal untuk memastikan proses magang tetap berada dalam koridornya dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan komunikasi aktif dengan pegawai magang maupun instansi asal pegawai. Pegawai magang perlu menerapkan hal-hal mendasar berikut ini:
  - Memahami desain program, aspek-aspek yang perlu dipelajari dalam pelaksanaan program dan mampu berfikir secara fleksibel, luas, kreatif, dan inovatif.
  - 2) Mampu memposisikan diri dengan baik sebagai pegawai magang (adaptasi kultural).
  - 3) Mengikuti aturan sesuai dengan perjanjian kerjasama.
  - 4) Memberikan kemampuan terbaiknya dalam mensukseskan program.

## 8. Pengelola

Secara garis besar, sesuai dengan peraturan yang berlaku, program magang dikelola oleh Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Unit Organisasi Peserta Pengembangan.

## 9. Pembiayaan Program

Pembiayan magang pegawai ASN pada tingkat nasional/internasional, berasal dari APBN/APBD atau sumber lain yang sah sesaui dengan peraturan perundang-undangan.

## B. MEKANISME PEMBELAJARAN 70% MELALUI PERTUKARAN PNS DENGAN PEGAWAI SWASTA/BADAN USAHA MILIK NEGARA/BADAN USAHA MILIK DAERAH

Pemberian kesempatan kepada PNS untuk menduduki jabatan tertentu di sektor swasta sesuai dengan persyaratan kompetensi dengan dasar pertimbangan kesenjangan kinerja, kesenjangan Kompetensi terkait pengetahuan atau keterampilan dan soft competency, Kebutuhan organisasi/pengembangan karier PNS. Hasil yang diharapkan adalah pemenuhan kompetensi sesuai tuntutan jabatan dan bidang kerja. Pengetahuan yang diperoleh melaui pertukaran pegawai menciptakan motivasi/ide baru untuk meningkatkan keterampilan kerja atau pengembangan karier berikutnya.

Kegiatan Pertukaran Pegawai Swasta/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan dengan lembaga terkait sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Dasar pelaksanaan pertukaran pegawai yaitu:

- 1. Kebutuhan untuk membangun komunikasi, pengertian dan kerjasama/ sinergi (penguatan jejaring dengan instansi lain untuk peningkatan efektivitas performa organisasi hingga *problem solving (strategic values)*.
- 2. Adanya kebutuhan untuk bertukar keunggulan masing-masing berupa keahlian (*expertis*), nilai dasar budaya organisasi yang melekat pada suatu organisasi.

Hasil dari program pertukaran pegawai yaitu :

- 1. Kesepahaman dan/atau kerjasama antar instansi, terutama dalam penanganan isu bersama.
- 2. Akses data dan informasi yang lebih baik terkait dengan kebutuhan pengambilan keputusan/perumusan kebijakan yang berdampak terhadap peningkatan kapasitas organisasi dalam penanganan isu-isu tertentu.

3. Terjadi transfer nilai unggul organisasi (*expertise*, *values*, *culture*) penerima yang dapat diadopsi untuk peningkatan kapasitas organisasi pengirim.

Berdasarkan dasar kebutuhan pertukaran pegawai dilakukan dalam variasi model sebagai berikut :

- 1. Komunikatif, sebagai sarana komunikasi, kerjasama dan sinergi antar 2 (dua) instansi/organisasi dalam penanganan isu tertentu.
- 2. Pertukaran keunggulan, sebagai sarana bertukar keunggulan masing-masing instansi/organisasi (sarana bertukar nilai lebih yang dimiliki organisasi).

Berdasarkan lokasi, pertukaran pegawai dilakukan melalui:

- 1. Internal instansi (antar unit dalam instansi pemerintah).
- 2. Antar instansi pemerintah (K/L/D), baik di tingkat nasional maupun internasional.
- 3. Antara instansi pemerintah dengan korporasi, baik di tingkat nasional maupun internasional.
- 4. Antara instansi pemerintah dengan organisasi lainnya (menyesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi).

Pertukaran pegawai dilakukan dengan kondisi sebagai berikut:

- 1. Terdapat irisan kepentingan diantara dua (2) instansi yaitu satu rumpun sektoral/bidang/penanganan isu bersama.
- 2. Terdapat *expertise*, *values*, *culture* dan kompetensi yang dapat dipertukarkan. Pertukaran pegawai memiliki kompleksitas alami karena ruang lingkup sasarannya yang bersifat strategik dan multi-dimensi. Sehingga kejelasan tujuan pertukaran pegawai menjadi kunci dalam memilih organisasi/mitra pertukaran yang tepat.

Tahapan pelaksanaan pertukaran pegawai meliputi:

1. Kualifikasi pegawai

Program pertukaran pegawai berdasarkan kualifikasi pegawai sebagai berikut:

- a) Hanya diperuntukkan bagi ASN dengan status PNS, bukan PPPK;
- b) Jenis jabatan yang dipertukarkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensinya, tetapi kemungkinan

- hanya terjadi pada jabatan manajerial (struktural), dan jabatan fungsional (JF) pada level menengah dan atas (middle-top level);
- c) Dapat bersifat sama jenis jabatannya atau tidak, hal ini untuk mengantisipasi adanya perbedaan kebutuhan dan karakteristik instansi yang akan melakukan pertukaran. Apabila ditetapkan dengan jenis jabatan yang sama potensi terjadinya pertukaran pegawai implementasi program pertukaran pegawai akan menjadi sangat kecil. Untuk itu, jabatan yang akan dipertukarkan dapat ditetapkan sesuai dengan kebutuhan dan kesepakatan antar instansi
- d) Diperuntukkan bagi pegawai kategori *High Performing* (Hi-Po), yaitu pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja tinggi, namun membutuhkan pengembangan kompetensi (*challenge*) untuk keperluan pengembangan kariernya di masa mendatang.

Penetapan kualifikasi pegawai terbaik pada bidang yang akan dipertukarkan terkait dengan upaya untuk meningkatkan efektivitas program pertukaran pegawai yang bersifat strategik bukan hanya sekedar pengembangan kompetensi. Untuk itu, pemilihan/seleksi calon peserta harus memperhatikan kesesuaian kualifikasi dengan target pertukaran pegawai.

## 2. Durasi Pertukaran Pegawai

Mengacu pada Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dan peraturan terkait, pertukaran pegawai memiliki durasi paling lama (1) satu tahun. Dan dapat disesuaikan dengan misi strategis yang hendak dicapai, praktik yang berlangsung di negara lain serta tujuan pengembangan kompetensi durasi pertukaran pegawai dapat dilakukan hingga mencapai dua (2) tahun, akan tetapi diperlukan penetapan durasi wajar yang mengikuti kebutuhan transfer knowledge/ skill/ experience/ value yang diharapkannya. Hal ini ditentukan dengan mempertimbangkan misi strategis pertukaran pegawai dan kebutuhan akan keberlanjutan pelaksanaan tugas di unit atau instansi itu sendiri.

## 3. Mekanisme dan Instrumentasi

Mekanisme pelaksanaan pertukaran pegawai sekaligus meningkatkan peluang keberhasilannya (efektivitas program pertukaran), diperlukan acuan mengenai mekanisme atau prosedur yang dilakukan, yaitu:

a) Analis kebutuhan pengembangan kompetensi yang dapat diisi melalui pertukaran.

- Yaitu proses mendiagnosa atau mengidentifikasi kebutuhan organisasi untuk membangun komunikasi, kerjasama dan pengertian dalam penanganan isu-isu tertentu atau melakukan pertukaran keunggulan kompetensi tertentu. Kebutuhan organisasi ini juga menjadi dasar untuk menetapkan target pertukaran pegawai dan mengidentifikasi kandidat pegawai yang akan dipilih untuk melaksanakan pertukaran melalui talent pool (jika ada).
- b) Penentuan unit/instansi untuk melakukan perjanjian kerja sama. Yaitu Proses untuk menjalin kesepakatan kerjasama dengan unit kerja/instansi lain yang memiliki kriteria yang sesuai dengan kebutuhan pertukaran pegawai antara lain membangun komunikasi, kerjasama dan pengertian dalam penanganan isu tertentu atau melakukan pertukaran keunggulan kompetensi tertentu.
- c) Pernyusunan perjanjian kerjasama meliputi:
  - 1) Target program pertukaran pegawai yang menunjukkan kejelasan yang ingin dicapai oleh instansi masing-masing dalam menjalankan program pertukaran. Target ini disertai dengan indikator-indikator ketercapaiannya yang digunakan sebagai salah satu dasar dalam melakukan monitoring dan evaluasi.
  - 2) Durasi pelaksanaan pertukaran yang harus disepakati bersama antara instansi yang terlibat berdasarkan estimasi kebutuhan pencapaian tujuan pertukaran. Dalam hal ini dapat disusun jadwal atau rencana aksi pelaksanaan kegiatan pertukaran sebagai lampiran perjanjian kerjasama.
  - 3) Posisi jabatan pegawai di masing-masing instansi, untuk memperjelas jabatan atau posisi selama melaksanakan pertukaran, sekaligus mengidentifikasi uraian tugas dan kewenangan yang melekat dengan harapan dapat meningkatkan efektivitas program.
  - 4) Penetapan koordinator yang memiliki kompetensi untuk mengkoordinasikan proses pertukaran pegawai di masing-masing unit/instansi/organisasi. Selain menguasai keunggulan organisasi, koordinator diharapkan memiliki kompetensi manajemen pembelajaran (perencanaan pembelajaran, pembimbingan, hingga evaluasi pembelajaran).

- 5) Hak dan kewajiban peserta dan instansi yang terlibat dalam program pertukaran yang memuat hal-hal yang harus dipenuhi oleh peserta pertukaran selama menjalankan program. Hak dan kewajiban peserta dan instansi harus diselaraskan dengan kewajiban yang dapat dipenuhi instansi masing-masing (sebagai instansi pengirim maupun penerima) selama program pertukaran. Pengaturan hak dan kewajiban dimaksud ditujukan untuk memberikan perlindungan status kepegawaian peserta dan memastikan keberhasilan program pertukaran pegawai.
- 6) Pengaturan apabila terjadi wanprestasi antara lain terjadi pelanggaran perjanjian kerjasama oleh peserta atau instansi yang menyebabkan terganggunya proses pertukaran pegawai.
- 7) Pengaturan saat terjadi kondisi kondisi kahar (*force mejure*), yaitu pengaturan apabila terjadi hal-hal yang di luar kontrol, yaitu terjadi musibah, sakit, bencana alam, dan lainnya.

