



BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Jalan Mayor Jendral Sutoyo Nomor 12 Cililitan, Kramat Jati, Jakarta Timur 13640

Telepon (021) 8093008; Faksimile (021) 8090421

Laman: www.bkn.go.id; Pos-el: humas@bkn.go.id

Yth. 1. Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
2. Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
3. Kepala Kantor Regional I s.d. XIV Badan Kepegawaian Negara;
4. Pejabat Administrator;
5. Kepala Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN;
6. Pejabat Pengawas; dan
7. Pegawai,
di lingkungan Badan Kepegawaian Negara

SURAT EDARAN

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

NOMOR 3 TAHUN 2022

TENTANG

PELAKSANAAN COACHING, MENTORING, DAN BELAJAR MANDIRI (CMB) BAGI PEGAWAI DI LINGKUNGAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

1. Latar Belakang

Dalam rangka mewujudkan SMART ASN 2024, maka pemerintah harus melakukan upaya pengembangan kompetensi yang sistematis. Regulasi mengamanatkan bahwa ASN memiliki hak mendapat pengembangan kompetensi 20 (dua puluh) Jam Pelajaran (JP) setahun. Kegiatan tersebut menerapkan konsep 10:20:70 model pembelajaran dan pengembangan (*learning and development model*) terdiri dari 10% klasikal, 20% belajar dengan kolega (*coaching and mentoring*), dan 70% dari pengalaman kerja (*action learning*). Dari komposisi tersebut

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1

“Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.”

- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE.

dapat disimpulkan bahwa peranan atasan langsung dalam pengembangan kompetensi bawahannya sangat besar.

Pengembangan kompetensi dilakukan berdasarkan pada hubungan kerja yang harmonis antara atasan langsung dengan bawahannya. Atasan dan bawahan harus selalu berkomunikasi dengan bawahan tentang tugas yang sedang dijalankan, target yang akan dicapai, dan kompetensi apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Dialog tentang pengembangan kompetensi fokus pada upaya pemenuhan kesenjangan kompetensi yang diketahui dari perbandingan antara kompetensi saat ini dengan standar kompetensi jabatan. Berdasarkan hal tersebut, perlu menetapkan Surat Edaran tentang Pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri (CMB) Bagi Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

2. Maksud dan Tujuan

Maksud dan tujuan Surat Edaran ini yaitu untuk:

- a. memudahkan pegawai dan atasan langsung dalam memahami dan membedakan pengertian antara *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri;
- b. menjelaskan kepada pegawai dan atasan langsung tentang tugas dan peran yang dilakukannya selama berlangsungnya proses *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri; dan
- c. menjadi rujukan bagi atasan langsung dalam memandu pegawai melalui proses *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri.

3. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Surat Edaran ini adalah memuat pengaturan pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pembelajaran *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri yang ditujukan kepada seluruh pegawai, atasan langsung, pengelola kepegawaian, dan pimpinan unit kerja di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

4. Dasar Hukum

- a. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- c. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara.
- d. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

5. Isi Surat Edaran

Untuk pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri (CMB) bagi pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN) dapat disampaikan ketentuan sebagai berikut:

a. Definisi

1. Pembelajaran *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri adalah pengembangan yang harus dilakukan oleh pegawai Badan Kepegawaian Negara dalam rangka meningkatkan kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang pegawai yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai ASN yang harus memiliki 3 jenis kompetensi yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.
2. *Coaching* adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Sebagai seorang *Coach*, atasan langsung bertanggung jawab untuk melakukan aktivitas *Coaching* kepada bawahannya dengan menjadi mitra kerja bagi bawahannya (*Coachee*).

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1

“Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.”

- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE.

3. *Mentoring* adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama yang dapat diperankan oleh atasan langsung, pegawai lain, atau pihak lain yang memiliki keahlian di bidang yang dibutuhkan oleh pegawai/peserta *mentoring* (*Mentee*), sehingga diharapkan bisa menuntun, membimbing, memberikan tips dan saran yang dapat mempercepat proses belajar *Mentee*, serta menghindarkan *Mentee* dari membuat kesalahan yang biasa terjadi.
 4. Belajar Mandiri adalah upaya pegawai untuk mengembangkan kompetensinya secara mandiri melalui proses belajar dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh nama jabatannya agar terwujudnya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam penyelesaian tugas.
- b. Pelaksanaan
1. Sebelum melaksanakan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri pegawai menentukan area pengembangan yang akan dilaksanakan.
 2. Pegawai melaksanakan dan menyelesaikan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri sesuai jadwal yang telah disepakati dengan atasan langsung dengan penuh tanggung jawab.
 3. Pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri dapat dilaksanakan secara luring atau daring dengan resume dan dokumentasi kegiatan tersebut yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya;

