MUH KHAMDAN

STRATEGI BELAJAR MANDIRI

KONVERSI JAM PEMBELAJARAN DALAM IMPLEMENTASI CORPORATE UNIVERSITY



"Tuntutan atas strategi pengembangan kompetensi yang tidak bisa ditolak"

(Asep Kurnia, Kepala BPSDM Hukum dan HAM)

bpsdm KUMHAM press

STRATEGI

BELAJAR MANDIRI

KONVERSI JAM PEMBELAJARAN DALAM IMPLEMENTASI *CORPORATE UNIVERSITY*

MUH. KHAMDAN

Strategi Belajar Mandiri

Konversi Jam Pelajaran dalam Implementasi *Corporate University*

Muh. Khamdan
©BPSDM Kumham Press, 2020

xvi + 119 halaman; 18 x 25 cm
1. Belajar Mandiri
2. Kompetensi
3. Manajemen Pengetahuan
4. Talenta
4. Pembelajaran

ISBN : 978-623-93578-2-5

Kontributor : Wiharyani, Arisman, Rini Setiawati
Editor : Asep Kurnia

Desain sampul dan Tata letak
Sopy Ahyar

Penerbit:
BPSDM KUMHAM Press
Jl. Raya Gandul – Cinere No.4
Kecamatan Cinere
Kota Depok, Jawa Barat
Telp: +6221 7540123
Email: humas.bpsdmkumham@gmail.com

Cetakan Pertama, Juni 2020

Hak cipta dilindungi Undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa seijin dari Penerbit.

STRATEGI

BELAJAR MANDIRI

KONVERSI JAM PEMBELAJARAN DALAM IMPLEMENTASI *CORPORATE UNIVERSITY*

MUH. KHAMDAN

bpsdm KUMHAM press

Pengantar Penulis

Bismillah wal hamdulillah. Akhirnya sampai juga buku ini ke hadapan para insan pembelajar. Buku ini disiapkan beriringan dengan proses tahapan implementasi Kemenkumham *Corporate University* (CorpU) di tengah pandemi *Coronavirus Disease* 2019 atau Covid-19 yang belum berakhir. Segala puji bagi Allah SWT yang telah menganugerahkan kesempatan kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan penulisan naskah ini, sebagai penjelasan khusus terhadap model pembelajaran yang diadopsi dalam strategi CorpU.

Naskah ini dimulai dari beberapa pandangan yang menyatakan bahwa belum tersedianya acuan berkaitan model pembelajaran sebagaimana diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Kita menghadapi berbagai perkembangan teknologi serta metode pembelajaran, terutama berkaitan dengan integrasi pembelajaran klasikal dan non-klasikal. Oleh karena itu, buku ini berusaha menjabarkan secara teknis sejumlah metode maupun model pembelajaran dengan pendekatan 70/20/10 yang dikembangkan oleh Michael Lombardo dan Robert Eichinger pada 1996.

Mari kita bandingkan sejumlah perbedaan model pembelajaran dahulu dengan trend zaman masa kini. Pertama, pengembangan kompetensi masa dulu hanya difahami dengan pelatihan di dalam kelas yang mempertemukan antara pengajar dengan peserta pelatihan. Dianggap sudah melakukan pengembangan jika sudah hadir dalam kelas maupun memanfaatkan internet untuk bertemu bersama dalam bentuk *teleconference* atau *e-learning*. Ketika muncul konsep pengembangan kompetensi melalui pemberian peran atasan dan rekan kerja di unit kerja seperti *coaching*, *mentoring*, *community of practice*, dan penugasan lain dalam rangka *sharing knowledge*, maka memunculkan pandangan dan

perdebatan terkait pelaksanaannya. Banyak struktur penganggaran yang akan berhasil dihemat, termasuk peningkatan *output* dan *outcome* yang dihasilkan.

Kedua, pengembangan kompetensi pegawai di masa dulu hanya diserahkan pada peran lembaga pendidikan dan pelatihan (Diklat). Keterbatasan anggaran sekaligus ruang dan orang, seakan menjadi alasan umum bahwa tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan pengembangan diri. Pengembangan dalam bentuk klasikal bukan hanya melalui pelatihan, tetapi dapat dilakukan melalui seminar, konferensi, sosialisasi, workshop, dan bimbingan teknis. Pada masa pandemi Covid-19, praktik seminar melalui web atau yang dikenal dengan webinar semakin marak diselenggarakan. Akhirnya, peran pengembangan kompetensi tidak lagi menjadi tanggung jawab lembaga Diklat, tetapi menjadi tanggung jawab masing-masing individu melalui semua unit kerja.

Tukar pikiran dan saling berbagi pandangan maupun data serta informasi mewarnai penulisan buku ini, sehingga penulis secara khusus menghaturkan ucapan terima kasih atas dukungan dari semua pihak. Tidak semuanya dapat penulis sebutkan, tetapi kalau disebut juga beberapa di antaranya bukan berarti bahwa yang lain kurang bantuannya. Tentu semua pihak akan maklum mengapa sejumlah nama tidak muncul, terlebih tidak mungkin semua yang membantu akan dideret urut penyebutannya.

Bantuan bahan penulis peroleh dari sebagian rekan kuliah di program doktoral UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terkait pengembangan kompetensi melalui pendidikan. Studi doktoral yang diikuti sejumlah dosen penerima beasiswa (*Mora Scholarship Award*) dari Kementerian Agama dan sebagian adalah penerima beasiswa LPDP Kementerian Keuangan, memberi kejelasan tentang berbagai aspek pemberian tugas belajar dan ijin belajar. Sejumlah rekan penulis yang berstatus dosen penerima beasiswa itu, juga melaksanakan program kursus singkat di beberapa universitas di Eropa Barat dan Eropa

Timur, sehingga menambah informasi bagaimana proses desain kursus singkat (*short courses*) direncanakan dan dipraktikkan.

Rekan-rekan sesama widyaiswara dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), baik di Balai Bahasa Jakarta maupun yang di Makasar, telah berkenan memberikan informasi tentang perkembangan konsep "Sekolah Kader" maupun strategi pelatihan di masa pandemi Covid-19. Rekan dari Kementerian Kesehatan, telah membantu dalam menjelaskan konsep serta praktik *coaching*, *mentoring*, *job shadowing*, dan magang yang secara umum sudah berjalan. Demikian juga rekan-rekan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang secara langsung memberikan data tentang praktik pembelajaran mandiri serta pembelajaran jarak jauh (PJJ) yang sudah ada pedoman penyelenggaraan secara internal. Namun penulis rasa, inspirasi pada beberapa penjelasan buku ini, sekurang-kurangnya berasal dari hasil diskusi dan rangkuman dari beberapa forum *webinar* yang menghadirkan narasumber dari Kementerian Keuangan, Komunitas Siberkreasi dari Kementerian Komunikasi dan Informatika, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), dan *sharing knowledge* tentang penyusunan best practice dari Badan Pemeriksa Keuangan.

Ada satu aspek dari buku ini yang agaknya termasuk krusial, yaitu konsep pengembangan kompetensi melalui pembelajaran berbasis pengalaman kerja. Praktik pertukaran pegawai antara PNS dengan pegawai korporasi swasta hampir belum ditemukan di beberapa instansi. Sebagaimana yang lazim terjadi, pertukaran dosen dan mahasiswa terjadi antara universitas di dalam negeri dengan universitas di luar negeri, sebagaimana penulis temui langsung dari studi magister dan doktoral pada kampus yang sama.

Praktik *secondment* maupun *job shadowing,* dan *benchmarking* merupakan konsep-konsep pengembangan kompetensi yang sudah diakui dalam regulasi yang ditetapkan LAN sejak 2018, tetapi belum tersedia pedoman pelaksanaan sampai buku ini ditulis. Maka, kalaupun penjelasan di dalam buku ini nantinya memiliki kesamaan dengan pedoman dari instansi pembina

pengembangan kompetensi (LAN), sesungguhnya itu adalah hasil diskusi dari beberapa kontributor, rekan-rekan widyaiswara, asesor, dan sejumlah pegawai di BPSDM Hukum dan HAM, yang kemudian penulis simpulkan. Oleh sebab itu, manakala terjadi perbedaan konsep atau prosedur pelaksanaan sebagaimana aturan resmi, tentunya penulis mengikuti pedoman resmi dari instansi. Namun penulis menganggap inilah makna *fastabiqul khoirot*, atau berlomba-lomba dalam kebaikan dengan menghadirkan penjelasan tentang model pembelajaran alternatif, di mana beberapa tahun belum jelas pengaturan dan pedomannya.

Buku ini penulis persembahkan kepada semua insan pembelajar, yang memiliki tekad dan rasa wajib untuk belajar sepanjang hayat. Keluarga yang telah mendampingi dan menjadi sahabat bercanda sambil menyelesaikan penulisan naskah buku ini. Terima kasih yang tidak habis penulis sampaikan kepada kepala BPSDM Hukum dan HAM serta Ketua Tim Implementasi Kemenkumham Corporate University yang memberikan kesempatan bagi penulis untuk bertukar pikiran dan berdialog melalui penulisan buku ini.

Sebagai sebuah pemaknaan atas sebuah kebijakan, tentu penulis sadar bahwa interpretasi seseorang tentu mengalami keterbatasan dengan interpretasi banyak orang. Oleh karena itu, sangat memungkinkan penjelasan dalam buku ini dibutuhkan dialog dari berbagi arah maupun masukan-masukan untuk melengkapi sejumlah titik kekurangan. *Allah memberi kepada siapa saja yang Dia kehendaki, mencabutnya dari siapa saja yang Dia kehendaki. Memuliakan siapa saja yang Dia kehendaki, menghinakan sipa saja yang Dia kehendaki. PadaNya segala kebaikan, dan Dia mahakuasa atas segala sesuatu* (QS. Al-Imran ayat 26). Semoga buku ini dapat memberi kebermanfaatan bagi kita semua untuk saling mendukung dalam proses pengembangan kompetensi.

Cinere, 22 Juni 2020

Muh. Khamdan

Pengantar Ketua Tim Kerja
Kemenkumham CorpU

Puji syukur kehadirat Allah atas limpahan nikmat serta karunia sehingga buku *Strategi Belajar Mandiri: Konversi Jam Pelajaran dalam Implementasi Corporate University* dapat terselesaikan. Buku ini bertujuan untuk memaparkan langkah-langkah praktis dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi dengan mengategorikan antara pembelajaran klasikal dan pembelajaran non-klasikal.

Pembelajaran klasikal yang menuntut adanya proses tatap muka antara pengajar dan insan pembelajar, telah berkembang dalam beberapa model penyelenggaraan. Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, setidaknya menyebutkan beberapa metode, sebagaimana pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosiokultural, bimbingan teknis, kursus, seminar, konferensi, sosialisasi, workshop, dan lokakarya. Sebanyak metode itu, sayangnya belum tersedia pedoman teknis secara keseluruhan sehingga rentan terjadi praktik yang tiadak ada standar subtansi.

Penulisan buku ini tidak lepas dari kepentingan untuk menjelaskan variasi model pembelajaran yang mendukung adanya belajar mandiri. Tidak semua pengembangan kompetensi harus hadir dalam bentuk pelatihan di dalam kelas, tetapi komposisi terpenting bagi orang dewasa dalam proses belajar justru lebih dipengaruhi dari lingkungan kerja secara langsung. Untuk itu, penjelasan tentang pembelajaran non-klasikal baik berbasis komunitas maupun berbasis pengalaman kerja menjadi penting diuraikan, dengan harapan mampu menjadi panduan atau tolak ukur bagi para penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai di seluruh unit pelaksana teknis, Kantor Wilayah, dan unit eselon I Kementerian Hukum dan HAM.

Keberhasilan penulisan buku ini tidak lepas dari peran serta pihak-pihak yang telah banyak memberikan kontribusinya masing-masing. Untuk itu perlu mengucapkan banyak terima kasih kepada penulis dan sejumlah kontributor atas dukungan untuk penyelesaian buku ini. Ucapan terima kasih kepada Kepala Badan BPSDM Hukum dan HAM atas dukungannya dalam menginisiasi penulisan buku ini. Buku ini menjadi salah satu sarana untuk mendukung implementasi Kemenkumham Corporate University dengan terlaksananya model-model pembelajaran yang menjangkau seluruh pegawai di lingkungan Kemenkumham.

Akhir kata, sebagai ketua tim implementasi Kemenkumham CorpU mengucapkan selamat membaca, selamat mengambil manfaat ilmu dari buku ini, serta mendukung aksi nyata dalam mewujudkan program pengembangan kompetensi pegawai dengan mengadopsi perkembangan model pembelajaran yang kekinian.

Juni 2020

Ketua Tim Kerja Implementasi

Kemenkumham *Corporate University*

Nuni Suryani

Pengantar Kepala Badan
BPSDM Hukum dan HAM

Pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu langkah awal mendukung program Pemerintah untuk melakukan penataan SDM terhadap pencapaian manajemen talenta. Hal tersebut bertujuan agar dapat mewujudkan visi misi pemerintahan Joko Widodo – Ma'ruf Amin mencetak manusia Indonesia yang unggul. Langkah untuk mewujudkan pembangunan SDM dilakukan dengan meningkatkan kualitas pendidikan yang disertai dengan berjalannya manajemen talenta.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 berkaitan meningkatkan SDM berkualitas dan berdaya saing ditujukan untuk membentuk manusia yang sehat, cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter. Mesti disadari bahwa daya saing manusia Indonesia masih dalam kategori yang rendah di banding negara-negara kawasan Asia Tenggara. *Global Human Capital Index* di bawah koordinasi World Economic Forum (WEF) pada 2017, menempatkan SDM Indonesia dalam posisi ke-65 dari 130 negara. Peningkatan produktivitas dan daya saing sesungguhnya dapat diukur berdasarkan literasi dasar, kompetensi, dan karakter. Perlu dilakukan strategi prioritas dalam memperbaiki layanan pengembangan kompetensi yang adaptif bagi seluruh aparatur sipil negara.

Terobosan model-model pembelajaran yang dibedakan atas dasar klasikal dan non-klasikal sebagaimana diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, setidaknya akan dapat menumbuhkan terbentuknya ekosistem pembelajar yang berbasis komunitas maupun organisasi yang mendukung pencapaian sebagai organisasi pembelajar. Ekosistem pembelajar merupakan bentuk lain dari ekosistem yang mengalami

fleksibilitas kerja dalam manajemen talenta (*talent pool*) dan membudayakan tradisi berbagi pengetahuan.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, menyebutkan bahwa setiap PNS berhak mendapatkan pengembangan kompetensi sekurang-kurangnya 20 jam pelajaran (JP) setahun. Oleh karena itu, alternatif model-model pembelajaran yang terdiri atas bentuk klasikal, non-klasikal berbasis komunitas, dan non-klasikal berbasis pengalaman kerja merupakan upaya memenuhi tuntutan atas strategi pengembangan kompetensi yang tidak bisa ditolak.

Buku *Strategi Belajar Mandiri; Konversi Jam Pelajaran Dalam Implementasi Corporate University* adalah perwujudan strategi implementasi Kemenkumham CorpU yang sesungguhnya. Dengan menelusuri setiap bab, maka saya berharap setiap insan pembelajar akan dapat inspirasi untuk terus mengembangkan diri dan bertekad mendukung terwujudnya organisasi pembelajar di unit kerja masing-masing.

Terakhir, saya ucapkan terima kasih atas usaha dan perjuangan dalam penyelesaian buku ini. Semoga bukan sekadar dibaca, tetapi mampu untuk menjamin setiap pegawai menemukan pilihan model pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi sekaligus mendapatkan dukungan dari organisasi. Selamat membaca dan salam pembelajar.

Juni 2020

Kepala BPSDM Hukum dan HAM

Asep Kurnia

Daftar Isi

Bab 1 Pendahuluan

A. Latar Belakang **2**
B. Deskripsi Singkat **4**
C. Manfaat **4**
D. Tujuan Pembelajaran **4**
E. Materi Pokok **5**
F. Petunjuk Belajar **5**

Bab 2 *Overview* Kebijakan Pengembangan Kompetensi

A. Pengembangan Kompetensi dalam Manajemen Talenta **7**
   1. Analisis Kebutuhan Pembelajaran **12**
   2. Database Program Pelatihan Substansi Unit Kerja **15**
   3. Talenta dan Meritokrasi **18**
B. Pengembangan Kompetensi dalam *Corporate University* **25**

Bab 3 Belajar Dalam Bentuk Klasikal

A. Pendidikan Bergelar dan Tidak Bergelar **29**
   1. Kondisi Pelaksanaan Tugas Belajar dan Ijin Belajar **30**
   2. Program Pemanfaatan Lulusan (*Re-Entry*) **32**
   3. Desain Program Akademik **33**
   4. Program Pendidikan Tidak Bergelar **37**
B. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan **38**
   1. Sekolah Kader Kepemimpinan Nasional **39**
   2. Pelatihan Kepemimpinan **42**
   3. Pelatihan Kader Kepemimpinan (*Leader Factory*) **44**
C. Pelatihan Klasikal **49**
   1. Pelatihan Teknis **49**
   2. Pelatihan Fungsional **53**
   3. Pelatihan Sosiokultural **55**
D. Strategi Belajar Mandiri Jalur Klasikal **49**
   1. Kursus **57**
   2. Bimbingan Teknis **58**
   3. Forum Akademik Lain **59**
      a. Seminar **59**
      b. Konferensi **60**
      c. Workshop atau Lokakarya **61**
E. Konversi Belajar Mandiri Bentuk Klasikal **62**

Bab 4 Belajar Mandiri Berbasis Komunitas di Luar Kelas 63
A. *Coaching* dan *Mentoring* 63
1. Tata Cara *Coaching* 67
2. Tata Cara *Mentoring* 69
B. *E-Learning* 72
C. Pelatihan Jarak Jauh 73
D. *Outbond* 76
E. *Community of Practice* (CoP) 78
1. Peran Pengelola dan Anggota CoP 79
2. Mekanisme CoP 81
F. Belajar Mandiri (*Self Development and Motivation*) 84
1. Tata Cara Belajar Mandiri 84
2. Keterampilan Belajar Mandiri 85
3. Belajar Mandiri Melalui Portal Pengetahuan 86

Bab 5 Belajar Mandiri Berbasis Pengalaman Kerja 87
A. Pertukaran Pegawai 88
1. Pertukaran Dosen dan Mahasiswa 88
2. Pertukaran Pegawai Pemerintah dengan Swasta 90
B. Magang (*On the Job Training*) 91
1. Magang Orientasi Calon Aparatur Sipil Negara 92
2. Magang atau Praktik Kerja Pegawai 95
C. *Secondment* atau Detasering 96
D. *Benchmarking* atau Studi Banding 100
E. Penugasan Lain dalam Transfer Knowledge 102
1. *Project Assignment* 102
2. *Job Shadowing* 106
3. *Sharing Knowledge* 107

Bab 6 Surat Keterangan dan Desain Pengembangan 109
A. Surat Keterangan Pelatihan 109
B. Surat Keterangan Non-Pelatihan 111

Daftar Pustaka
Biodata Penulis

Bab 1
Pendahuluan

Salam Para Pembelajar.

Jika pernah berkunjung atau mengikuti pelatihan di kampus pengayoman BPSDM Hukum dan HAM, tentu akan bertemu dengan satu prasasti batu yang sangat monumental. Batu besar di samping lapangan auditorium itu bertuliskan *Hakekat Diklat: Kemauan dan Kemampuan Mendidik Diri Sendiri.* Prasasti yang menandai pemanfaatan kampus pengayoman pada 1987, setidaknya memberi pesan bahwa hakikat pelatihan atau pengembangan diri seseorang adalah dengan belajar dari diri sendiri atau belajar secara mandiri.

Setiap orang tentu menginginkan dirinya berkembang atau ada peningkatan kemampuan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, karir jabatan, dan aspek-aspek lainnya. Dalam doktrin agama, keadaan seseorang yang sama antara hari ini dengan hari kemarin, termasuk kategori merugi. Oleh karenanya, menjadi amanat penting bahwa seseorang harus terus menerus mengembangkan diri dengan cara belajar. Belajar memiliki sumber dan strategi yang sangat beragam di tengah kehidupan manusia, bisa dari membaca, meniru seseorang, mengikuti arahan seseorang, terlibat dalam sebuah forum ilmiah, atau mendapatkan pengetahuan langsung berdasarkan pengalaman sendiri.

A. Latar Belakang

Belajar mandiri seringkali dianggap oleh kebanyakan orang sebagai proses belajar sendiri. Kesalahfahaman sebagian orang memaknai belajar sendiri adalah menganggap belajar tanpa teman, tanpa pengajar, dan tanpa bantuan. Pada posisi inilah maka perlu pemahaman ulang bahwa belajar mandiri menekankan tentang inisiatif belajar terus menerus, baik dengan atau tanpa bantuan orang lain.

Belajar mandiri diperankan oleh orang-orang yang merasa dirinya butuh pengembangan diri. Oleh karena itu, prinsip belajar mandiri adalah seseorang mampu mengetahui kapan membutuhkan bantuan dan dukungan orang lain dalam mendapatkan sumber-sumber belajar. Prinsip demikian menjadikan seseorang tahu kapan perlu bertemu teman untuk diskusi, kapan perlu membaca buku tertentu, atau bahkan kapan perlu untuk pergi ke tempat-tempat sumber kebutuhan pengetahuan yang diperlukan.

Bantuan atau dukungan seseorang dalam proses belajar mandiri dapat berupa kegiatan saling memotivasi, sebagaimana berdiskusi dengan teman tentang pengalaman bekerja. Seringkali, inspirasi dan motivasi untuk terus mengembangkan diri dan memuaskan rasa ingin tahu justru dari pembicaraan harian yang tidak formal. Bantuan atau dukungan dapat juga diartikan ketersediaan sumber bacaan atau sumber literasi yang memadai, dapat berupa perpustakaan, informasi rutin berkala, tutorial, termasuk visualisasi pengetahuan yang dapat memberikan pemahaman. Pemahaman dan keterampilan seseorang dalam persaingan global sangat dipengaruhi dengan kemampuan seseorang untuk membaca, menulis, berbicara, dan memecahkan masalah pada tingkat keahlian yang dibutuhkan.

Penguasaan literasi merupakan indikator penting dalam upaya meningkatkan prestasi maupun kesuksesan diri. Kemampuan literasi yang diawali dengan membaca, pada akhirnya memperkokoh penanaman budaya kompetitif. Budaya yang dimaksud adalah gemar membaca, gemar menulis,

gemar berimajinas dalam inovasi, dan gemar menemukan solusi kreatif pemecahan masalah. Oleh karena itu, kunci gerakan literasi yang didasari semangat belajar mandiri mesti diikuti dengan gerakan mewjibkan membaca buku dan berdiskusi untuk melatih daya kritis dalam berkomunikasi.

Hal yang penting dalam menyukseskan gerakan literasi dan gerakan belajar mandiri adalah kemampuan mengidentifikasi sumber-sumber belajar. Platform Facebook misalnya, telah memperkenalkan satu layanan berupa *workplace* sebagai versi Facebook untuk korporasi dan profesional. Dalam fitur layanannya, *workplace* Facebook menyediakan *News Feed*, *Reactions*, *Trending Post*, serta fitur video *streaming*, dan *messaging*. Langkah yang dilakukan Facebook merupakan gambaran strategi menyediakan fasilitas bantuan bagi sebuah perusahan dalm mendukung pegawainya mendapatkan sumber-sumber pengetahuan yang terbarukan.

BPSDM Hukum dan HAM sebagai *leading sector* pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham), telah melakukan upaya dalam tagline sebagai institusi *corporate university*. Langkah taktis yang ditempuh salah satunya dengan penyediaan portal pengetahuan "Rumah Belajar Kumham". Portal pengetahuan (*Knowledge Portal*) merupakan tempat kerja maya (*virtual workplaces*) yang mempromosikan upaya berbagi pengetahuan yang aman, sekaligus menjadi pusat pengetahuan berkaitan substansi tugas dan fungsi Kemenkumham maupun pengetahuan umum bidang hukum dan HAM.

Portal pengetahuan "Rumah Belajar Kumham" merupakan solusi untuk mengintegrasikan sejumlah aplikasi berbasis web dan *learning mangement system* (LMS) dalam satu tampilan akses. Dengan demikian, portal pengetahuan dapat menjadi bangunan sistem pembelajaran mandiri, yang menyediakan layanan mandiri berdasarkan kebutuhan masing-masing insan pembelajar.

B. Deskripsi Singkat

Para Pembelajar, materi Strategi Belajar Mandiri ini membekali pembaca agar memahami dan mampu menjelaskan model-model pembelajaran dan menganalisis strategi implementasi pembelajaran klasikal dan non-klasikal yang menggunakan pendekatan *corporate university* (CorpU) atau pembelajaran terintegrasi. Kemampuan ini untuk membekali pemanfaatan model pembelajaran alternatif sesuai kebutuhan individu, organisasi, dan lingkup Kemenkumham.

C. Manfaat

Manfaat yang dapat diperoleh dengan mempelajari materi ini adalah:

1. Peserta dapat memahami kebijakan pengembangan kompetensi dan strategi CorpU
2. Peserta dapat menjelaskan model pembelajaran dalam bentuk klasikal
3. Peserta dapat menjelaskan model pembelajaran mandiri berbasis komunitas di luar kelas
4. Peserta dapat menjelaskan model pembelajaran berbasis pengalaman kerja

D. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti materi ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan model-model pembelajaran terintegrasi dalam kebijakan pengembangan kompetensi.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari materi ini, para pembelajar diharapkan dapat:

1. Menjelaskan kebijakan pengembangan kompetensi dan CorpU

2. Menjelaskan model pembelajaran dalam bentuk klasikal
3. Menjelaskan model pembelajaran mandiri berbasis komunitas di luar kelas
4. Menjelaskan model pembelajaran berbasis pengalaman kerja

E. Materi Pokok

Materi pokok yang dibahas dalam materi ini adalah:

1. Kebijakan pengembangan kompetensi dan CorpU
2. Model pembelajaran dalam bentuk klasikal
3. Model pembelajaran mandiri berbasis komunitas di luar kelas
4. Model pembelajaran berbasis pengalaman kerja

F. Petunjuk Belajar

Anda sebagai pembelajar, dan agar dalam proses pembelajaran maupun internalisasi pemahaman "Strategi Belajar Mandiri" dapat berjalan lebih lancar, dan indikator hasil belajar tercapai secara baik, Anda kami sarankan untuk mempelajari secara urut, menambah referensi lain yang terkait, serta berdiskusi dengan beberapa pihak untuk mendapatkan gambaran pemahaman lain sekaligus penguatan tentang model pembelajaran dengan pendekatan strategi *Corporate University* atau pembelajaran terintegrasi.

Kerangka Fikir Pembelajaran



Klasikal

Sebagai bentuk pembelajaran yang mengedepankan proses tatap muka, baik di kelas secara langsung maupun secara terstruktur didesain adanya tatap muka secara langsung dengan adaptasi teknologi

Community

Sebagai bentuk pembelajaran yang mengedepankan basis komunitas pembelajar di luar kelas. Proses ini membutuhkan adanya hubungan dan interaksi seseorang dengan orang lain dalamproses saling belajar

Experience

Sebagai bentuk pembelajaran yang mengedepankan proses pengalaman kerja langsung di tempat kerja. Proses ini menjadikan seseorang langsung menerapkan pengetahuan atau menyelesaiakn tugas di tempat kerja

Overview Kebijakan

Penjelasan tentang konsepsi pengembangan kompetensi dalam praktik manajemen talenta. Proses ini perlu difahami tentang adanya langkah berupa analisis kebutuhan pembelajaran, perencanaan pengembangan kompetensi, dan sistem talenta. Pada tahapan ini, penjelasan tentang strategi *corporate university* atau pembelajaran terintegrasi menjadi penting sebagai dasar dari bahasan-bahasan selanjutnya

Bab 2
Overview Kebijakan Pengembangan Kompetensi

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan hubungan antara pengembangan kompetensi dan manajemen talenta, bentuk-bentuk pengembangan kompetensi, serta pengembangan kompetensi dalam strategi *corporate university* atau pembelajaran terintegrasi.

Salam Para Pembelajar.

Pembahasan pertama kita awali dengan pemaknaan pengembangan kompetensi dalam hubungannya dengan manajemen talenta, yaitu suatu siklus manajemen yang bertumpu pada proses seseorang masuk, berkembang, dan memikat beberapa pihak untuk bergabung dalam suatu organisasi. Strategi tersebut sering disebut dengan manajemen organisasi yang menitikberatkan pada bakat dan potensi, sehingga pegawai diposisikan sebagai aset (*human capital*) dengan selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri untuk mendapatkan performa terbaik.

A. Pengembangan Kompetensi dalam Manajemen Talenta

Ada satu kiasan yang sangat populer di kalangan masyarakat, yaitu "katak dalam tempurung". Kiasan ini setidaknya ditujukan untuk menasihati setiap orang agar membuka pengetahuan yang luas dan menemukan sumber-sumber pengetahuan yang banyak sehingga tidak menjadi orang yang kurang berpengalaman atau kurang pengetahuan.

Katak sebagai hewan amphibi yang dapat hidup di dua alam, yaitu air dan daratan, dipilih untuk menjadi simbol pribadi yang memiliki kemampuan adaptif menghadapi perubahan lingkungan. Kemampuan yang luar biasa dalam

adaptasi tersebut menjadi tidak berguna jika ditutup adanya pembatasan maupun sekat yang disimbolkan melalui tempurung. Batasan-batasan yang sangat berdampak dalam proses pengembangan individu adaptif dapat berupa kebijakan untuk tidak mengijinkan pegawai mencari pengalaman kerja dengan orang lain atau tempat kerja lain, kebijakan tidak menyediakan *supply* sumber-sumber pengetahuan maupun data, termasuk kebijakan untuk memaksa pegawai hanya berada di kantor tanpa fasilitasi maupun pemberian model alternatif pengembangan kompetensi.

Kita semuanya sadar bahwa pertama kali seseorang masuk bergabung dalam suatu organisasi perkantoran dan pemerintahan, belum memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang organisasi tersebut. Selama 3 tahun, mungkin seseorang baru memahami betul satu bidang tertentu yang dilakukan secara rutin dari para seniornya, sehingga tahu strategi (*tips and trick*) mengatasi kendala maupun upaya mengoptimalkan hasil. Pada 5 tahun pertama, seorang pegawai sudah lebih mahir tentang bidang tugasnya, sekaligus mengetahui hubungan antara hasil pekerjaannya dengan hasil pekerjaan orang lain. Pada 15 tahun berikutnya, seorang pegawai sesungguhnya sudah mampu menilai efektif dan tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga disebut sebagai kader pemimpin.

Pertanyaannya, melalui proses apa seorang pegawai itu mahir dan mampu menunjukkan kinerja terbaik setelah melalui aktivitas kerja puluhan tahun? Tentu tidak sulit menjawab bahwa semuanya lebih sering dilakukan melalui belajar mandiri.

Proses perjalanan waktu, seiring dengan peningkatan karir jabatan maupun pelaksanaan tugas dan fungsi menjadikan seorang pegawai menyimpan memori tentang organisasi atau bidang tugas pencapaian tujuan organisasi. Seorang pegawai mengembangkan kemampun kerjanya melalui proses belajar mandiri dengan diskusi, hasil membaca beragam informasi,

menemukan kelompok dalam lingkungan kerja yang selalu memberi motivasi dan inspirasi, maupun pengalaman dari kegagalan atau keberhasilan yang didapatkan selama menjalani tugas pekerjaan. Dalam konteks inilah maka sebuah organisasi akan menang jika di dalamnya terbentuk komunitas pembelajar yang selalu mengembangkan diri menuju kemampuan terbaik.