Untuk menjamin pelaksanaan perjanjian kerjasama dilakukan sesuai tujuan, instansi penerima dan/atau istansi pengirim melakukan :

- 1) Pembekalan oleh instansi pengirim yaitu proses awal yang dilakukan instansi asal untuk mempersiapkan peserta pertukaran, terutama pemahaman terhadap tujuan melakukan pertukaran, apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan pegawai serta hak dan kewajiban dari sisi instansi pengirim dan dilakukan selama 3 (tiga) hari.
- Orientasi oleh instansi penerima yaitu proses inisiasi awal yang dilakukan instansi penerima untuk mempersiapkan peserta pertukaran agar dapat beradaptasi dengan posisi dan lingkungan baru sekaligus membekali pemahaman terkait aturan (rule of the game) dari sisi instansi penerima. Pelaksanaan orientasi dilakukan selama 3 (tiga) hari.
- Praktik pertukaran di instansi penerima yaitu proses pegawai menjalani program pertukaran sesuai dengan perjanjian Kerjasama yang telah disepakati. Durasi pertukaran pegawai antara 1 (satu) bulan sampai 2 (dua) tahun. Sementara waktu penempatan pertukaran pegawai fleksibel, menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi.

4) Monitoring dan evaluasi dilakukan baik oleh instansi pengirim maupun instansi penerima, yaitu serangkaian proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa magang berada dalam koridornya, dilakukan melalui penilaian berkala yang diakhiri dengan evaluasi akhir, dapat berupa presentasi hasil magang atau uji kompetensi yang akan menjadi penentu kelulusannya.

## 4. Monitoring, evaluasi dan tindak lanjut

Upaya yang dilakukan untuk memastikan bahwa program pertukaran pegawai berjalan sesuai dengan tujuan. Tahapan yang dilakukan meliputi:

- a) Monitoring dilakukan sepanjang program pertukaran berlangsung melalui pengamatan langsung oleh atasan dan mentor melalui pengamatan langsung oleh atasan dan mentor, dengan bantuan form monitoring. Monitoring dapat menghasilkan tindakan korektif (perbaikan) hingga represif (penegakan aturan), dilakukan atau diambil sesuai kebutuhan;
- b) Evaluasi dilakukan dengan menyesuaikan durasi pelaksanaan yaitu per semester, per bulan, per minggu (melihat apakah pelaksanaan pertukaran masih *on-the track* sekaligus melakukan intervensi atau tindakan yang diperlukan) dan dilakukan di akhir kegiatan dengan menilai tingkat ketercapaian target dan menjadi dasar untuk menentukan kelulusan peserta pertukaran sekaligus mengambil langkah tindak lanjut program.
- c) Penyusunan laporan kinerja selama pelaksanaan program pertukaran, serta penilaian akhir terhadap kinerja peserta program. Penilaian ini dilakukan oleh instansi penerima, dalam pelaksanaan penilaian ini dapat melibatkan mentor, coach, expert atau mitra yang akan mendampingi. Penilaian ini menjadi dasar penilaian kinerja yang bersangkutan oleh instansi asalnya.
- d) Tindak lanjut pertukaran pegawai meliputi :
  - 1) Pegawai yang lulus adalah pegawai yang menyelesaikan program pertukaran pegawai dengan baik dan diberikan reward yang mengarah pada insentif non finansial sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

2) Pegawai yang tidak lulus adalah pegawai yang dinyatakan tidak lulus program pertukaran pegawai akan dicatat dalam laporan kinerja yang berpengaruh pada pengembangan kariernya. Instansi pengirim melakukan evaluasi terkait dengan faktor penyebab kegagalannya. Apabila faktor penyebab kegagalan berasal dari hal di luar kendali peserta pertukaran pegawai, maka masih dapat diberikan peluang untuk mengikuti program pengembangan kompetensi selanjutnya. Sementara apabila faktor kegagalan berada dalam kendali peserta pertukaran pegawai, maka belum dapat diberikan peluang untuk mengikuti program pengembangan kompetensi selanjutnya untuk jangka waktu tertentu sampai dilakukannya evaluasi kinerja.

## 5. Hak dan Kewajiban Pegawai dan Instansi Penerima dan Pengirim

- a) Hak pegawai dalam pertukaran pegawai meliputi :
  - 1) Memastikan hak-hak dasar kepegawaian sebagai ASN tetap terpenuhi yaitu status kepegawaian, kelas jabatan, pengembangan karier, gaji, tunjangan tetap diterima secara utuh.
  - 2) Status pegawai di tempat pertukaran yaitu menduduki jabatan tertentu, sehingga tugas dan fungsinya menjadi jelas termasuk dengan akses terhadap fasilitas atau data tertentu yang mengikuti jabatan di instansi tujuan, atau termasuk hak untuk menerima insentif kinerja.
  - 3) Mentoring, yaitu hak menerima pendampingan dari pegawai ahli atau koordinator yang ditunjuk oleh instansi penerima.
  - 4) Sertifikasi atau reward dalam bentuk lain yang dapat diberikan bagi peserta yang melaksanakan program pertukaran pegawai dengan pencapaian baik atau sangat baik yang diindikasikan dengan penilaian dari instansi penerima dan tingkat ketercapaian target pertukaran pegawai (penguasaan kompetensi tertentu).
  - 5) Hak lain yang dapat diatur kemudian melalui perjanjian kerjasama.
- b) Kewajiban pegawai dalam pertukaran pegawai meliputi :
  - 1) Menetapkan target antar waktu untuk mempermudah estimasi estimasi durasi pertukaran pegawai dan memperjelas apa yang harus dicapai oleh peserta pertukaran pegawai berdasarkan

- indikator ketercapaian target pertukaran pegawai yang telah dirumuskan
- 2) Mengikuti aturan kerja yang berlaku di instansi tujuan dengan kata lain memposisikan diri sebagai bagian dari pegawai di instansi penerima.
- 3) Menyampaikan laporan kinerja secara rutin dengan menyesuaikan dengan durasi pertukaran pegawai, terutama untuk pertukaran pegawai dengan durasi yang panjang (progress report) sebagai monitoring kinerja pegawai selama melaksanakan pertukaran pegawai.
- 4) Menyampaikan laporan akhir dengan gambaran proses keseluruhan dan pencapaian target selama pertukaran pegawai
- 5) Kewajiban lain yang diatur didalam perjanjian kerja sama.
- c) Hak instansi penerima dalam pertukaran pegawai meliputi :
  - 1) Memberdayakan peserta pertukaran untuk mendukung pelaksanaan kerja di instansi penerima dalam ruang lingkup jabatannya selama melaksanakan pertukaran.
  - 2) Melakukan pembatasan kewenangan tertentu yang melekat pada jabatan tertentu yang diemban peserta pertukaran pegawai.
  - 3) Menegakkan aturan umum yang berlaku di instansinya hingga mengembalikan peserta pertukaran ke instansi asalnya jika dipandang perlu.
  - 4) Menerima laporan kinerja pegawai secara rutin selama berada di tempat pertukaran
  - 5) Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja dan tindak lanjut terhadap hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan
  - 6) Hak lain yang dapat diatur didalam perjanjian kerja sama.
- d) Kewajiban instansi penerima dalam pertukaran pegawai yaitu:
  - 1) Menempatkan pegawai di tempat pertukaran dalam jabatan tertentu, sehingga tugas dan fungsinya menjadi jelas, berikut pemberian akses terhadap fasilitas atau data tertentu yang mengikuti jabatan di instansi penerima berdasarkan kebutuhan pertukaran pegawai, termasuk hak untuk menerima insentif tertentu.
  - 2) Memberikan mentoring dengan menetapkan koordinator yang relevan dengan kebutuhan pertukaran dan memastikan proses

koordinasi/fasilitasi diarahkan kepada pencapaian target pertukaran serta meberikan laporan kinerja sebagai bentuk pelibatan aktif pegawai dalam proses kerja di instansi penerima.

- 3) Kewajiban lain yang dapat diatur didalam perjanjian kerja sama.
- e) Hak instansi pengirim dalam pertukaran pegawai yaitu :
  - 1) Melakukan pemanggilan pegawai pertukaran untuk kembali ke organisasi dalam waktu tertentu jika terjadi kebutuhan yang sangat mendesak.
  - 2) Melakukan penggantian pegawai dengan kualifikasi sepadan.
  - 3) Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja dan melakukan tindak lanjut terhadap hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan.
  - 4) Hak lain yang dapat diatur didalam perjanjian kerja sama.
- f) Kewajiban instansi pengirim dalam pertukaran pegawai yaitu:
  - 1) Memastikan peserta pertukaran memahami desain program yang akan dijalani (target, indikator, dan proses yang harus dilalui).
  - 2) Menanggung akomodasi dan hak keuangan peserta pertukaran, terutama pada saat pengiriman dan pengembalian.
  - 3) Terlibat aktif dalam monitoring dan evaluasi kinerja peserta pertukaran
  - 4) Membuka akses komunikasi dengan pegawai pertukaran dan instansi penerima selama pelaksanaan magang secara berkelanjutan.
  - 5) Kewajiban lain yang dapat diatur di dalam perjanjian kerja sama.

Hak dan kewajiban merupakan bagian dalam perjanjian kerjasama yang akan menjadi aturan (*rule of games*) dalam pelaksanaan program pertukaran pegawai. Upaya untuk meningkatkan efektivitas program pertukaran pegawai yang harus dilakukan oleh instansi pengirim yaitu:

- a) Menyusun target pertukaran pegawai yang jelas berdasarkan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang mengarah pada program pertukaran pegawai sebagai pilihan paling relevan dalam menjawab kebutuhan pengembangan kompetensi.
- b) Menyusun desain program (kurikulum) pertukaran pegawai yang tepat berikut tindak lanjutnya terhadap rencana pengembangan

- karier pegawai baik berupa promosi, mutasi, mapun pemberdayaan pegawai pasca pertukaran pegawai.
- c) Melakukan pemilihan peserta secara selektif dengan memperhatikan kualifikasi dan sustainabilitas pelaksanaan tugas dan fungsi pada unit yang ditinggalkan.
- d) Memastikan target yang berkaitan dengan kurikulum tersampaikan dengan baik kepada pegawai pertukaran.
- e) Melakukan monitoring dan evaluasi secara aktif untuk memastikan proses pertukaran pegawai tetap berada dalam koridornya, baik secara personal maupun melalui komunikasi aktif dengan instansi tempat pegawai dipertukarkan.