4. Setelah melaksanakan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri, pegawai wajib menyusun dokumen hasil kegiatan dalam formulir yang ditetapkan, dan kemudian ditandatangani oleh pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan.
5. Pegawai menyerahkan dokumen hasil kegiatan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri ke pengelola kepegawaian di unit kerjanya untuk direkapitulasi dan kemudian diserahkan ke Biro Sumber Daya Manusia.
6. Biro Sumber Daya Manusia melakukan verifikasi/validasi hasil *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri dan melakukan input data kedalam database pengembangan kompetensi, serta melaporkan secara berkala kepada Sekretaris Utama BKN.
7. Pegawai yang telah menyelesaikan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri akan memperoleh surat keterangan pembelajaran berupa sertifikat dalam bentuk elektronik;
8. Sertifikat tersebut berisi akumulasi jam pelajaran pengembangan kompetensi yang telah diverifikasi oleh Biro Sumber Daya Manusia dan dikeluarkan setahun sekali;
9. Atasan langsung dan pengelola kepegawaian memantau dan memberikan dukungan kepada pegawai yang melaksanakan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri;
10. Pengelola Kepegawaian pada unit kerja berkoordinasi dengan Biro Sumber Daya Manusia untuk mengevaluasi pelaksanaan *Coaching*, *Mentoring*, dan Belajar Mandiri;

c. *Coaching*

1) Tata Cara *Coaching*

- a) Melakukan kesepakatan (konsensus) untuk memulai proses *Coaching* terhadap pelaksanaan suatu kegiatan spesifik;
- b) Menyamakan persepsi tentang tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan;

- c) Melakukan *Coaching* dengan perhitungan 1 (satu) kali pertemuan setara dengan 2 (dua) JP. *Coaching* paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan;
 - d) Melakukan evaluasi pelaksanaan *Coaching*; dan
 - e) Mendokumentasikan kegiatan selama proses *Coaching* sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran I Surat Edaran ini.
- 2) 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 bekerja sama 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 mengurai permasalahan dan mengembangkan alternatif solusi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan;
 - f) Mengajak dan menggali pegawai untuk berpikir, membuka wawasan, merumuskan gagasan/ide, dan menstrukturkan narasinya;
 - g) Memberi masukan, umpan balik, dan saran untuk memperkaya dan mempertajam gagasan pegawai; dan
 - h) Memastikan pegawai melaksanakan apa yang telah diperolehnya dari hasil *Coaching*.
- 3) 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; dan
 - c) Sebagai Mediator yang menjadi penjembatan komunikasi antara pegawai dengan atasan dari atasan langsung.
- 4) Konversi Jam Pelajaran (JP)

No.	Kegiatan	Satuan	Konversi JP
1	<i>Coaching</i>	Kegiatan	<ul style="list-style-type: none">a. 1 (satu) kali pertemuan setara dengan 2 (dua) JP.b. Paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.

d. *Mentoring*

1) Tata Cara *Mentoring*

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

-
- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1
“Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.”
 - Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE.

2) Tugas Mentor

- a) Memberi contoh teladan kepada pegawai dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja ASN berorientasi pada pelayanan publik;
- b) Memotivasi pegawai untuk selalu mengembangkan kepribadian dan karakternya secara berkesinambungan sebagai bekal kepemimpinan;
- c) Memberi tips dan saran berdasarkan contoh praktek keberhasilan dari pengalaman dan rekam jejak;
- d) Memperlihatkan titik-titik kritis dalam proses bisnis yang berpotensi menimbulkan permasalahan atau menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan;
- e) Memberi wawasan kepada pegawai tentang jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier;
- f) Membimbing dan memberi dukungan kepada pegawai untuk menyusun rencana pengembangan karier;
- g) Mengembangkan kecerdasan emosional dan keterampilan sosial (*Soft Skill*) pegawai; dan
- h) Mendiskusikan dan merumuskan mekanisme kerja baru yang lebih baik.