Praktik untuk mendapatkan individu terbaik guna mencapai organisasi berkinerja tinggi dikenal dengan strategi manajemen talenta. Istilah manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company Following melalui salah satu studi pada 1997. Secara khusus, manajemen talenta menjadi salah satu judul buku yang ditulis kolektif oleh Ed Michaels, Helen Handfield Jones, dan Beth Axelrod berjudul *The War for Talent* pada 2001. Praktik manajemen talenta menekankan persaingan di level kemampuan individu. Pada prinsipnya, jika organisasi mendapatkan individu-individu yang berkemampuan baik, maka organisasi tersebut akan menjadi lebih baik dan menang kompetisi dari organisasi lainnya.

Manajemen talenta sebagai bentuk proses manajemen SDM, sangat terkait dengan 3 (tiga) proses pengelolaan SDM. Pertama, proses mengembangkan dan memperkuat pegawai saat pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara sekaligus mengembangkan pegawai yang sudah ada di dalam perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen, karakter, dan potensi terbaik perusahaan.

Manajemen talenta merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari praktik manajemen kepemimpinan. Oleh karenanya, sebuah organisasi korporat yang memberi fokus kepada manajemen talenta seringkali memiliki perencanaan suksesi (*succession planning*) yang baik. Perencanan suksesi dilakukan melalui proses kaderisasi, regenerasi, dan suksesi itu sendiri. Pada proses tersebut, sistem merit akan sangat mendukung. Sebuah kebijakan manajemen didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil

dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, maupun kondisi kecacatan badan.

Perencanaan suksesi yang baik, setidaknya perlu adanya 2 (dua) komponen utama dalam proses pengembangan, yaitu pola karir (*career path*) dan pola pembelajaran (*learning journey*). *Pertama*, peta dan pola karir (*career path*) yang sering didefinisikan sebagai rangkaian posisi yang harus dilalui oleh masing-masing pegawai untuk mencapai tingkatan posisi tertentu dalam kantor. Pola karir sesungguhnya dapat membuat pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dengan terus menerus melakukan pengembangan diri dan memperbaiki diri. Setiap pegawai akan mengenal *passion* sesuai bakat dan minat, sedangkan bagi organisasi akan lebih mudah melakukan *mapping* pegawai sesuai kompetensi. *Kedua*, pola pembelajaran sering disebut sebagai proses pengembangan melalui pembelajaran yang harus diikuti setiap pegawai dalam memenuhi kompetensi atau sertifikasi kemampuan berdasarkan pemenuhan syarat jabatan tertentu. Seseorang untuk dianggap mampu menduduki suatu jenjang karir pada jabatan tertentu, maka harus menempuh kualifikasi kemampuan melalui bukti pengembangan.

Dalam praktiknya, pengembangan karir belum memiliki mekanisme yang transparan sehingga banyak pegawai dimutasi tidak berdasarkan jalur karir yang sesuai kesepakatan. Sebaliknya, pegawai justru hanya mengikuti selembar Surat Keputusan dari pimpinan yang berwenang.
Sebagai ilustrasi, jika seorang pegawai sejak awal mendaftar sebagai *junior writer* di perusahaan media digital, ia memiliki kesempatan untuk naik jabatan menjadi *senior writer, junior editor, senior editor,* hingga *head of editorial.* Demikian juga bagi petugas pengamanan pemasyarakatan, ia memiliki kesempatan untuk naik jabatan menjadi kepala regu jaga, komandan jaga, kepala pengamanan, kepala Rutan, kepala Lapas, Divisi Pemasyarakatan atau Direktur Keamanan dan ketertiban, sampai pada puncak karir sebagai Direktur Jenderal Pemasyarakatan.

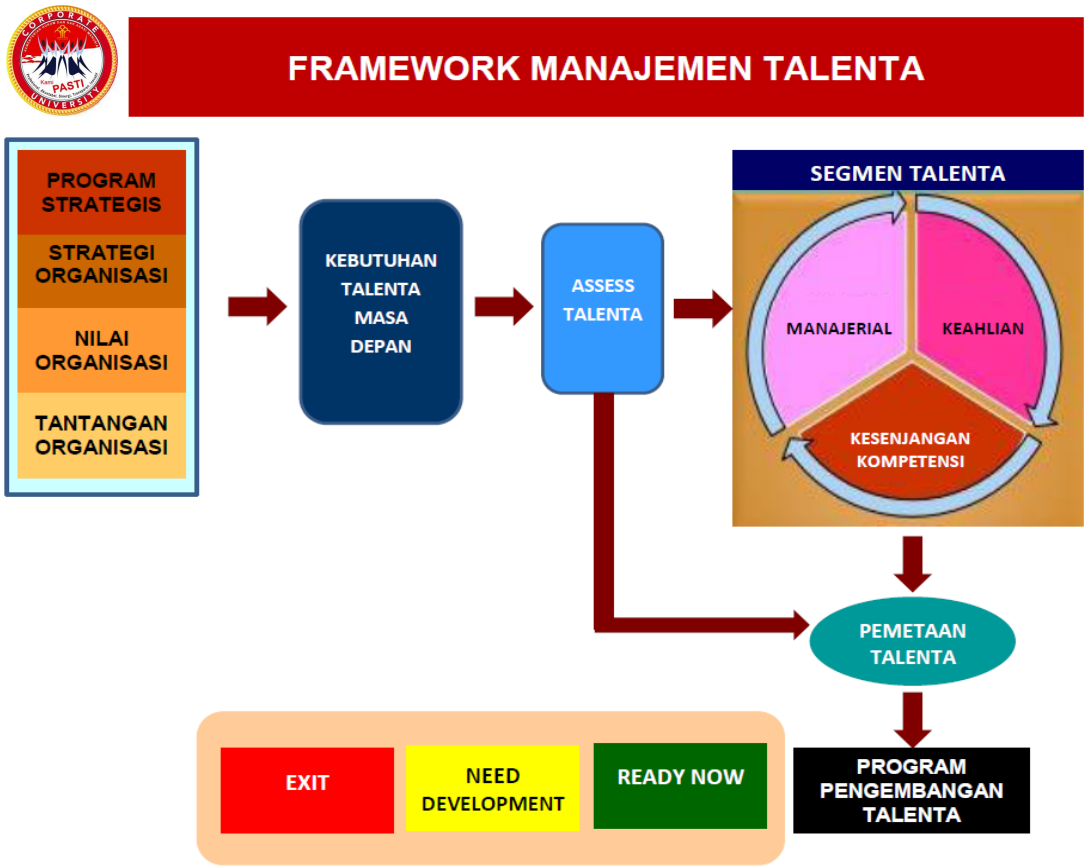
Pegawai yang diberi kesempatan untuk menaiki jenjang karir yang lebih baik dengan adanya jalur pengembangan karir akan melihat sebagai bentuk jaminan kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi. Jika setiap individu merasa puas, maka suasana kerja akan menjadi lebih sehat dan kondusif. Tentu saja kondisi tersebut dapat membuat organisasi semakin mudah dalam mewujudkan visi dan misi, sekaligus capaian kerja yang lebih baik.

Pengelolaan *career path* yang baik dapat juga memengaruhi kelancaran bisnis, sebab posisi yang tersedia dapat diisi oleh pegawai dengan kompetensi terbaik dan paling sesuai. Oleh karena itu, pengembangan karir perlu terus dilakukan secara berkala. Dengan begitu, setiap program kerja organisasi dapat berjalan dan tercapai dengan baik. Pada posisi itulah maka program pengembangan *career path* untuk pegawai membutuhkan sistem informasi *Human Capital Development Plan* (HCDP) secara maksimal. Sistem informasi HCDP dapat melakukan otomatisasi dalam banyak hal, mulai dari direktori pegawai hingga urusan promosi dan mutasi pegawai dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat.

Program pengembangan talenta sesungguhnya bukan hanya untuk meningkatkan kemampuan individu, namun diarahkan pada akselerasi pengetahuan organisasi melalui budaya berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, pengembangan talenta dalam model pembelajaran dapat kategorikan atas 3 (tiga) bentuk, yaitu pembelajaran terintegrasi di tempat kerja, pembelajaran kolaboratif dalam bentuk kelompok, dan pembelajaran melalui pelatihan. Program pengembangan talenta sendiri dapat diberikan bagi *Talent* atau pegawai untuk mendapatkan keahlian baru, dilakukan secara simultan dengan tetap melaksanakan tugas rutin, dan kombinasi metode *on the job training* dan *off the job training* atau di kelas secara tatap muka.

Hasil akhir pemetaan talenta sebagaimana *framework* manajemen talenta, akan mengarah pada 3 (tiga) langkah tindak lanjut. Pertama, *ready now* yang berarti pegawai siap untuk mengikuti akselerasi kepemimpinan dalam

program sekolah kader dan regenerasi. Kedua, *need development* yang berarti perlu upaya pengembangan kompetensi-kompetensi atas kesenjangan dari hasil assessment maupun bentuk penilaian lainnya. Ketiga, *exit* atau pengeluaran dari kotak pemetaan talenta yang ditempati dengan konsekuensi penempatan pada kotak di bawah posisi sebelumnya atau menghadapi seleksi dikeluarkan dari organisasi.



1. Analisis Kebutuhan Pembelajaran

Langkah pertama yang mesti dilakukan dalam proses membangun desain program pengembangan talenta adalah melalui analisis kebutuhan pembelajaran (AKP). AKP merupakan serangkaian proses analisis terhadap kesenjangan pengetahuan, keterampilan, maupun upaya untuk percepatan tercapainya program prioritas dalam rangka pengembangan sumber daya

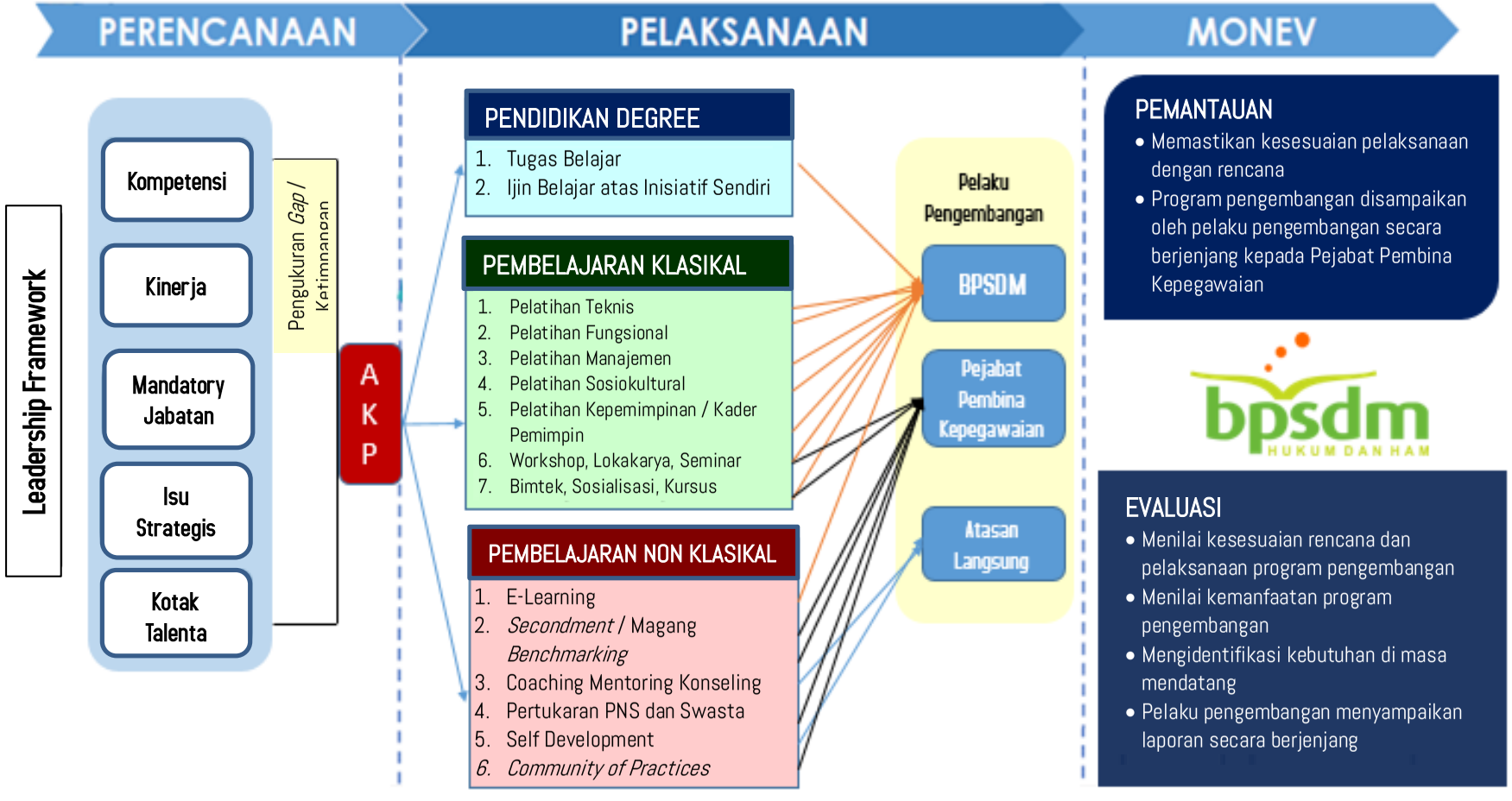
manusia (SDM). AKP dilakukan penanggungjawab program pengembangan dan Unit Pengguna, serta pegawai yang bersangkutan guna mencapai pemetaan kebutuhan yang sesungguhnya.

AKP dapat dilaksanakan secara regular sebelum tahun pembelajaran atau dilakukan secara insidental sepanjang tahun berjalan. Adapun jenis capaian analisisnya dapat mengarah pada AKP strategis, AKP jabatan, dan AKP individu. Salah satu forum untuk menentukan AKP adalah *Learning Council Meeting* atau Pertemuan Dewan Pembelajaran. *Learning Council* sendiri terdiri atas Menteri, Sekretaris Jenderal, Pimpinan Unit Pengelola Pengembangan (BPSDM), Pimpinan Unit Pengguna (Eselon 1), Unit Pelaksana AKP Utama (Pusat Pengembangan BPSDM), dan Unit Pelaksana AKP Unit Kerja (Balai Diklat).

Landasan pelaksanaan AKP meliputi rencana strategis organisasi, kinerja organisasi, perubahan proses bisnis organisasi, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, standar kompetensi manajerial, standar kompetensi teknis, *learning journey* atau peta pembelajaran, rencana pengembangan jabatan, dan rencana pengembangan individu. Dalam hal AKP Jabatan, setidaknya menggunakan kuesioner atau instrument lain yang disusun berdasarkan tugas dan fungsi, uraian jabatan, laporan individu *assessment center*, hasil tes potensi, hasil pengukuran kompetensi teknis, dan pedoman lain yang ditentukan BPSDM. Perlu disediakan pedoman penyelenggaraan pengembangan pembelajaran baik pendidikan bergelar dari level diplomasi sampai doktoral, pembelajaran klasikal, dan pembelajaran non-klasikal.

Kejelasan arah dan model pengembangan kompetensi merupakan satu indikator utama berjalannya *human capital management* (HCM) dalam sebuah organisasi yang mengedepankan sistem merit atau prestasi. Pengembangan HCM senantiasa diawali dengan langkah berupa analisis kebutuhan pembelajaran sebagai bagian dari pengembangan kompetensi keseluruhan sumber daya manusia yang dimiliki.

HUBUNGAN AKP DAN DESAIN STRATEGI PEMBELAJARAN



2. Database Program Pelatihan Substansi Unit Kerja

AKP memiliki peranan vital dalam menentukan efektitifas suatu program pembelajaran. Tanpa AKP yang jelas, program pembelajaran hanya akan menjadi kegiatan yang sia-sia atau sekadar memenuhi target rutinitas karena memenuhi keinginan daripada kebutuhan. AKP bisa diibaratkan sebagai pondasi bagi suatu bangunan bernama pengembangan kompetensi, yang kemudian menjadi basis penyusunan model-model pembelajaran yang akan diberikan. Untuk itu, setiap unit organisasi mesti bisa memerankan diri untuk melakukan analisis kebutuhan yang efektif agar *output* dan *outcome* kegiatan menjadi efektif.

Sebagai gambaran, program pelatihan dapat diberikan berdasarkan substansi bidang tugas masing-masing unit kerja. Akan tetapi, substansi tersebut tidak bisa hanya diarahkan pada penyelenggaraan pengembangan secara klasikal, tetapi bisa menggunakan pilihan alternatif model-model pembelajaran. Teknis substantif sebagai representasi dari tugas utama masing-masing unit di lingkungan Kemenkumham, merupakan kompetensi yang mencerminkan keunikan tugas dengan unit-unit lain. Teknis substantif ini terdiri atas keimigrasian, pemasyarakatan, administrasi hukum umum, hak kekayaan intelektual, perundang-undangan, pembinaan hukum, hak asasi manusia, penelitian dan pengembangan hukum HAM, pemeriksaan, serta pengembangan sumber daya manusia.

Teknis substantif merupakan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat *real* dalam tugas dan fungsi organisasi. Beberapa manfaat pengembangan pengetahuan dan keterampilan teknis substansi adalah menjadikan setiap pegawai mengetahui pengetahuan dasar (*knowledge base*) substansi Kemenkumham. Pengetahuan dasar substansi tersebut dapat meningkatkan penguasaan teknik kerja maupun pengembangan karir sesusi dengan peta pembelajaran yang didesain sesuai kebutuhan posisi jabatan.

Tabel Database Program Pengembangan Kompetensi Teknis

No	Nama Program Pelatihan	No	Nama Program Pelatihan
1	Administrasi BMN	48	Integritas dan Wawasan Kebangsaan
2	Administrasi Kepegawaian	49	Integritas Kepemimpinan
3	Administrasi Keuangan	50	Intelijen Dasar
4	Administrasi Perkantoran Imigrasi	51	IT Programmer
5	Administrasi Perkantoran Modern	52	IT Security
6	Analisis Data dan Informasi	53	Jaringan Komunikasi Sistem Keimigrasian
7	Analisis Hukum	54	Jurnalistik
8	Analisis Intelijen	55	Karya Tulis Ilmiah
9	Analisis Jabatan	56	Kehumasan
10	Analisis Kinerja	57	Kepemimpinan yang Efektif
11	Analisisi Keimigrasian	58	Keprotokoleran
12	Analisis Pemecahan Masalah	59	Kerjasama Keimigrasian
13	Anti-korupsi	60	Keselamatan Kecelakaan Kerja (K3)
14	Asessmen Resiko	61	Kewarganegaraan
15	ATLS Bagi Dokter	62	Komunikasi Audit yang Efektif
16	Auditor Berjenjang	63	Komunikasi Efektif
17	Audit Forensik	64	Konflik dan Penanganan HAM
18	Audit Investigatif	65	Konseling
19	Badan Hukum	66	Konselor Adiksi
20	Balai Harta Peninggalan	67	Koordinasi dan Jejaring Kerja
21	Bantuan Hukum	68	Laporan Keuangan Berbasis Akrual
22	Bela Negara	69	Latihan Kerja dan Kegiatan Produksi
23	Bimbingan Minat dan Bakat	70	Legal Drafting / Perancangan
24	BTCLS Bagi Perawat	71	*Legal Drafting* / Perjanjian
25	*Bussiness Process Mapping*	72	Legal Opinion / Analisa Hukum
26	*Change Management*	73	Litigasi Hukum
27	Coaching dan Mentoring	74	Management of Training (MoT)
28	Daktiloskopi	75	Manajamen Keuangan
29	Dasar Layanan HAM	76	Manajemen Aset Kekayaan Intelektual
30	Dasar Layanan PAS	77	Manajemen Jaringan Komputer
31	Dasar-Dasar HAM	78	Manajemen Kearsipan
32	Dasar-Dasar Kekayaan Intelektual	79	Manajemen Kepegawaian
33	Dasar-Dasar Rudenim	80	Manajemen Kinerja
34	Database Management System	81	Manajemen Konflik
35	Desain Grafis dan Multimedia	82	Manajemen Kualitas
36	Desain Riset	83	Manajemen Pemangku Kepentingan
37	Diklat Kebutuhan Dasar WBP	84	Manajemen Pemasyarakatan
38	Diseminasi HAM	85	Manajemen Pengawasan
39	Document Fraud	86	Manajemen Pengelolaan BMN
40	Evaluasi dan Pelaporan Program	87	Manajemen Pengembangan SDM
41	Forensik Keimigrasian	88	Manajemen Perkantoran
42	Hak Cipta	89	Manajemen Perpajakan
43	Hak Kekayaan Industri	90	Manajemen Proyek
44	Hukum Humaniter	91	Manajemen Resiko
45	*Human Capital Development Plan*	92	Manajemen Talenta
46	Ijin Tinggal dan Status Keimigrasian	93	Mediasi
47	Integrasi WBP	94	Metodologi Penelitian Kualitatif

No	Nama Program Pelatihan	No	Nama Program Pelatihan
95	Metodologi Penelitian Kuantitatif	143	Penyidikan Keimigrasian
96	MLA dan Ekstradisi	144	Penyusunan Kertas Kerja Audit
97	Monitoring dan Evaluasi Program	145	Penyusunan Pelaporan Keuangan
98	Naskah Akademik	146	Penyusunan Peta Jabatan
99	Pejabat Dinas Luar Negeri	147	Penyusunan Proposal Penelitian
100	Pelaksana Fungsi Imigrasi	148	Penyusunan Rencana Kerja Anggaran
101	Pelaporan Keuangan	149	Penyusunan RKAKL
102	Pelatihan K3	150	Perawatan Kesehatan Tk. Dasar
103	Pelayanan Anak di LPAS	151	Perawatan Khusus
104	Pelayanan Pengaduan Kode Etik	152	Perawatan Paliatif dan Mental
105	Pelayanan Prima Keadministrasian	153	Perbendaharaan
106	Pelayanan Publik	154	Perencanaan dan Evaluasi Program
107	Pemanfaatan Jaringan Komputer	155	Perencanaan Hukum
108	Pembentukan Kedisiplinan PAS	156	Perencanaan Program dan Anggaran
109	Pembentukan PPNS	157	Perjanjian Internasional
110	Pemberdayaan Hasil Riset	158	Petugas Pengamanan
111	Pemberdayaan Kekayaan Intelektual	159	Project Management
112	Pembinaan Anak di LPKA	160	Registrasi BAPAS
113	Pembinaan Kepribadian	161	Registrasi LPAS dan LPKA
114	Pembinaan PPNS	162	Registrasi Tahanan
115	Pembinaan Terorisme	163	Registrasi WBP
116	Pemeliharaan Basan / Baran	164	Rehabilitasi Medis Narkoba
117	Pemeriksa Pelanggaran Tata Tertib	165	Sertifikasi Perjenjangan Auditor
118	Penatausahaan BMN	166	Sistem Peradilan Pidana Anak
119	Penatausahaan Kantor	167	Sistem Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)
120	Pendetensian dan Deportasi	168	Sistem Aplikasi Persuratan
121	Pengadaan Barang dan Jasa	169	Sistem Monitoring dan Evaluasi
122	Pengadministrasi Aplikasi SDP	170	Sistem Pengamanan Data dan Informasi
123	Pengadministrasi Pengamanan	171	Sistem Pengembangan Karir
124	Pengadministrasi Keuangan	172	Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
125	Pengamanan Data dan Informasi	173	Sistem Administrasi Badan Hukum
126	Pengamanan Deteni	174	Status Keimigrasian
127	Pengelola Bahan Publikasi Informasi	175	Tata Kelola Teknologi Informasi
128	Pengelola Layanan IT	176	Tata Naskah Dinas
129	Pengelolaan Administrasi Persuratan	177	Teknik Negosiasi
130	Pengelolaan Arsip	178	Teknik Presentasi Berbasis IT
131	Pengelolaan Basan / Baran	179	Teknik Wawancara
132	Pengelolaan BMN	180	Teknis Kepemimpinan PAS
133	Pengelolaan Keuangan	181	Teknis Pelayanan Hukum
134	Pengelolaan Pengaduan Masyarakat	182	Teknis Pengelolaan Ruang Server
135	Pengelolaan PNBP	183	Teknisi Jaringan Komputer
136	Pengelolaan Ruang Server	184	Tenaga Penyuluh Hukum dan Advokasi
137	Pengembangan *Career Path*	185	Tim Tanggap Darurat
138	Pengendalian Tuberkulosis	186	*Tradecraft* Intelijen
139	Pulbaket PAS (Intelijen)	187	*Training of Course* (ToC)
140	Penilai dan Penaksir Basan / Baran	188	Visa Kunjungan dan Visa Tinggal
141	Penulisan Laporan Hasil Audit	189	*Web-Mobile Application*
142	Penyidikan Hak Kekayaan Intelektual	190	*Writing Skill*

Proses pemetaan program pengembangan teknis substansi setidaknya dapat dikategorikan pada dua cakupan, yaitu kompetensi teknis umum dan kompetensi teknis substantif. Dalam hal demikian, maka dapat dilakukan tindak lanjut berupa penyusunan rencana pengembangan kompetensi instansi dan masing-masing pegawai sesuai dengan peta pembelajaran (*learning journey*) yang dapat mengacu pada skala prioritas kebutuhan maupun prioritas kompetensi kritis jabatan organisasi. Variasi program pengembangan yang dilakukan dengan model pembelajaran terintegrasi (*corporate university*) pada akhirnya dapat mendukung implementasi pengembangan bagi setiap pegawai paling sedikit 20 JP (Jam Pelajaran).

3. Talenta dan Meritokrasi

SDM dalam sebuah birokrasi pemerintah merupakan salah satu indikator yang menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu negara. Sejauhmana negara dapat mewujudkan segala rencana strategisnya, tergantung dari kemampuan dan kualitas SDM. Visi misi yang sudah disampaikan Presiden, tidak dapat terealisasi jika tidak didukung SDM yang berkualitas dengan kepemimpinan yang hebat.

Kualitas SDM yang dimaksiud dalam proses dukungan kinerja setidaknya ditentukan oleh 3 (tiga) faktor, yaitu memiliki kemampuan (*capacity to perform*), kemauan (*willingness to perform*), dan kesempatan (*opportunity to perform*). Oleh karenanya, setiap organisasi harus dapat membangun iklim kerja dan mengelola SDM sebagaimana ketiga unsur di atas. Salah satu contoh penerapan paradigma *dynamic governance* sebagaimana diamanatkan di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah adanya perubahan dari pendekatan *close-career system* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, menjadi *open-career system* yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi dalam promosi dan pengisian jabatan. Inilah substansi tata kelola pendekatan sistem merit.

Implementasi sitem merit mendorong setiap pegawai menunjukkan kinerjanya, karena semua bentuk penilaian didasarkan pada kualifikasi, kinerja, dan standar kompetensi secara adil dan wajar. Aspek kualifikasi dan kompetensi memaksa setiap organisasi harus dapat membuat rencana strategi secara tepat dan jelas, terutama berkaitan dengan rencana suksesi. Tidak mengherankan jika dalam sistem merit diberlakukan seleksi terbuka (*open career system*) bagi pengisian jabatan pimpinan tinggi, kendati pada praktiknya seringkali belum bisa menerapkan prinsip sistem merit.

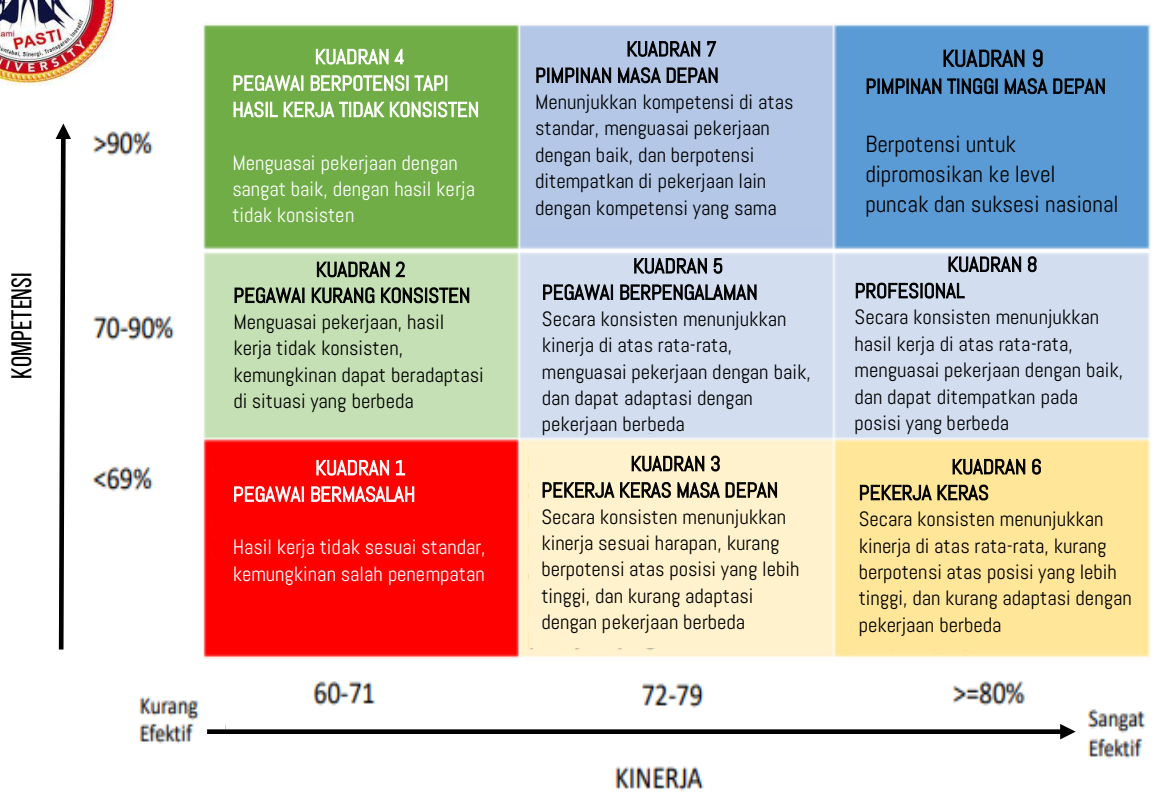
Prinsip sistem merit berdasarkan *United Nation Development Programme* (UNDP), terdiri dari:

a. *Jobs at every level*
b. *The best candidate*
c. *Open to all*
d. *Systematic, transparent, challengeable*

Manajemen dengan mempertimbangkan aspek prestasi kerja dan obyektivitas kompetensi, dapat dilakukan dengan pemetaan kompetensi secara berkala. BPSDM Hukum dan HAM sebagai unit penanggungjawab pengembangan kompetensi di lingkungan Kemenkumham, dapat menyusun *talent mapping* melalui *assessment center* sebagai basis data penyusunan rencana pengembangan pegawai berdasarkan program strategis organisasi. Pada proses ini, sistem perencanaan dan prosedur kebutuhan pengembangan dikategorikan berdasarkan analisis kinerja pegawai, analisis rumpun jabatan atau substansi kelembagaan, dan analisis organisasi. Analisis kebutuhan yang melibatkan keseluruhan bagian dari unit utama sampai unit pelaksana teknis, oleh BPSDM dibuat desain pengembangan melalui pelatihan ataupun metode pengembangan lain.