Sedangkan upaya untuk meningkatkan efektivitas program pertukaran pegawai yang harus dilakukan oleh instansi penerima yaitu:

- a) Analisis ketersediaan *supply* bagi kebutuhan pertukaran pegawai di unit organisasi dan kegiatan yg sesuai, jabatan yg tersedia, sumber daya manusia yg sesuai, dan ketersediaan mentor.
- b) Analisis kapasitas organisasi dalam memberikan fasilitasi dan dukungan terhadap program meliputi durasi, pelibatan dalam pekerjaan, support data, kompensasi.
- c) Memberikan dukungan optimal untuk memastikan proses pertukaran pegawai tetap berada dalam koridornya dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan komunikasi aktif dengan peserta pertukaran pegawai maupun instansi asal peserta.

Pegawai yang menjadi peserta pertukaran pegawai harus memiliki kemampuan sebagai berikut :

- Memahami desain program, aspek-aspek yang perlu dipelajari dalam pelaksanaan program dan mampu berfikir secara fleksibel, luas, kreatif, dan inovatif
- b) Mampu memposisikan diri dengan baik sebagai peserta pertukaran pegawai (adaptasi kultural).
- c) Mengikuti aturan sesuai dengan perjanjian kerja sama secara konsekuen
- d) Memberikan kemampuan terbaiknya dalam mensukseskan program.

## 6. Pengelola

Program pertukaran pegawai dikelola oleh Unit Organisasi Yang Menangangi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Unit Organisasi Peserta Pengembangan.

## C. Mekanisme Pembelajaran 70% Melalui Benchmarking atau Studi Visit

Patok banding (benchmarking) adalah kegiatan untuk mengembangkan kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakterisitik sejenis. Lembaga tujuan patok banding harus memiliki keunggulan komparatif yang dapat dipersandingkan dengan lembaga sejenis.

Output yang dihasilkan dari patok banding (benchmarking) adalah peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau pemenuhan kompetensi teknis yang sesuai dengan tuntutan jabatan serta mendapatkan motivasi/ide baru dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Metode yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi teknis JF melalui patok banding (*benchmarking*) adalah sama dengan program pengembangan kompetensi teknis melalui jalur pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta, yaitu on the job training.

Prosedur/mekanisme pelaksanaan patok banding (*benchmarking*) terdiri dari empat (4) tahapan, yaitu: tahapan persiapan, tahapan pelaksanaan, tahapan monitoring, dan tahapan pelaporan sesuai dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 5

Tahapan	Kegiatan
Tahapan Persiapan	1. Organisasi Peserta Pengembangan melakukan
	pengumpulan data pengusulan kebutuhan
	pengembangan kompetensi teknis dari unit
	kerja.
	2. Unit Organisasi Peserta Pengembangan
	melakukan verifikasi untuk menentukan
	lembaga tujuan patok banding (benchmarking).
	3. Unit Organisasi Peserta Pengembangan
	melakukan koordinasi dengan Unit Organisasi

- Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mendapatkan persetujuan dan menetapkan lembaga tujuan patok banding (benchmarking).
- 4. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia melakukan koordinasi dengan lembaga tujuan patok banding (benchmarking) untuk menyesuaikan jadwal pelaksanaan.
- 5. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia melakukan seleksi administrasi untuk menentukan prioritas pegawai yang akan melakukan patok banding (benchmarking).
- 6. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia mengusulkan nama pegawai sebagai peserta patok banding (benchmarking) kepada pimpinan Unit Organisasi Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- 7. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia mengirim surat pengusulan mengikuti patok banding (benchmarking) kepada lembaga tujuan.
- 8. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia menugaskan pegawai sebagai peserta patok banding (*benchmarking*).
- 9. Pegawai menerima surat penugasan sebagai peserta patok banding (benchmarking).
- 10. Unit Organisasi Peserta Pengembangan menanggung biaya pelatihan, uang harian, uang transport, dan akomodasi sesuai peraturan perundang-undangan.

Tahapan Persiapan

1. Peserta mengidentifikasi *best practice* pada lembaga tujuan.

	2. Peserta melakukan koordinasi dengan lembaga			
	tujuan patok banding (benchmarking) terkait			
	dengan informasi yang dibutuhkan.			
	3. Peserta mengikuti patok banding (benchmarking			
	di lembaga yang telah ditentukan secara			
	utuh/penuh sesuai dengan jadwal yang telah			
	ditetapkan.			
	4. Peserta menggali data/informasi secara efektif			
	sesuai dengan kebutuhan pengembangan			
	kompetensi teknis.			
Tahapan Monitoring	Prosedur/mekanisme tahapan monitoring sama			
	dengan mekanisme pelatihan klasikal sesuai			
	dengan Surat Edaran Kepala BPSDM Nomor			
	04/SE/KM/2023 Tentang Pedoman Umum			
	Penyelenggaraan Pengembangan kompetensi dalam			
	bentuk pelatihan di Kementerian Pekerjaan Umum			
	dan Perumahan Rakyat.			
Tahapan Pelaporan	Prosedur/mekanisme tahapan pelaporan sama			
	dengan mekanisme pelatihan klasikal Surat Edaran			
	Kepala BPSDM Nomor 04/SE/KM/2023 Tentang			
	Pedoman Umum Penyelenggaraan Pengembangan			
	kompetensi dalam bentuk pelatihan di Kementerian			
	Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.			

Penanggungjawab utama dalam proses pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur patok banding (benchmarking) adalah unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berperan penting pada tahapan persiapan, monitoring, dan pelaporan. Sedangkan pada proses pelaksanaan patok banding (benchmarking), peserta patok banding bertanggungjawab untuk dapat menggali informasi secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan lembaga tujuan patok banding (benchmarking) bertanggungjawab untuk memberikan informasi yang dibutuhkan.

#### D. Mekanisme Pembelajaran 70% Melalui Detasering

Pembelajaran melalui detasering adalah penugasan atau penempatan PNS pada suatu tempat untuk jangka waktu tertentu yang disesuaikan dengan potensi dan kompetensi PNS dengan jabatan yang akan diisi sementara. Kebutuhan transfer of knowledge, keahlian (skill) dan pengalaman dari PNS ke lingkup unit/organisasi baru. Hasil yang diharapkan kompetensi ini adalah menangani tantangan pada unit kerja baru.

# E. Mekanisme Pembelajaran 70% Melalui Pembelajaran Alam Terbuka (outbound)

Pembelajaran alam terbuka adalah belajar melalui pengalaman langsung yang disajikan dalam bentuk permainan, simulasi, diskusi dan petualangan sebagai media penyampaian. ASN secara aktif dilibatkan dalam seluruh kegiatan yang dilakukan untuk dapat segera mendapat umpan balik tentang dampak dari kegiatan yang dilakukan, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai bahan pengembangan diri ASN dimasa mendatang. Metode outbound memungkinkan ASN dalam aktivitasnya melakukan sentuhan-sentuhan fisik dengan latar alam yang terbuka sehingga diharapkan melahirkan kemampuan dan watak serta visi kepemimpinan yang mengandung nilai-nilai kejujuran, keterbukaan, toleransi, kepekaan yang mendalam, kecerdasan serta rasa kebersamaan dalam membangun hubungan antar manusia yang serasi dan dinamis.

Tujuan pelatihan melalui jalur pembelajaran alam terbuka (outbond) yaitu :

- 1. Meningkatkan hubungan kerjasama, solid, sinergi, dan kekompakan tim atau kelompok;
- 2. Membentuk kerjasama tim untuk mencapai tujuan bersama; dan
- 3. Meningkatkan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, konsentrasi, kreativitas, strategy planning, analisis dan kepercayaan diri.

# F. Mekanisme Pembelajaran 70% Melalui Komunitas Belajar

Beberapa istilah yang digunakan dalam pelaksanaan komunitas belajar antara lain :

1. Berbagi Pengetahuan adalah aktivitas untuk membagikan dan bertukar pengetahuan yang berupa informasi, fakta, ide,

- pemahaman, maupun keahlian setelah pegawai mengikuti peningkatan kompetensi.
- 2. Berbagi Pengalaman adalah aktivitas untuk membagikan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan mengenai suatu pekerjaan untuk mendukung pengembangan kompetensi.
- 3. Berbagi Bahan Pembelajaran adalah aktivitas dimana pegawaidapat berbagi bahan pembelajaran melalui suatu mediakepada pagawai yang lainnya.
- 4. Bahan pembelajaran adalah hasil pemikiran pegawai yang dituangkan dalam suatu media, misalnya, ringkasan kebijakan (policy brief), karya tulis ilmiah, artikel, buku digital, serta media lainnya. Bahan pembelajaran tersebut merupakan hasil karya orisinil dan telah dijamin mutunya oleh JPT Pratama di unit kerjanya.
- 5. Diskusi permasalahan adalah aktivitas bertukar pikiran untuk menyelesaikan suatu permasalahan terkait kepegawaian sehingga didapatkan solusi terbaik untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.
- 6. Penyelenggara Komunitas Belajar adalah Unit Organisasi Peserta Pengembangan minimal setara eselon II.
- 7. Koordinator Komunitas Belajar adalah pegawai yang menjadi penanggungjawab kegiatan Komunitas Belajar di unit kerjanya masing-masing.
- 8. Pakar adalah pegawai atau pihak luar yang memiliki pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan pengalaman di bidang tertentu yang dibutuhkan untuk mendukung proses pembelajaran dalam Komunitas Belajar.
- 9. Peserta Komunitas Belajar adalah pegawai yang mengikuti kegiatan Komunitas Belajar.

Tahapan yang dilakukan dalam komunitas belajar meliputi:

- 1. Perencanaan kegiatan komunitas belajar
  - a. Unit Organisasi Peserta Pengembangan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang disusun berdasarkan dengan kebutuhan pengembangan pegawa dan melaporkan rencana penyelenggaraan Komunitas Belajar kepada Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia.

- b. Unit Organisasi Peserta Pengembangan selaku penyelengara menetapkan rencana, materi, dan pemateri yang mendukung pelaksanaan komunitas belajar.
- c. Penyelenggara komunitas belajar mempersiapkan lingkungan kondusif untuk penyelenggaraan komunitas belajar dan melakukan pemantauan serta evaluasi kegiatan komunitas belajar.
- d. Unit Organisasi Peserta Pengembangan dapat mengusulkan kegiatan komunitas belajar beserta materi dan pemateri yang dibutuhkan kepada Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- e. Unit Organisasi Peserta Pengembangan dapat menunjuk salah satu pegawainya untuk menjadi Koordinator Komunitas Belajar.

#### 2. Pelaksanaan Kegiatan Komunitas Belajar

a. Unit Organisasi Peserta Pengembangan mengajukan usulan pelaksanaan komunitas belajar sesuai tabel sebagai berikut :

#### PENGAJUAN KEGIATAN KOMUNITAS BELAJAR

#### 1. Nama Unit Kerja:

#### 2. Latar Belakang:

(Berisikan Latar Belakang dilaksanakannya kegiatan Komunitas Belajar di Unit kerja)

#### 3. Topik Kegiatan Komunitas Belajar:

(Berisikan Topik atau Materi yang ingin dipelajari selama kegiatan berlangsung)

#### 4. Bentuk Kegiatan Komunitas Belajar:

(Berisikan bentuk kegiatan Komunitas Belajar yang dipilih, misal, Berbagi Pengetahuan, Berbagi Pengalaman, Berbagi Bahan Pembelajaran, atau Diskusi Permasalahan)

#### 5. Target yang ingin dicapai:

(Berisikan sasaran yang ingin dicapai setelah melakukan kegiatan Komunitas Belajar)

#### 6. Peserta:

(Berisikan daftar pegawai yang terlibat selama kegiatan. Peserta kegiatan merupakan pegawai dalam satu unit kerja maupun pegawai lintas Unit Kerja)

#### 7. Jadwal Pelaksanaan Kegiatan

(Berisikan rencana jadwal pelaksanaan kegiatan Komunitas Belajar beserta lokasi dan waktu yang telah disepakati oleh unit)

> Tempat, Tanggal, Bulan, Tahun Mengetahui,

> > (Nama Pimpinan Unit) NIP.

- b. Usulan pengajuan disampaikan kepada Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk dilakukan verifikasi.
- c. Apabila usulan disetujui, penyelenggara komunitas belajar dapat melaksanakan kegiatan komunitas belajar.
- d. Kegiatan komunitas belajar dapat dilaksanakan secara daring maupun luring.
- e. Pegawai yang telah mengikuti kegiatan komunitas belajar akan memperoleh surat keterangan pembelajaran berupa sertifikat elektronik.
- f. Koordinator Komunitas Belajar berkoordinasi dengan Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk mengevaluasi pelaksanaan Komunitas Belajar.

#### 3. Berbagi Pengetahuan

- a. Tata cara berbagi pengetahuan meliputi:
  - a) Penyelenggara komunitas belajar memfasilitasi kegiatan berbagi pengetahuan.
  - b) Pemateri dapat membagikan topik materi berupa pengetahuan yang diperoleh selama melakukan pengembangan kompetensi.
  - c) Penghitungan Jam Pelajaran (JP) berbagi pengetahuan setiap 1(satu) kali pertemuan, untuk peserta memperoleh 2 (dua) JP dan untuk pemateri memperoleh 4 (empat) JP.

#### b. Tugas dan Peran Pemateri

Tugas dan peran pemateri memberikan paparan mengenai pengetahuan sesuai dengan topik atau materi yang didapatkannya meliputi :

- a) Mengemas topik atau materi dengan sebaik mungkin sehingga memudahkan peserta Komunitas Belajar dalam memahami pengetahuan yang disampaikan.
- b) Memberikan kesempatan kepada peserta Komunitas Belajar untuk bertanya dan berdiskusi agar memaksimalkan proses transfer pengetahuan.

#### 4. Berbagi Pengalaman

- a. Tata cara berbagi pengalaman meliputi:
  - a) Penyelenggara komunitas belajar memfasilitasi kegiatan berbagi pengalaman.
  - b) Topik atau materi dalam kegiatan berbagi pengalaman merupakan topik atau materi yang dibutuhkan oleh unit organisasi peserta pengembangan.
  - c) Penyelenggara komunitas belajar dapat menunjuk pakar yang dibutuhkan dalam kegiatan berbagi pengalaman.
  - d) Setiap 1 (satu) kali pertemuan berbagi pengalaman, peserta memperoleh 2 (dua) JP dan Pakar memperoleh 4 (empat) JP.
  - e) Penyelenggara Komunitas Belajar paling banyak menyelenggarakan kegiatan berbagi pengalaman 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.

#### b. Tugas dan Peran Pakar meliputi:

- a) Membagikan pengalamannya sesuai dengan topik yang disepakati dengan Penyelenggara Komunitas Belajar.
- b) Memberikan kesempatan kepada peserta Komunitas Belajar untuk bertanya dan berdiskusi.
- c) Memberikan masukan dan saran berdasarkan keberhasilan yang dicapai dan pengalaman yang pernah diperoleh.

#### 5. Berbagi Bahan Pembelajaran

Tata cara berbagi bahan pembelajaran meliputi:

- a. Pegawai dapat membagikan bahan pembelajaran yang merupakan hasil karya orisinal miliknya.
- b. Topik atau materi yang diangkat dalam bahan pembelajaran berkaitan dengan kebutuhan unit kerja.
- c. Pegawai yang membagikan bahan pembelajaran miliknya wajib mendapatkan persetujuan dan penjaminan mutu oleh pimpinan unit kerjanya dan diserahkan kepada Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai dengan tabel sebagai berikut:

#### **SURAT PERNYATAAN**

Saya yang	bertanda	tangan	dibawah	ini:
-----------	----------	--------	---------	------

Nama :

NIP :

Jabatan :

Unit Kerja:

yang berjudul: \*Judul dicetak tebal\*

#### Menyatakan bahwa:

- 1. Bahan Pembelajaran dengan judul diatas merupakan hasil karya orisinil milik saya;
- 2. Bahan Pembelajaran yang saya buat telah mendapatkan persetujuan dan dijamin mutunya oleh Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Unit Kerja saya;
- 3. Segala konten yang tercantum dalam Bahan Pembelajaran tersebut diatas adalah sepenuhnya tanggung jawab saya;
- 4. Setelah Bahan Pembelajaran ini diserahkan kepada Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia, Saya tidak keberatan jika Bahan Pembelajaran tersebut di akses oleh seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dan dimanfaatkan untuk mengembangkan kompetensi.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar ditindaklanjuti oleh Unit Organisasi Yang Menangangi Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Tempat, Tanggal, Bulan, Tahun

Mengetahui,

(Nama Pegawai)

Pejabat Eselon II

NIP.

NIP.

- d. Setiap 1 (satu) pengumpulan bahan pembelajaran, pegawai memperoleh 4 (empat) JP
- e. Pengumpulan bahan pembelajaran paling banyak dilaksanakan 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.

#### 6. Diskusi Permasalahan

Tata cara diskusi permasalahan meliputi:

- a. Penyelenggara komunitas belajar memfasilitasi Diskusi Permasalahan dengan mengundang Pakar yang mempunyai kapasitas untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.
- b. Topik atau materi dalam kegiatan diskusi Permasalahan merupakan permasalahan yang perlu mendapatkan penanganan segera untuk dicarikan solusinya.
- c. Penyelenggara komunitas belajar dapat menunjuk Pakar dan Moderator dalam kegiatan Diskusi Permasalahan.
- d. Kegiatan diskusi permsalahan dapat diikuti oleh pegawai baik dalam satu unit kerja atau lintas unit kerja.

#### 7. Monitoring dan evaluasi

Monitoring dan evaluasi dilaksanakan sebagai berikut :

- a. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia melaksanakan monitoring penyelenggaraan Komunitas Belajar yang dilaksanakan oleh setiap Unit Organisasi Peserta Pengembanga berupa pengumpulan data, kemajuan program, dan hambatan.
- b. Evaluasi dilaksanakan berdasarkan hasil monitoring dan laporan rekapitulasi pelaksanaan pengembangan komptensi melalui komunitas belajar dari setiap unit organisasi peserta pengembangan kepada Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia yang dilakukan secara berkala minimal setiap 3 (tiga) bulan sekali sesuai dengan format pada tabel sebagai berikut :

## REKAPITULASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI MELALUI KOMUNITAS BELAJAR

Unit Kerja:
Periode:

No	Nama	NIP	Go1	JAM PELAJARAN (JP)			Jumlah Perolehan JP	
				Berbagi	Berbagi	Berbagi	Diskusi	
				Pengeta-	Pengala-	Bahan	Permasa-	
				huan	man	Pembela-	lahan	
						jaran		

Mengetahui, JPT Pratama,

Tempat, Bulan, Tanggal, Tahun Pengelola Kepegawaian,

Nama : NIP. :

Nama : NIP :

# G. Mekanisme Pembelajaran 70% Melalui Belajar Mandiri (self development).

Prosedur/mekanisme pelaksanaan pembelajaran melalui jalur belajar mandiri sesuai dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 6