Infrastruktur untuk strategi pengembangan pun mutlak tersedia untuk menjangkau keseluruhan pegawai memiliki kesempatan akses dan mendapatkan proses pengembangan paling sedikit 20 jam pelajaran. E-laerning

sebagai salah satu metode, telah berlangsung sejak 2014 dengan beberapa fitur jenis pelatihan. Pada tahap ini, BPSDM dapat mengembangkan *platform* dalam model aplikasi pelatihan dan pengembangan untuk mendapatkan telent map yang sesuai kebutuhan organisasi.



Gambaran pemetaan talenta di atas, mengilustrasikan tentang kotak-kotak kelompok dalam proses pengembangan kompetensi. Terdapat 3 (tiga) tindakan yang dapat dilakukan, yaitu akselerasi karir, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualifikasi. Sekretariat Jenderal dan kepala unit dapat mempertimbangkan akselerasi karir pada kelompok "star" dan kompeten melalui sekolah kader calon pemimpin. Dalam aspek pengembangan talenta, kelompok *performer* dengan level kinerja dan kompetensi pada skala rendah dapat dilakukan melalui

pelatihan, pembelajaran di kantor, atau bentuk pengembangan lainnya. Kelompok-kelompok yang dianggap memiliki level rendah secara keseluruhan, perlu dilakukan penyegaran talenta, seperti rotasi atau penugasan khusus sesuai kekurangan dari masing-masing pegawai.

Strategi Pengembangan Talenta Berdasarkan Kotak Pemetaan Talenta

Kotak	Kategori	Rekomendasi
9	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi	1) Dipromosikan dan dipertahankan, 2) Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi dan Nasional, 3) Penghargaan
8	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi	1) Dipertahankan 2) Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3) Rotasi/Perluasan jabatan, 4) Bimbingan kinerja
7	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	1) Dipertahankan, 2) Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi 3) Rotasi/Pengayaan jabatan, 4) Pengembangan kompetensi, 5) Tugas belajar
6	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi	1) Penempatan yang sesuai, 2) Bimbingan kinerja, 3) Konseling kinerja
5	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	1) Penempatan yang sesuai, 2) Bimbingan kinerja, 3) Pengembangan kompetensi
4	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	1) Rotasi, 2) Pengembangan kompetensi
3	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	1) Bimbingan kinerja, 2) Konseling kinerja, 3) Pengembangan kompetensi, 4) Penempatan yang sesuai
2	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	1) Bimbingan kinerja, 2) Pengembangan kompetensi, 3) Penempatan yang sesuai
1	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Diproses sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan

Organisasi pembelajar menekankan pemimpin yang dapat merancang, mengelola, sekaligus menjadi pengajar dan ikut belajar dalam proses pembelajaran guna mengawal pengembangan talenta-talenta secara langsung.

Pemimpin menjadi orang yang harus mampu menjabarkan strategi pencapaian tujuan organisasi, sekaligus memimpin dokumentasi pengetahuan individu maupun pengetahuan organisasi. Perlu keterampilan membangun visi bersama (*building shared vision*), guna memunculkan model-model mental (*mental model*) dalam menumbuhkan pola berfikir yang sistemik. Masing-masing kepala unit organisasi harus memiliki komitmen untuk memberi dukungan terhadap pegawai mengembangkan kompetensi secara berkesinambungan.

Kehebatan sebuah organisasi cenderung ditentukan hanya oleh 30 persen orang dari jumlah keseluruhan anggota. Sejumlah 30 persen itu pun sebagai akibat dari posisi yang strategis. Sebagai ilustrasi, wabah *coronavirus disease 2019* (Covid-19) menyebabkan sejumlah instansi menerapkan pola kerja dari rumah (*Work From Home*). Pada kondisi itu, efektivitas kerja kantor setidaknya hanya diperankan oleh orang-orang yang mengurusi bidang strategis dan vital. Pertanyaannya, bagaimana suatu organisasi dapat melakukan identifikasi posisi strategis dan memiliki pengaruh yang sangat penting?

Strategi pengembangan sebagaimana dalam kotak-kotak pemetaan talenta dapat berjalan dengan ideal, tentu membutuhkan komitmen keseluruhan pihak. Organisasi pembelajar sesungguhnya mengamanatkan kondisi suatu organisasi yang menjaga ketersediaan kader pemimpin serta tetap terjaganya kualitas anggota dengan strategi pengelolaan yang terencana dan berkesinambungan. Kementerian Hukum dan HAM dalam proses tersebut, perlu dukungan ketersediaan program perencanaan di semua level dan unit kerja, beserta sejumlah orang yang siap dan sedang dipelihara untuk menduduki posisi strategis.

Pola pengembangan kader-kader terbaik yang dikelola untuk dapat dipromosikan dalam kepemimpinan strategis, perlu diberikan model pembelajaran kepemimpinan yang lebih dari level lainnya. Oleh karena itu, setiap pegawai perlu mengetahui kepastian rencana pengembangan potensi bagi semua orang, beserta jalur-jalur pembelajaran yang disediakan.

LEARNING JOURNEY

PETA PEMBELAJARAN

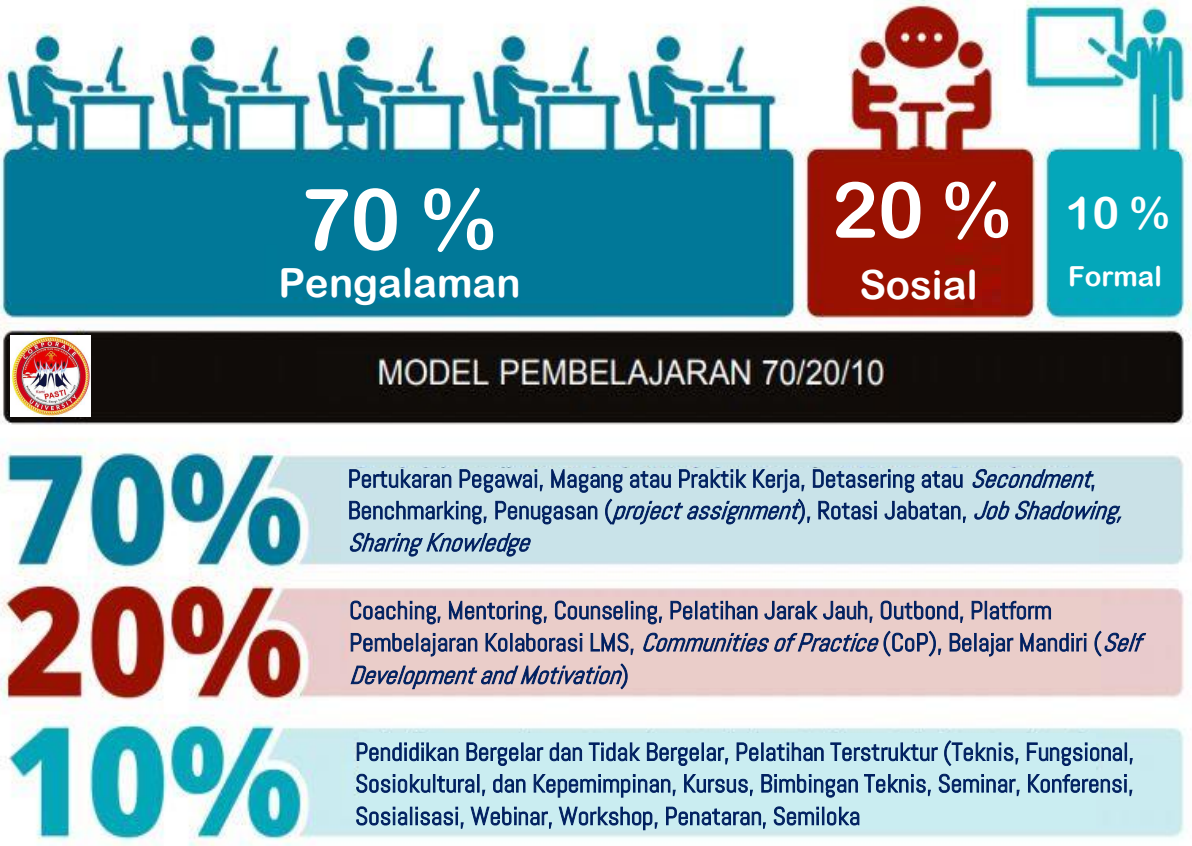


Pelaksanaan manajemen talenta dalam sebuah organisasi pemerintahan, dapat dilakukan melalui beberapa tahapan:

- Tahapan pertama dilakukan mulai dari perencanaan manajemen talenta (*talent planning*) yang dilengkapi adanya hasil *profiling* pegawai yang berdasarkan umpan balik dari atasan, umpan balik rekan kerja, hasil penilaian kinerja dan perilaku, serta asesmen potensi dan kompetensi.
- Tahapan kedua dilakukan identifikasi talenta (*talent identification*) dengan pemetaan dalam matriks 9 kotak talenta
- Pegawai yang disebut sebagai talenta adalah individu yang masuk dalam *box star* (kotak 9), *possible future star* (kotak 7), dan *key contributor* (kotak 8)
- Tahapan ketiga dilakukan seleksi jabatan prioritas (*critical job selection*) mengacu pada prioritas kotak talenta yang telah dievaluasi secara berkala.
- Tahapan keempat dilakukan dengan memberi hak pengembangan sesuai dengan program pengembangan talenta di lingkungan Kemenkumham.
- Tahapan kelima dilakukan dengan mewajibkan talenta menyusun *Individual Development Plan* (IDP), yang kemudian diberi kesempatan memilih *coach* untuk proses menjalankan rencana pengembangan sebagaimana di IDP.
- Tahapan keenam dilakukan pengukuran syarat nilai kelulusan dari setiap program *training learning development* (TLD) sebagai talenta.
- Tahapan ketujuh dilakukan asesmen dan seleksi sesuai dengan penetapan kotak kompetensi 9, kotak kompetensi 8, dan kotak kompetensi 7.
- Tahapan kedelapan dilakukan pemeriksaan riwayat kinerja selama minimal 2 tahun berturut-turut, sebagai data dukung usulan paling banyak 3 (tiga) calon suksesor pada satu jabatan prioritas.
- Tahapan kesembilan dilakukan evaluasi secara berkala (24 bulan) untuk menjamin bahwa talenta tetap memiliki keunggulan dibanding pegawai lain, atau sesuai dengan kotak talenta yang ditetapkan.
- Tahapan kesepuluh dilakukan proses *alignment* dengan karir dan manajemen suksesi sebagai bentuk pergerakan karir para talenta.

B. Pengembangan Kompetensi dalam *Corporate University*

Corporate university dalam kaitannya dengan strategi pembelajaran lebih popular menggunakan pendekatan model 70/20/10. Formula pengembangan pembelajaran tersebut, dikembangkan oleh Michael Lombardo dan Robert Eichinger dalam buku *The Career Architect Development Planner* pada 1996. Model 70 % adalah proses penugasan (*job assignment*) di tempat kerja yang mengutamakan pengetahuan dari pengalaman pegawai di situasi kerja yang sesungguhnya. Model 20 % adalah pola kolaboratif kelompok atau hubungan timbal balik dua orang atau lebih, sehingga pengetahuan berasal dari interaksi pegawai terhadap lingkungan sosialnya. Model pembelajaran 10 % dilakukan melalui pelatihan formal di dalam kelas.



Pertama, pembelajaran melalui pelatihan dan belajar mandiri. Strategi pengembangan talenta jalur ini dikelola oleh lembaga di bidang pendidikan dan pelatihan, yang dilaksanakan secara klasikal atau non-klasikal. Bentuk klasikal berupa tatap muka antara pengajar atau narasumber dan peserta di dalam kelas, seperti pelatihan, seminar, kursus, dan bimbingan teknis. Pada bentuk non-klasikal, dilaksanakan tidak di dalam kelas yang sama, seperti *e-learning*, pelatihan jarak jauh, atau webinar.

Kedua, pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas atau bimbingan atau disebut dengan *social learning*. Proses ini didesain dalam situasi terdapat dua atau lebih orang belajar sesuatu secara bersama-sama. Orang yang terlibat dalam pembelajaran kolaboratif ini saling memanfaatkan sumber daya dan keterampilan satu sama lain, baik informasi, evaluasi ide, atau memantau pekerjaan satu sama lain. Bentuk metode ini adalah pemanfaatan aplikasi *Learning Management Systems* (LMS) untuk kelas virtual, CMC (*counseling, mentoring, coaching)*, dan *Learning Community* yang terintegrasi melalui aktivitas penugasan glossary online atau wiki online.

Ketiga, pembelajaran terintegrasi di tempat kerja (*Work Based Learning*). Pembelajaran ini memanfaatkan tempat kerja untuk menerapkan pengalaman-pengalaman langsung sebagai proses belajar magang (*secondment*), termasuk pertukaran pegawai pemerintah dengan swasta atau sebaliknya. Pada posisi inilah seseorang akan mendapatkan banyak pengalaman karena mengerjakan tugas berkaitan dengan *core business* dan capaian kinerja organisasi.

Kita yakin, teori tanpa praktik adalah sia-sia bagi sebuah organisasi korporat. Dalam hal waktu dan sumberdaya yang dilatih, organisasi korporat mengacu pada *output* sekaligus *outcome* yang akan diterima oleh organisasi. Faktor utama keberhasilan pengembangan pegawai jika menganut pada model pembelajaran 70/20/10 adalah ketersediaan atasan yang sanggup menjadi seorang *coach* dan dukungan peran *human capital management* baik yang membidangi pelatihan maupun manajemen talenta setelah adanya komitmen

untuk memberikan kesempatan pegawai mengembangkan potensinya secara terus menerus sesuai dengan kotak pemetaan talenta guna memenuhi peta pembelajaran (*learning journey*) dan peta karir (*career path*).

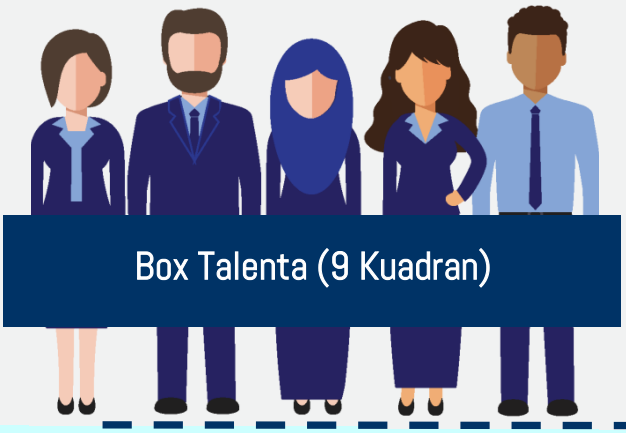
Manusia pembelajar adalah seseorang yang dalam setiap aktivitasnya dimaknai sebagai proses belajar. Dalam menghadapi revolusi industri 4.0 dan *Society* 5.0 dengan dinamisnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, karakter sebagai manusia pembelajar yang dikapitalisasi menjadi organisasi pembelajar mutlak sangat dibutuhkan. Setiap instansi pemerintah misalnya, harus mengantisipasi dengan melakukan perubahan paradigma untuk menjaga dan menjadi Organisasi Berkinerja Tinggi (OBT) sebagai upaya transformasi menjadi birokrasi berkelas dunia dan SMART ASN pada 2024.

SMART ASN sendiri merupakan target pembangunan ASN pada 2019 yang menitikberatkan setiap ASN memiliki 3 (tiga) karakteristik utama, yaitu berwawasan global, menguasai teknologi informasi dan komunikasi (TIK), serta penguasaan bahasa Indonesia yang baik dan bahasa asing. Target ASN Smart diharapkan mampu memiliki membentuk individu aparatur dengan *networking* luas dan *skill multitasking* yang proporsional.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS, pada pasal 203 telah mengamanatkan bahwa ASN memiliki hak mendapatkan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 JP (jam pelajaran) setahun. Hak pengembangan tersebut sudah selayaknya menerapkan model pembelajaran terintegrasi, sebagaimana dikuatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017. Model pembelajaran terintegrasi setidaknya mengadopsi pola 70/20/10 yang terdiri dari 70% dari pengalaman kerja (*action learning*). 20% belajar dengan kolega (*Coaching and Mentoring*), dan 10% klasikal. Pada posisi ini, peranan atasan langsung menjadi sangat sangat besar. Atasan dan bawahan harus selalu berkomunikasi tentang tugas dan target yang akan dicapai, serta kompetensi apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif.

MANAJEMEN TALENTA & MODEL PEMBELAJARAN

Serangkaian proses manajemen SDM dalam **mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan kemampuan seseorang** sesuai kinerja dan kompetensi untuk mencapai tujuan



Box Talenta (9 Kuadran)

PROFILING

- KINERJA
- ASESMEN POTENSI
- KOMPETENSI

Proses awal perencanaan talenta dilengkapi adanya hasil *profiling* pegawai, berdasarkan atas hasil penilaian kinerja, asesmen potensi, dan sertifikasi kompetensi

JABATAN PRIORITAS



Seleksi jabatan prioritas disesuaikan dengan prioritas kotak talenta (box 9, 8, 7). Daftar jabatan akan menjadi kompetisi di setiap box talenta

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN (IDP)



SUKSESI TALENTA

Paling banyak 3 calon suksesor diusulkan dalam Dewan Talenta untuk menduduki satu jabatan prioritas



- IDP merupakan rencana pengembangan diri dan kompetensi untuk memenuhi standar persyaratan jabatan prioritas.
- Pengembangan kompetensi yang disediakan, menggunakan pola pembelajaran klasikal dan non-klasikal dalam komposisi 70/20/10.
- Secara berkala dilakukan pengukuran syarat nilai kelulusan pengembangan kompetensi untuk bertahan, naik, atau turun dari box talenta

Bab 3
Belajar Dalam Bentuk Klasikal

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan model belajar dalam bentuk klasikal, yang terdiri atas pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri jalur klasikal

Salam Para Pembelajar.

Model pembelajaran dalam komposisi pertama adalah strategi belajar dalam bentuk klasikal, yaitu mengikuti prosedur di dalam kelas atau melalui forum tatap muka. Strategi ini dapat dikategorikan pada pendidikan bergelar atau tidak bergelar (*degree* dan *non degree*), pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosiokultural, dan belajar mandiri jalur klasikal.

A. Pendidikan Bergelar dan Tidak Bergelar

Program pendidikan *degree* atau program gelar adalah pengembangan kompetensi melalui pemberian pendidikan gelar diploma (A.Md), program S1 (sarjana), pascasarjana S2 (Magister), dan pascasarjana S3 (Doktoral) yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi baik di lingkungan Kemenkumham sebagaimana Politeknik Ilmu Pemasyarakatan dan Politeknik Imigrasi, perguruan tinggi lain di dalam negeri, dan di luar negeri.

Pengaturan tentang program pendidikan degree diatur dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 70. Pengaturan lebih teknis diatur pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS pada pasal 210-211. Demikian juga diatur di dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi, pasal 25-26. Sebelumnya, Peraturan

Presiden Nomor 12 tahun 1961 tentang pemberian tugas belajar telah menjadi sandaran kebijakan. Kebijakan pemberian tugas belajar ditindaklanjuti terakhir dengan Surat Edaran Menpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil, tertanggal 21 Maret 2013.

Program pengembangan melalui jalur akademik formal diberikan untuk kepentingan organisasi berupa pemenuhan standar kompetensi jabatan berdasarkan rencana pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi. Demikian juga untuk kepentingan individu berupa peningkatan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan kepribadian profesional sebagai bagian dari pengembangan karir seorang pegawai.

1. Kondisi Pelaksanaan Tugas Belajar dan Ijin Belajar

Pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui tugas belajar dan ijin belajar sering disebut sebagai pendidikan akademik. Selama ini, jalur akademik cenderung dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kepangkatan atau jabatan eseloning, serta memenuhi kompetensi individu. Hal demikian menjadikan program akademik berlangsung atas dasar keinginan individu yang tidak berdasarkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi. Oleh karenanya, pemberian tugas belajar maupun ijin belajar belum memperhatikan formasi kebutuhan organisasi ke depan sehingga rentan pegawai yang mengikuti program akademik tidak kembali ke induk organisasi atau pindah tempat kerja. Realitas ini terjadi dipengaruhi tugas belajar dan ijin belajar lebih karena hasil pencarian beasiswa dari luar organisasi asal, atau pendidikan yang ditempuh atas biaya mandiri.

Setiap organisasi dalam upaya mendukung pelaksanaan program pengembangan melalui jalur akademik formal bergelar, setidaknya harus memiliki 3 (tiga) hal. *Pertama*, melakukan identifikasi jenis program atau jurusan pendidikan yang dibutuhkan organisasi untuk masa depan. Langkah ini

perlu dilakukan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus pemetaan tantangan organisasi dalam rentang waktu pertahun atau *living document* lima tahunan. *Kedua*, melakukan analisis kesenjangan kompetensi jabatan dan kompetensi kritis organisasi. Analisis kesenjangan demikian perlu dilakukan untuk penyelamatan pengetahuan organisasi dari kepunahan, sehingga harus dilakukan penyelamatan aset intelektual dan kompetensi kritis yang diperoleh melalui jalur akademik. *Ketiga*, setiap organisasi harus menyediakan dokumen peta pembelajaran (*learning journey*) dan peta karir (*career path*). Kedua dokumen tersebut untuk menjadi dasar penawaran organisasi kepada para pegawai, sekaligus adanya pengikatan perjanjian kerja dan jaminan peta karir.

> Tugas belajar adalah tugas kedinasan yang diberikan pada pegawai untuk mengikuti pendidikan formal, baik di dalam maupun di luar negeri, dengan meninggalkan tugas di mana biaya pendidikannya ditanggung oleh negara.
> Ijin belajar adalah ijin yang diberikan kepada pegawai yang memenuhi syarat untuk mengikuti pendidikan formal, dengan tidak meninggalkan tugas, di mana biaya pendidikannya tidak ditanggung oleh negara.
> Teknis dan prosedur pemberian tugas belajar dan ijin belajar sesuai dengan pengaturan dari pejabat pembina kepegawaian, berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelaksanaan tugas belajar baik di perguruan tinggi dalam dan perguruan tinggi di luar negeri seringkali menghadapi permasalahan dalam proses pengangkatan kembali sebagai PNS. Di lingkungan Kemenkumham, pengaturan berkaitan dengan tugas belajar dan ijin belajar sudah diatur dalam Permenkumham Nomor M.HH-01.DL.07.01 tahun 2009 tentang Pedoman Tugas Belajar dan Ijin Belajar bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, tertanggal 3 Juni 2009. Permenkumham ini sudah mengatur rentang ketentuan dan persyaratan, skema perpanjangan masa studi, status hak dan kewajiban, termasuk tentang sumber-sumber pembiayaan studi.

2. Program Pemanfaatan Lulusan Pendidikan (*Re-Entry Program*)

Program pemanfaatan merupakan tahapan pengembangan yang bertujuan agar pegawai yang telah menyelesaikan program akademik, dapat mengaplikasikan dan membagi ilmu yang telah diperoleh. Langkah ini sekaligus menjadi proses penyesuaian diri terhadap perkembangan organisasi selama menjalani program akademik dan kembali bekerja.

- Tahap Adaptasi, pegawai ditempatkan pada unit eselon utama (eselon 1) atau unit organisasi asal dengan melakukan *"Welcome Home Seminar".* Seminar selamat datang dimaksudkan sebagai *sharing knowledge* sekaligus pemberian motivasi bagi pegawai lain untuk terus menerus melakukan pengembangan kompetensi dalam bentuk mengikuti program akademik.
- Tahap pendayagunaan, pegawai diberikan penugasan *secondment* (magang) paling sedikit 2 unit dalam waktu 6 bulan, untuk melakukan kegiatan pengembangan kompetensi seperti *sharing knowledge,* proyek penugasan, mengevaluasi efektivitas proses bisnis, tim *taskforce,* dan penugasan yang sesuai kesepakatan unit asal dengan unit penerima.
- Tahap pengkaderan, proses apresiasi dan penghargaan organisasi terhadap pegawai yang telah mengikuti program akademik. Hal demikian perlu didukung adanya:
  a. pemetaan jabatan yang ada sesuai perjanjian kerja sebelum mengikuti program akademik
  b. evaluasi *Re-Entry* kompetensi dan kinerja untuk mengetahui program pengembangan lanjutan yang dapat diberikan
  c. penempatan definitif di unit yang sesuai dengan dokumen peta pembelajaran (*learning journey*) dan peta karir (*career path*).
  d. pengusulan calon *talent* dalam kotak pemetaan kompetensi, yang telah masuk dalam persyaratan dan kebutuhan pengkaderan talenta calon pemimpin di lingkungan internal dan eksternal Kemenkumham.

3. Desain Program Akademik

Desain program akademik dilakukan dimaksudkan agar tugas belajar maupun pemberian ijin belajar memiliki kesesuaian dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pemberian beasiswa untuk mendukung pelaksanaan tugas belajar serta inisiatif pegawai untuk belajar mandiri sehingga diberikan surat ijin belajar harus memperhatikan kesesuaian program pendidikan dengan peta kebutuhan kompetensi teknis substansi organisasi.

Desain program akademik menjadi penting bagi setiap pegawai agar ada jaminan arah pengembangan yang dipilih, sesuai dengan daftar kebutuhan organisasi. Tahapan ini merupakan bagian dari strategi pengembangan *repository knowledge* yang merepresentasikan rumpun tugas Kemenkumham. Sebagai bentuk perencanaan, maka penyusunan desain program dilakukan dengan kegiatan sebagai berikut:

1) Identifikasi kebutuhan kompetensi berdasarkan rencana strategis serta dokumen peta pembelajaran dan peta karir.
2) Identifikasi sumber daya manusia beserta kompetensi yang ada, sehingga membutuhkan adanya profil kompetensi dan profil pegawai secara keseluruhan.
3) Identifikasi kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi pegawai yang ada
4) Penentuan jenis dan jumlah kebutuhan program pendidikan akademik berdasarkan dokumen peta pembelajaran dan peta karir
5) Penyusunan dan penetapan kebutuhan oleh pejabat pembina kepegawaian di masing-masing unit kerja.

Ketersediaan data kebutuhan pengembangan berdampak pada kesiapan organisasi untuk menyediakan sumber pendanaan pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bergelar. Sumber biaya untuk program tugas belajar dapat berasal dari APBN melalui beasiswa rintisan gelar, pinjaman atau hibah dari Luar Negeri, serta sumber pendanaan sponsor dalam kemitraan.

Tabel Kebutuhan Kompetensi Teknis Substantif Kemenkumham

No	Unit Eselon 1	Rumpun Teknis Substansi
1	Pemasyarakatan	- Keamanan dan Ketertiban - Perawatan, Kesehatan, dan Rehabilitasi - Teknologi Informasi dan Kerjasama - Pelayanan Tahanan dan Pengelolaan Basan/Baran - Pembinaan Narapidana dan Latihan Kerja Produksi - Bimbingan Kemasyarakatan
2	Keimigrasian	- Izin Tinggal Keimigrasian - Intelijen Keimigrasian - Kerjasama Keimigrasian - Lalu Lintas Keimigrasian - Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian - Sistem dan Teknologi Informasi Keimigrasian
3	Peraturan Perundang-undangan	- Perancangan Peraturan Perundang-undangan - Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan - Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah - Pengundangan, Penerjemahan, dan Publikasi Peraturan - Litigasi Peraturan Perundang-undangan
4	Administrasi Hukum Umum	- Administrasi Hukum Perdata - Administrasi Hukum Pidana - Administrasi Hukum Tata Negara - Administrasi Hukum Internasional dan Otoritas Pusat - Teknologi Informasi bidang layanan hukum
5	Kekayaan Intelektual	- Hak Cipta dan Desain Industri - Paten, Merek, Indikasi Geografis - Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang - Pemberdayaan kekayaan Intelektual - Teknologi Informasi Kekayaan Intelektual - Penyidikan dan Penyelesaian Sengketa KI
6	Hak Asasi Manusia	- Pelayanan Komunikasi Masyarakat - Kerjasama HAM - Diseminasi dan Penguatan HAM - Instrumen HAM - Informasi HAM
7	Inspektorat Jenderal	- Pengawasan dan Pemeriksaan Internal - Audit Kinerja dan Anggaran
8	Badan Pembinaan Hukum Nasional	- Analisis dan Evaluasi Hukum Nasional - Perencanaan Hukum Nasional - Penyuluhan dan Bantuan Hukum - Dokumentasi dan Jaringan Informasi Hukum Nasional
9	Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM	- Pengembangan Hukum - Pengembangan HAM - Pengembangan Kebijakan - Pengembangan Data dan Informasi Penelitian Hukum HAM
10	BPSDM	- Desain Kurikulum - Pengembangan Teknologi Pembelajaran - Strategi Belajar Mengajar - Evaluasi Pembelajaran - Penilaian Kompetensi

Tabel Kebutuhan Kompetensi Administrasi Fasilitatif Kemenkumham

No	Unit Fasilitatif	Rumpun Administrasi Umum
1	Perencanaan	- Pengolahan Data Perencanaan - Rencana Anggaran - Penyusunan Program Kerja - Penyusunan Rencana Anggaran - Fasilitasi Reformasi Birokrasi - Standar Operasional Prosedur
2	Kepegawaian	- Perencanaan Kebutuhan Pegawai - Analisis Beban Kerja - Pengendalian Kepangkatan dan Penempatan - Pola Karir Pegawai - Pembinaan dan Penghargaan Pegawai - Kesejahteraan Pegawai - Mutasi dan Pensiun Pegawai
3	Keuangan	- Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara - Perbendaharaan - Penatausahaan PNBP - Permintaan Pembayaran - Pelaporan Keuangan - Penyelesaian Kerugian Negara
4	Pengelolaan BMN	- Penyusunan Rencana Kebutuhan BMN - Pengadaan Barang dan Jasa - Pemanfaatan dan Pemeliharaan BMN - Pengawasan dan Pengendalian BMN - Pemusnahan dan Penghapusan BMN
5	Hubungan Masyarakat	- Kerjasama dalam dan luar negeri - Pemberitaan dan Informasi
6	Umum	- Tata Naskah dan Persuratan - Arsip Dinamis dan Inaktif - Tata Usaha Administrasi

Administrasi umum merupakan representasi tugas fasilitatif dan manajerial yang mendukung berjalannya pelaksanaan tugas teknis substantif. Administrasi umum dalam pelaksanaan tugas di unit utama maupun unit pelaksana teknis (UPT) meliputi bidang perencanaan, kepegawaian, keuangan, pengelolaan barang milik negara, hubungan masyarakat, dan administrasi umum berkaitan persuratan maupun dokumentasi tata usaha.

Pembedaan teknis substansi dan administrasi umum dilakukan untuk mengetahui tingkat kebutuhan di masing-masing unit kerja. Penetapan detail kebutuhan akan memudahkan penyusunan *living document* berkaitan kebutuhan jurusan pendidikan dalam rentang waktu berkala lima tahunan

Ilustrasi Form Isian Kebutuhan Pengembangan Program Akademik

1. Diploma III

No	Jurusan	Rumpun	D III					
			2021	2022	2023	2024	2025	Jumlah
1	Manajemen	Manajemen						
2	Akuntansi	Ekonomi						
3	Komputer	Teknologi Informasi						
4	Bahasa	Bahasa Asing						
5	Desain Grafis	Teknologi Informasi						
Dst	*Dst*	*Dst*						

2. Diploma IV

No	Jurusan	Rumpun	D IV					
			2021	2022	2023	2024	2025	Jumlah
1	Pemasyarakatan	Pemasyarakatan						
2	Imigrasi	Imigrasi						
Dst	*Dst*	*Dst*						

3. Sarjana

No	Jurusan	Rumpun	S 1					
			2021	2022	2023	2024	2025	Jumlah
1	Hukum	Hukum						
2	HAM	HAM						
3	Manajemen SDM	Manajemen						
4	Pendidikan	Pendidikan						
5	Ilmu Administrasi	Ilmu Politik						
6	Kebijakan Publik	Ilmu Politik						
7	Humaniora	Ilmu Sosial						
Dst	*Dst*	*Dst*						

4. Pasca Sarjana (Magister)

No	Jurusan	Rumpun	S 2					
			2021	2022	2023	2024	2025	Jumlah
1	Hukum	Hukum						
2	HAM	HAM						
3	Manajemen SDM	Manajemen						
Dst	*Dst*	*Dst*						

5. Pasca Sarjana (Doktoral)

No	Jurusan	Rumpun	S 3					
			2021	2022	2023	2024	2025	Jumlah
1	Hukum	Hukum						
2	HAM	HAM						
3	Manajemen SDM	Manajemen						
Dst	*Dst*	*Dst*						

4. Program Pendidikan Tidak Bergelar (Program *Non-Degree*)

Program pendidikan tidak bergelar merupakan aktivitas pengembangan kompetensi yang dilaksanakan di universitas, institusi riset, atau lembaga pelatihan profesional di dalam dan di luar negeri dalam rentang waktu yang pendek. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pada bidang-bidang tertentu yang lebih spesifik dalam upaya penguatan sistem pelayanan publik dan pelaksanaan tugas pokok pada instansi yang bersangkutan.

Program *non degree* biasanya dilakukan paling lama 2 (dua) bulan dan sekurang-kurangnya 3 (tiga) pekan. Bentuk program non gelar dapat berupa:

a. *Tailor made courses*, yaitu salah satu program pendidikan yang bertujuan untuk memperkuat kapasitas organisasi, dapat berupa pendidikan atau pelatihan. Program ini dirancang khusus sebagaimana pelatihan klasikal, akan tetapi sifat dari kegiatan ini fokus untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara spesifik dan dianggap sebagai program prioritas atau mendesak, sebagaimana bidang pembinaan hukum dalam *Omnibus* Law.
b. *Off the self course*, yaitu kursus generik yang ditawarkan oleh institusi penyedia pelatihan atau universitas secara reguler. Sebagaimana sekolah demokrasi oleh lembaga penyelenggara di bidang pemilu, atau jurnalistik secara reguler dari sebuah organisasi profesi.
c. *Individualized immersion* atau *mentor training,* yaitu seorang individu ditempatkan dalam suatu institusi untuk belajar dengan pengalaman praktis serta bekerja bersama seorang mentor. Sebagaimana menjadi seorang asisten profesor dalam suatu penelitian, atau asisten administrasi dalam perancangan peraturan perundang-undang dalam skala nasional.
d. *Visiting scholar* atau *researcher,* yaitu seorang peneliti atau tenaga ahli dan akademisi dari luar negeri yang melakukan kelas pelatihan dan pendidikan khusus. Sebagaimana profesor riset yang memberikan pembelajaran tentang metodologi penelitian dalam pelaksanaan sekurang-kurangnya 3 pekan.

B. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Sistem pengkaderan pimpinan pada dasarnya dapat dilakukan secara instansional dan nasional. Akan tetapi, dalam pelaksanaan sampai saat ini masih menonjolkan pola instansional sehingga lebih membudayakan kultur egosektoral. Pola rekruitmen dan pengembangan pegawai masih bersifat sektoral ditandai dengan sebagian besar pegawai direkrut, dikembangkan, dan mengakhiri karirnya pada satu instansi. Realitas tersebut tentu bentuk kegagalan organisasi dalam melakukan persiapan kader pemimpin yang dapat diterima serta mampu bekerja di manapun, benar-benar berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

Rekrutmen pimpinan masih melekat dengan stigma kedekatan, sehingga buruknya kualitas kepemimpinan pada dasarnya disebabkan oleh lemahnya rekrutmen kader pimpinan. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana dalam pengembangan pegawai, sehingga program pengembangan yang baik mesti mengintegrasikan antara pendidikan, pengembangan kompetensi non-degree, peta pembelajaran, dan pola karir.

Mengatasi realitas kelemahan-kelemahan rekrutmen pemimpin, maka diatur di dalam UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, terutama pasal 74, yang kemudian dijelaskan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS pada pasal 54 ayat 7, yang kemudian lebih detail akan diatur melalui Peraturan Presiden tentang program pengembangan kepemimpinan melalui sekolah kader.

> Pasal 54 (2): Persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikecualikan bagi PNS yang mengikuti dan lulus sekolah kader dengan predikat sangat memuaskan.
> Pasal 54 (7): Ketentuan lebih lanjut mengenai sekolah kader sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan peraturan presiden.

(Lihat PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS)

1. Sekolah Kader Kepemimpinan Nasional

Sekolah kader merupakan sistem pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk menyiapkan pejabat administrator melalui jalur percepatan peningkatan jabatan. Strategi *fast track* (jalur cepat) dalam membentuk kader pimpinan administrator diharapkan akan mendorong percepatan transformasi budaya dalam birokrasi. Trend global di dunia swasta menunjukkan bahwa kepemimpinan cenderung diberikan kepada orang-orang muda sehingga mewujudkan iklim kompetitif, responsif, dan adaptif dengan segala tantangan serta perubahan zaman.

Sekolah kader berkedudukan di bawah Lembaga Administrasi Negara (LAN), sebagaimana mandat dalam UU ASN pada pasal 44 huruf b dan c. Sekolah kader hanya mendidik para pegawai yang bukan PPPK, setelah diidentifikasi memiliki karakter dan potensi kepemimpinan. Dalam skenario perekrutannya, kader pimpinan administrator (KPA) diambil dari dua jalur berupa lulusan sekolah kedinasan (sarjana terapan) dan pendidikan umum. Keduanya dilakukan *talent scouting* saat pelatihan dasar (prajabatan) dan penempatan instansi. Sebanyak 10 peserta terbaik dari hasil pendidikan dasar akan diseleksi untuk mendapatkan kader 5 orang orang terpilih dalam seleksi Pendidikan Kader Pimpinan Administrasi (PKPA).

Lulusan perguruan tinggi kedinasan, sebagaimana Politeknik Ilmu Pemasyarakatan (Poltekip) dan Politeknik Imigrasi (Poltekim), dapat mengikuti program sekolah kader setelah diangkat PNS dan penempatan sekurang-kurangnya 2 tahun. Bagi PNS lulusan perguruan tinggi bukan kedinasan, maka dapat diusulkan sebagai peserta Program Sekolah Kader setelah masa kerja sekurang-kurangnya 4 tahun. Waktu yang berbeda antara kampus kedinasan dengan kampus non-kedinasan dipengaruhi oleh sistem pembinaan karakter yang telah diberikan sejak awal menempuh pendidikan. Sejak awal masuk, peserta sekolah kedinasan telah menerima pembentukan jiwa korsa ASN sehingga membedakan dengan model sekolah non-kedinasan.

Sekolah kader kepemimpinan setidaknya dilakukan dalam masa 2 (dua) tahun, dengan agenda pembelajaran meliputi inkubasi, aktualisasi, dan evaluasi. Inkubasi merupakan tahap pembelajaran di dalam kelas dengan pemberian materi untuk pengembangan kompetensi manajerial, sosio kultural, dan pengembangan watak kepribadian. Dalam masa ini, peserta menyusun rencana aksi sesuai bidang tugas dengan masa penyelesaian proses inkubasi kesemuanya selama satu tahun, serta menggunakan sistem gugur.

Rancangan desain program pembelajaran sekolah kader kepemimpinan meliputi:

1. Pembentukan karakter kepemimpinan berintegritas, yang meliputi tentang pengembangan potensi diri pimpinan yang efektif, etika kepemimpinan Pancasila, Emotional management, wawasan kebangsaan dalam sistem demokrasi, *team work,* dan budaya kerja efektif.
2. Peningkatan kompetensi kepemimpinan manajerial, yang meliputi tentang organisasi manajemen sektor publik, manajemen sumber daya manusia sektor publik, administrasi keuangan daerah, manajemen kebijakan publik, perencanaan pembangunan, sistem akuntabilitas kinerja organisasi publik, manajemen kualitas pelayanan publik, manajemen kemitraan pemerintah dan swasta, strategi komunikasi publik yang efektif, dan sistem informasi e-*Government*.
3. Pembentukan kepemimpinan perubahan, yang meliputi manajemen inovasi dalam birokrasi, kewirausahaan bagi manajer sektor publik, manajemen perubahan
4. Pengembangan kompetensi sosio kultural, yang meliputi sosial budaya nusantara, manajemen lintas budaya, kebijakan afirmatif.
5. Seminar integrasi pembelajaran, meliputi seminar isu strategis politik aktual, isu strategis ekonomi, isu strategis hubungan internasional, isu strategis ilmu pengetahuan teknologi dan inovasi, serta isu strategis sosial budaya.

Program sekolah kader dimaksudkan untuk percepatan menyiapkan pejabat dan pemimpin yang memiliki profil SMART ASN 2024 untuk terlibat dalam birokrasi nasional.
Profil SMART ASN meliputi integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawsan global, IT dan bahasa asing, networking



Future Leader in Public Sector

Evaluasi Akhir

Classical Learning

- In Class
- E-Learning
- Ceramah
- Teori Kompetensi

Non-Classical Learning

Job Shadowing
- Instansi Pemerintah
- Korporasi
- Instansi Pemerintah di Luar Negeri

Rekrutmen Peserta

- TPA
- Assessment
- Penulisan Makalah
- Wawancara

Uji kompetensi menjadi dasar awal

Kompetensi yang dibangun dalam Sekolah Kader di bawah Lembaga Administrasi Negara (LAN) meliputi kompetensi manajerial, kompetensi sosio kultural, dan kompetensi teknis yang disesuaikan dengan kebutuhan instansi masing-masing.

SEKOLAH KADER

STRATEGI PENYIAPAN KADER UNGGUL

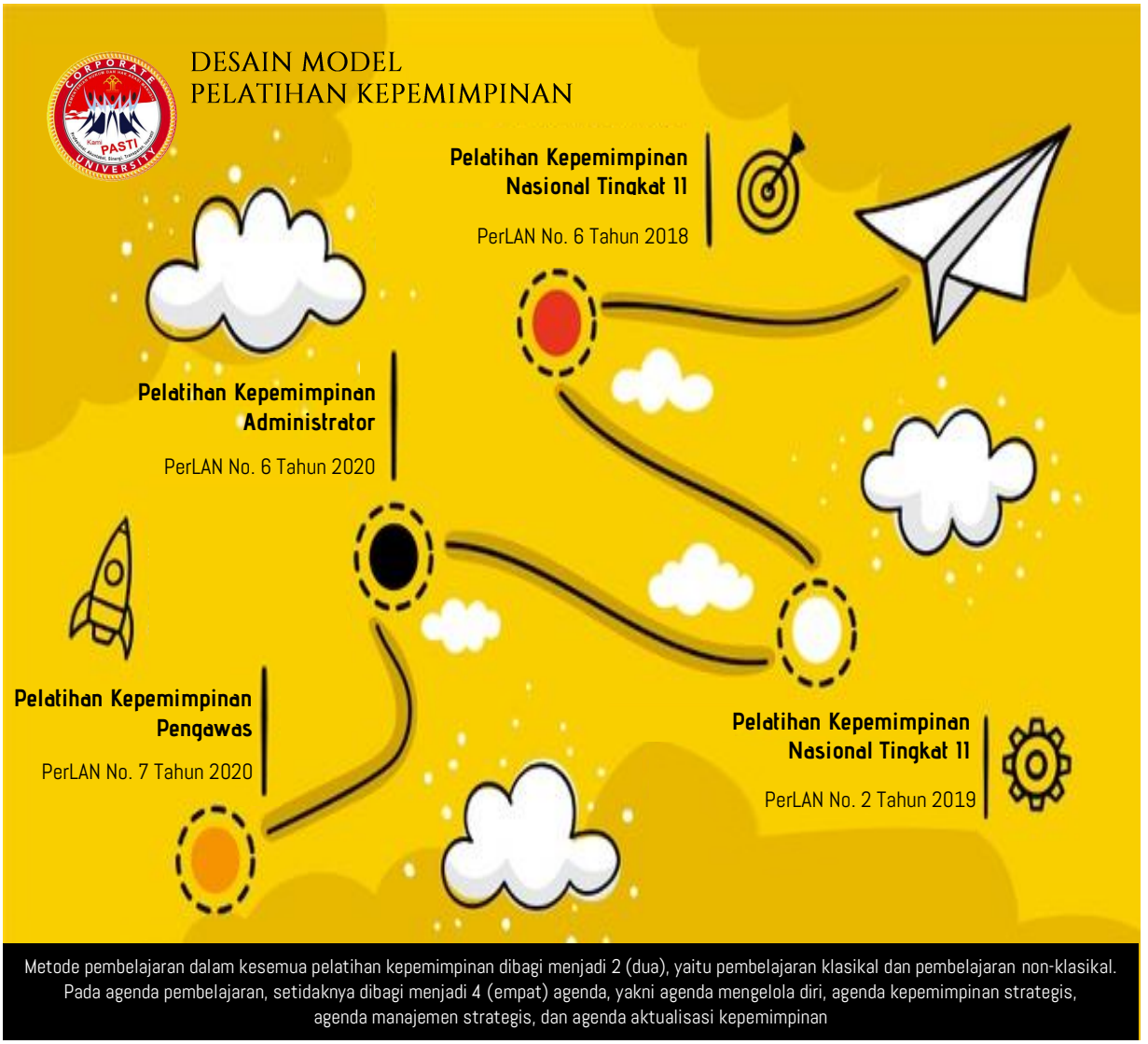
2. Pelatihan Kepemimpinan

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang di dalamnya terdiri atas PNS dan PPPK memiliki peranan besar dalam perjalanan sistem pemerintahan dan pelayanan publik di negeri ini. Maju dan mundurnya bangsa Indonesia, pada akhirnya kembali pada model dan strategi kepemimpinan yang menggerakkan ASN itu sendiri. Manakala ASN sudah kumpulan dari individu-individu yang hebat, maka kepemimpinan kedepannya harus sosok yang SMART dan lebih hebat dari yang dipimpinnya.

Sebagai upaya untuk mencapai birokrasi yang adaptif, maka Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah melakukan desain pembelajaran pelatihan kepemimpinan dalam 4 (empat) model, yaitu:

a. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I, pengaturan melalui PerLAN Nomor 6 tahun 2018 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I
b. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, pengaturan melalui PerLAN Nomor 2 tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II
c. Pelatihan Kepemimpinan Administrator, pengaturan melalui PerLAN Nomor 7 tahun 2020 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator
d. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, dengan pengaturan melalui PerLAN Nomor 6 tahun 2020 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Metode pembelajaran dalam kesemua pelatihan kepemimpinan dibagi menjadi 2 (dua), yaitu pembelajaran klasikal dan pembelajaran non-klasikal. Pada pembelajaran klasikal, peserta belajar secara tatap muka sehingga peserta diasramakan serta diberi kegiatan penunjang berupa kegiatan kesegaran jasmani, sedangkan pembelajaran non-klasikal dilakukan melalui kegiatan seperti *E-learning*, *coaching* di tempat kerja, aktualisasi perubahan di instansi di mana peserta diarahkan untuk melakukan perubahan birokrasi diorganisasi melalui kegiatan yang inovatif. Pada agenda pembelajaran, setidaknya dibagi menjadi 4 yakni agenda mengelola diri, agenda kepemimpinan strategis, agenda manajemen strategis, dan agenda aktualisasi kepemimpinan.



Metode pembelajaran dalam kesemua pelatihan kepemimpinan dibagi menjadi 2 (dua), yaitu pembelajaran klasikal dan pembelajaran non-klasikal. Pada agenda pembelajaran, setidaknya dibagi menjadi 4 (empat) agenda, yakni agenda mengelola diri, agenda kepemimpinan strategis, agenda manajemen strategis, dan agenda aktualisasi kepemimpinan

Ada yang menganggap bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan, meski ada juga yang menganggap bahwa pemimpin itu dibentuk. Oleh karena itu, semua orang bisa untuk menjadi pemimpin, asalkan dibekali dengan ilmu mengenai kepemimpinan. Berbakat atau tidak sebagai pemimpin, seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki ilmu mengenai kepemimpinan atau *leadership*. Walaupun seseorang berbakat menjadi pemimpin, tetapi jika tidak mengetahui bagaimana cara untuk menjadi pemimpin yang baik, maka seseorang tidak akan bisa menjadi seorang *leader* yang andal.

3. Pelatihan Kader Kepemimpinan (*Leader Factory*)

BPSDM Hukum dan HAM sebagai salah satu unit eselon 1 di lingkungan Kemenkumham, memiliki peran penting untuk mendukung pembangunan hukum nasional. Implementasi peran tersebut setidaknya perlu didukung adanya program pengkaderan calon pemimpin atau semacam *leader factory* di lingkungan Kemenkumham. Strategi pengembangan melalui pengkaderan calon pemimpin setidaknya menjadi bagian dari proses penyiapan talenta-talenta terbaik di lingkungan Kemenkumham dalam mendukung kebutuhan jabatan di bidang Hukum dan HAM secara nasional.

Leader factory merupakan program pengelolaan sumber daya manusia dalam bentuk pengembangan kompetensi dan penempatan pegawai untuk memenuhi kebutuhan jabatan tertentu. Proses pengembangan ini sebagai bentuk pelaksanaan sistem merit yang terintegrasi dengan jalur pembelajaran serta selaras dengan arsitektur kepemimpinan dalam desain pembelajaran. Pelaksanaan *Leader Factory*, dapat dilakukan kepada lulusan sekolah kedinasan pemasyarakatan dan keimigrasian, maupun terhadap keseluruhan pegawai sesuai dengan *box* pemetaan pegawai. Perencanaan ini tentu membutuhkan analisis pengembangan dari Biro Kepegawaian.

Para talenta-talenta terbaik hasil pengkaderan calon pemimpin dapat dimanfaatkan untuk kepentingan internal maupun eksternal. Pemanfaatan internal ditujukan untuk mengisi jabatan pada institusi sesuai dengan standar kompetensi jabatan maupun akselerasi talenta dalam program *placemnet and job rotations*. Program *leader factory* dapat sebagai dasar promosi, mutasi, dan penugasan dalam rangka pengembangan kompetensi.

Pada posisi lain, pemanfaatan eksternal dapat dilakukan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu di bidang hukum dan HAM pada institusi di luar Kemenkumham. Pengisian jabatan untuk institusi eksternal sebagaimana praktik pertukaran pegawai, *detasering* atau program *secondment*, mengacu

pada kesepakatan antara Kemenkumham dengan institusi pengguna yang dikoordinasikan dengan Biro Kepegawaian.

Proses perencanaan program *leader factory* membutuhkan dukungan berupa hasil pemetaan kebutuhan jabatan pemimpin bidang hukum dan HAM di organisasi Kemenkumham maupun institusi pengguna. Pemetaan profil pegawai sekaligus box pemetaan kompetensi menjadi penting untuk dasar bagi institusi pengguna dapat menerima. Kapabilitas kepemimpinan yang dicetak dalam program *leader factory* mencakup kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosiokultural.

Tabel Komponen Kapabilitas Kepemimpinan

No	Kompetensi	Deskripsi
1	Teknis	**Kompetensi Teknis Jabatan:** Kompetensi yang menjadi tugas dan fungsi khusus dari setiap jabatan yang ada di lingkungan Kemenkumham, dan perlu dimiliki oleh pegawai yang menduduki jabatan tersebut
2	Lintas Fungsi (*Cross Funtion Competencies*)	**Kompetensi Lintas Fungsi:** Kompetensi yang menjadi tugas dan fungsi utama Kemenkumham dan bersifat strategis. Kompetensi ini sebagai kompetensi dasar semua pegawai Kemenkumham berkaitan dengan Muatan Teknis Substansi Lembaga (MTSL) sehingga dari unit kerja manapun dan daerah manapun akan memiliki kesamaan kompetensi ini. *(Kompetensi ini dapat diperbarui sesuai kebutuhan organisasi dalam Learning Council Meeting)*
3	Manajerial	**Kompetensi Manajerial:** Kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin atau mengelola unit organisasi. Kompetensi ini sudah diatur dalam Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, dengan menyebutkan adanya 7 kompetensi, yaitu integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri, dan mengelola perubahan
4	Sosiokultural	**Kompetensi sosiokultural :** Kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, budaya, dan perilaku. Kompetensi sosiokultural ini meliputi pengelolaan keragaman budaya, membangun network sosial, manajemen konflik, empati sosial, kepekaan gender, dan kepekaan difabilitas

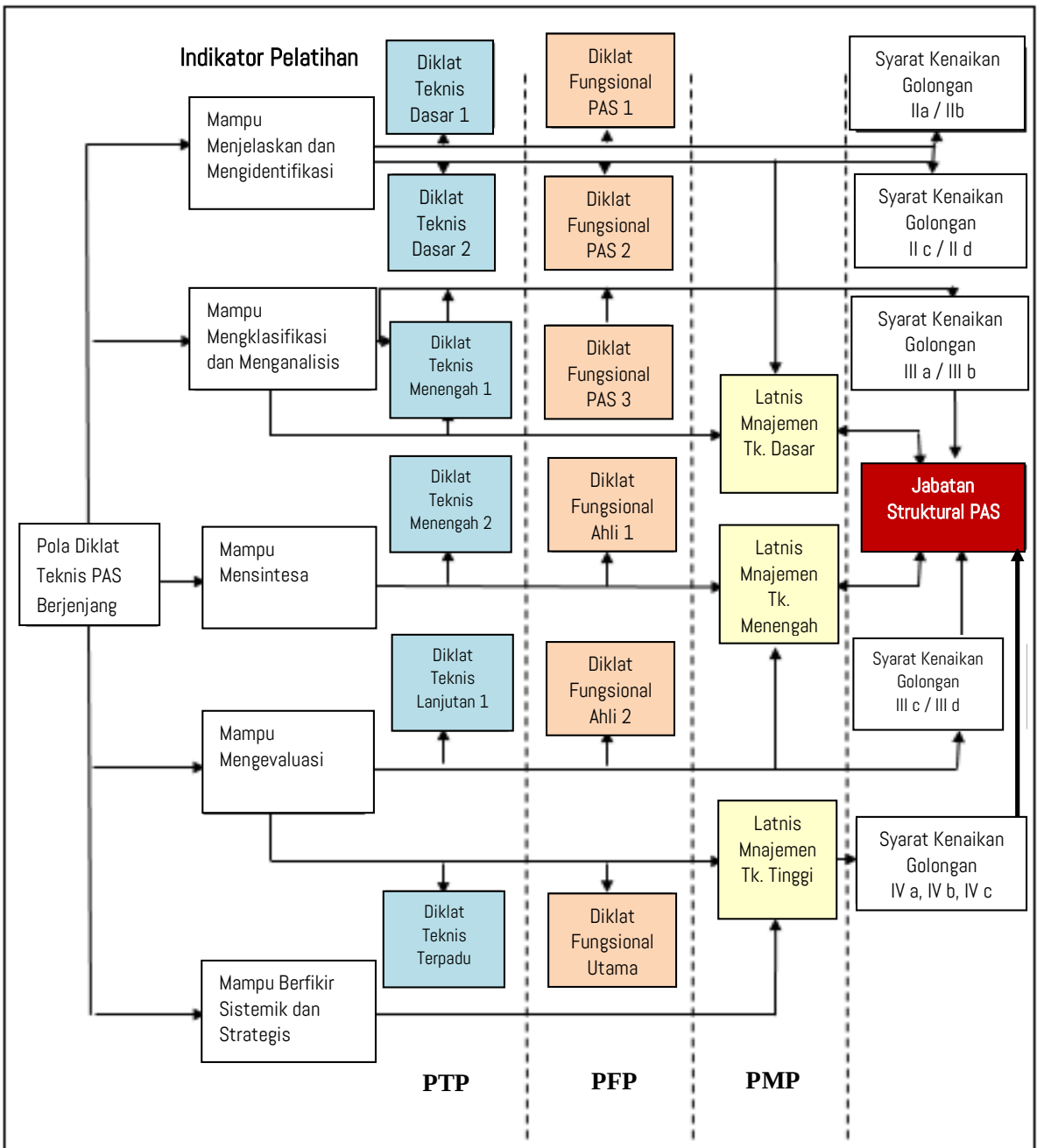
Desain pelatihan kader kepemimpinan, setidaknya mendapatkan pola dalam Permenkumham Nomor 42 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Teknis Pemasyarakatan. Di dalam ketentuan umum angka 6 disebutkan bahwa pelatihan teknis (Latnis) manajemen pemasyarakatan (PAS) adalah pelatihan lanjutan untuk mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan manajerial serta kepemimpinan pegawai pemasyarakatan sesuai dengan jenjang jabatan struktural dan kepangkatan.

Lampiran Permenkumham berkaitan nama dan jenjang pelatihan PAS mengatur adanya pejenjangan Latnis Manajemen PAS pada 3 (tiga) level, terdiri atas tingkat dasar, tingkat menengah, dan tingkat tinggi. Pada level tingkat dasar, pelatihan diperuntukkan bagi JFU lulusan sekolah kedinasan atau Politeknik Ilmu Pemasyarakatan (Poltekip) atau pegawai dengan pangkat III/a dan pendidikan sekurang-kurangnya Diploma III. Pengaturan secara spesifik menyebutkan adanya ketentuan bagi pegawai non-sekolah kedinasan dapat mengikuti dengan sekurang-kurangnya sudah mengikuti 2 (dua) pelatihan teknis substantif PAS.

Latnis Manajemen PAS tingkat menengah mempersyaratkan peserta adalah pejabat eselon V dan eselon IV di lingkungan Pemasyarakatan, maupun jabatan fungsional jenjang madya. Persyaratan peserta ini setidaknya memiliki maksud bahwa Latnis Manajemen PAS tingkat menengah sebagai jenjang pelatihan prasyarat menduduki eselon III. Terlebih dinyatakan peserta harus sudah mengikuti Latnis Manajemen PAS tingkat dasar dengan pendidikan sekurang-kurangnya sarjana dan pangkat IIIc.

Latnis Manajemen PAS tingkat tinggi memiliki persyaratan yang cukup kompleks. Selain aspek pendidikan paling rendah magister atau S2 dengan jabatan sebagai eselon III di lingkungan Pemasyarakatan, calon peserta diharuskan sudah mengikuti Latnis Manajemen PAS pada tingkat menengah dengan pangkat sekurang-kurangnya IVa. JFT tingkat utama bidang Pemasyarakatan dapat mengikuti dengan usia paling tinggi 53 tahun.

Ilustrasi Skema Alur Latnis PAS Adaptasi Permenkumham No. 42/2018



Keterangan:
PTP : Pelatihan Teknis Perjenjangan
PFP : Pelatihan Fungsional Perjenjangan
PMP : Pelatihan Kader Pemimpin PAS / Latnis Manajemen PAS

Berdasarkan skema di atas, Pelatihan Teknis Pemasyarakatan dapat dibedakan sesuai dengan jenis pelatihan teknis, fungsional, pelatihan pengkaderan kepemimpinan Pemasyarakatan.

1. Pelatihan Teknis PAS Berjenjang, terdiri atas:
   a. Pelatihan Teknis Dasar 1, sebagai basis orientasi bidang pengamanan Pemasyarakatan
   b. Pelatihan Teknis Dasar 2, sebagai basis orientasi bidang pelayanan Pemasyarakatan
   c. Pelatihan Teknis Menengah 1, sebagai rumpun kompetensi Administrasi Rutan / Lembaga Pemasyarakatan
   d. Pelatihan Teknis Menengah 2, sebagai rumpun kompetensi Administrasi BAPAS/ RUPBASAN
   e. Pelatihan Teknis Tepadu, sebagai rumpun kebijakan terpadu Pemasyarakatan
2. Pelatihan Fungsional PAS Berjenjang, terdiri atas:
   a. Pelatihan Fungsional PAS 1, sebagai Pembentukan JFT Keterampilan
   b. Pelatihan Fungsional PAS 2, sebagai Pembentukan JFT Keahlian
   c. Pelatihan Fungsional PAS 3, sebagai Peningkatan Jenjang Muda Pelatihan Fungsional Ahli 1, sebagai Peningkatan Jenjang Madya
   d. Diklat Fungsional Utama, sebagai Peningkatan Jenjang Utama
3. Pelatihan Kader Kepemimpinan PAS Berjenjang, terdiri atas:
   a. Latnis Manajemen PAS Tingkat Dasar, untuk pengkaderan jabatan pengadministrasi atau Eselon V dan Eselon IV di bidang administrasi umum fasilitatif atau kesekretariatan Pemasyarakatan
   b. Latnis Manajemen PAS Tingkat Menengah, untuk pengkaderan jabatan di bidang substansi pemasyarakatan atau eselon IV dan III
   c. Latnis Manajemen PAS Tingkat Tinggi, untuk pengkaderan jabatan di bidang substansi kebijakan pemasyarakatan atau eselon III dan eselon II di lingkungan Pemasyarakatan dan bidang Pemasyarakatan.

C. Pelatihan Klasikal

Program pengembangan kompetensi melalui pelatihan klasikal atau pembelajaran tatap muka di dalam kelas berdasarkan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS pada pasal 212-217, dan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi pada pasal 27-30. Pelatihan klasikal sendiri dapat dikategorikan menjadi 3 jenis, yaitu pelatihan teknis, pelatihan fungsional, dan pelatihan sosio kultural.

1. Pelatihan Teknis

Pelatihan teknis merupakan bentuk pelatihan yang diselenggarakan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku dalam melaksanakan tugas teknis secara profesional yang dilandasi etika Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai jenis dan jenjang jabatan masing-masing.

Secara muatan isi, pelatihan teknis dapat dibedakan atas 2 (dua) jenis. *Pertama*, teknis substantif yang berfungsi memberikan pengetahuan dan keterampilan yang bersifat *real* dalam tugas dan fungsi organisasi, sebagaimana substansi pemasyarakatan, imigrasi, hukum, HAM, dan kekayaan intelektual. *Kedua*, teknis umum atau administrasi fasilitatif yang berfungsi untuk memberikan penguatan pengetahuan dan keterampilan bidang fasilitatif, sebagaimana bidang perencanaan, kepegawaian, keuangan, pengelolaan barang milik negara, hubungan masyarakat, dan administrasi umum berkaitan tata persuratan maupun dokumentasi ketatausahaan.

Penyelenggaraan pelatihan dapat dilakukan dengan 2 (dua) model:

a. *Full e-learning*, dengan memperhatikan bahwa tujuan pembelajaran adalah pemahaman konsep. Model pembelajaran *e-Learning* difungsikan untuk pembelajaran mandiri melalui materi yang sudah diunduh melalui portal pembelajaran, tatap muka difungsikan untuk menguji keterampilan, sedangkan penugasan untuk mendapatkan hasil produk pelatihan di lingkungan kerja secara langsung.

b. *Blended Learning*, mengkombinasikan antara e-learning, tatap muka di kelas, dan penugasan. *Blended learning* setidaknya dapat dilakukan dengan skenario sebagai berikut:
   - Penyampaian materi bersifat kognitif dan konsep serta regulasi melalui e-learning
   - Tatap muka materi bersifat praktik keterampilan, uji coba peralatan, serta pemberian contoh instruksi prosedur yang tidak dapat diganti media lainnya
   - Penugasan (*project assignment*) bersifat sebagai salah satu instrumen *action plan* untuk mengukur penguasaan kognitif, keterampilan motorik, maupun kemampuan afektif dalam komunikasi dan bekerjasama
   - *Coaching* bersifat untuk memberikan pendampingan motivasi bagi peserta dalam mengatasi kendala penugasan
   - *Mentoring* bersifat untuk memberikan pengawasan, kerjasama, dan bantuan teknis bagi peserta dalam penyelesaian tugas
   - Metode-metode lain yang berbasis di lingkungan kerja, misal *benchmarking, sharing knowledge, self study*

Desain penyelenggaraan pelatihan teknis substantif di lingkungan Kemenkumham, setidaknya sudah memiliki pengaturan regulasi yaitu:

1) Permenkumham Nomor 41 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Teknis Keimigrasian. (Terlampir adanya kurikulum untuk dilanjutkan silabus dan Garis Besar Program Pembelajaran)
2) Permenkumham Nomor 42 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Teknis Pemasyarakatan. (Terlampir adanya kurikulum untuk dilanjutkan silabus dan Garis Besar Program Pembelajaran)

Gambaran peraturan berkaitan Pelatihan PAS dan Imigrasi, dapat membantu penyusunan *learning journey* bahwa seseorang untuk menduduki jabatan tertentu maka harus sudah melalui sejumlah pelatihan yang sudah jelas pengaturan beserta kurikulumnya.