Tahapan	Kegiatan
Tahapan Persiapan	1. Unit Organisasi Peserta Pengembangan membuat rekapitulasi data pegawai yang direkomendasikan
	melaksanakan program belajar mandiri (self development) sesuai dengan rencana pengembangan kompetensi .
	2. Unit Organisasi Peserta Pengembangan mengusulkan nama pegawai yang ditugaskan untuk melaksanakan
	belajar mandiri (self development).
	3. Pejabat yang Berwenang (PyB) menugaskan pegawai untuk belajar mandiri (self development).
	4. Pegawai menerima surat penugasan untuk melaksanakan program belajar mandiri (self development).
	5. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber
	Daya Manusia menyediakan bahan yang dibutuhkan pegawai untuk melakukan belajar mandiri.
	6. Unit Organisasi Peserta Pengembangan menanggung biaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran proses
	belajar mandiri (self development).
Tahapan	1. Pegawai yang melakukan belajar mandiri menyusun jadwal
Pelaksanaan	pelaksanaan secara mandiri sesuai dengan kompetensi yang dia butuhkan.
	2. Pegawai melaksanakan belajar mandiri dari materi yang tersedia.
Tahapan	1. Atasan langsung melakukan monitoring terhadap pegawai
Monitoring	yang melaksanakan program belajar mandiri (self
	development)
	2. Atasan langsung mengisi formulir monitoring pelaksanaan
	pengembangan kompetensi teknis pegawai dan
	disampaikan kepada Unit Organisasi Yang Menangani
	Pengembangan Sumber Daya Manusia
Tahapan	1. Pegawai yang melaksanakan belajar mandiri membuat
Pelaporan	laporan terkait pelaksanaan belajar mandiri yang telah
	diikuti dengan untuk kemudian disampaikan kepada

- pimpinan Unit Organisasi Peserta Pengembangan dengan tembusan Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia dan atasan langsung.
- 2. Unit Organsiasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia melakukan rekapitulasi hasil tahapan monitoring dan hasil laporan pelaksanaan dari pegawai yang melaksanakan belajar mandiri.
- 3. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia menyusun laporan pengembangan kompetensi teknis di tingkat lembaga.

Sedangkan monitoring pembelajaran melalui jalur belajar mandiri di buat sesuai dengan format sebagai berikut:

Tabel 7

Monitoring Belajar Mandiri

No	Nama	NIP	Jab	Kompetensi	Target	Jadwal	Kgiatan	Keseuai	Ke
			atan	Teknis Yang	Kegiat		yang	an	t
				Dikembang	an		Terealis	Relisasi	
				kan			asi	dengan	
								Jadwal	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10
									)
								444.00	

#### Petunjuk Pengisian:

- 1) Disi dengan nama instansi/satuan kerja
- 2) Disi dengan nomor urut
- 3) Diisi dengan nama pegawai yang mengikuti program pengembangan kompetensi teknis
- 4) Diisi dengan NIP Pegawai yang bersangkutan
- 5) Diisi dengan jabatan pegawai
- 6) Diisi dengan kompetensi teknis yang dikembangkan
- 7) Diisi dengan target kegiatan yang dilakukan
- 8) Diisi dengan jadwal kegiatan
- 9) Diisi dengan kegiatan yang terealisasi
- 10) Diisi dengan kesesuaian waktu realisasi kegiatan dengan jadwal yang telah disusun
- 11) Diisi dengan keterangan (apabila diperlukan)

# H. MEKANISME PEMBELAJARAN 20% (SOCIAL LEARNING) MELALUI COACHING MENTORING OLEH UNIT ORGANISASI YANG MENANGANI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

# I. Prinsip-Prinsip dasar dalam coaching dan mentoring meliputi:

Kepercayaan dan Kerahasiaan
 Prinsip ini menekankan pentingnya menciptakan hubungan yang didasarkan pada kepercayaan antara mentor/coach dan pegawai yang dibimbing. Mentor/coach harus menjaga kerahasiaan informasi yang dibagikan oleh individu tersebut dan menghormati privasinya.

#### 2. Pendekatan Berpusat pada Pegawai

Coaching dan Mentoring adalah proses yang berpusat pada Pegawai yang dibimbing. Prinsip ini mengharuskan mentor/coach untuk memahami kebutuhan, keinginan, tujuan, dan kepribadian pegawai tersebut. Dengan pendekatan yang personal, mentor/coach dapat merancang program yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan membantu dalam pengembangan potensinya.

#### 3. Pendekatan Non-Direktif

Pendekatan non-direktif dalam coaching dan mentoring menekankan pada kemampuan mendengarkan aktif dan bertanya yang membantu individu untuk memahami dirinya sendiri, menemukan solusi, dan mengambil tanggung jawab terhadap perkembangan dirinya sendiri. Mentor/coach tidak memberikan solusi langsung, tetapi membimbing individu untuk menemukan solusi sendiri

#### 4. Pemberian Umpan Balik yang Konstruktif

Prinsip ini melibatkan pemberian umpan balik yang jujur, konstruktif, dan berfokus pada pengembangan pegawai. *Mentor/coach* memberikan umpan balik secara objektif dan membantu pegawai untuk memahami kekuatan dan area pengembangan mereka. Umpan balik yang efektif membantu individu dalam proses refleksi dan perbaikan diri.

#### 5. Kolaborasi dan Dukungan

Coaching dan mentoring melibatkan kolaborasi antara mentor/coach dan pegawai yang dibimbing. Prinsip ini mengedepankan kerjasama, saling mendukung, dan kemitraan dalam mencapai tujuan pengembangan individu. *Mentor/coach* memberikan dukungan, inspirasi, dan dorongan yang diperlukan bagi pegawai untuk mencapai potensinya.

6. Keberlanjutan dan Perkembangan Terus-Menerus
Prinsip ini menekankan pentingnya melihat coaching mentoring
sebagai proses yang berkelanjutan. Pengembangan pegawai tidak
berhenti setelah sesi coaching atau mentoring selesai. Mentor/coach
mendorong pegawai untuk terus belajar, berkembang, dan
mengaplikasikan pembelajaran mereka dalam kehidupan seharihari.

#### II. Standar Kompetensi Yang Di Capai

Coaching dan/atau mentoring dilakukan sebagai upaya meningkatkan kompetensi tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karier dengan memberikan penugasan kepada pegawai untuk menghasilkan output tertentu selama kegiatan berlangsung dengan petunjuk praktis dalam penyelesaian output. Dasar pertimbangan meliputi:

- 1. Kesejangan kinerja;
- 2. Kesejangan kompetensi terkait pengetahuan/keterampilan sesuai dengan jabatan yang diemban; dan
- 3. Pengembangan karier yang sesuai dengan jabatan yang diemban.
  Peningkatan kompetensi merujuk pada standar kompetensi jabatan
  yang ditetapkan sebagaimana dimaksud terdiri dari Standar
  Kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosial Kultural.

#### III. Tahap Pelaksanaan Program Coaching Mentoring

Tahapan pelaksanaan coaching dan mentoring meliputi:

- Penyusunan Profil Program
   Menyusun Profil Program Pengembangan kompetensi dalam bentuk
   pelatihan yang terdiri dari:
  - a. Nama Program
    Nama program yang disesuaikan dengan jabatan yang diemban pegawai coaching dan mentoring sesuai dengan standar kompetensi jabatan.
  - b. Tujuan Program

Tujuan program disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai antara lain untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, komitmen dan motivasi baik dalam peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

#### c. Sasaran program

Penentuan sasaran pelaksanaan coaching dan mentoring meliputi:

- 1) Meliputi kinerja pegawai dan organisasi;
- 2) Meningkatkan kemampuan untuk memecahkan masalah berdasarkan kasus yang pernah dialami;
- 3) Meningkatkan kesadaran diri *coachee*, motivasi menjadi lebih dari standar;
- 4) Mendorong dan mengoptimalkan pengembangan pribadi (kapasitas diri); dan
- 5) Meningkatkan kemampuan manajerial

#### d. Data Pegawai

Data pegawai meliputi pendidikan, jabatan, kompetensi teknis yang belum memenuhi syarat berdasarkan hasil penilaian kompetensi. Pegawai yang akan mengikuti coaching dan mentoring adalah pegawai yang telah mengikuti kegiatan feedback mengenai hasil asesmen, hasil penilaian potensi dan kompetensi teknis, manajerial serta sosial kultural dan atau pegawai yang membutuhkan coaching atau mentoring.

#### e. Waktu Coaching Mentoring

Jadwal pelaksanaan coaching dan mentoring dapat dilakukan seuai dengan kesepakatan antara coach dan coachee atau antar mentor dan mentee. Dalam satu bulan minimal dilakukan 2 kali pertemuan.

#### f. Model Pertemuan

Model pertemuan dapat dilakukan tatap muka baik secara dalam jaringan (daring) maupun luar jaringan (luring) melalui aplikasi maupun media komunikasi lainnya.

#### g. Tolak Ukur Pasca Coaching Mentoring

Peserta yang telah selesai mengikuti coaching mentoring mendapat sertifikat elektronik dan melaksanakan re-asesmen (asesmen ulang) oleh Unit Kerja Pengelolaan Talenta untuk mengetahui perubahan gap kompetensi yang dimiliki dengan jangka waktu maksimal 6 (enam) bulan.

## 2. Pelaksanaan Program Coaching dan Mentoring

#### a. Pra Coaching-Mentoring

Sebelum melakukan kegiatan coaching mentoring, terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakuan, yaitu:

1) Kegiatan coaching clinic/counselling
Kegiatan coaching clinic/counselling adalah kegiatan untuk
memberikan feedback mengenai hasil asesmen. Pada
kegiatan tersebut pegawai akan diajarkan cara membaca hasil
asesmen potensi dan kompetensi. Pada kegiatan ini pegawai
akan diberikan informasi mengenai rencana coaching
mentoring pada kompetensi teknis untuk mengisi
kesenjangan (gap) kompetensi.

#### 2) Self Asessment

Self assessment merupakan teknik penilaian yang bertujuan untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan dalam pencapaian kompetensi. Unit Organisasi Yang Menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia selaku Penyelenggara kegiatan akan memberikan formulir pertanyaan, pegawai diminta untuk menguraikan pengalaman dalam penyelesaian masalah dan coachee diminta untuk memberi evaluasi dan rekomendasi atas permasalahan tersebut. Daftar pertanyaan self assessment disesuaikan dengan standar kompetensi berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai juga diberikan informasi mengenai rencana coaching mentoring pada kompetensi teknis/manajerial/sosial kultural yang akan diselenggarakan oleh unit Organisasi yang menangangi pengembangan sumber daya manusia. Hasil self assessment akan digunakan sebagai gambaran awal coach dalam memahami kondisi coachee.