Tabel Gambaran Pelatihan Teknis Substantif Kemenkumham

No	Nama Program Pelatihan	No	Nama Program Pelatihan
1	Analisis Data dan Informasi	48	Latihan Kerja dan Kegiatan Produksi
2	Analisis Hukum	49	Legal Drafting / Perancangan
3	Analisis Intelijen	50	*Legal Drafting* / Perjanjian
4	ATLS Bagi Dokter	51	Legal Opinion / Analisa Hukum
5	Auditor Berjenjang	52	Litigasi Hukum
6	Audit Forensik	53	Manajemen Aset Kekayaan Intelektual
7	Audit Investigatif	54	Manajemen Jaringan Komputer
8	Badan Hukum	55	Manajemen Pemangku Kepentingan
9	Balai Harta Peninggalan	56	Manajemen Pemasyarakatan
10	Bantuan Hukum	57	Manajemen Pengawasan
11	BTCLS Bagi Perawat	58	Manajemen Pengelolaan BMN
12	*Bussiness Process Mapping*	59	Manajemen Pengembangan SDM
13	Daktiloskopi	60	Manajemen Perkantoran
14	Dasar Layanan HAM	61	Manajemen Perpajakan
15	Dasar Layanan PAS	62	Manajemen Talenta
16	Dasar-Dasar HAM	63	Mediasi
17	Dasar-Dasar Kekayaan Intelektual	64	Metodologi Penelitian Kualitatif
18	Dasar-Dasar Rudenim	65	Metodologi Penelitian Kuantitatif
19	Database Management System	66	MLA dan Ekstradisi
20	Desain Grafis dan Multimedia	67	Naskah Akademik
21	Desain Riset	68	Pejabat Dinas Luar Negeri
22	Diklat Kebutuhan Dasar WBP	69	Pelaksana Fungsi Imigrasi
23	Diseminasi HAM	70	Pelatihan K3
24	*Document Fraud*	71	Pelayanan Anak di LPAS
25	Forensik Keimigrasian	72	Pelayanan Pengaduan Kode Etik
26	Hak Cipta	73	Pelayanan Prima Keadministrasian
27	Hak Kekayaan Industri	74	Pembentukan Kedisiplinan PAS
28	Hukum Humaniter	75	Pembentukan PPNS
29	*Human Capital Development Plan*	76	Pemberdayaan Hasil Riset
30	Ijin Tinggal dan Status Keimigrasian	77	Pemberdayaan Kekayaan Intelektual
31	Integrasi WBP	78	Pembinaan Anak di LPKA
32	Integritas dan Wawasan Kebangsaan	79	Pembinaan Kepribadian
33	Integritas Kepemimpinan	80	Pembinaan PPNS
34	Intelijen Dasar	81	Pembinaan Terorisme
35	IT Programmer	82	Pemeliharaan Basan / Baran
36	IT *Security*	83	Pemeriksa Pelanggaran Tata Tertib
37	Jaringan Komunikasi Keimigrasian	84	Pendetensian dan Deportasi
38	Jurnalistik	85	Pengadministrasi Aplikasi SDP
39	Karya Tulis Ilmiah	86	Pengadministrasi Pengamanan
40	Kerjasama Keimigrasian	87	Pengamanan Data dan Informasi
41	Keselamatan Kecelakaan Kerja (K3)	88	Pengamanan Deteni
42	Kewarganegaraan	89	Pengelola Bahan Publikasi Informasi
43	Komunikasi Audit yang Efektif	90	Pengelola Layanan IT
44	Konflik dan Penanganan HAM	91	Pengelolaan Basan / Baran
45	Konseling	92	Pengelolaan Ruang Server
46	Konselor Adiksi	93	Pengembangan *Career Path*
47	Laporan Keuangan Berbasis Akrual	94	Pengendalian Tuberkulosis

No	Nama Program Pelatihan	No	Nama Program Pelatihan
95	Pengumpulan Bahan Intelijen PAS	111	Registrasi WBP
96	Penilai dan Penaksir Basan / Baran	112	Rehabilitasi Medis Narkoba
97	Penulisan Laporan Hasil Audit	113	Sistem Peradilan Pidana Anak
98	Penyidikan Hak Kekayaan Intelektual	114	Sistem Administrasi Badan Hukum
99	Penyidikan Keimigrasian	115	Status Keimigrasian
100	Penyusunan Kertas Kerja Audit	116	Tata Kelola Teknologi Informasi
101	Penyusunan Proposal Penelitian	117	Teknik Negosiasi
102	Perawatan Kesehatan Tk. Dasar	118	Teknis Kepemimpinan PAS
103	Perawatan Khusus	119	Teknis Pengelolaan Ruang Server
104	Perawatan Paliatif dan Mental	120	Teknisi Jaringan Komputer
105	Perencanaan Hukum	121	Tenaga Penyuluh Hukum dan Advokasi
106	Perjanjian Internasional	122	Tim Tanggap Darurat / K3
107	Petugas Pengamanan	123	*Tradecraft* Intelijen
108	Registrasi BAPAS	124	Visa Kunjungan dan Visa Tinggal
109	Registrasi LPAS dan LPKA	125	*Web-Mobile Application*
110	Registrasi Tahanan	126	*Writing Skill*

Pelatihan teknis substantif pada dasarnya hanya diperuntukkan bagi unit eselon tertentu, dengan kesesuaian tugas dan fungsi yang identik. Hal ini sebagaimana pelatihan registrasi tahanan maka hanya diikuti pegawai yang berasal dari Pemasyarakatan. Sebaliknya, pelatihan teknis umum dapat diikuti semua pegawai dari unit manapun berkaitan fasilitatif berlaku di semua unit.

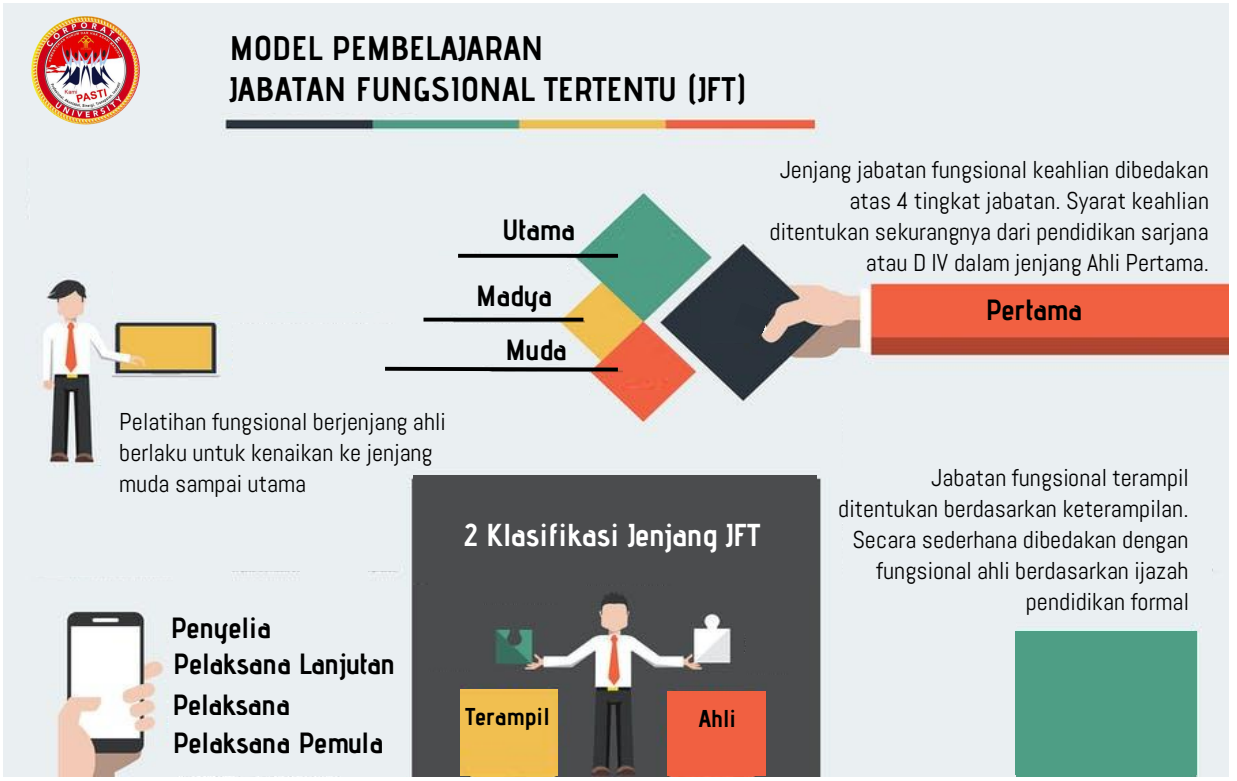
Tabel Gambaran Pelatihan Teknis Umum Kemenkumham

No	Nama Program Pelatihan	No	Nama Program Pelatihan
1	Administrasi BMN	21	Manajemen Kearsipan
2	Administrasi Kepegawaian	22	Manajemen Kepegawaian
3	Administrasi Keuangan	23	Manajemen Kinerja
4	Analisis Kinerja	24	Manajemen Konflik
5	Analisis Pemecahan Masalah	25	Manajemen Pengelolaan BMN
6	*Change Management*	26	Manajemen Resiko
7	Data Base Management System	27	Manajemen Talenta
8	Desain Grafis dan Multimedia	28	Sistem Monitoring dan Evaluasi Kerja
9	Evaluasi dan Pelaporan Program	29	Pelaporan Keuangan
10	*Human Capital Development Plan*	30	Pelayanan Publik
11	Integritas dan Wawasan Kebangsaan	31	Penatausahaan Kantor
12	Jurnalistik	32	Pengadministrasi Keuangan
13	Karya Tulis Ilmiah	33	Pengamanan Data dan Informasi
14	Kehumasan	34	Pengelola Layanan IT
15	Keprotokoleran	35	Pengelolaan PNBP
16	Keselamatan Kecelakaan Kerja (K3)	36	Penyusunan RKAKL
17	Komunikasi Efektif	37	Perbendaharaan
18	Koordinasi dan Jejaring Kerja	38	Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
19	Manajemen Aset	39	Sistem Pengembangan Karir
20	Manajamen Keuangan	40	Tata Kelola Teknologi Informasi

2. Pelatihan Fungsional

Pelatihan fungsional merupakan bentuk pelatihan yang diselenggarakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenjang jabatan fungsional tertentu. Pelatihan terlaksana di bawah koordinasi instansi pembina, yang memegang kewenangan pengaturan, penyelenggaraan, koordinasi, serta akreditasi lembaga pelatihan pelaksana pelatihan fungsional.

Bentuk pelatihan fungsional sendiri dapat dibedakan menjadi 2 (dua) tujuan. Pertama, pelatihan pembentukan jabatan fungsional yang menjadi syarat diangkatnya seseorang untuk menjadi pejabat fungsional untuk pertama kali. Kedua, pelatihan jabatan fungsional yang menjadi syarat kenaikan pangkat jabatan tertentu, sebagaimana dipersyaratkan pada masing-masing jabatan fungsional. Oleh karena itu, setiap pegawai yang menduduki posisi dalam jabatan fungsional setidaknya akan memiliki kewajiban mengikuti 2 pelatihan, yaitu pelatihan pembentukan dan pelatihan fungsional berjenjang.



Tabel Gambaran Jabatan Fungsional dan Instansi Pembina

No	Jabatan Fungsional	Instansi Pembina
1	Administrator Kesehatan	Kemenkes
2	Analis Kebijakan	Lembaga Administrasi Negara (LAN)
3	Analis Keuangan	Kemenkeu
4	Analis Kepegawaian	Badan Kepegawaian Negara
5	Analis Keimigrasian	Kemenkumham
6	Apoteker	Kemenkes
7	Arsiparis	Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI)
8	Asisten Apoteker	Kemenkes
9	Assesor SDM Aparatur	BKN
10	Auditor	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
11	Bidan	Kemenkes
12	Dokter	Kemenkes
13	Dosen	Kemenristek Dikti
14	Dokter Gigi	Kemenkes
15	Fisioterapi	Kemenkes
16	Instruktur	Kemenakertrans
17	Konselor Adiksi	Badan Narkotika Nasional (BNN)
18	Nutrisionis	Kemenkes
19	Pembimbing Kemasyarakatan	Kemenkumham
20	Pemeriksa Desain Industri	Kemenkumham
21	Pemeriksa Keimigrasian	Kemenkumham
22	Pemeriksa Merek	Kemenkumham
23	Pemeriksa Paten	Kemenkumham
24	Peneliti	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)
25	Penerjemah	Sekretariat Negara
26	Pengembang Teknologi Pembelajaran	Kemendikbud
27	Penyidik PPNS	Kemenkumham
28	Penyuluh Hukum	Kemenkumham
29	Perancang Peraturan Per-UU	Kemenkumham
30	Perawat	Kemenkes
31	Perawat Gigi	Kemenkes
32	Perekam Medis	Kemenkes
33	Perencana	Bappenas
34	Pranata Hubungan Masyarakat	Kemenkominfo
35	Pranata Komputer	Badan Pusat Statistik (BPS)
36	Pranata Laboratorium	Kemenkes
37	Psikolog Klinis	Kemenkes
38	Pustakawan	Perpustakaan Nasional
39	Radiografer	Kemenkes
40	Widyaiswara	Lembaga Administrasi Negara (LAN)

Data sejumlah jabatan fungsional di atas, desain dan struktur pelatihan mengikuti kebijakan instansi pembina masing-masing. Hal itu menyangkut pelatihan pembentukan jabatan maupun penjenjangan pangkat jabatan.

3. Pelatihan Sosiokultural

Pelatihan sosio kultural merupakan program pembelajaran untuk peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku PNS dalam kompetensi sosiokultural. Hal ini sebagaimana disebutkan pada Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Kompetensi sosiokultural diatur juga di dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, sebagai aspek perekat bangsa.

Kompetensi sosiokultural sebagai komponen perekat bangsa, perlu dijadikan sebagai *leadership framework* di setiap program pengembangan kompetensi pegawai. Kompetensi ini diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal suku, agama, golongan, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Oleh karena itu, kompetensi sosio kultural sesungguhnya adalah kemampuan yang dinamis dalam mengambil beragam perspektif dan cara-cara alternatif ketika berinteraksi dengan beragam budaya yang berbeda, agar bekerja tetap berjalan secara efektif.

Kompetensi sosiokultural setidaknya memiliki 6 dimensi dalam proses merespon keberagaman masyarakat, yaitu:

a. Mengelola keragaman lingkungan budaya, yaitu kemampuan memahami dan menyadari bahwa perbedaan budaya dan perbedaan lain di masyarakat pasti ada sebagai hukum alam, sehingga perlu mencegah diskriminasi.
b. Membangun *network* sosial, yaitu kemampuan membangun interaksi sosial atau hubungan timbal balik yang menghasilkan suatu proses pengaruh mempengaruhi antara individu, kelompok, organisasi, dan masyarakat
c. Manajemen konflik, yaitu kemampuan mengelola konflik antara individu, kelompok, organisasi, dan masyarakat secara konstruktif
d. Empati sosial, yaitu kemampuan untuk memahami perbedaan pikiran, perasaan, atau masalah berbagai kelompok sosial yang berbeda
e. Kepekaan gender, yaitu kemampuan mengenali dan menyadari kesenjangan akses, partisipasi, kontrol, dan manfaat yang diterima antara laki-laki dan

perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam lingkungan kehidupan bermasyarakat agar tidak terjadi potensi yang merugikan.

f. Kepekaan difabilitas, yaitu kemampuan untuk mengenali dan menyadari sebuah kelompok yang memiliki kebutuhan tertentu dan kekhususan karena keterbatasan fisik maupun mental (difabel).



D. Strategi Belajar Mandiri Jalur Klasikal

Belajar mandiri dalam program pengembangan kompetensi berbasis klasikal ini dilakukan tanpa desain kurikulum terstruktur. Artinya, kegiatan pengembangan dilakukan secara insidental berdasarkan kebutuhan masing-masing pegawai sesuai dengan minat, bakat, dan kesempatan yang tersedia.

1. Kursus

Kursus merupakan proses pengembangan kompetensi yang dilakukan tanpa kebakuan kurikulum, tapi fokus pada penguasaan keterampilan terapan. Proses pengembangan model kursus seringkali disamakan dengan proses pengembangan pendidikan *non degree,* hal yang membedakan adalah standar kompetensi dalam penyelenggaraan kursus didasarkan atas kualifikasi dan jenjang dalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI).

Kursus beserta lembaga penyelenggaranya, dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menempatkan sebagai pendidikan nonformal yang menyiapkan tenaga kerja. Oleh karena itu, penyelenggaraan kursus sesungguhnya untuk menghasilkan lulusan yang siap dan dibutuhkan dunia kerja, yang ditandai adanya sertifikat kompetensi.

Dokumen kurikulum sebagai inti pembelajaran yang diberikan oleh penyelenggara, sangat terkait dengan implementasi kurikulum berbasis kompetensi. Hal itu dilakukan karena pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi merupakan ketentuan yang dikeluarkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan Non-formal (BSNP-PNF) untuk syarat mendapatkan standardisasi sekaligus sertifikasi lulusan. Keberhasilan kursus dapat difahami berdasarkan keberhasilan lulusan kursus dalam uji kompetensi. Pada posisi uji kompetensi inilah yang masih belum mendapatkan perhatian masyarakat dan individu pegawai maupun instansi, sehingga standardisasi dan spesifikasi keahlian seseorang tidak memiliki dukungan bukti legalitasnya.

2. Bimbingan Teknis (Bimtek)

Bimbingan teknis merupakan suatu kegiatan di mana para peserta diberi pembekalan, pendampingan, penyuluhan berkaitan peningkatan kualitas kerja maupun implementasi suatu kebijakan. Bimtek dilakukan dengan metode praktik sebagai latihan dalam menerapkan teknik atau kebijakan berkaitan dengan kualitas pekerjaan, dengan kejelasan penetapan jam pelajaran.

Bimtek sendiri sering dijadikan sebagai sarana penyegaran diri dan *updating*, sehingga peserta setelah mengikuti akan dapat lebih fokus dengan bidang tugas pekerjaannya. Beberapa tujuan Bimtek setidaknya dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Peningkatan kualitas pemahaman dan keterampilan pegawai
b. Koordinasi yang lebih baik
c. Peningkatan kinerja individu untuk mendukung capaian kinerja organisasi
d. Penguatan kompetensi teknis untuk tugas yang diduduki seorang pegawai
e. Penguatan kompetensi teknis untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Pada satu kondisi tertentu, Bimtek dapat dilakukan secara berkala atau sering disebut dengan Bimtek Reguler. Hal ini menyangkut satu aktivitas teknis yang setiap tahun sering terjadi perubahan kebijakan, atau dianggap perlu adanya koordinasi terus menerus sebagai upaya mencapai efektivitas kerja.

Tabel Contoh Bimtek Reguler Kemenkumham

No	Nama Bimtek	Substansi
1	Indeks Persepsi Korupsi	Sistem Akuntabilitas
2	Instrumen Pelayanan Publik Berperspektif HAM	HAM
3	Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH)	Hukum
4	Layanan Aplikasi Simtem Informasi Manajemen Pengawasan Internal (Simwas)	Sistem Pengawasan
5	LKIP dan Supervisi Aplikasi e-Monev	Evaluasi Pelaporan
6	Pelaporan Rencana Aksi Nasional HAM	HAM
7	Pengelolaan Keterbukaan Informasi Publik	Pelayanan Publik
8	Penginputan Indeks Kepuasan Masyarakat	Pelayanan Publik
9	Penilaian Kinerja	Kepegawaian
10	Peningkatan Kapasitas HAM	HAM
11	Sistem Database Pemasyarakatan (SDP)	Sistem Informasi
12	Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	Sistem Akuntabilitas

3. Forum Akademik Lain

Pengembangan kompetensi dalam kegiatan ini berupa *session* tatap muka, baik langsung maupun secara virtual atau tidak langsung, yang bersifat adanya *transfer knowledge* dari dan kepada pegawai yang mengikuti. Bentuk kegiatan ini beragam model dan peristilahan yang digunakan, namun substansi yang dilakukan memiliki kesamaan, yaitu adanya narasumber sebagai inti dari pelaksanaan kegiatan.

a. Seminar

Pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah di bawah pimpinan seorang pakar atau ahli yang sesuai dengan tema permasalahan. Seminar merupakan model pengajaran akademis yang dilakukan seperti sebuah perkuliahan, yang membahas suatu topik khusus dengan melibatkan peserta untuk berpartisipasi aktif. Peserta dalam seminar pada umumnya bukan orang yang baru terlibat dalam suatu topik pembahasan, tetapi sudah memiliki kedetakan atau sudah mengenal baik topik dalam seminar.

Seminar dapat didesaian sebagai forum publikasi ilmiah sebagai salah satu indikator kemajuan pendidikan ilmiah suatu komunitas akademik. Sebagai contoh, jumlah pegawai Kemenkumham secara keseluruhan mencapai kisaran 60 ribu orang, namun yang rajin mempublikasikan karya ilmiah ke jurnal, mempublikasikan capaian kinerja dan keterbukaan informasi publik, dan berkontribusi dalam upaya memperkaya sumber referensi masih sangat minim. Dari referensi ilmiah inilah yang pada akhirnya masyarakat akan mampu menghasilkan karya yang makin kreatif, inovatif, dan original.

Langkah mengadakan seminar dapat berfungsi untuk mengkonsolidasi pemahaman bersama agar tidak muncul persepsi negatif. Hal ini seperti kebijakan pemberian assimilasi sejumlah WBP kembali di tengah masyarakat di saat pandemi coronavirus disease 2019 (Covid-19). Bukti keterlibatan dalam seminar ditandai adanya sertifikat kegiatan sebagai bahan konversi JP.

b. Konferensi

Konferensi merupakan rapat besar untuk berunding atau bertukar pikiran mengenai masalah yang dihadapi bersama. Konferensi sering dilakukan dengan menyampaikan sejumlah hasil penelitian terakhir sebagai bentuk diseminasi ilmiah, sehingga meningkatkan berfikir analitis dan ilmiah. Bukti keterlibatan dalam konferensi ditandai sertifikat sebagai bahan konversi JP.

Konferensi sering dilakukan secara berkala, yang didesain sebagai temu ilmiah suatu ko munitas akademik bernuansa publikasi hasil penelitian. Forum konferensi menjadi penting untuk mendapatkan *feedback* dari banyak pakar atau ahli pada bidang penelitian yang dilakukan. *Feedback* merupakan bentuk pertanggungjawaban atas obyektivitas karya akademik.



c. *Workshop* atau Lokakarya

Workshop dalam bahasa Indonesia lebih dikenal dengan istilah lokakarya. Suatu kegiatan pertemuan beserta diskusi antara sekelompok orang dalam bidang ilmu tertentu. *Workshop* menjadi forum pertemuan para ahli untuk membahas masalah praktis berkaitan dengan pelaksanaan tugas sesuai bidang keahlian. Oleh karenanya workshop berskala lebih kecil daripada konferensi, sekaligus terdapat sesi praktik yang menjadikan peserta workshop dapat mempraktikkan atau mempresentasikan materi yang dibuat dalam kegiatan.

Konten workshop cenderung mengarah pada aspek tutorial atau tips menyelesaikan suatu tugas tertentu. Hal itu seperti *workshop* penulisan karya tulis ilmiah, *workshop* jurnalistik, *workshop* fotografi, *workshop* ilustrasi, atau *workshop* kepemimpinan. Bukti keterlibatan dalam *workshop* ditandai adanya sertifikat kegiatan sebagai bahan konversi JP.

Workshop sendiri sering dimaknai sebagai sebuah pembelajaran singkat dan intensif, dengan topik yang sangat sempit, dan menekankan pertukaran informas atau interaksi antar peserta untuk saling menanggapi hasil karya yang dibuat. Sifat kegiatan yang lebih teknis menjadikan workshop sering dilakukan sebagai tindak lanjut dari sebuah seminar atau konferensi. Sebagai gambaran, jika seminar atau konferensi membahas tentang upaya perlindungan dan pemberdayaan kekayaan intelektual Indonesia menjadi kelas dunia, maka workshop membahas aspek-aspek yang menjadi unsur kekayaan intelektual, seperti pemberdayaan UKM melalui indikasi geografis, persaingan usaha dalam desain sirkuit dagang, pemanfaatan hak paten, hak merek, dan hak cipta.

Pembahasan lebih dalam terutama mengenai "*how to*", akan didapatkan dalam sebuah workshop. Penekanannya sering lebih ke arah aktivitas dan pengembangan keterampilan, dan banyak menggunakan prinsip-prinsip yang berhubungan dengan pembelajaran orang dewasa atau andragogi. Pendekatan andragogi dalam worksho[diartikan sebagai pembelajaran yang berorientasi aktivitas serta pengalaman nyata untuk saling *sharing* sesama peserta.

Apapun keadaan dan posisi jabatan, setiap orang dapat memenuhi kebutuhan pengembangan dirinya dengan mengikuti forum ilmiah dan forum akademik dalam beragam bentuk.

BELAJAR MANDIRI KLASIKAL

FORUM DISKUSI VIRTUAL

- Forum bertukar pikiran tentang suatu masalah dan menemukan simpulan akhir
- Forum diskusi virtual dapat disamakan dengan seminar, baik tatap muka atau virtual berbasis web dan aplikasi tertentu



WORKSHOP / LOKAKARYA

- Dapat dilakukan sebagai tindak lanjut seminar dan konferensi untuk lebih teknis
- Bersifat praktik menerapkan suatu teori atau tips penyelesaian suatu tugas
- 1 hari dalam negeri setara 4 JP, di luar negeri setara 7 JP

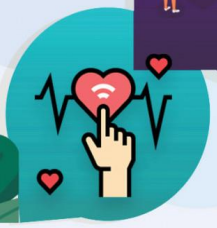




KONFERENSI / SIMPOSIUM

- Dapat dilakukan secara berkala sebagai forum publikasi ilmiah
- 1 hari dalam negeri setara 4 JP, di luar negeri setara 6 JP





SEMINAR / SOSIALISASI

- Dapat dilakukan tatap muka langsung, atau virtual (webinar)
- 1 hari dalam negeri setara 4 JP, di luar negeri setara 6 JP

ANEKA BENTUK FORUM ILMIAH

SEMINAR | KONFERENSI | WORKSHOP | SOSIALISASI | WEBINAR

Pengaturan konversi jam pelajaran (JP) dari forum-forum ilmiah, disesuaikan dengan **Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS**

Bab 4
Belajar Mandiri Berbasis Komunitas di Luar Kelas

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan model belajar mandiri berbasis komunitas yang dilakukan di luar kelas, terdiri atas coaching, mentoring, e-learning, pelatihan jarak jauh, outbond, *community of practice* (CoP), dan *Self Development and Motivation* (Sedov).

Salam Para Pembelajar.

Model pembelajaran dalam proses belajar mandiri berbasis komunitas di luar kelas, menekankan adanya interaksi seseorang dengan kelompok atau komunitas yang terbangun. Interaksi timbal balik menunjukkan proses bertukar fikiran sebagai substansi atas belajar mandiri melalui komunitas pembelajar. Strategi belajar mandiri dapat menjadi pilihan alternatif untuk pengembangan setiap pegawai dalam memenuhi kebutuhan kompetensi serta pengetahuan terbaru. Belajar mandiri berbasis komunitas menunjukkan semangat kemandirian untuk *sharing knowledge* dan belajar setiap saat.

A. *Coaching* dan *Mentoring*

Coaching adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Sebagai seorang *Coach*, atasan langsung bertanggungjawab untuk melakukan aktivitas *coaching* kepada bawahannya dengan menjadi mitra kerja bagi bawahannya (*Coachee*).

Coach mengajarkan, membimbing, memberikan arahan kepada pegawai agar bisa memperoleh keterampilan atau metode baru dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai sasaran yang diharapkan. Kata kunci dalam aktivitas

Coaching adalah memecahkan masalah, merumuskan strategi dan langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan (*goal*). Seorang *coach* berfungsi sebagai partner akuntabilitas, yang turut memastikan bahwa *coachee* atau seorang pegawai melaksanakan hal-hal yang mesti dilakukan untuk mencapai tujuan.

Setiap individu memiliki masalah sebagai hambatan yang harus diselesaikan, namun setiap individu juga memiliki potensi sebagai peluang untuk dikembangkan.
Hambatan yang seringkali dihadapi setiap orang meliputi perasaan tidak mampu, adanya fikiran negatif terlebih dahulu atas sesuatu, merasa bersalah dengan masa lalu dan masa yang akan datang, amarah yang sulit dikendalikan, serta karakter *introvert* atau menyimpan perasaan sendiri.

Mentoring adalah program pendampingan dan pembimbingan untuk peningkatan kinerja maupun penyelesaian suatu tugas melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Atasan Langsung selaku Mentor diharapkan bisa menuntun, membimbing, memberikan tips dan saran, sehingga bisa mempercepat proses belajar pegawai/peserta mentoring (*Mentee*) dan menghindari pegawai dari membuat kesalahan yang biasa terjadi. Sebagai mentor, atasan langsung juga harus menjadi contoh teladan (*Role Model*) yang dijadikan sebagai panutan oleh bawahannya.

Fokus dari *mentoring* adalah pengembangan diri dan karier. Penekanan *mentoring* lebih kepada upaya membangun relasi antara Atasan Langsung dengan pegawai, tidak seperti *coaching* yang menekankan pada pencapaian tujuan. Mentoring juga bisa dimaknai sebagai hubungan kerja sama saling menguntungkan antara 2 orang yang memberi kesempatan pembelajaran berdasarkan pada dukungan, kritik membangun, keterbukaan, penghargaan, dan motivasi untuk saling berbagi.

Tabel Perbandingan *Coaching* dan *Mentoring*

No	Aspek	Coaching	Mentoring
1	Tujuan	Mengoreksi perilaku yang tidak sesuai, memperbaiki kinerja, dan memberikan keterampilan yang diperlukan pegawai untuk mencapai tujuan	Mendukung dan membimbing pengembangan pribadi pegawai
2	Menutupi Kesenjangan	Kesenjangan kinerja kecil karena kurang motivasi atau kejenuhan	Kesenjangan kinerja besar karena kurang keterampilan atau keahlian dan pengalaman
3	Hasil yang Diharapkan	Pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi atau ide baru dalam penyelesaian pekerjaan	Pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat menghasilkan pengetahuan teknis dan rujukan pengalaman baru dalam penyelesaian pekerjaan
4	Kepentingan	Kinerja	Pembelajaran
5	Prakarsa	Inisiatif dari atasan langsung untuk memberi pembelajaran kepada pegawai	Inisiatif dari pegawai
6	Sukarela	Tidak bersifat sukarela tetapi berdasarkan kesepakatan (konsensus)	Mentor dan pegawai berpartisipasi secara sukarela
7	Fokus	Fokus pada tugas atau tujuan yang harus segera diselesaikan	Fokus pada pengembangan pribadi pegawai
8	Peranan	Atasan langsung memberitahu dengan umpan balik yang tepat	Atasan langsung menyimak, menjadi model, dan memberi saran
9	Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang
10	Pelaku / Subyek	Pihak yang ditetapkan oleh atasan langsung, ditetapkan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), atau ditetapkan Pejabat yang Berwenang (PyB)	Atasan langsung, pegawai senior, pakar yang ahli bidang tertentu

Coaching dan *mentoring* diberikan dalam konteks peningkatan kinerja dan pengembangan diri seseorang. *Coaching* menitikberatkan pada belajar dari diri sendiri sesuai dengan penggalian potensi diri, sedangkan *mentoring* dilakukan agar individu belajar dari orang lain sehingga posisi mentor baik langsung atau tidak langsung berperan mengajari. *Mentoring* pada akhirnya membangun hubungan saling menguntungkan antara atasan dan bawahan.

Model Coaching



Goal	Apa tujuan yang ingin dicapai?
Reality	Bagaimana kondisi yang ada saat ini berkaitan tujuan yang ingin dicapai?
Option	Apa saja langkah-langkah pilihan yang akan dilakukan untuk mencapainya?
Will	Kapan langkah itu akan dilakukan? Apa yang akan dilakukan?
Tactics	Apa taktik dan strategi yang dilakukan? Bagaimana dilakukan?
Habits	Berapa lama akan diwujudkan? Bagaimana komitmen kesuksesan?

Growth Model menjadi salah satu teknik awal dalam proses coaching untuk membantu menemukan potensi *coachee* dan komitmen mencapai tujuan

Jika ada pegawai ingin diberi peningkatan pengetahuan, maka program pelatihan yang diberikan. Jika pegawai secara teknis kurang pengalaman, maka *mentoring* berguna untuk meningkatkannya. Pada posisi pengetahuan dan pengalaman sudah dikuasai tetapi kinerja belum maksimal, maka *coaching* dapat diterapkan untuk membantu mencapai target yang direncanakan. Strategi "GROWTH" menjadi salah satu teknik yang dapat dipakai oleh *coach* untuk menggali potensi dan pemecahan masalah oleh *coachee* itu sendiri.

Saat *coaching*, hal yang terpenting adalah menemukan *chemistry* antara *Coach* dengan *Coachee*. Kecocokan menjadi penting untuk menyepakati tujuan dan komitmen atas langkah yang akan dilakukan *coachee* dalam mewujudkan tujuannya, setelah mengetahui informasi hambatan dan eksekusi yang dipilih.



1. Tata Cara Cara *Coaching*

1) Tugas *Coach*

a. Membantu pegawai untuk melihat tujuan pekerjaan jangka pendek yang akan dicapai dan hasil kinerja yang akan diperoleh (*Outcome*)
b. Membangun kesepakatan dengan pegawai untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan dan hasil kinerja
c. Membimbing dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai dalam mempercepat pencapaian tujuan dan hasil kinerja
d. Memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi demi terciptanya ide baru dan inovasi yang berguna dalam menyelesaikan pekerjaan
e. Membimbing pegawai dalam menguraikan permasalahan sekaligus mengembangkan alternatif solusi sebagai dasar pengambilan keputusan
f. Mengajak dan menggali pegawai untuk berpikir, membuka wawasan, merumuskan gagasan atau ide, dan menstrukturkan narasinya.

g. Memberi umpan balik untuk mempertajam gagasan pegawai.
h. Memastikan pegawai melakukan apa yang telah direncanakan.

2) Peran Coach
a. Sebagai Mitra Kerja (*Partner*) yang memberdayakan pegawai agar bisa mengaktualisasikan potensinya
b. Sebagai Penjamin Mutu (*Quality Assurance*) yang melakukan proses pemantauan dan evaluasi atas kinerja pegawai
c. Sebagai Mediator yang menjadi penjembatan komunikasi antara pegawai dengan atasan dan atasan langsung.

3) Konversi Jam Pelajaran *Coaching*

No	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	*Coaching*	Kegiatan	a. 1 kegiatan *coaching* setara 2 JP b. Maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan	a. 1 kegiatan *coaching* setara 4 JP b. Maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan

4) Mekanisme *Coaching*
a. Melakukan kesepakatan (konsensus) untuk memulai proses *Coaching* terhadap pelaksanaan suatu kegiatan spesifik
b. Menyamakan persepsi tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai
c. Melakukan proses *Coaching* dengan perhitungan 1 kali pertemuan setara dengan 2 JP. *Coaching* maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan dengan SK atasan atau unit pengelola kepegawaian guna kepastian penjadwalan.
d. Mendokumentasikan kegiatan selama proses *Coaching* sesuai format

No	Hari, Tanggal	Materi *Coaching*	Paraf Coach
1			
2			
3			
4			
5			

e. Melakukan evaluasi pelaksanaan *Coaching*

2. Tata Cara Cara Mentoring

1) Tugas Mentor

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 praktek keberhasilan dari pengalaman dan rekam jejak
d. Memperlihatkan titik-titik kritis dalam pelaksanaan tugas yang berpotensi menimbulkan permasalahan atau menjadi kendala dalam pekerjaan
e. Memberi wawasan tentang jenis kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier
    - Pengembangan karakter
    - Pengembangan potensi akademik
    - Pengembangan integrasi antar kompetensi
    - Pengembangan karier
f. Membimbing dan memberi dukungan kepada mentee menyusun rencana pengembangan karier
g. Mengembangkan kecerdasan emosional dan keterampilan sosial (*Soft Skill*) pegawai
h. Mendiskusikan dan merumuskan mekanisme kerja baru yang lebih baik.

2) Peran Mentor

a. Sebagai *Advisor*, yang memberikan saran profesional dan nasehat kepada pegawai tentang sikap atau perilaku berkarakter dan berbudaya kerja
b. Sebagai *Consultant*, yang memberikan masukan dan pertimbangan sesuai dengan pengalaman dan rekam jejak serta praktek terbaik
c. Sebagai *Counsellor*, yang memberikan bimbingan keterampilan sosial menjadi kader pemimpin di masa depan

d. Sebagai *Facilitating*, yang memberikan bantua memahami tujuan hidup dan impian dari para *mentee* untuk berusaha mencapai tujuan
e. Sebagai *Networking*, yang memberikan gambaran agar memungkinkan para mentee dapat bersosialisasi dengan pihak-pihak yang dianggap membantu pencapaian tujuan
f. Sebagai *Assessing*, yang memberikan penilaian terhadap program mentoring sebagai bentuk pertanggungjawaban atas perkembangan dari tiap *mentee*.

3) Konversi Jam Pelajaran *Mentoring*

No	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	*Mentoring*	Kegiatan	a. 1 kegiatan *mentoring* setara 2 JP b. Maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan	c. 1 kegiatan *mentoring* setara 4 JP d. Maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan

4) Mekanisme Mentoring

a. Mentor menerima permohonan pegawai yang ingin dibimbing
b. Menyamakan persepsi tentang aspek-aspek yang ingin didiskusikan selama proses *Mentoring*
c. Melakukan proses Mentoring dengan perhitungan 1 kali pertemuan setara dengan 2 JP
d. Mentoring maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan
e. Mendokumentasikan kegiatan selama proses Mentoring sesuai format

No	Hari, Tanggal	Materi *Mentoring*	Paraf Mentor
1			
2			
3			
4			
5			

f. Melakukan evaluasi pelaksanaan *Mentoring*

5) Ketentuan-Ketentuan Lain Terkait *Mentoring*

a. Mentor dapat dibedakan menjadi 2, yaitu mentor tetap oleh atasan langsung dan mentor tidak tetap oleh pejabat struktural atau tenaga ahli yang dianggap memiliki keahlian tertentu dalam pengembangan kompetensi manajerial, teknis, profesional, dan kompetensi sosiokultural
b. Mentor tidak tetap paling banyak memiliki 2 orang mentee dalam batas waktu yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
c. Penunjukan mentor memperhatikan pemenuhan persyaratan administrasi yang telah ditentukan
d. *Basket* mentor tidak tetap, disusun oleh Pejabat yang Berwenang (PyB) berdasarkan daftar nama calon mentor yang dianggap memiliki kemampuan dan kompetensi, untuk dipilih dan diajukan calon *mentee* sebelum dilakukan penunjukan mentor
e. Kompetensi profesional yang perlu dikembangkan dalam proses mentoring adalah kepemimpinan, analisis pemecahan masalah, memberdayakan orang lain, memiliki visi, pengelolaan perubahan, membangun hubungan, dan perencanaan pengorganisasian.

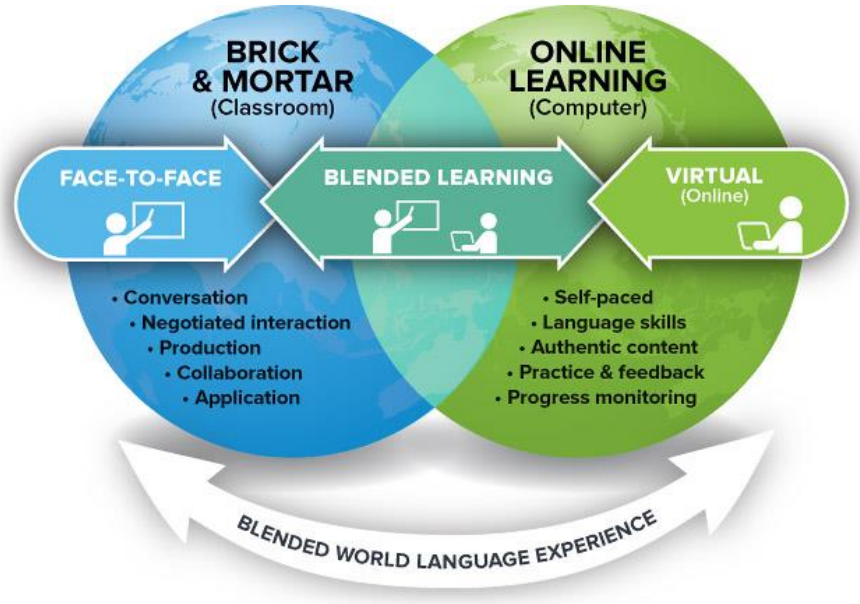


B. *E-Learning*

Beberapa ahli menggolongkan pembelajaran *e-Learning* sebagai bentuk pelatihan klasikal meski berbasis teknologi informasi. Hal ini dipengaruhi konsep bertatap muka dalam satu forum merupakan praktik utama pelatihan terstruktur 10 persen. Oleh karenanya *e-learning* seringkali menjadi satu kesatuan desain pembelajaran di dalam kelas, yang kemudian dikenal dengan istilah *blended learning*.

Pelatihan *e-Learning* di Kemenkumham diatur melalui Permenkumham Nomor 10 Tahun 2017 tentang Diklat dengan Metode e-Learning di Lingkungan Kemenkumham, tertanggal 4 Juli 2017. Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina pengembangan PNS, mengatur melalui Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi PNS Melalui *e-Learning*, tertanggal 20 Agustus 2018.

Pengaturan jam pelajaran (JP) *e-learning* diberlakukan konversi dengan pelatihan klasikal tatap muka di dalam kelas, sehari adalah 3 JP. Jumlah JP materi / mata pelatihan pada akhirnya memengaruhi jumlah pelaksanaan hari dalam online (*synchronous*), dan offline (*asynchronous*).



C. Pelatihan Jarak Jauh

Pendidikan jarak jauh (PJJ) merupakan proses belajar mengajar yang dilakukan secara jarak jauh melalui penggunaan berbagai media komunikasi, baik korespondensi maupun teknologi informasi. PJJ ditawarkan lintas ruang dan waktu, sehingga peserta memeroleh fleksibilitas belajar dalam waktu dan tempat yang berbeda. Dalam perkembangannya, pendidikan jarak jauh dianggap sama dengan *e-learning*, meski sesungguhnya *e-learning* hanya salah satu bentuk dari pelatihan jarak jauh itu sendiri.

Salah satu prinsip PJJ adalah memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk belajar tanpa hambatan apapun. Dengan demikian, program pendidikan jarak jauh memberi kesempatan kepada siapapun untuk bisa mendaftar sebagai peserta, mengambil mata pelatihan di mulai dan diakhiri sesuai kebutuhan, serta bebas menyelesaikan tanpa batas tanpa batasan waktu atau jadwal. Peserta dapat memulai materi inti tidak terfokus pada sequen waktu dan urutan materi, tetapi keleluasaan pilihan yang lebih disenangi untuk diselesaikan terlebih dahulu. Oleh karenanya, satu orang dengan orang lainnya, dapat mengikuti secara bersama, tetapi penyelesaian keseluruhan program bisa jadi ada yang lebih cepat ataupun ada yang lambat. Hal yang terpenting adalah semua alur pembelajaran setiap kegiatan belajar tuntas diselesaikan.

Secara umum, pola PJJ terbagi menjadi 5 alur pembelajaran, baik PJJ berbasis korespondensi maupun berbasis *learning mangement system* (LMS).

1. Pengantar, yang berisikan informasi-informasi tentang tujuan pembelajaran, deskripsi singkat, serta informasi kegiatan belajar yang diikuti.
2. Pelajaran, yang berisi materi-materi yang akan dipelajari dalam setiap kegiatan belajar. Materi dapat disajikan dalam berbagai bentuk, seperti video, buku, materi paparan, dan bahan tayang. Berbagai bentuk bahan materi dimaksudkan untuk dapat disesuaikan dengan gaya belajar.
3. Forum diskusi, yang menjadi bagian dari *knowledge management* melalui *sharing knowledge* antara sesama peserta dan pengajar.

4. Penugasan, yang dimaksudkan sebagai media mengaplikasikan pengetahuan yang telah didapatkan dalam proses mengikuti materi pembelajaran.
5. Evaluasi, yang digunakan untuk mengukur sejauhmana tingkat pemahaman peserta terhadap materi yang dipelajari.

Praktik PJJ dapat dilakukan dalam beberapa bentuk. Dalam masa pandemi Covid-19 misalnya, PJJ beberapa sekolah dan lembaga pelatihan cenderung memilih pembelajaran langsung atau *live* menggunakan teknologi *livestream*. Model ini cenderung memanfaatkan layanan *conference call* seperti Hangout, Zoom, Skype, atau YouTube Live. Cara ini ditempuh untuk menjaga peserta tetap terjaga di dalam rumah, tetap memiliki waktu khusus untuk belajar, namun ada kontrol melalui jadwal tatap muka yang terjadwalkan. Tantangan penerapan pembelajaran bentuk ini cukup banyak, sebagaimana persoalan kuota, kualitas sinyal di masing-masing daerah, dan penguasaan teknologi.

Praktik alternatif selain *livestream* adalah pembelajaran *on demand*. Jadi lembaga pelatihan atau pengelola pelatihan menyusun silabus dan materi yang diunggah *online* lengkap dengan sumber daya pendukungnya. Kemudian dapat ditentukan apakah materi dibuka berdasarkan jadwal atau langsung dibuka semuanya atau menerapkan model *self-paced learning*. Metode ini bisa jadi solusi cukup efektif jika guru dan orang tua aktif melakukan kontrol terhadap perkembangan belajar anak. Langkah ini sudah sangat umum diterapkan melalui model pembelajaran *e-learning*.

Bentuk ketiga, praktik yang paling gampang dari kesemuanya adalah memanfaatkan teknologi media sosial. Beragam platform media sosial seperti WhatsaApp, Telegram, Kaizala, atau Facebook. Pengelola pelatihan dapat menjelaskan materi melalui pesan teks yang dilengkapi dengan *voice note*, video, tangkapan layar, dan sebagainya. Solusi ini relatif sangat mudah dilakukan dalam kondisi susah belajar dan tidak membutuhkan adaptasi terhadap penguasaan teknologi baru. Bukti keterlibatan dalam Pelatihan Jarak Jauh ditandai adanya sertifikat kegiatan yang menyebutkan jumlah JP program.



PELATIHAN JARAK JAUH

Program pelatihan yang memberi kesempatan kepada siapapun untuk bisa mendaftar sebagai peserta, mengambil mata pelatihan di mulai dan diakhiri sesuai kebutuhan, serta bebas menyelesaikan tanpa batas waktu.

TERBUKA

Pelatihan terbuka untuk siapapun, dan materi terbuka kapanpun sesuai dengan alur pembelajaran

MANDIRI

Pelatihan diikuti sesuai kesadaran sendiri, mendafterkan sendiri, dan mengelola waktu sendiri

TUNTAS

Pembelajaran diatur secara bertahap, yang dapat dilanjutkan jika dalam session sebelumnya sudah tuntas diselesaikan

BENTUK

Livestream
On Demand Portal
Platform Medsos

D. *Outbond*

Outbond merupakan model pembelajaran berbasis alam terbuka dan menggunakan konsep expariental learning atau mengalami pengalaman yang nyata. *Outbond* dimaksudkan untuk membangun suasana menyenangkan dan menggali sekaligus mengembangkan potensi. Pembelajaran *outbond* pada akhirnya memberikan tantangan kepada peserta untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan kepemimpinan, kerjasama, koordinasi, komunikasi, empati, prakarsa, dan sejumlah potensi positif lainnya.

Outbound menjadi pembelajaran berbasis komunitas dengan metode petualangan yang berisi tantangan, bertemu dengan sesuatu yang belum diketahui atau tidak terduga tetapi penting dipelajari, dan yang terpenting adalah belajar tentang diri sendiri. Seseorang dalam pembelajaran outbound, akan lebih mudah belajar mengenali kemampuannya serta kelemahannya sendiri. *Outbound* adalah pembelajaran yang penuh tantangan. Bukti keterlibatan dalam Outbond ditandai adanya sertifikat kegiatan yang menyebutkan jumlah JP program.

1. Tujuan *Outbond*

Tujuan *outbound* adalah menggali serta mengembangkan potensi yang dimiliki peserta, melalui beragam permainan sesuai dengan skenario tertentu di alam terbuka maupun di dalam ruangan.

Pelaksanaan *outbound* menuntut semua peserta untuk belajar mandiri guna mengatasi rasa takut, menghilangkan ketergantungan pada orang lain, belajar memimpin, mau mendengarkan orang lain, mau dipimpin dan belajar percaya diri. Desain pembelajaran komunitas itu dilakukan melalui proses pengamatan, interprestasi, rekayasa, dan eksperimen berdasarkan *learning by doing*. Artinya, anak akan lebih banyak memiliki kesempatan untuk menggali kemampuan dirinya sendiri dengan mengalami sendiri atau *discovery learning* sehingga anak mendapatkan pengalaman untuk pembelajaran dirinya sendiri.

Outbound memberikan proses belajar sederhana di mana pengajaran atau pelatihan yang diberikan didesain untuk memberikan semangat, dorongan, dan kemampuan yang didasarkan pada sebuah cara pendekatan pemecahan masalah. Ini akan memotivasi peserta untuk mengaktualisasikan dirinya sebagai perwujudan konsep diri yang positif.

2. Karaketeristik *Outbond*

Outbound merupakan model kegiatan belajar sambil bermain atau sebaliknya. Bermain memiliki peranan langsung terhadap perkembangan kognitif seseorang, termasuk dalam perkembangan sosial dan emosi anak. Bermain juga berfungsi untuk mempermudah perkembangan kognitif dalam meneliti lingkungan, mempelajari sesuatu yang baru di alam, dan memecahkan masalah yang dihadapi. Bermain dapat meningkatkan perkembangan sosial sehingga dapat memahami peran orang lain dan diri sendiri.

David Kolb menggambarkan proses pembelajaran *experential learning* dalam *outbound* dengan siklus kegiatan sebagai berikut:

a. *Experience*, yaitu melakukan pengalaman timbal balik antara seseorang melakukan tindakan kepada orang lain atau menerima tindakan orang lain.
b. *Share*, yaitu adanya proses berbagi pengalaman dan berbagi rasa
c. *Process*, yaitu fase menganalisis pengalaman dari adanya diskusi, simulasi, serta praktik yang dilakukan dalam interaksi sosial selama *outbond*
d. *Generalize*, yaitu menghubungkan pengalaman satu dengan pengalaman lainnya dalam situasi yang sesungguhnya
e. *Apply*, yaitu penerapan situasi yang sudah dikuasai dalam praktik outbond untuk mendapatkan tantangan-tantangan yang lebih rumit dan sulit.

Sejatinya *outbound* adalah kegiatan yang terfokus pada pengembangan diri seseorang, pengembangan komunitas, serta pengembangan organisasi untuk memacu produktivitas kinerja. *Outbound* dapat untuk menyampaikan materi pada kurikulum pembelajaran, melalui interaksi alam secara nyata.

E. *Community of Practice* (CoP)

Community of Practice (CoP) merupakan suatu komunitas yang di dalamnya berisi sekelompok orang dengan kesamaan profesi, memiliki keterikatan dan keterkaitan bidang tugas yang sama, sehingga saling melakukan proses berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) sesuai topik kekhususan bidang tugas. Dengan demikian, CoP adalah sekelompok orang dalam jabatan profesi yang memiliki kesamaan, peduli dengan suatu topik atau masalah khusus untuk menjadi bahan belajar dan diskusi rutin. Peserta CoP adalah kelompok praktisi yang dalam prosesnya akan melakukan proses berbagi pengalaman dari praktik kerja yang dilakukannya.

> Tujuan dari *Community of Practice* (CoP) adalah menyediakan cara praktis bagi para praktisi untuk berbagi ilmu, tips, saran, dan pengalaman-pengalaman terbaik dalam memecahkan suatu permasalahan kerja. Bertanya ke rekan sejawat atau seprofesi, serta mendukung terjadinya pengelolaan pengetahuan satu sama lain berbasis komunitas.

Praktik pelaksanaan *Community of Practice* (CoP), dapat dilakukan dengan beberapa kegiatan komunitas, antara lain:

1. Tatap Muka langsung. CoP dijadwalkan secara tentatif baik waktu dan tempat. Kegiatan tatap muka ini dapat didesain dalam bentuk pelatihan atau diskusi yang topik pembahasannnya sudah ditentukan sesuai permasalahan utama dalam bidang tugas terkait
2. Webinar, yaitu praktik pemanfaatan web untuk seminar. Kegiatan yang bersifat seperti seminar dalam dunia nyata ini, dilakukan dengan adanya narasumber atau pakar yang membahas suatu topik masalah melalui penggunaan sejumlah aplikasi *livestreaming* seperti Zoom, Facebook, Youtube, Skype, dan lain-lain.
3. Diskusi Group Via WhatsApp. CoP menyatukan sejumlah praktisi dalam group media sosial seperti WhatsApp atau Kaizala, sehingga dapat melakukan diskusi secara langsung tanpa batasan waktu dan ruang.

CoP dapat berjalan secara efektif manakala komunitas yang disatukan itu memiliki kebutuhan untuk belajar dan kesamaan minat terhadap suatu permasalahan. Oleh karenanya, komunitas yang terbangun harus memiliki keselarasan minat belajar dan mengembangkan diri dari para anggota untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

CoP dapat diilustrasikan sebagaimana para siswa membuat kegiatan belajar kelompok. Biasanya, proses belajar kelompok dilakukan jika menghadapi tugas yang sulit atau mendekati ujian. Para pelajar melakukan karena umumnya dipengaruhi adanya kurang memahami apa yang diajarkan di kelas, sehingga dengan belajar kelompok sesama teman bisa saling menjelaskan materi yang sulit difahami. Inilah hakikat belajar secara sosial, bahwa seseorang memiliki rasa nyaman untuk bertanya tanpa ada rasa takut karena sudah memiliki kedekatan sosial dan emosi antar anggota kelompok.

1. Peran Pengelola dan Anggota *Community of Practice* (CoP)

1) Tugas Admin atau Pengelola Fungsi Pengembangan

a. Membantu melakukan identifikasi *domain* kelompok, atau maksud dan fokus bidang pengetahuan, semisal bidang kepegawaian, SPIP, bendahara keuangan, penyuluh hukum, penjaga tahanan, atau analis keimigrasian.
b. Melakukan rekrutmen anggota CoP sesuai dengan bidang tugas, kesamaan fungsi, dan peminatan berdasarkan atas pengisian mandiri
c. Membantu anggota komunitas memiliki wadah komunikasi, baik group media sosial, forum pertemuan berkala, atau fasilitasi webinar
d. Memotivasi terbentuknya koordinator CoP beserta struktur yang dibutuhkan, sehingga dapat mengelola diri
e. Mengawasi kondisi CoP agar tetap melakukan kegiatan dan terjadi proses sharing knowledge
f. Mengukur tingkat partisipasi anggota sehingga dilakukan dapat diberikan variasi kegiatan yang *sharing knowledge* dan *shared learning*.

g. Dalam kondisi tertentu, admin atau pengelola dapat memberikan kesempatan *invite* anggota berdasarkan peminatan, sehingga tidak mengharuskan latar belakang profesi yang sama.

2) Peran Anggota CoP

a. *Occupational Security*. Setiap anggota menjaga kontak hubungan yang baik untuk saling memberi peluang dan kesempatan sesama anggota berkembang dengan mendapatkan pengetahuan dari komunitas.

b. *Passion*. Setiap anggota memastikan bahwa bergabungnya di dalam komunitas adalah sesuai peminatan dan ketertarikan, bukan karena paksaan atau kewajiban. Seseorang yang sudah menemukan passion kelompok maupun model pengembangan, maka akan memudahkan dalam prpses pengembangan diri dan organisasi.

c. *Community*. Setiap anggota harus menyadari bahwa nama baik kelompok adalah bagian dari identitas anggota itu sendiri. Oleh karenanya, sesama anggota harus saling menjaga agar komunitas yang disatukan tetap saling memberi feedback agar terbangun komunikasi yang baik.

d. *It's Bigger than ME*. Setiap anggota menyadari bahwa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar adalah sesuatu yang dapat mendorong motivasi. Dalam proses CoP, maka setiap anggota dapat melakukan sejumlah aktivitas diri berupa:

- Mitigasi resiko, yang berarti seseorang sudah mendapatkan gambaran tentang resiko-resiko yang akan dihadapi sesuai dengan pengalaman dari orang lain
- *Recruitment*, yang berarti seseorang sangat mudah melakukan perekrutan dan membangun hubungan sosial yang lebih dekat sesuai dengan *track record* di dalam interaksi CoP
- *Retention,* yang berarti seseorang akan mendapatkan perasaan betah dengan organisasi setelah adanya perbandingan keadaan organisasi

lain dari pengalaman sesama anggota CoP

- *Intellectual Capital.* Setiap anggota dapat mereplikasi pengalaman tentang keberhasilan anggota lain, sehingga dapat meningkatkan kinerja berdasarkan aset intelektual yang didapatkan.
- *Reduction of Waste.* Setiap anggota dapat menghasilkan SOP dan dokumentasi yang dapat meminimalisasi jumlah kesalahan sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi kerja

3) Konversi Jam Pelajaran *Community of Practice* (CoP)

No	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Komunitas Belajar (CoP)	JP	Maksimal 2 JP / hari	Maksimal 2 JP/ hari

2. Mekanisme *Community of Practice* (CoP)

a. Pembentukan CoP

- Tim Admin atau Pengelola fungsi pengembangan menentukan area pengetahuan atau tema komunitas
- Tim Admin atau Pengelola fungsi pengembangan menentukan seorang *champion* atau koordinator utama dari rangkaian kegiatan CoP, dapat berasal dari anggota CoP atau orang yang ditunjuk untuk mewakili organisasi dalam memerankan tugas pengelolaan

b. Perencanaan Inti Kegiatan CoP. Komponen-komponen perencanaan menjadi penting untuk menjaga dan memastikan CoP dapat berjalan dengan baik secara berkesinambungan, meliputi:

- Nama CoP
- Tujuan CoP
- Fokus Pengetahuan CoP
- Keanggotaan
- Target
- Jadwal

Tabel Perencanaan Inti Kegiatan CoP

Komponen	Deskripsi dan Contoh
Nama	Nama komunitas dapat diambil dari area pengetahuan CoP, dengan penamaan antara fungsi umum dan teknis substantif seperti berikut: ▪ CoP Imigrasi – Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian ▪ CoP Pemasyarakatan – Keamanan dan Ketertiban ▪ CoP Hukum – Administrasi Perdata ▪ CoP HAM – Pelayanan Komunikasi Masyrakat ▪ CoP Administrasi Umum – SPIP ▪ CoP Keuangan – Perbendaharaan ▪ CoP Kepegawaian – Analisis Beban Kerja
Tujuan	Menjawab suatu masalah atau tantangan di area pengetahuan pada unit kerja masing-masing, sehingga dapat dilakukan sharing knowledge tentang *best practice*, *individual knowledge*, dan *repository knowledge*
Fokus Pengetahuan	Topik-topik spesifik yang akan dibahas di dalam CoP sebagai bagian dari area pengetahuan. Sebagaimana CoP dalam area pengetahuan pengawasan dan penindakan, fokus pengetahuannya meliputi *best practice* strategi pengawasan, *individual knowledge* mekanisme dan pengaturan tentang pengawasan, serta *repository* penindakan, dll.
Keanggotaan	Keanggotaan pada dasarnya bersifat sukarela dan terbuka, namun anggota dapat menetapkan kemungkinan komunitas bersifat inklusif, ekslusif, atau terbatas pada suatu unit, terbatas pada batasan wilayah, dll.
Target	Tiap kepengurusan komunitas atau admin pengelola dapat mendefinisikan target yang ingin dicapai, misal berkaitan proses yang meliputi jumlah kehadiran, frekuensi pertemuan, jumlah inovasi, jumlah topik yang dibahas, maupun tingkat kepuasan anggota
Jadwal / Sequen	Tiap kepengurusan komunitas atau admin dapat membahas frekuensi pertemuan, waktu dan tempat, topik bahasan, dan narasumber atau pembicara dalam setiap pertemuan yang direncanakan.

c. Pemeliharaan CoP. Mekanisme pada tahapan ini berkaitan dengan tujuan CoP sebagai strategi membangun aset intelektual organisasi sebagai bagian dari *knowledge management*. Proses pengelolaan ini menjadi perlu adanya dukungan kodifikasi atau penyimpanan pengetahuan-pengetahuan yang telah disebarluaskan dalam forum pertemuan CoP.

Oleh karena itu, perlu dukungan dalam membangun antusiasme, melalui:

- Acara yang menarik
- Penghargaan terhadap anggota CoP yang berkontribusi
- CoP Marketing yang berguna untuk membangun *brand* komunitas
- Evaluasi periodik

Tabel Contoh Form Anggota CoP

No	Nama	NIP	Unit Kerja / Bagian	Email/HP	Alamat
1					
2					
3					
4					

Tabel Contoh Jadwal CoP

Sesi	Hari, Tanggal	Tempat / Media	Topik	Narasumber
1				
2				
3				
4				

Tabel Berita Acara / Notulensi Acara CoP

(Unit Pengelola Pengembangan) Unit Eselon 1, Balai Diklat, Kantor Wilayah,			
Nama CoP		Unit	
Tanggal		Waktu/Jam	
Tempat			
Moderator		Email	
		HP	
Narasumber		Email	
		HP	
Notulis		Email	
		HP	
1. AGENDA DISKUSI			
2. CATATAN DISKUSI			
3. SIMPULAN			
TINDAK LANJUT KOMUNITAS			
Kegiatan		PIC Acara	
Tanggal		Narahubung	
Topik		Notulis	Champion
Pembicara			
		(.....)	(.....)