3) Penentuan Tujuan/Target Pencapaian Kompetensi Coach dapat melakukan analisis terhadap profil pegawai hasil coaching clinic (feedback), hasil self assessment, hasil penilaian potensi dan kompetensi teknis coachee (hasil asesmen), maupun pegawai yang membutuhkan kegiatan

coaching/mentoring. Coach dapat memperoleh gambaran umum penyebab terjadinya kesenjangan kompetensi pada coachee. Penyebab tersebut dapat dibagi dua:

- a) Keterampilan dan pengetahuan yang belum memadai
- b) Sikap kerja, motivasi atau perilaku yang negatif Selanjutnya *coach* dapat menetapkan tujuan atau target kompetensi yang harus dimiliki *coachee* selama kegiatan coaching berlangsung, berdasarkan materi unjuk kinerja pada kompetensi tersebut. Materi unjuk kerja sesuai dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 1 (Materi Unjuk Kerja)

No	Indikator Perilaku  (Ditentukan sesuai standar kompetensi yang telah ditetapkan)	Elemen Kompetensi	Materi Unjuk Kerja	Tugas Pencapaian Kompetensi
1	2	3	4	5
4.1	mengeveluasi dan merekomendasi kan peraturan terkait pelaksanaan konstruksi	mampu mengevaluasi penerapan NSPK yang berlaku terkait dengan pelaksanaan konstruksi	masalah mengenai situasi yang di temui (berdasarkan topik elemen kompetensi pada kolom 3)	Sesuai dengan pengalaman konkrit coachee dikembangkan oleh coach Contoh: Pada Jalan Ruas X: 1. Mendiskripsik an permasalahan 2. Evaluasi dan Rekomendasi

#### b. Coaching-Mentoring

Pelaksanaan coaching mentoring dapat dilaksanakan selama 2 bulan (8 Minggu) dibagi dalam beberapa tahap:

- 1) Pertemuan 1 (Minggu ke 1)
  - a) Dialog *coach-coachee* untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan peserta ( melalui tanya-jawab)
  - b) Pemberian materi bimbingan dan tugas (coach mengarahkan coachee untuk menyusun rencana kegiatan)
- 2) Minggu ke-2

Coach menyampaikan informasi terhadap mentor mengenai kondisi asesi serta target yang akan dicapai

- 3) Dialog *Mentor & Coachee*Mentor melakukan dialog dengan coachee mengenai rencana
  pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan
- 4) Pertemuan ke 2 (minggu ke 3)
  - a) Melakukan evaluasi progres tugas, serta kendala yang dihadapi
  - b) Coach memberikan feedback pada coachee
  - c) Dilanjutkan dengan materi bimbingan dan tugas (jika sudah selesai)
- 5) Pertemuan ke 3 (Minggu ke 4)

  Coach dan mentor melakukan pertemuan bersama coachee

  untuk membahas capaian pengembangan kompetensi dalam

bentuk pelatihan yang dilakukan selama 1 bulan

- 6) Pertemuan ke 4 (Minggu ke 5,6, dan 7)

  Coachee menjalankan rencana kegiatan dan menyusun laporan hasil pelaksanaan kegiatan.
- 7) Pembahasan hasil akhir (minggu ke 8)
  pembahasan hasil akhir kegiatan bersama (coachee, coach,
  mentor dan penguji (penilai teknis)

#### c. Pasca Coaching-Mentoring

Kegiatan pembahasan hasil akhir kegiatan merupakan kegiatan yang dilakukan setelah serangkaian kegiatan coaching dan mentoring selesai. Kegiatan ini bertujuan untuk menilai peningkatan kompetensi teknis pegawai.

- 1) Coachee menyusun bahan presentasi tentang program/kegiatan yang menjadi topik coaching mentoring diantaranya memuat:
  - a) Uraian masalah mengenai situasi yang ditemui
  - b) Identifikasi akar permasalahan dan analisis resiko
  - c) Uraian upaya yang direncanakan
  - d) Hal-hal yang telah dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut
  - e) Rekomendasi untuk masalah tersebut agar tidak terjadi permasalahan yang sama
  - f) Referensi dalam Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK) maupun regulasi lainnya yang mengatur dalam mengatasi permasalahan tersebut.
- 2) Pihak yang terlibat:
  - a) Pembawa Acara
  - b) Moderator
  - c) Penyaji
  - d) Penguji

Tahapan pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* sesuai tabel sebagai berikut :

Tabel 2
Tahapan Pelaksanaan Coaching mentoring

No	Kegiatan	Output	Keterangan
1	Asesmen	Hasil Asesmen	
2	Kinerja	Hasil SKP /	
		Sasaran Kinerja Pegawai	
3	Self Asesmen	Tujuan dan Target Coaching	Pra Development / Pra
		Mentoring	Pengembangan
4	Penentuan Tujuan	Rencana Pengembangan	
	Unit Kerja	Individu ( <i>Individual</i>	
		Developmnet Plan/IDP)	
5	Dialog antara coach	Isu/topik spesifik yang akan	
	dan <i>coachee</i> untuk	dibahas berdasarkan	Development /
	mengetahui	kesenjangan ( <i>gap</i> )	Pengembangan

No	Kegiatan	Output	Keterangan
	kelemahan dan	kompetensi yang dimiliki	
	kekuatan peserta	dan	
	(melalui tanya	Pemberian materi bimbingan	
	jawab)	dan tugas ( <i>Coach</i>	
		mengarahkan coachee untuk	
		menyusun rencana kegiatan)	
6	Dialog Mentor &	Mentor terinformasi rencana	
	Coachee	kegiatan coachee/mentee	
	Mentor melakukan	dan membantu	
	dialog dengan	coachee/mentee memiliki	
	coachee mengenai	jejaring terkait	
	rencana		
	pengembangan		
	kompetensi		
7	Melakukan evaluasi	Hasil evaluasi progress	
	progres tugas, serta	kegiatan serta permasalahan	
	kendala yang	dan kendala yang dihadapi	
	dihadapi serta Coach		
	memberikan		
	feedback		
	Dilanjutkan dengan		
	materi bimbingan		
	dan tugas		
	selanjutnya (jika		
	sudah selesai)		
8	Coach dan Mentor	Draft laporan pelaksanaan	
	melakukan	kegiatan coaching mentoring	
	pertemuan bersama	dan draft bahan paparan	
	coachee untuk		
	membahas capaian		
	pengembangan		
	kompetensi dalam		
	bentuk pelatihan		
	yang dilakukan		
	selama 1 bulan dan		

No	Kegiatan	Output	Keterangan
	Coachee menyusun		
	laporan hasil		
	pelaksanaan		
	kegiatan.		
	Coachee dapat		
	melakukan dialog		
	dengan Coach dan		
	Mentor secara		
	informal		
9	Coachee menyusun	Draft laporan pelaksanaan	
	laporan hasil	kegiatan coaching mentoring	
	pelaksanaan	dan draft bahan paparan	
	kegiatan.		
	Coachee dapat		
	melakukan dialog		
	dengan Coach dan		
	Mentor secara		
	informal		
10	Re-Asesmen / Ujian	Laporan pelaksanaan	Post Development /
	(Optional)	kegiatan coaching mentoring	Pasca Pengembangan
	Pembahasan Hasil	dan bahan paparan	
	Akhir dari kegiatan		
	yang melibatkan		
	Coach, Mentor dan		
	Penguji (Asesor)		
	untuk menguji		
	coachee		

# d. Peran, Tugas dan Wewenang Coah, Mentor dan Coach/Mentee

#### 1) Tugas Coach

Coach bertugas mengajarkan, membimbing, memberikan arahan kepada pegawai agar bisa memperoleh keterampilan atau model baru dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai sasaran yang diharapkan. Sasaran kompetensi disesuaikan dengan standar kompetensi yang telah

ditetapkan. *Coach* akan diberikan data dukung berupa Profil Diri dan Gap Kompetensi *coachee* secara keseluruhan.

- 2) Peran coach pada program coaching mentoring:
  - a) Sebelum pelaksanaan coaching, coach melakukan analisis terhadap profil coachee, hasil coaching clinic (feedback), hasil self assessment, dan hasil penilaian potensi dan kompetensi teknis coachee secara keseluruhan. Selanjutnya coach menentukan target peningkatan kompetensi awal. Target ini bisa saja berubah saat terjadi dialog dengan coachee pada pertemuan pertama.
  - b) Pada pertemuan awal, coach melakukan dialog dengan coachee melalui pertanyaan secara spesifik untuk mendapatkan kelemahan dan kekuatan coachee.
  - c) Coach harus mengajukan pertanyaan untuk membangun motivasi internal coachee agar menyadari bahwa perlu melakukan hal-hal untuk mengatasi permasalahan/memperbaiki kompetensinya.
  - d) Selanjutnya, membuat kesepakatan (konsensus), menyamakan persepsi tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan.
  - e) Membimbing *coachee* dalam mengurai permasalahan dan mengembangkan alternatif solusi dengan pertimbangan tantangan dan dukungan yang diperlukan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan (*action plan*).
  - f) Coach melakukan komunikasi pada mentor untuk menyampaikan Informasi mengenai kondisi coachee, serta target yang akan dicapai.
  - g) Mengajak dan menggali pegawai untuk berpikir, membuka wawasan, merumuskan gagasan/ide, dan menstrukturkan narasinya.
  - h) Memberi masukan, umpan balik, dan saran untuk memperkaya dan mempertajam gagasan coachee.

- i) Memantau *coachee* melakukan apa yang telah dirancang sebelumnya.
- j) Mendokumentasikan kegiatan selama proses Coaching melalui formulir yang disampaikan oleh penyelenggara, dengan format sebagai berikut:

Tabel 3
Formulir Aktivitas *Coach* 

Pertemuan Ke	Tanggal	Topik Pembahasan	Hasil/Rekomendasi Coach

k) Melakukan evaluasi pelaksanaan Coaching

#### 3) Peran Mentor

Mentor merupakan pimpinan pegawai yang memiliki hubungan kerja yang dekat dan berkolerasi secara langsung dengan pekerjaan. Mentor di harapkan dapat menuntun, membimbing memberikan tips dan saran, sehingga bisa mempercepat proses belajar pegawai (mentee) dan menghindari pegawai dari membuat kesalahan yang biasa terjadi. Mentoring memiliki tujuan jangka panjang, bahkan setelah kegiatan "coaching mentoring" selesai. Perbedaan kegiatan coaching dan mentoring terletak pada tujuannya, coaching bertujuan untuk mengisi gap kompetensi secara spesifik dan berorientasi pada target tertentu, sedangkan mentoring untuk memberikan pengembangan pada kinerja pegawai dalam jangka panjang hingga menunjang karir pegawai

#### 4) Tugas Mentor sebagai atasan langsung yaitu:

a) Memberi contoh teladan kepada pegawai dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja organisasi berorientasi pada pelayanan publik

- b) Memotivasi pegawai untuk selalu mengembangkan kepribadian dan karakternya secara berkesinambungan sebagai bekal kepemimpinan
- c) Memberi tips dan saran berdasarkan contoh praktek keberhasilan dari pengalaman dan rekam jejak
- d) Memperlihatkan titik-titik kritis dalam proses bisnis yang berpotensi menimbulkan permasalahan atau menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan
- e) Memberi wawasan kepada pegawai tentang jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier.
- f) Membimbing dan memberi dukungan kepada pegawai untuk menyusun rencana pengembangan karier
- g) Mengembangkan kecerdasan emosional dan keterampilan sosial (Soft Skill) pegawai
- h) Mendiskusikan dan merumuskan mekanisme kerja baru yang lebih baik.
- 5) Tahapan yang dilakukan mentor pada kegiatan mentoring ini:
  - a) Sebelum memulai kegiatan, mentor harus menjalin komunikasi dengan *coach* mengenai kondisi *coachee/mentee*, serta berdiskusi terkait target yang akan dicapai pada kegiatan *coaching mentoring*.
  - b) Pada pertemuan awal perlu disepakati model, waktu dan mekanisme pertemuan mentoring.
  - c) Mentor bersama coachee/mentee perlu menyamakan persepsi tentang sasaran mentoring yang akan dicapai, serta aspek-aspek yang ingin didiskusikan selama proses Mentoring.
  - d) Mentor dan *coachee/mentee* harus secara proaktif menjalin komunikasi, dalam pembahasan masalah dan pencarian solusi.
  - e) Mentor perlu mengajukan pertanyaan, untuk mengembangkan pola pikir coachee/mentee.
  - f) Mentor dapat memberi kesempatan untuk mengembangkan *networking* terkait dengan lingkup

- kompetensi yang sedang dikembangkan, tujuannya untuk memperluas wawasan kompetensi mentee.
- g) Mendokumentasikan kegiatan selama proses Mentoring sesuai format.
- h) Mentor perlu melakukan evaluasi progress yang telah dicapai pada periode tertentu.

#### 6) Hak Coachee/mentee

Hak coachee/mentee yaitu:

- a) Memperoleh bimbingan dan pengarahan untuk melihat isu permasalahan yang ada dalam menjalankan tugas di tempat kerja *coachee*;
- b) Memperoleh motivasi dari *coach* untuk meningkatkan kompetensi demi terciptanya kreativitasnya agar menghasilkan ide/gagasan baru dan inovasi yang berguna dalam menyelesaikan pekerjaan;
- c) Mendapat bimbingan dalam mengurai permasalahan dan mengembangkan alternatif solusi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan;
- d) Memperoleh masukan, umpan balik dan saran untuk memperkaya dan mempertajam ide gagasan *coachee*
- e) Memperoleh bantuan dalam mengatasi masalahmasalah dalam aktualisasi di tempat kerja yang dialami
- f) Memperoleh kesempatan untuk bimbingan
- g) Memperoleh rekomendasi dan paraf setiap selesai melakukan pembimbingan pada formulir yang akan disiapkan oleh penyelenggara.
- h) Memberi penilaian secara kualitatif tentang tingkat keberhasilan *coachee*, termasuk dalam proses evaluasi rancangan aktualisasi dari laporan hasil aktualisasi.

#### 7) Kewajiban Coachee/mentee

Kewajiban Coachee/mentee yaitu:

- a) Sebelum mengikuti kegiatan coaching mentoring, wajib mengikuti kegiatan coaching clinic (feedback) yang diselenggarakan oleh Unit Kerja Pengelolaan Talenta
- b) Mengisi kuesioner lembar informasi pribadi dengan format sebagai berikut :

Indentitas Coachee	
Nama Lengkap	

Nama Panggilan

Alamat

Nomor Telepon/Detail Kontak

Rumah

Kantor

Telepon Selular

E-Mail

Informasi Pekerjaan

Jabatan Saat ini :

Instansi

Informasi Pribadi

Tempat/Tanggal Lahir

Status Pernikahan

Tandatangan Coachee

c) Menjawab pertanyaan self assessment sesuai format dan contoh sebagai berikut:

No	Indikator Perilaku	Pertanyaan Self Asesmen
	(berdasarkan	
	Peraturan standar	
	kompetensi)	
1.	Mampu	Pengalaman Dalam
	mengevaluasi dan	Penyelesaian Masalah
	merekomendasi	1. Selama anda menjadi
	peraturan terkait	PPK, permasalahan apa
	pelaksanaan	yang pernah Saudara
	konstruksi jalan.	temui pada proses
2.	Mampu	pekerjaan pelaksanaan
	mengevaluasi dan	konstruksi jalan dalam

merekomendasikan hal pelaksanaan Detail teknologi Enginering Desain pelaksaaan (DED) atau konstruksi jalan pengendalian mutu? 3. Mampu 2. Menurut saudara apa mengevaluasi dan penyebab timbulnya merekomendasikan permasalahan tersebut metode ? pelaksanaan, 3. Berdasarkan metode permasalahan diatas pengendalian mutu uraikan upaya yang dan metode telah anda lakukan pembayaran dalam merespon pelaksanaan permasalahan tersebut. konstruksi jalan. 4. Jelaskan hasil 4. Mampu progres yang diperoleh mengevaluasi dan dari upaya penyelesaian merekemondasikan masalah yang telah pelaksanaan dilakukan tersebut! konstruksi 5. Uraikan kendala yang jalan terkait anda hadapi dengan dalam pengendalian penyelesaian masalah waktu dan biaya tersebut! Proses Mengevaluasi dan Memberi rekomendasi Apa tindakan preventif yang dapat anda rekomendasikan terkait dengan permasalahan tersebut ? Berikan alternatif pilihan beserta analisis resikonya. Diantaranya dari segi : a. Metode Pelaksanaan b. Metode pengendalian Mutu

jalan d. Pengendalian waktu		c. Metode pembayaran
d. Pengendalian waktu		pelaksaaan konstruksi
		jalan
dan biaya		d. Pengendalian waktu
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		dan biaya
e. Masukan terhadap		e. Masukan terhadap
NSPK		NSPK
f. Lainya		f. Lainya

Setelah mengisi formulir self asesmen diatas, diharapkan coachee dapat menyimpulkan rencana/target coaching, yang dituangkan pada lembar pendahuluan coaching.

d) lembar pendahuluan *coaching* yang diberikan oleh penyelenggara secara jujur dan menguraikan secara jelas dengan format sebagai berikut :

JAN COACHING
Coaching)
Coachee :
ngin dibahas :
su ini penting?
tuk menyelesaikan topik/isu ini :
oachee Tanda Tangan Coach mitmen dan motivasi untuk
oachee Tanda T

f) Menyusun target pencapaian dan rencana kegiatan

untuk peningkatan kompetensi.

- g) Melaksanakan aktualisasi dalam rangka perbaikan kompetensi
- h) Melaporkan setiap kemajuan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan waktu yang disepakati bersama *coach*.
- i) Menjalin komunikasi secara aktif dengan mentor untuk mendiskusikan permasalahan yang dihadapi dan bersama-sama mencari solusi.
- j) Melakukan konsultasi atau bimbingan dengan coach sesuai jadwal yang telah disepakati. Konsultasi juga dapat dilakukan dengan model apapun baik secara formal tatap muka, online, chat.
- k) Mencatat setiap kegiatan *coaching*, sesuai dengan formulir sebagai berikut :

Tabel 4
Formulir Aktivitas Coachee

Nama :
NIP :
Jabatan :
Nama Coach :

PERTEMUAN KE	TANGGAL BIMBINGAN	TOPIK PERTEMUAN/ PERMASALAHAN YANG DIBAHAS	HASIL/ REKOMENDASI COACH	PARAF COACH

#### e. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi pada kegiatan coaching mentoring dibagi menjadi evaluasi pelaksanaan kegiatan dan evaluasi kelulusan. Evaluasi pelaksanaan kegiatan dilakukan oleh coach, mentor, coachee/mentee dan unit pelaksana pelatihan. Adapun poin-poin yang menjadi evaluasi pada pelaksanaan kegiatan adalah sebagai berikut:

### 1) Evaluasi Coachee/Mentee oleh Coach dan Mentor

Evaluasi terhadap *coachee* (kehadiran, pelaksanaan aktualisasi, komitmen, kejujuran) dilakukan oleh *Coach* dan Mentor. Evaluasi terhadap *coachee* menggunakan instrumen kuesioner dengan poin pertanyaan sebagai berikut:

- a) Komitmen *coachee/mentee* terhadap jadwal pelaksanaan pelatihan;
- b) Komitmen coachee/mentee terhadap aktualisasi kegiatan;
- c) Kejujuran coachee/mentee selama kegiatan coaching mentoring;

#### 2) Evaluasi Coach oleh Coachee

Evaluasi terhadap coach (kehadiran, performance, memberi masukan, dorongan) dilakukan oleh Coachee. Evaluasi terhadap coach menggunakan instrumen kuesioner dengan poin pertanyaan sebagai berikut:

- a) Sikap keterbukaan *coach* dan efektivitas komunikasi yang dibangun;
- b) Sikap saling percaya antara *coach* dan *coachee* dalam proses pengisian gap kompetensi;
- c) Masukan dan motivasi dari coach kepada coachee;
- d) Keterbukaan *coach* menerima ide, gagasan dan perbedaan dengan *coachee*;
- e) Komitmen *coach* terhadap jadwal pelaksanaan kegiatan.