F. Belajar Mandiri (*Self Development and Motivation*)

Belajar Mandiri merupakan upaya individu PNS untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia. Belajar mandiri diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh nama jabatannya. Hasil yang diharapkan dari belajar mandiri adalah terwujudnya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam penyelesaian tugas.

1. Tata Cara Cara Belajar Mandiri

1) Tugas Atasan Langsung

a. Menjelaskan tentang kesenjangan kompetensi tugas jabatan
b. Memberi gambaran tentang jenis-jenis sumber pembelajaran
c. Membimbing bawahan dalam mengisi kesenjangan kompetensi
d. Memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kompetensinya
e. Memantau bawahan dalam menjalani proses belajar mandiri
f. Memberikan umpan balik dan masukan selama belajar mandiri
g. Menilai sumber pembelajaran yang efektif untuk mengisi kesenjangan

2) Konversi Jam Pelajaran Belajar Mandiri

No	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Belajar Mandiri (*Self Development*)	JP	Sesuai jam belajar mandiri, paling tinggi 2 JP sehari	Ditambah 20 % dari JP program belajar mandiri (*self development*)

3) Mekanisme Belajar Mandiri

a. Atasan langsung menginstruksikan pegawai untuk belajar mandiri
b. Atasan langsung menentukan sumber pembelajaran untuk pegawai
c. Melakukan proses belajar mandiri maksimal dihitung 2 JP sehari
d. Pegawai menyusun *resume* hasil Belajar Mandiri
e. Melakukan evaluasi pelaksanaan Belajar Mandiri

Belajar mandiri setidaknya memiliki 3 (tiga) konsep utama. Pertama, belajar bebas (*independent learning*) di mana insan pembelajar membuat keputusan tentang tujuan, isi, usaha-usaha, waktu, evaluasi dan sebagainya dalam belajar. Bantuan dari pihak lain bisa diterima atau tidak menurut kebutuhan dan standar yang ditetapkan pebelajar. Kedua, adanya pemisahan ketergantungan pembelajar terhadap pengajar yang sering dikonotasikan sebagai pemisahan secara fisik, sebagaimana belajar jarak jauh. Ketiga, adanya kontrol psikologis di mana elemen-elemen penting dari aktifitas belajar dikontrol oleh pembelajar secara bebas daripada dikontrol oleh elemen-elemen dalam kurikulum. Oleh karenanya, karakteristik belajar mandiri adalah tingkat kedalaman pembelajar dalam melakukan kontrol atas proses belajarnya.

2. Keterampilan Belajar Mandiri

Keterampilan yang efektif mendukung proses belajar mandiri antara lain:

a. Keterampilan umum, yang meliputi kemampuan merumuskan tujuan belajar dan keterampilan kognitif
b. Keterampilan mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan
c. Keterampilan memproses informasi sebagaimana kemampuan membaca cepat, kemampuan mengamati seksama, kemampuan menafsirkan informasi visual, kemampuan mendengar, serta kemampuan menghubungkan antar data sebagai suatu simpulan pengetahuan.
d. Keterampilan khusus dalam tahap memonitor dan mengevaluasi proses, meliputi kemampuan menggunakan strategi untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi dan kemampuan akomodasi pengetahuan
e. Kemampuan memproses informasi menjadi pengetahuan, yang dilakukan melalui proses menghubungkan sejumlah informasi dan fakta-fakta yang ada
f. Kesadaran diri, berupa kemampuan untuk mengenal dirinya sendiri sekaligus menyadari kecenderungan model belajar yang disukai, seperti tipe audio, tipe visual, tipe audio visual, dan tipe kinestetik.

3. Belajar Mandiri Melalui Portal Pengetahuan

Proses belajar mandiri merupakan upaya pengembangan kompetensi yang didapatkan dari berbagai sumber informasi dan sumber pembelajaran. Hanya saja, pegawai pada nantinya dapat dianggap telah melakukan proses pengembangan jika ada laporan proses dan sumber pembelajaran yang digunakan. Sumber pembelajaran dapat melalui media buku, modul, bahan ajar, paper learning, televisi, radio, maupun channel pembelajaran *online*.

BPSDM Hukum dan HAM misalnya, dalam upaya merespon kebutuhan sumber-sumber belajar telah berkomitmen untuk membangun portal pengetahuan (*Knowledge Portal atau KP*) bernama "Rumah Belajar Kumham". Portal pengetahuan merupakan tempat kerja maya (*virtual workplaces*) yang mempromosikan upaya berbagi pengetahuan yang aman, di antara beberapa katagori dari pengguna. Aplikasi berbasis *web* ini memberikan satu tempat akses pada informasi *online*, dan mampu menyederhanakan akses ke data yang tersimpan dalam berbagai sistem aplikasi. Selain itu, portal ini juga diharapkan mampu memfasilitasi kolaborasi antar tenaga ahli, pakar, dan pihak-pihak *expert* dalam membantu organisasi menjangkau seluruh pegawai di wilayah Indonesia dan di sejumlah perwakilan negara di luar negeri.

"Rumah Belajar Kumham" sebagai sebuah portal pengetahuan untuk menjadi sumber belajar mandiri bagi seluruh pegawai Kemenkumham. Oleh karena itu, sejumlah fitur yang ditampilkan seperti ***Digital Library***, fitur yang berisi konten-konten pustaka seperti buku, jurnal, hasil riset, dokumen dalam level akses publik, dengan disertai adanya uraian sinopsis atau *critical review.* ***Paper Learning***, yaitu dokumen pengetahuan individu dan *best practice* dalam format modul sebagai bentuk dokumentasi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan ekplisit atau aset intelektual organisasi. ***Video Learning***, yaitu fitur yang berisi visualisasi atas *paper learning*, atau *expert system* dari pakar atau ahli. ***Bussiness Intelligence***, yaitu fitur yang mengumpulkan prosedur, teknis, dan mekanisme kerja sebuah layanan publik di lingkungan Kemekumham.

Bab 5
Belajar Mandiri
Berbasis Pengalaman Kerja

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan model belajar mandiri berbasis pengalaman kerja, terdiri atas pertukaran pegawai, magang atau praktik kerja, detasering atau secondment, benchmarking, dan penugasan lain dalam konteks *transfer knowledge*.

Salam Para Pembelajar.

Model pembelajaran dalam proses belajar mandiri berbasis pengalaman kerja, menekankan adanya interaksi seseorang dengan situasi tugas pekerjaan di tempat kerja yang sesungguhnya. Penugasan-penugasan di tempat kerja menunjukkan adanya pembentukan pengalaman yang dapat bermuara pada pembentukan individual knowledge maupun model best practice dari proses dilakukan. Strategi belajar mandiri berbasis pengalaman kerja menjadi akselerasi pengembangan kompetensi yang benar-benar *link and match* dengan dunia kerja dan kebutuhan peningkatan kinerja organisasi.

Pelaksanaan model pembelajaran berbasis pengalaman kerja sangat membutuhkan kekuatan partnership atau kemitraan dan hubungan kerjasama. Hal ini terkait adanya perluasan wilayah pemahaman serta wawasan tugas maupun wawasan kebangsaan manakala terjadi antar instansi pemerintah di dalam dan di luar negeri, terjadi dengan unsur korporasi BUMN dan korporasi swasta, dan melibatkan kerjasama antar negara. Akselerasi pengembangan kompetensi yang bersifat global dengan pelibatan unsur-unsur berkelas dunia perlu dilakukan, sesuai dengan tantangan zaman sekaligus target capaian berupa ASN berkelas dunia yang ingin diwujudkan.

A. Pertukaran Pegawai di Dalam dan Luar Negeri

Kualitas PNS sangat ditentukan oleh strategi pengembangan kompetensi yang berkualitas dan terprogram secara berkesinambungan. Model pertukaran pegawai merupakan salah satu bentuk kolaborasi untuk meningkatkan kualitas pegawai. Proses pertukaran memungkinkan sesama pegawai dapat mengetahui standar dan lingkungan kerja dari organisasi lain, yang pada akhirnya dapat mempertahankan nilai-nilai organisasi sekaligus menangkap peluang-peluang pengembangan untuk organisasi asal.

1. Pertukaran Dosen dan Mahasiswa

Salah satu program pertukaran pegawai yang selama ini terjadi dalam lingkup pengembangan kompetensi adalah model pertukaran dosen (*lecturer exchange*) dan mahasiswa (*student exchange*). Kemenkumham yang memiliki unit organisasi pendidikan berupa Poltekip dan Poltekim, tentu tidak dapat menghindari dari program tersebut. Poltekip dan Poltekim sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan vokasi dan profesi di bidang pemasyarakatan dan keimigrasian, dapat membangun perguruan tinggi mitra yang telah memiliki perjanjian kerja sama.

Pertukaran dosen merupakan penugasan dosen Poltekip atau Poltekim yang memiliki keahlian di bidang ilmu, teknologi, dan/atau seni tertentu untuk melakukan diseminasi ilmiah di perguruan tinggi lain yang belum memiliki dosen atau kepakaran sebaliknya. Demikian juga pertukaran mahasiswa merupakan kegiatan mahasiswa Poltekip atau Poltekim untuk mempelajari ilmu, teknologi, dan/atau seni tertentu di perguruan tinggi lain yang memiliki dosen atau pakar di bidang ilmu, teknologi, kegiatan kemahasiswaan, dan/atau seni yang dimaksudkan untuk saling dilakukan pertukaran.

Program kerjasama baik pertukaran dosen dan pertukaran mahasiswa perlu didukung adanya Nota Kesepahaman (*MoU*), yaitu kesepakatan untuk berunding dalam rangka membuat perjanjian di kemudian hari untuk hal-hal

yang perlu diperjelas pelaksanaan teknis. Termasuk pentingnya Perjanjian Kerjasama (*MoA*) sebagai kesepakatan antara kedua belah pihak yang mengatur hal-hal teknis dari suatu perjanjian yang bersifat mengikat.

Tahapan-tahapan merintis kerjasama sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2000 tentang Tahapan Pembuatan Perjanjian Internasional, pada pasal 6, antara lain:

a. Penjajakan (*Preliminary Process*), dilakukan dengan mencari institusi yang akan dituju untuk kerjasama sesuai dengan hasil analisis kebutuhan, usulan atau rekomendasi dari menteri, kedutaan besar negara mitra, dan lainnya.
b. Perundingan (*Negotiation Process*), dapat dilakukan oleh pimpinan masing-masing perguruan tinggi atau perorangan yang telah ditunjuk untuk mewakili sesama pihak. Pembicaraan dapat berupa rencana, ruang lingkup kerja sama, arah kerja sama yang akan dilakukan, waktu, mekanisme monitoring, dan evaluasi kerjasama. Tahap ini sering dianggap sebagai negosiasi antar pihak dalam menyepakati ruang lingkup kerjasama.
c. Perumusan naskah (*drafting process*), pembuatan draf nota kesepahaman yang dibuat oleh salah satu pihak dan ditujukan kepada pihak lain sesuai kesepakatan yang telah disetujui pada tahap negosiasi. Pada pihak yang menerima rancangan nota kesepahaman atau perjanjian kerja sama ini, membuat surat sejenis yang menunjukkan kehendak yang sama. Pada tahap ini dimungkinkan forum saling bertemu membahas klausul sesuai dengan kaidah hukum yang berlaku untuk tujuan kerja sama.

   Setelah adanya kesepakatan perguruan tinggi sebagai mitra, maka institusi perguruan tinggi di bawah Kemenkumham mengajukan permohonan rekomendasi kepala badan BPSDM Hukum dan HAM dengan melampirkan program rencana kerja sama dan rancangan dokumen kerjasama (*MoU* dan *MoA*). Rancangan tersebut untuk dilanjutkan pada Biro Kerjasama bagian Luar Negeri di lingkungan Kemenkumham untuk ditelaah.

d. Penerimaan (*acceptance process*), tahapan ini para pihak menyepakati klausul dan materi dalam naskah kerjasama yang akan ditandatangani.
e. Penandatanganan (*signing process*), penandatanganan dilakukan jika usulan kerja sama telah memenuhi persyaratan. Nota kesepahaman yang telah disepakati dan ditandatangani bersama selanjutnya ditindaklanjuti dengan penyusunan perjanjian kerja sama pada tempat dan waktu yang disepakati bersama.

   Substansi perjanjian kerja sama menggambarkan apa yang dikehendaki oleh kedua belah pihak, yang setidaknya memuat:

   - maksud dan tujuan,
   - ruang lingkup kegiatan,
   - hak dan kewajiban,
   - *force majeure* atau sikap para pihak atas peristiwa di luar kekuasaan dan kemampuan para pihak yang dapat menghalangi perjanjian
   - jangka waktu berlakunya perjanjian kerja sama
   - biaya kegiatan yang dikeluarkan serta dibebankan
   - penyelesaian perselisihan
   - aturan peralihan memuat perubahan-perubahan yang mungkin terjadi serta hanya dapat dilakukan atas persetujuan kedua belah pihak.

2. Pertukaran Pegawai Pemerintah dengan Swasta

Pertukaran pegawai pemerintah dengan swasta di dalam negeri sangat bermanfaat untuk saling menguatkan organisasi pemerintahan maupun swasta. Pada bagian pertukaran ke luar negeri, pegawai dapat menjadi akselerator kemajuan proses bisnis organisasi dan mampu mendukung bisnis internasional kedua belah pihak.

Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta, baik berskala nasional maupun internasional sebagaimana dimaksud dalam strategi pengembangan kompetensi non-klasikal, dilakukan paling lama 1 (satu) tahun. Ketentuan

pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Sejumlah regulasi yang terkait dengan pertukaran pegawai, baik untuk belajar *non-degree* maupun bekerja antara lain:

1. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 70 ayat 6.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pasal 212 ayat 3-4.
3. Peraturan Pemerintah Nomor No 103 tahun 2007 tentang Pengesahan *Regional Convention on the Recognition of Studies, Diplomas, and Degrees in Higher Education in Asia and the Pacific*.

Wawasan pengetahuan dan pengalaman dengan perspektif internasional, secara langsung dapat menjadikan organisasi pemerintah memperkuat posisi diplomasi luar negeri dan memperluas jejaring internasional. Program pertukaran pegawai tentu dapat berimplikasi pada percepatan pencapaian pegawaii yang berwawasan global dan berkelas dunia.

B. Magang (*On The Job Training*)

Magang merupakan kegiatan yang mengaitkan dan menyepakati (*link and match*) proses pembelajaran dengan dunia kerja dengan mengedepankan pengembangan keterampilan melalui praktik di situasi kerja sesungguhnya. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan pengalaman kerja kepada pegawai dalam rangka menerapkan atau membandingkan teori dan pengetahuan yang telah diterimanya dalam pembelajaran klasikal maupun pengalaman dalam rentang waktu tertentu di tempat kerja asal.

Penetapan magang atau OJT (*On The Job Training*) dapat dilakukan atas dasar program reguler organisasi maupun inisiatif mandiri masing-masing pegawai. Oleh karena itu, sebelum melakukan proses magang maka perlu dibuat suatu proposal sekaligus pembimbing OJT untuk memudahkan

komunikasi sekaligus monitoring pegawai dari unit yang dituju. Program magang paling lama 1 (satu) tahun sesuai dengan program yang diusulkan serta ijin dari organisasi penerima program magang. Pelaksanaan 1 kegiatan magang di dalam negeri setara dengan 20 jam pelajaran, sedangkan magang di luar negeri atau korporasi yang bersifat internasional maka dihitung setara dengan 24 jam pelajaran pengembangan kompetensi.

1. Magang Orientasi Calon Aparatur Sipil Negara

Calon ASN sebelum penempatan sesuai formasi rekrutmen, secara umum diberikan orientasi melalui magang (*on the job training*), dengan masa paling lama 1 (satu) bulan sejak pengangkatan sebagai CPNS atau lulusan seleksi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Proses magang orientasi didampingi oleh mentor dan *buddy* atau teman sederajat untuk mendampingi penguasaan langsung atas keterampilan kerja.

Tata cara pelaksanaan, setiap bagian kepegawaian perlu melakukan tugas sebagai berikut:

- Menyusun lini masa kegiatan orientasi
- Menyusun agenda pembekalan materi
- Menentukan narasumber dalam kegiatan pembekalan materi, termasuk penetapan unit kerja yang menjadi lokasi magang

Tabel Bentuk Agenda Orientasi Melalui Magang

No	Tema	Simulasi	Durasi	Narasumber
1	Diisi dengan tema yang akan disampaikan	Diisi ya atau tidak	Diisi lama waktu penyampaian dalam jam atau hari	Nama narasumber dan asal unit kerja
2				
3				
4				
5				
dst	dst	dst	dst	dst

- Menentukan mentor atau *buddy* bagi setiap peserta kegiatan orientasi dalam pelaksanaan magang (*on the job training*). Mentor dan buddy merupakan ASN yang berkedudukan di unit lokasi magang untuk memberikan pengetahuan, pengelaman, keahlian, dan membantu penerapan budaya kerja sekaligus penilaian pelaksanaan magang
- Mengadministrasikan dan mendokumentasikan seluruh proses kegiatan orientasi calon ASN
- Menyusun dan menyampaikan laporan kegiatan orientasi calon ASN
- Melaksanakan monitoring atas kegiatan orientasi calon ASN.

Tabel Contoh Simulasi Berdasarkan Agenda Pembekalan Materi

Internalisasi Kemenkumham Corporate University
Tujuan: Calon ASN dapat memahami dan menginternalisasi diri tentang Kemenkumham *Corporate University*
Metode: Pembekalan internalisasi Kemenkumham CorpU dilakukan dengan memosisikan calon ASN sebagai pegawai yang sudah menjadi PNS, dan merencanakan strategi pengembangan kompetensi dalam rentang waktu 1 (satu) tahun dengan menyusun *Individual Development Plan* (IDP)
Durasi: 2 jam
Soal Atau Penugasan: Menyusun *Individual Development Plan* (IDP) dan praktik mengkomunikasikan pada atasan untuk rencana pengembangan kompetensi sekurang-kurangnya 20 jam pelajaran selama 1 tahun
Penjelasan tugas: Penyusunan IDP menjadi dasar setelah ditetapkan sebagai PNS maka akan masuk pada program pengembangan kompetensi serta *profiling* untuk pemetaan pada Box Talenta 9 kuadran atau sekolah kader di Lembaga Administrasi Negara

Peserta kegiatan orientasi mempunyai kewajiban sebagai berikut:

- Mengikuti seluruh rangkaian kegiatan orientasi
- Mempelajari dan memahami seluruh materi yang diajarkan
- Memberikan saran perbaikan untuk pelaksanaan tugas di unit lokasi magang
- Mematuhi seluruh peraturan dan kode etik yang berlaku
- Mematuhi ketentuan terkait jam kerja di lingkungan Kemenkumham
- Berkomitmen menjadi pembelajar yang interaktif
- Mengembangkan hubungan yang positif dengan seluruh pegawai

- Mendokumentasikan sedikitnya 1 (satu) pengetahuan di unit lokasi magang
- Menyusun laporan akhir yang sedikitnya memuat:
  a. Ringkasan uraian jabatan unit jabatan pengawas di unit lokasi magang
  b. Pelaksanaan penugasan-penugasan yang dilakukan
  c. *Review* atas pelaksanaan penugasan berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kompetensi yang dimiliki
  d. Kendala yang dihadapi dan alternatif solusi
  e. Dokumentasi pengetahuan sebagai bagian dalam laporan

LAPORAN AKHIR MAGANG (*ON THE JOB TRAINING*)
PADA UNIT .....

A. IDENTITAS
   1. Nama :
   2. NIP :
   3. Periode Waktu Magang :
   4. Unit/ Bagian Magang :

B. PENDAHULUAN
   1. Latar Belakang :
   2. Maksud dan Tujuan :

C. KEGIATAN YANG DILAKSANAKAN
D. HASIL YANG DICAPAI
E. PENUTUP
   1. Simpulan
   2. Saran

Dibuat di .....
Pada tanggal .....

Mengetahui,
Mentor

(Nama)

Peserta

(Nama)

Nilai Laporan
(Diisi Mentor)

2. Magang atau Praktik Kerja Pegawai

Magang bagi pegawai memperhatikan jumlah konversi magang di dalam negeri sebanyak 20 jam pelajaran dan sebanyak 24 jam pelajaran di luar negeri, maka durasi magang (*on the job training*) dilakukan paling banyak selama 1 tahun. Program magang dapat dilakukan bersamaan dengan pengerjaan tugas akhir, dengan tetap adanya pembimbing atau mentoring di lokasi magang.

Evaluasi program magang memperhatikan laporan kegiatan harian, laporan kegiatan mingguan, dan laporan tambahan jika dimungkinkan mendapatkan penugasan khusus dari unit lokasi magang. Laporan akhir magang merupakan bukti implementasi atas proposal magang yang sebelumnya telah dibuat.

Komponen proposal pengajuan program magang untuk bagian pengelola bidang kepegawaian, meliputi:

- Latar belakang
- Tujuan
- Manfaat
- Nama kegiatan
- Waktu dan tempat pelaksanaan
- Peserta (jika lebih dari satu orang)
- Jadwal kegiatan serta alokasi waktu perhari

Unsur-unsur laporan program magang, meliputi:

- Pendahuluan, berupa latar belakang dan tujuan manfaat magang
- Gambaran Umum Unit Lokasi Magang, meliputi jenis kegiatan layanan, sejarah organisasi, struktur organisasi, tugas dan fungsi, serta informasi lain yang terkait dalam program pengembangan kompetensi
- Laporan Aktivitas Harian, menjelaskan detail aktivitas harian pegawai pada saat magang. Oleh karena itu perlu dijelaskan hari dan tanggal kegiatan, pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan.
- Analisis dan Interpretasi, menjelaskan pemahaman atau wawasan magang.

C. *Secondment* atau Detasering

Secondment merupakan penugasan dengan menempatkan pegawai dalam jangka waktu dan tujuan tertentu di unit organisasi lain dengan tugas dan pengawasan yang berlaku dalam unit organisasi yang ditempati. Program *secondment* dapat juga dilakukan untuk penempatan alumni beasiswa oleh Kemenkumham maupun beasiswa luar negeri dari unit organisasi lain, untuk akselerasi kompetensi diri dan organisasi.

Program *secondment* dapat dilaksanakan dalam bentuk penugasan kepada pejabat atau pegawai di lingkungan Kemenkumham untuk ditempatkan pada instansi di luar Kemenkumham, maupun di lingkungan Kemenkumham. Langkah melakukan program *secondment* diawali adanya proposal program yang disusun oleh unit organisasi untuk diajukan kepada Sekretariat Jenderal melalui Kepala Biro Kepegawaian.

Program *secondment* dilakukan dalam jangka waktu paling lama 6 (enam) bulan. Hak-hak kepegawaian berlaku sebagaimana kondisi biasa, baik terkait gaji, remunerasi, dan penilaian kinerja. *Secondee* atau pegawai yang mendapat penugasan mengisi daftar hadir dan pulang kerja mengikuti ketentuan waktu di tempat penugasan, yang kemudian rekapitulasi kehadiran oleh instansi tujuan dikirim ke instansi asal setiap bulan.

Secondee menyampaikan laporan *secondment* sekaligus berbagi pengetahuan (*transfer of knowledge*) kepada unit asal setelah selesai penugasan. Penugasan *secondment* ditetapkan melalui surat tugas sesuai dengan kaidah tata naskah kedinasan di lingkungan Kemenkumham.

Secondment merupakan strategi pengelolaan SDM secara kolaboratif yang dapat dikembangkan di lingkungan Kemenkumham guna mendapatkan hasil kerja yang lebih maksimal. Penggunaan strategi kolaborasi di Kemenkumham tentu akan dapat membangun sinergi berkesinambungan dan juga untuk mendorong realisasi komitmen yang kuat antardirektorat selain untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Masing-masing direktorat jenderal di lingkungan Kemenkumham, dapat melakukan program *secondment* melalui kesepahaman untuk melakukan *joint activity.* Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum (Ditjen AHU) dan Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual (Ditjen KI) misalnya, secara spesifik bertugas memberikan layanan hukum kepada masyarakat umum dan mewakili Kemenkumham dalam aspek pemungutan biaya Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). *Joint activity* dapat dilakukan antar unit layanan digital maupun layanan publik langsung, bukan secara keseluruhan pada urusan organisasi.

Joint activity dapat juga dilakukan antara Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) dan Direktorat Jenderal Perancangan Perundang-undangan (Ditjen PP). Masing-masing dapat mengembangkan strategi kolaborasi yang efektif dari aspek perencanaan hukum, perancangan, pengimplementasian, sampai pada aspek evaluasi peraturan perundang-undangan. *Secondment* pada akhirnya mendukung program *sharing knowledge* antar pegawai, kebijakan, dan implementasi peraturan yang efektif. *Secondment* dapat mendorong variasi kegiatan kolaboratif, seperti *joint* analisis, *joint* audit, *joint collection*, *joint* investigasi, *joint* proses, dan program sinergi lainnya.

Dalam pelaksanaan *secondment*, penugasan terhadap seseorang dengan 2 hubungan kerja perlu dikuatkan dengan *secondment agreement*. Pegawai yang diperbantukan di organisasi lain, tidak serta merta hilang hak dan kewajiban dari unit kerja asal. Dalam perkembangannya, *secondment* sering difahami hanya sebatas pegawai yang diperbantukan pada sebuah unit organisasi, dengan perlakuan hak dan kewajiban diserahkan begitu saja pada unit kerja penerima atau yang dituju. *Secondment agreement* menjadi penting sebagai bentuk perjanjian dengan mitra untuk menjamin hak-hak pegawai.

Keberadaan *secondment agreement* langsung di bawah Sekretariat Jenderal, akan mudah diterapkan sebagai salah satu model pembelajaran. Satu kali kegiatan *secondment* setara 20 jam pelajaran (JP) di dalam negeri, dan 20 persen tambahan dari JP dalam negeri jika program bersifat internasional.

TERM OF REFERENCE (TOR)

PROGRAM *SECONDMENT* KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

A. UMUM

1. **Latar Belakang**, alasan dan dasar sharing knowledge dan enrichment program bagi pegawai dalam mengembangkan kompetensi, serta membangun sinergitas kinerja organisasi
2. **Prinsip Dasar** ***Secondment***, penugasan dan penempatan pegawai dalam jangka waktu dan tujuan tertentu di unit organisasi lain dengan tugas dan pengawasan dari yang berlaku dalam unit organisasi yang ditempati
3. **Sasaran**, harapan yang ingin didapatkan bisa peningkatan kompetensi, pengalaman proses kerja di unit lain, pemahaman budaya kerja yang lebih komprehensif, dan memberi kontribusi pengetahuan dan pemahaman atas isu-isu tertentu berkaitan peningkatan kinerja
4. Unit/ Bagian Magang :

B. PROGRAM *SECONDMENT*

Isu/Topik untuk Program Secondment	
Deskripsi Isu / Topik	
Durasi	Bulan
Mulai	
Berakhir	
Mentor	Eselon : ..... Nama : .....

1. Tanggung Jawab

a. Peserta (*Secondee*), melaksanakan tugas yang diberikan mentor
b. Mentor, melakukan bimbingan dan pengawasan serta penilaian kinerja, sekaligus menyelesaikan lingkup isu yang ditugaskan

2. Pelaporan

Laporan bulanan maupun laporan akhir ditujukan kepada:

a. Pimpinan unit pengusul
b. Pimpinan unit yang ditempati
c. Biro atau unit pengelola bagian kepegawaian

3. Indikator Keberhasilan dan Evaluasi

Evaluasi dilakukan oleh mentor dengan melihat indikator keluaran serta perilaku *secondee* selama mengikuti program *secondment*.

Hasil evaluasi akan disampaikan kepada bagian SDM serta atasan peserta di unit asal dan akan dipertimbangkan sebagai masukan dalam Penilaian Kinerja Pegawai.

4. Keluaran Program *Secondment*

   Dalam kurun waktu 3 (tiga) bulan keluaran yang akan dihasilkan oleh *Secondee* mencakup:

   a. .....
   b. .....
   c. .....

5. Persyaratan *Secondee*

   a. Umum
      1. Pendidikan .....
      2. Mas Kerja .....
      3. .....
      4. .....
   b. Teknis (Sesuai dengan Isu atau Topik)
      1. Terampil menggunakan program komputer Ms.Word, Ms.Excel,
      2. .....
      3. .....

6. Lain-Lain

   a. Mendapat ijin untuk dibebastugaskan dari penugasan selama mengikuti program *Secondment* selama 3 (tiga) sampai 6 (enam) bulan, sesuai jadwal program.
   b. Dapat mengambil hak cuti tahunan paling banyak 0,5 % jumlah hari kerja yang dijalani selama program *Secondment*.
   c. Ketentuan mengenai biaya perjalanan dinas dan biaya yang timbul pada waktu menjalankan kegiatan dalam rangka Program *Secondment*.

Jakarta, ...
Pimpinan Unit

Nama
NIP

D. *Benchmarking* atau Studi Banding

Benchmarking adalah proses yang sistematik untuk membandingkan efisiensi dalam hal produktivitas, kualitas, dan praktik layanan atau praktik kerja secara nyata dengan organisasi lain yang sejenis atau yang jauh lebih baik. Proses benchmarking merupakan serangkaian aktivitas yang melihat keluar (produk lain, organisasi lain, dan sistem lain) untuk mengetahui bagaimana orang lain mencapai tingkat kinerja sesuai dengan prosedur yang digunakan.

Terdapat 5 (lima) tahapan untuk proses benchmarking, yaitu:

1. Menentukan apa yang mau di *benchmarking.*

   Pada tahapan ini, maka akan memiliki beberapa pendekatan yaitu:

   - *Strategic Benchmarking*, yang ingin mengamati bagaimana orang atau organisasi lain mengungguli persaingan
   - *Process Benchmarking,* yang membandingkan proses-proses kerja atau prosedur kerja dalam sebuah organisasi
   - *Functional Benchmarking,* yang melakukan perbandingan pada fungsi-fungsi kerja tertentu untuk meningkatkan operasional fungsional
   - *Performance benchmarking,* yang membandingkan kinerja, produk, jasa
   - *Product benchmarking,* yang membandingkan produk pesaing dengan produk sendiri untuk mengetahui letak kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) produknya.
   - *Financial benchmarking,* yang membandingkan kekutan finansial.

2. Mengidentifikasi mitra *benchmarking*
3. Mengumpulkan informasi tentang organisasi dari mitra *benchmarking*

   Langkah ini sering dianggap sebagai survei atau penelusuran lebih detail untuk mendapatkan data dan informasi yang relevan sesuai identifikasi problem yang diinginkan.
4. Menganalisis dan memahami perbedaan atau persamaan serta hubungannya dengan hal-hal operasional.
5. Mengimplementasikan hasil *benchmarking*.

Kegiatan *benchmarking* tidak harus dilakukan dalam satu kali waktu, tetapi dapat juga dilakukan sebagai kegiatan berkesinambungan sehingga organisasi dapat memperoleh manfaat dalam meraih praktek terbaik dari organisasi yang lain. *Benchmarking* sebagai model pembelajaran jalur non-klasikal berbasis pengalaman kerja, memiliki nilai konversi 1 kali kegiatan setara 10 Jam Pelajaran (JP) jika dilakukan di dalam negeri. *Benchmarking* dilakukan di luar negeri, maka nilai konversi setara dengan 20 Jam Pelajaran.