#### 3) Evaluasi Mentor oleh Mentee

Evaluasi terhadap mentor (kehadiran, *performance*, memberi masukan, dorongan) dilakukan oleh *Mentee*. Evaluasi terhadap mentor. Evaluasi terhadap mentor menggunakan instrument kuesioner dengan poin pertanyaan sebagai berikut:

a) Keterbukaan mentor dan efektivitas komunikasi yang dibangun;

- b) Sikap saling percaya antara *mentor* dan *mentee* dalam proses pengisian gap kompetensi;
- c) Pemberian motivasi dan masukan untuk pengembangaan kepribadian dan karakter sebagai bekal kepemimpinan kedepan;
- d) Keterbukaan mentor terhadap ide dan gagasan mentee;
- e) Pemberian jejaring atau saluaran komikasi kepada mentee;
- f) Pengalaman teknis mentor berkaitan dengan permasalahan lapangan;
- g) Komitmen mentor terhadap jadwal pelaksanaan kegiatan.
- 4) Evaluasi Kegiatan coaching mentoring
  Evaluasi terhadap kegiatan coaching mentoring dilakukan
  oleh coach, mentor dan coachee/mentee dan unit
  pelaksana pelatihan. Poin-poin yang menjadi evaluasi oleh
  masing-masing pihak adalah sebagai berikut:
  - a) Evaluasi dilakukan oleh coach meliputi:
    - (1) Kendala yang dialami selama menjadi coach;
    - (2) Kebermanfaatan pedoman yang telah disusun;
    - (3) Efektivitas kegiatan coaching mentoring dalam mengembangkan kompetensi coachee;
    - (4) Saran/masukan terkait kegiatan coaching mentoring;
  - b) Evaluasi dilakukan oleh mentor meliputi:
    - (1) Kendala yang dialami selama menjadi mentor;
    - (2) Kebermanfaatan pedoman yang telah disusun;
    - (3) Kecukupan persiapan sebagai mentor;
    - (4) Efektivitas kegiatan coaching mentoring;
    - (5) Saran/masukan terkait kegiatan coaching mentoring.
- 5) Evaluasi dilakukan oleh coachee/mentee
  - a) Kendala yang dialami selama mengikuti kegiatan coaching mentoring;

- b) Kesesuaian kegiatan coaching mentoring dengan kebutuhan dan harapan;
- c) Kebutuhan akan peningkatan standar kompetensi teknis
- d) Saran/masukan terkait kegiatan coaching mentoring.
- 6) Evaluasi terhadap kegiatan *coaching mentoring* dilakukan oleh unit pelaksana pelatihan dengan poin pertanyaan sebagai berikut:
  - a) Kendala yang dialami selama menyelenggarakan kegiatan coaching mentoring;
  - b) Kecukupan waktu persiapan penyelenggaraan kegiatan coaching mentoring;
  - c) Efektifitas penyelenggaraan kegiatan coaching mentoring;
  - d) Komitmen coach, mentor dan coachee/mentee terhadap pelaksanaan kegiatan coaching mentoring;
  - e) Kemudahan koordinasi pada unit pelaksana pelatihan coaching mentoring dengan pihak-pihak terkait;
  - f) Saran/msukan terkait kegiatan coaching mentoring.

# I. MEKANISME PEMBELAJARAN 20% (SOCIAL LEARNING) MELALUI COACHING ATAU MENTORING OLEH UNIT ORGANISASI PESERTA PENGEMBANGAN.

Pelaksanaan Coaching atau mentoring yang dilakukan oleh unit organisasi peserta pengembangan dimaksudkan untuk membina hubungan kerja yang harmonis antara atasan langsung dan bawahannya. Atasan dan bawahan harus selalu berkomunikai dengan bawahan tentang tugas yang sedang dijalankan, target yang akan di capai, dan kompetensi apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Tata cara coaching atau mentoring meliputi:

#### 1. Coaching

- a. Tata Cara Coaching
  - 1) Melakukan kesepakatan (konsensus) untuk memulai proses Coaching terhadap pelaksanaan suatu kegiatan spesifik;
  - 2) Menyamakan persepsi tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan;

- 3) Melakukan *Coaching* dengan perhitungan 1 (satu) kali pertemuan setara dengan 2 (dua) JP. *Coaching* paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan;
- 4) Melakukan evaluasi pelaksanaan Coaching; dan
- 5) Mendokumentasikan seluruh kegiatan selama proses *Coaching* dilaksanakan.

#### b. Tugas Coach

- 1) Membantu pegawai untuk melihat tujuan pekerjaan jangka pendek yang akan dicapai dan hasil kinerja yang akan diperoleh (outcome);
- 2) Membangun kesepakatan dengan pegawai untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan dan hasil kinerja;
- 3) Membimbing dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai dalam mempercepat pencapaian tujuan dan hasil kinerja;
- 4) Memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi demi terciptanya ide baru dan inovasi yang berguna dalam menyelesaikan pekerjaan;
- 5) Membimbing pegawai dalam mengurai permasalahan dan mengembangkan alternatif solusi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan;
- 6) Mengajak dan menggali pegawai untuk berpikir, membuka wawasan, merumuskan gagasan/ide, dan menstrukturkan narasinya;
- 7) Memberi masukan, umpan balik, dan saran untuk memperkaya dan mempertajam gagasan pegawai; dan
- 8) Memastikan pegawai melaksanakan apa yang telah diperolehnya dari hasil *Coaching*.

#### c. Peran Coach

- 1) Sebagai Mitra Kerja (Partner) yang memberdayakan pegawai agar bisa mengaktualisasikan potensinya;
- 2) Sebagai Penjamin Mutu (Quality Assurance) yang melakukan proses pemantauan dan evaluasi atas kinerja pegawai; dan
- 3) Sebagai Mediator yang menjadi penjembatan komunikasi antara pegawai dengan atasan dari atasan langsung.

#### 2. Mentoring

#### a. Tata Cara Mentoring

- 1) Mentee dapat mengajukan permohonan Mentoring kepada atasan langsung atau pihak lain yang bukan atasan langsungnya;
- 2) *Mentee* yang akan membuat permohonan *Mentoring* dengan pihak lain yang bukan atasan langsung wajib mendapatkan persetujuan dari atasan langsungnya;
- 3) Mentor menerima permohonan pegawai yang ingin dibimbing;
- 4) Mentor dan *Mentee* menyamakan persepsi tentang aspek-aspek yang ingin didiskusikan selama proses *Mentoring*;
- 5) Melakukan *Mentoring* dengan perhitungan 1 (satu) kali pertemuan setara dengan 2 (dua) JP. Mentoring paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan;
- 6) Melakukan evaluasi pelaksanaan *Mentoring*; dan
- 7) Mendokumentasikan kegiatan selama proses *Mentoring* dilaksanakan.

#### b. Tugas Mentor

- 1) Memotivasi pegawai untuk selalu mengembangkan kepribadian dan karakternya secara berkesinambungan sebagai bekal kepemimpinan;
- 2) Memberi tips dan saran berdasarkan praktek keberhasilan dari pengalaman dan rekam jejak;
- 3) Memperlihatkan titik-titik kritis dalam proses bisnis yang berpotensi menimbulkan permasalahan atau menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan;
- 4) Memberi wawasan kepada pegawai tentang jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier;
- 5) Membimbing dan memberi dukungan kepada pegawai untuk menyusun rencana pengembangan karier;
- 6) Mengembangkan kecerdasan emosional dan keterampilan sosial (Soft Skill) pegawai; dan
- 7) Mendiskusikan dan merumuskan mekanisme kerja baru yang lebih baik.

#### 2. Mentoring

#### a. Tata Cara Mentoring

- 1) *Mentee* dapat mengajukan permohonan *Mentoring* kepada atasan langsung atau pihak lain yang bukan atasan langsungnya;
- 2) *Mentee* yang akan membuat permohonan *Mentoring* dengan pihak lain yang bukan atasan langsung wajib mendapatkan persetujuan dari atasan langsungnya;
- 3) Mentor menerima permohonan pegawai yang ingin dibimbing;
- 4) Mentor dan *Mentee* menyamakan persepsi tentang aspek-aspek yang ingin didiskusikan selama proses *Mentoring*;
- 5) Melakukan *Mentoring* dengan perhitungan 1 (satu) kali pertemuan setara dengan 2 (dua) JP. Mentoring paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan;
- 6) Melakukan evaluasi pelaksanaan Mentoring; dan
- 7) Mendokumentasikan kegiatan selama proses *Mentoring* sesuai format sebagaimana tercantum dalam Lampiran.... Surat Edaran ini.

#### b. Tugas Mentor

- 1) Memotivasi pegawai untuk selalu mengembangkan kepribadian dan karakternya secara berkesinambungan sebagai bekal kepemimpinan;
- 2) Memberi tips dan saran berdasarkan praktek keberhasilan dari pengalaman dan rekam jejak;
- 3) Memperlihatkan titik-titik kritis dalam proses bisnis yang berpotensi menimbulkan permasalahan atau menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan;
- 4) Memberi wawasan kepada pegawai tentang jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier;
- 5) Membimbing dan memberi dukungan kepada pegawai untuk menyusun rencana pengembangan karier;
- 6) Mengembangkan kecerdasan emosional dan keterampilan sosial (Soft Skill) pegawai; dan
- 7) Mendiskusikan dan merumuskan mekanisme kerja baru yang lebih baik.

#### c. Peran Mentor

- 1) Sebagai *advisor* yang memberikan saran profesional dan nasehat kepada pegawai tentang sikap atau perilaku berkarakter dan berbudaya kerja;
- 2) Sebagai *consultant* yang memberikan masukan dan pertimbangan sesuai dengan pengalaman dan rekam jejak serta praktek terbaik; dan
- 3) Sebagai *counsellor* yang memberikan bimbingan keterampilan sosial menjadi kader pemimpin di masa depan.

Ditetapkan pada tanggal 30

di Jakarta

November 2023

KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Ir. Khalawi, M.M., M.Sc. NIPw196312221990031004