Pada posisi organisasi yang akan menjadi lokus *benchmarking*, perlu juga untuk meminta calon mitra yang akan melakukan *benchmarking* memberi data sebagai berikut:

1. Deskripsi Organisasi
    - Bisnis core / kompetensi
    - Corporate culture organisasi
    - Jumlah pegawai dan statistik demografi
2. Substansi Organisasi
    - Sejarah pembentukan, perkembangan, dan kondisi terakhir
    - Struktur organisasi
    - Jumlah pejabat dan ststistik demografi
3. Substansi Organisasi
    - Model Pembelajaran Klasikal
    - Model Pembelajaran Non-Klasikal Berbasis Komunitas
    - Model Pembelajaran Non-Klasikal Berbasis Pengalaman Kerja
    - Kegiatan Sertifikasi
4. Infrastruktur Pengembangan Kompetensi
    - Ruang Kelas
    - Laboratorium
    - Teknologi Virtual atau Digital
5. Strategi Pengembangan Karir
6. Partnership yang telah dan akan dilakukan.

E. Penugasan Lain dalam *Transfer Knowledge*

Penugasan yang dimaksud dalam model pembelajaran di tempat kerja atau berbasis pengalaman kerja, dapat diberikan sebagai bentuk rangkaian pelatihan maupun penugasan yang berdiri sendiri. Ada beberapa hal yang menjadi bentuk penugasan, seperti *job assignment* atau *project assignment*, *placement and job rotations*, *job shadowing*, dan *sharing knowledge*. Konversi jam pelajaran (JP) untuk penugasan ini sebesar 4 JP dalam satu kegiatan.

1. *Job Assignment* atau *Project Assignment*

Pembuatan proyek penugasan ini dimaksudkan agar pegawai mampu menerapkan pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan permasalahan di lapangan dengan membuat *opportunity for improvemnet* (OFI) atau kegiatan inovasi. Dalam praktik yang berlangsung, proyek penugasan ini sebagaimana dalam bentuk proyek perubahan atau aksi perubahan pada pelatihan kepemimpinan, atau *action plan* pada sejumlah pelatihan teknis di lingkungan Kemenkumham.

Action plan dalam pelatihan teknis pemasyarakatan misalnya, secara jelas diatur dalam Permenkumham Nomor 42 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Teknis Pemasyarakatan. Di dalam desain *action plan*, peserta pelatihan diharuskan untuk melakukan pemetaan terhadap perbaikan kinerja organisasi serta membangun suatu komunitas belajar untuk *sharing knowledge* atau kegiatan *getok tular*. Suatu aktivitas berbagi pengetahuan dan pengalaman setelah mengikuti proses pengembangan kompetensi kepada pegawai lain atau komunitas yang terikat peminatan dan keterkaitan tugas kerja.

Perubahan organisasi yang baik adalah perubahan yang tidak hanya sukses dalam menghadapi tantangan di satu periode, tetapi juga dapat mengantisipasi tantangan berikutnya. Hal ini sangat penting karena sebuah perubahan organisasi menuntut sumber daya yang tidak sedikit, terutama apabila dilaksanakan secara reaksioner. Agar organisasi dapat beradaptasi

dengan baik terhadap setiap perubahan tersebut, dibutuhkan suatu budaya perubahan yang berkelanjutan (*continuous change*).

Oleh karena itulah, pertanyaan kapan harus melakukan perubahan dapat difahami dari keadaan yang muncul dan langkah lanjutan untuk menyikapinya, yang dapat ditindaklanjuti dengan memberi penugasan khusus kepada pegawai untuk merancang dan mendesain proyek perubahan. Strategi perubahan atau pemanfaatan inovasi perubahan dapat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya ketertekanan dan keterdesakan pimpinan
2. Reorientasi organisasi berdasarkan rencana strategis
3. Diagnosa dan pengenalan pada masalah informasi dikumpulkan dan dikenali pada tataran mana yang penting dan tidak penting.
4. Penemuan dan komitmen pada penyelesaian perubahan dengan mencoba menyelesaikan masalah–masalah dengan menghindari cara lama yang sama.
5. Percobaan dan pemahaman uji program yang berskala kecil.
6. Pengambilan keputusan secara bersama sesuai dengan konsekuensi dampak yang akan didapatkan.

Dalam perjalanan reformsi birokrasi, semua Kementerian atau Lembaga dan Pemda harus menyusun rencana strategi perubahan dan implementasi manajemen perubahan. Rencana strategi perubahan disusun berdasarkan tujuan perubahan itu sendiri dan hasil perubahan yang diinginkan, sebagaimana Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Rencana strategi pada dasarnya mencakup area-area perubahan yang diinginkan beserta indikator keberhasilan, tim pengelola perubahan, waktu yang dibutuhkan, serta rencana anggarannya. Sedangkan implementasi manajemen perubahan adalah tahap melaksanakan rencana strategi perubahan yang sudah disusun.

Rancangan perubahan perlu adanya pemahaman pada 3 hal. Pertama, fokus pada keluasan manfaat yang dari perubahan yang dilakukan. Kedua, mendorong partisipasi dan keterlibatan semua pegawai yang terdampak akibat perubahan. Ketiga, menjaga keberlanjutan *(sustainability).*

FORM *ACTION PLAN* / RENCANA AKSI
PELATIHAN TEKNIS PEMASYARAKATAN
(Nama Pelatihan)

Nama Peserta :
Topik / Substansi :
Lokasi Aksi :
Judul Aksi :

A. Identifikasi Isu dan Permasalahan
   1.
   2. dst
B. Gagasan Solusi / Tindakan Atas Isu yang Dipilih
   1.
   2. dst
C. Tahapan Kegiatan Capaian Aksi

No	Nama Kegiatan	Rencana Tahapan Capaian			Waktu
		Output Kegiatan	Output Proses	Output Produk	
1					
2					
3					
dst	dst	dst	dst	dst	dst

D. Identifikasi Sumber Daya
   1. Personalia / SDM
   2. Ketersediaan Regulasi
   3. Dukungan Stakeholder / Pimpinan
E. Identifikasi Kendala dan Permasalahan
F. Strategi Pencapaian Aksi

PERNYATAAN PERSETUJUAN

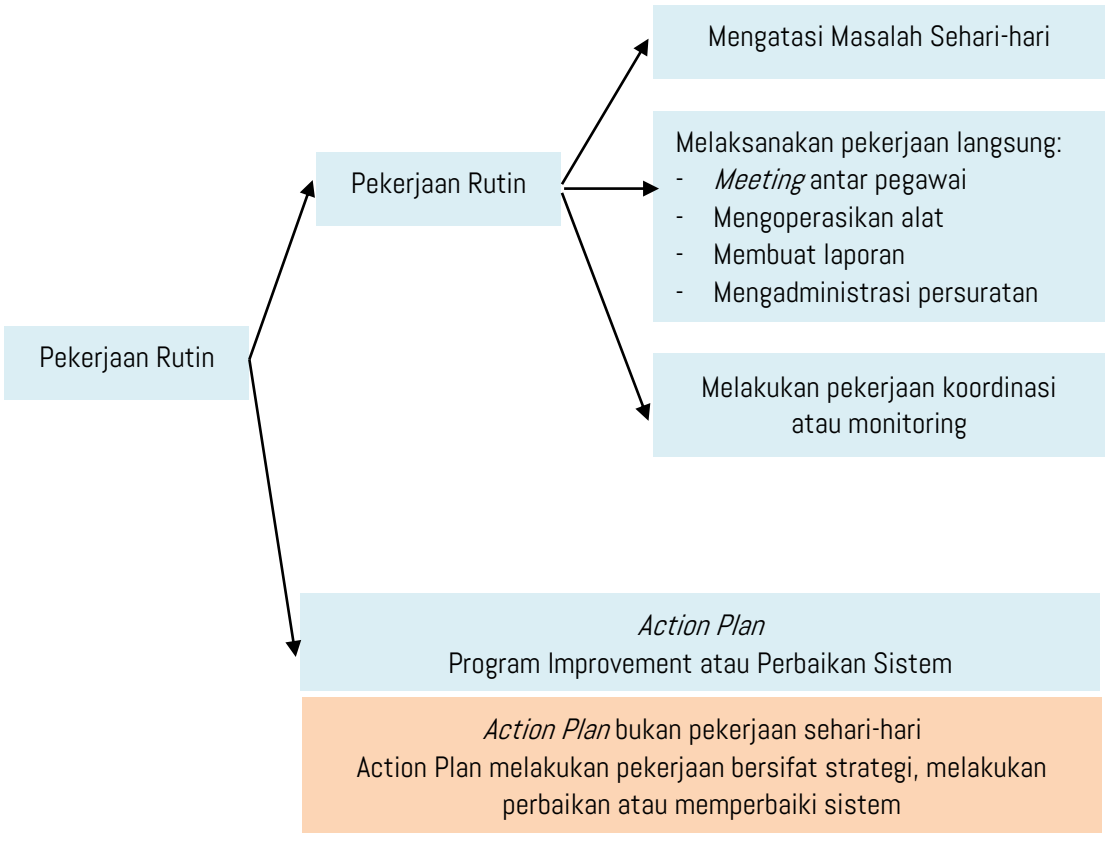
Setelah diseminarkan di ..... pada tanggal .....
Rencana Aksi ini dapat disetujui untuk diimplementasikan

Bidang Evaluasi Lembaga Pelatihan — Evaluator

(Nama) — (Nama)

Action plan sebagai salah satu bentuk *job assignment* bukan pekerjaan rutin yang setiap hari dilakukan, tetapi kegiatan yang dimaksudkan untuk memperbaiki sistem atau prosedur kerja setiap hari. Sebagai salah satu bentuk program *improvemnet,* maka action plan diartikan sebagai pekerjaan strategis. Manakala kekurangfahaman tentang konsep *action plan* yang dianggap sama dengan pekerjaan rutin, maka organisasi tidak akan mendapatkan atau tidak mengetahui titik lemah yang harus menjadi prioritas penyelesaian.

Organisasi banyak yang terjebak memahami bahwa *action plan* fokus pada pencapaian hasil atau pencapaian target, bukan cara untuk mencapai target. Dalam pembahasan *meeting* kerja, seringkali fokus bahasan pimpinan dan pegawai mengacu pada hasil atau target buka pada cara untuk mencapai target. Oleh karena itu, action plan mengisi ruang yang kurang kontrol dan kurang monitor dari aspek prosedur-prosedur yang mengakibatkan kinerja atau titik permasalahan itu muncul.



2. *Job Shadowing*

Model pembelajaran *job shadowing* adalah proses mengikuti, meniru, dan membayang-bayangi oleh pegawai junior kepada pegawai senior atau oleh pegawai baru dengan pegawai lama. Strategi *job shadowing* sebagaimana jabatan-jabatan fungsional seperti dosen baru yang mengamati dan menirukan dosen lama untuk meningkatkan kemampuan mengajar di dalam kelas. Demikian juga seperti seorang perencana baru yang mengamati dan menirukan perencana yang sudah lama bertugas dalam meningkatkan keahlian kerja penyusunan dan perencanaan kebijakan maupun program kerja strategis.

Setiap pegawai baru butuh *role model* untuk mengembangkan potensi diri sendiri. Seorang *role model* yang baik di tempat kerja bisa bertindak sebagai mentor yang dapat mendukung produktivitas pegawai lain. Potensi pegawai baru dapat berkembang lebih cepat manakala *role model* yang sekaligus dijadikan sebagai mentor dalam pekerjaan-pekerjaan yang sama mau memberikan semua yang ingin diketahui oleh pegawai baru. Oleh karena itu, pegawai yang sudah lama bekerja mesti terbiasa untuk terus diikuti pegawai baru dalam proses *job shadowing*. Prinsip dari pengembangan melalui *job shadowing* adalah pegawai lama sebagai teladan bagi pegawai yang baru.

Beberapa langkah untuk melakukan *job shadowing*, antara lain:

a. Konfirmasi waktu dan lokasi
b. *Profiling* organisasi, yaitu mengumpulkan informasi terkait tugas dan fungsi jabatan atau tugas dan fungsi layanan dalam organisasi baru
c. Mencatat atau mendokumentasikan secara fleksibel segala sesuatu yang dianggap penting untuk ditiru atau menjadi model
d. Mengembangkan daftar pertanyaan untuk ditanyakan pada pegawai *role model* atau yang dibayangi
e. Bersiap menjawab pertanyaan tentang minat dan tujuan karir pekerjaan
f. Membangun hubungan yang baik dan menunjukkan antusiasme dalam proses mendapatkan *role model* maupun pengalaman pekerjaan.

Penugasan *modeling* terhadap pegawai senior oleh pegawai baru, mesti sudah ditetapkan jangka waktunya, kriteria model atau percontohan yang ingin didapatkan, serta bentuk aktivitas yang dapat diikuti oleh pegawai baru. Kegiatan penugasan dalam rentang waktu tertentu untuk mencontoh pegawai senior dapat dikonversi setara dengan 4 jam pelajaran di dalam negeri dan 6 jam pelajaran di luar negeri.

Generasi baru yang identik dengan budaya milenial pada saat ini sudah membangun gaya hidup baru dengan kerja simpel. Tentu gaya tersebut akan berlawanan dengan budaya generasi sebelumnya dengan gaya super sibuk atau *hustle culture* yang menuntut kerja keras. Budaya hidup anak muda saat ini dimaknai sebagai gaya hidup yang efektif dan efisien mengelola pekerjaan kapanpun dan dimanapun melalui pemanfaatan teknologi digital atau dianggap bentuk kerja cerdas. Pada posisi inilah *job shadowing* menjadi metode untuk menyeimbangkan adanya integrasi kerja keras dan kerja cerdas.

Produktivitas merupakan proses perbandingan jumlah output dan input. Produktivitas dapat dianggap besar jika output besar dengan input yang kecil. Di negara-negara yang menerapkan *working less* (bekerja dengan jumlah jam kerja sedikit) seperti Finlandia dan sejumlah Negara Eropa Barat, hasil produktivitasnya menjadi lebih tinggi daripada bekerja dalam waktu normal 8 jam. Salah satu faktor pengaruh produktivitas adalah kecepatan koordinasi dan mekanisme pekerjaan melalui teknologi digital.

3. *Sharing Knowledge*

Model pembelajaran *sharing knowledge* adalah proses menginformasikan suatu pengetahuan baru kepada pegawai lain, yang didesain dalam proses mengajar. Strategi pengembangan kompetensi ini dimaksudkan untuk mendapatkan respon dan *feedback* dari masyarakat maupun dari lingkungan pekerjaan di luar unit asal. Dalam praktiknya, model pembelajaran ini semacam "Kumham Mengajar", yaitu kegiatan mengajar selama 1 hari di Sekolah Dasar,

Sekolah Menengah (SMP dan SMA), maupun di lembaga-lembaga pendidikan sejenis. Kegiatan ini setidaknya mengajarkan bagaimana peran Kementerian Hukum dan HAM dalam proses pembangunan hukum nasional sekaligus pengenalan hak asasi manusia.

Program *sharing knowledge* dalam bentuk mengajar merupakan upaya akselerasi untuk mendekatkan hubungan aparatur negara dengan masyarakat, sebagai wujud pelaksanaan peran pemersatu bangsa. Sudah menjadi keharusan bagi pejabat tinggi di lingkungan pemerintah beserta jabatan fungsional utama misalnya, untuk ikut mencerdaskan kehidupan bangsa serta memberikan semangat kesukarelaan berbagi pengetahuan. Langkah demikian akan dapat membantu meningkatkan *institutional ownership* dan citra Kemenkumham di tengah masyarakat.

Muatan substansi yang dapat disebarluaskan dalam sharing knowledge ini antara lain:

- Pengenalan Kemenkumham, pembangunan hukum dan pengarus utamaan hak asasi manusia
- Pengenalan profesi dan peran Kemenkumham sesuai segmentasi
- Pengenalan peran-peran Kemenkumham yang sudah turut andil dalam membangun dan mencerdaskan kehidupan bangsa
- Motivasi untuk berkontribusi kepada bangsa dan negara

Program "Kumham Mengajar" dalam pelaksanaan perlu ada satu panduan pelaksanaan dari aspek kerjasama, proses penyelenggaraan, bentuk dan strategi serta metode pengajaran, termasuk kebakuan materi. Penugasan selama 1 hari dapat dikonversi menjadi 4 jam pelajaran di dalam negeri, dan 6 jam pelajaran di luar negeri.

Bab 6
Surat Keterangan
Dan Desain Pengembangan

Setelah membaca bab ini, para pembelajar diharapkan dapat menjelaskan surat keterangan dan desain pengembangan yang mengintegrasikan antara bentuk klasikal, bentuk komunitas di luar kelas, dan pengembangan berbasis pengalaman kerja

Salam Para Pembelajar.

Bab ini ingin menggambarkan tentang standardisasi penyelenggaraan pelatihan sebagai bentuk pengembangan kompetensi, yang didukung kebijakan mengenai surat keterangan pelatihan. Untuk menjamin adanya keseragaman penyusunan surat keterangan pelatihan, pemahaman ini menjadi penting agar penyusunan surat keterangan pelatihan yang di dalamnya terdiri atas beberapa jenis tidak mengalami kerancuan dalam implementasi.

A. Surat Keterangan Pelatihan

Mengacu pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 tahun 2020 tentang Surat Keterangan Pelatihan, terdapat beberapa jenis surat keterangan pelatihan yang dimaksud. Di dalam pasal 2, disebutkan bahwa Surat Keterangan Pelatihan terdiri atas:

a. STTP, merupakan sertifikat yang diberikan kepada peserta yang dinyatakan lulus, berhasil mencapai kompetensi yang dipersyaratkan, dan berhasil mengikuti serta menyelesaikan keseluruhan program. STTP ini diberikan dalam pelatihan struktural atau kepemimpinan, pelatihan dasar CPNS, dan pelatihan jabatan fungsional.

Bentuk dari STTP dibuat dalam format dokumen digital yang diterbitkan oleh lembaga penyelenggara pelatihan, dengan menggunakan kode elektronik dan kode registrasi alumni. Dengan demikian, STTP menggunakan tanda tangan elektronik sesuai ketentuan yang berlaku. Perbedaan data antara di sistem informasi pengembangan kompetensi ASN dengan lembar STTP, maka yang diakui adalah data dalam sistem informasi. STTP memuat mengenai:

- Data peserta, yang meliputi nama, tempat tanggal lahir, instansi pemerintah asal, nomor induk pegawai, jabatan, pangkat, dan golongan.
- Nama pelatihan
- Informasi penyelenggaraan, meliputi waktu penyelenggaraan, jumlah JP, tempat penyelenggaraan, dan instansi pemerintah penyelenggara.
- Kualifikasi penilaian peserta
- Pejabat yang berwenang menandatangani STTP
- Kompetensi yang dikembangkan
- Mata pelatihan
- Status akreditasi lembaga penyelenggara pelatihan

b. Sertifikat, yaitu lembar pernyataan kelulusan atau suatu pernyataan sudah berhasil menyelesaikan keseluruhan program pelatihan teknis maupun sosiokultural. Di dalam sertifikat sudah memuat kata "kompeten" bagi peserta yang dinyatakan lulus berdasarkan persyaratan evaluasi kelulusan, dan kalimat "telah mengikuti pelatihan" terhadap pelatihan yang tidak mempersyaratkan adanya evaluasi kelulusan.

   Sertifikat setidaknya memuat:

   - Data peserta, yang meliputi nama, tempat tanggal lahir, instansi pemerintah asal, nomor induk pegawai, jabatan, pangkat, dan golongan.
   - Nama pelatihan
   - Informasi penyelenggaraan, meliputi waktu penyelenggaraan, jumlah JP, tempat penyelenggaraan, dan instansi pemerintah penyelenggara.

- Pejabat yang berwenang menandatangani STTP

  Sertifikat dan surat keterangan ditandatangani oleh pejabat yang berwenang dalam penyelenggaraan pelatihan.

c. Piagam Penghargaan, diberikan kepada peserta yang memperoleh peringkat terbaik pada pelatihan, yang telah ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi lembaga penyelenggara pelatihan.

   Piagam penghargaan ditandatangani oleh pimpinan lembaga penyelenggara pelatihan terakreditasi.

d. Surat Keterangan, diberikan kepada peserta yang dinyatakan tidak lulus pelatihan sebagaimana ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi lembaga penyelenggara pelatihan.

B. Surat Keterangan Non-Pelatihan

Model pembelajaran yang dapat dilakukan dengan beragam metode selain pelatihan, tentu membutuhkan legalitas atas konersi jam pelajaran. Pengaturan konversi sebagaimana telah diatur melalui Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, setidaknya dapat disesuaikan dengan pengaturan surat keterangan pelatihan.

Model pengembangan yang mengadopsi pola 70/20/10 tentu dapat diimplementasikan secara tunggal maupun terintegrasi dan kolaboratif. Manakala dilakukan secara tersendiri, maka pengaturan surat keterangan setidaknya dapat menggunakan ketentuan dalam surat keterangan pelatihan, yang terdiri atas sertifikat, piagam penghargaan, dan surat keterangan. Tentu surat-surat keterangan dengan beragam definisi dan jenisnya, disesuaiakn dengan satuan konversinya.

Jalur pendidikan ditandai dengan ijazah pendidikan, jalur pelatihan sesuai dengan ketentuan Lembaga Administrasi Negara (LAN), jalur klasikal dan non-klasikal yang bentuknya kegiatan dapat dibuktikan dengan sertifikat.

KONVERSI

JAM PELAJARAN

A. Jalur Pendidikan

No	Bentuk dan Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Pendidikan Tinggi jenjang diploma/S1/S2/S3	Semester	1 Semester setara 20 JP	

B. Jalur Pelatihan / Klasikal (10 %)

No	Bentuk dan Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Pendidikan Struktural Kepemimpinan	JP	Sesuai JP program	-
2	Pelatihan di tingkat nasional	JP	Sesuai JP program	-
3	Pelatihan Teknis	JP	Sesuai JP program	Ditambah 20 % dari JP
4	Pelatihan Fungsional	JP	Sesuai JP program	
5	Pelatihan Sosiokultural	JP	Sesuai JP program	
6	Bimbingan Teknis	JP	Sesuai JP program	
7	Kursus, Penataran	JP	Sesuai JP program	
8	Seminar, Konferensi, Sosialisasi	Hari	1 hari setara 4 JP	1 hari setara 6 JP
9	Workshop / Lokakarya	Hari	1 hari setara 5 JP	1 hari setara 7 JP

C. Jalur Non-Klasikal Berbasis Komunitas (20 %)

No	Bentuk dan Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Coaching	Kegiatan	- 1 kali setara 2 JP - Maks 2 x/bulan	- 1 kali setara 4 JP - Maks 2 x/bulan
2	Mentoring	Kegiatan		
3	e-Learning	JP	Maks 3 JP/hari	Maks 4 JP/hari
4	Pelatihan Jarak Jauh	JP	Sesuai JP Program	Ditambah 20 % dari JP
5	*Outbond*	JP	Sesuai JP Program	Ditambah 20 % dari JP
6	Komunitas Belajar (CoP)	JP	Maks 2 JP/ hari	Ditambah 20 % dari JP
7	Belajar Mandiri (*Self Development*)	JP	Maks 2 JP / hari	Maks 2 JP / hari

D. Jalur Non-Klasikal Berbasis Pengalaman Kerja (70 %)

No	Bentuk dan Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	Pertukaran pegawai antar instansi/swasta/BUMN/D	Kegiatan	1 kali kegiatan setara 20 JP	1 kali kegiatan setara 24 JP
2	Magang / Praktik Kerja	Kegiatan		
3	Detasering / *Secondment*	Kegiatan	1 kali setara 20 JP	1 kali setara 20 JP Ditambah 20 % dari JP
4	*Benchmarking*	Kegiatan	1 kali setara 10 JP	1 kali setara 20 JP
5	Penugasan lain	Kegiatan	1 kali setara 4 JP	1 kali setara 6 JP

Daftar Pustaka

Buku

Bambang B. Nugroho. *Coach Model dan Perannya* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2018)

Baroroh Lestari dan Taher Alhabsji. *Praktik Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Inovasi dalam Industri Manufaktur* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2013)

Bayu Prawira Hie. *Revolusi Sistem Pendidikan Nasional dengan Metode e-Learning* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014)

Benny A. Pribadi. Desain dan Pengembangan Program Pelatihan

Bjorn Andersen dan Per-Gaute Pettersen. *The Benchmarking Handbook: Step by Step Instructions* (London: Chapman and Hall, 1996)

Bobby Andre Andhara dan Faiza Ratna Umaro. *Knowledge Management: Strategi Mengelola Pengetahuan Agar Unggul di Era Disrupsi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2018).

Bryan Bergeron. *Essentials of Knowledge Management* (New Jersey: John Wliey & Sons, 2003)

Chris Blackmore, Ed. *Social Learning Systems and Communities of Practice* (Milton Keynes: Springer, 2020)

Choirul Saleh. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2013)

Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati. *Talent Mangement: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima* (Jakarta: Gramedia, 2011)

Ernie Tisnawati Sule dan Ratri Wahyuningtyas. *Manajemen Talenta Terintegrasi* (Jakarta: Penerbit Andi, 2016)

Gogor Oko Nurharyoko, et.all. *Inovasi Birokrasi: Membuat Kerja Birokrat Lebih Bermakna* (Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia, 2020)

Henti Kresdiana. *Transfer Pengetahuan, Kemampuan Berinovasi dan Kinerja Organisasi (Suatu Kajian Empiris)* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2013).

Jeffrey W. Grenzer. *Developing and Implementing a Corporate University* (Massachussetts: HRD Press, 2006)

Kimiz Dalkir. *Knowledge Management in Theory and Practice* (London: The MIT Press, 2017)

Klaus North dan Gita Kumta. *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning* (Switzerland : Springer, 2018)

Klaus North dan Ronald Maier. *Knowledge Management in Digital Change, New Findings and Practical Cases* (Switzerland: Springer, 2018)

Mark Allen. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program* (New York: Amacom, 2002).

Muhammad Rosyihan Hendrawan. *Manajemen Pengetahuan, Konsep dan Praktik Berpengetahuan pada Organisasi Pembelajar* (Malang: UB Press, 2019).

Noor Fuad dan Gofur Ahmad. *Integrated Human Resources Development Berdasarkan Pendekatan CB-HRM, TB-HRM, CBT dan CPD* (Jakarta: Grasindo, 2009)

Peter Hawkins dan Nick Smith. *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development* (Berkshire: Open University Pres, 2013)

Peter Massingham. *Knowledge Management; Teory in Practice* (London: Sage, 2019).

Rudy Efendy. *Leader As A Coach* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2018)

William J. Rothwell dan H.C. Kazanas. *Improving on The Job Training* (San Francisco: Pfeiffer, 2004)

Peraturan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 1961 tentang Pemberian Tugas Belajar

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS

Peraturan Pemerintah Nomor No 103 tahun 2007 tentang Pengesahan Regional Convention on the Recognition of Studies, Diplomas, and Degrees in Higher Education in Asia and the Pacific

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi

Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor M.HH-06.IN.04.02 Tahun 2010 tentang Kebijakan Pengembangan SDM Kementerian Hukum dan HAM

Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Teknis Pemasyarakatan

Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2017 tentang Pendidikan dan Pelatihan dengan Metode e-Learning di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

Peraturan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia Nomor Nomor M.HH-01.DL.07.01 Tahun 2009 tentang Pedoman Tugas Belajar dan Ijin Belajar bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2020 tentang Surat Keterangan Pelatihan

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui e-Learning

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara

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

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 tahun 2018 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 tahun 2020 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 tahun 2020 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

Surat Edaran Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil

Biodata Penulis

Muh. Khamdan



Widyaiswara Ahli Madya ini menempuh studi program doktoral (S3) di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, konsentrasi Agama dan Studi Perdamaian, dengan judul disertasi "*Politik Identitas di Indonesia: Kontestasi Gerakan Sosial dalam Pemilihan Presiden 2014-2019*". Pendidikan jenjang S-2 dengan konsentrasi yang sama, ditempuh pada almamater yang sama pula.

Aktif dalam beberapa riset di bidang terorisme, resolusi konflik, sosiologi agama, dan psikologi politik, baik dengan lembaga pemerintah maupun beberapa *Civil Society Organization* (CSO). Pikiran-pikirannya terpublikasi di berbagai media, baik surat kabar maupun jurnal ilmiah. Sosok yang mengawali karir sebagai PNS pada Januari 2009 ini tinggal di Bogor dan mengajar di beberapa kampus.

Pada 2012, memberikan penjelasan tentang hak asasi manusia dalam kaitannya dengan dunia pemasyarakatan dalam bukunya "Pesantren di Dalam Penjara". Ide utamanya adalah menggabungkan pesantren sebagai salah satu model pendidikan agama khas Indonesia menjadi model pembinaan alternatif bagi warga binaan pemasyarakatan.

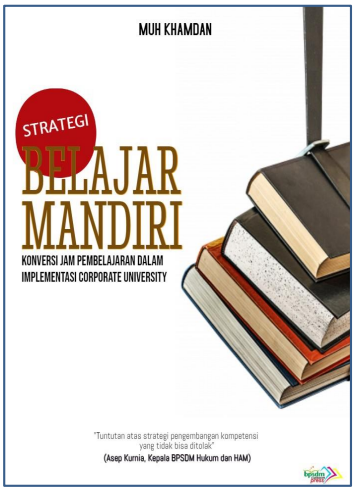
Dalam buku terakhirnya berjudul "Bina Damai Terorisme" (Parist, 2016), yang diadaptasi dari hasil tesis berjudul "Deradikalisasi Terorisme di Indonesia", sangat menekankan langkah-langkah damai dalam proses pendampingan terhadap pelaku tindak pidana terorisme maupun individu yang rentan dengan ideologi terorisme maupun radikalisme.

HP/Whatsapp: 0813-2619-3918
Email: khamdanwi@gmail.com

STRATEGI

BELAJAR MANDIRI

KONVERSI JAM PEMBELAJARAN DALAM IMPLEMENTASI *CORPORATE UNIVERSITY*



Buku ini menjelaskan acuan pelaksanaan model-model pembelajaran sebagaimana telah diterangkan dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Terdapat model-model pembelajaran dengan pendekatan 70/20/10 yang dikategorikan dalam bentuk klasikal (10), non-klasikal berbasis komunitas (20), dan non-klasikal berbasis pengalaman kerja (70).

Beberapa tahun sejak pengaturan model pembelajaran itu muncul, belum tersedia pedoman teknis untuk setiap model pembelajaran yang masuk dalam kategori non-klasikal. Oleh karena itu, buku ini berusaha menjabarkan secara teknis alternatif sejumlah model pembelajaran dari kategorisasi.

Ada satu aspek dari buku ini yang agaknya termasuk krusial, yaitu konsep pengembangan kompetensi melalui pembelajaran berbasis pengalaman kerja. Praktik pertukaran pegawai antara PNS dengan pegawai korporasi swasta hampir belum ditemukan di beberapa instansi. Praktik *secondment* maupun *job shadowing,* dan *benchmarking* merupakan konsep-konsep pengembangan kompetensi yang sudah diakui, tetapi belum tersedia pedoman pelaksanaan. Penulisan buku ini setidaknya sebagai ekspresi *fastabiqul khoirot* atau berlomba-lomba dalam kebaikan dengan menghadirkan penjelasan tentang model-model pembelajaran alternatif di luar dari pendidikan dan pelatihan secara klasikal.

bpsdm KUMHAM press

BPSDM Hukum dan HAM
Jl. Raya Gandul – Cinere No. 4
Depok – Jawa Barat

ISBN 978-623-93578-2-5