3) Peran Mentor

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

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1

“Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.”

- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE.

4) Konversi Jam Pelajaran (JP)

No.	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1	<i>Mentoring</i>	Kegiatan	<ul style="list-style-type: none">a. 1 (satu) kali pertemuan setara dengan 2 (dua) JP.b. Paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.	<ul style="list-style-type: none">a. 1 (satu) kali pertemuan dengan 4 (empat) JP.b. Paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.

e. Belajar Mandiri

1) Tata Cara Belajar Mandiri

- a) Pegawai dan atasan langsung menyepakati tema dan sumber pembelajaran Belajar Mandiri yang akan dilaksanakan;
- b) Melakukan proses Belajar Mandiri paling tinggi dihitung 2 (dua) JP sehari. Belajar Mandiri paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan;
- c) Pegawai menyusun resume hasil Belajar Mandiri; dan
- d) Atasan langsung melakukan evaluasi pelaksanaan Belajar Mandiri.
- e) Mendokumentasikan kegiatan selama proses Belajar Mandiri sesuai format sebagaimana tercantum dalam Lampiran I Surat Edaran ini.

2) Tugas Atasan Langsung

- a) Menjelaskan kepada pegawai tentang kesenjangan kompetensi tugas jabatan;
- b) Memberi gambaran tentang jenis-jenis sumber pembelajaran;

- c) Membimbing pegawai dalam mengisi kesenjangan kompetensi;
- d) Memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kompetensinya;
- e) Memantau pegawai dalam menjalani proses Belajar Mandiri;
- f) Membimbing pegawai untuk menstrukturkan cara berpikir;
- g) Memberikan umpan balik dan masukan selama berlangsungnya Belajar Mandiri; dan
- h) Menilai sumber pembelajaran yang paling efektif untuk mengisi kesenjangan.

3) Konversi Jam Pelajaran (Jam Pelajaran)

No.	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1.	Belajar mandiri (<i>self learning</i>)	JP	<ul style="list-style-type: none">a. Jumlah durasi Belajar Mandiri dihitung paling tinggi 2 (dua) JP sehari.b. Belajar Mandiri paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.	<ul style="list-style-type: none">a. Ditambahkan 20% (dua puluh persen) dari JP program belajar mandiri (<i>self learning</i>).b. Paling tinggi dihitung 2 (dua) kali dalam 1 (satu) bulan.

f. Monitoring dan Evaluasi

1. Untuk memastikan setiap pegawai terpenuhi pengembangan kompetensi sejumlah 20 (dua puluh) JP setiap tahunnya, setiap unit kerja dalam hal ini adalah Sub Bagian Tata Usaha di BKN Pusat atau Sub Bagian Kepegawaian di Kantor

Regional BKN diwajibkan melakukan monitoring dan evaluasi kepada setiap pegawai.

2. Monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada angka 1 dibuat dalam bentuk Kartu Pengendali sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran II Surat Edaran ini dan dilakukan oleh pengelola kepegawaian unit kerja masing-masing.
3. Unit kerja wajib menyampaikan hasil rekapitulasi Kartu Pengendali ke Biro Sumber Daya Manusia setiap 3 (tiga) bulan sekali.
4. Rekapitulasi sebagaimana dimaksud pada angka 3 dibuat sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran III Surat Edaran ini.
5. Evaluasi dilaksanakan setiap 4 (empat) bulan sekali terhadap pelaksanaan pemenuhan pengembangan kompetensi pegawai melalui *Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri*.
6. Apabila terdapat pegawai yang belum terpenuhi atau dianggap tidak akan tercapai pengembangan kompetensinya, pimpinan unit kerja dapat menugaskan pegawai yang bersangkutan dalam kegiatan workshop/sosialisasi/pelatihan dan atau dapat meminta atasan langsung pegawai tersebut/pegawai yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan *Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri*.

6. Penutup

Surat Edaran ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, dengan ketentuan seluruh pegawai agar melaksanaan Surat Edaran ini dengan penuh tanggung jawab dan seluruh pimpinan di unit kerja, atasan langsung, dan pengelola kepegawaian diimbau untuk mensosialisasikan, melaksanakan, dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan ketentuan dalam Surat Edaran ini.

Demikian untuk menjadi perhatian dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 1 Februari 2022

Plt. KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

#

-
- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1
“Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.”
 - Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE.

Lampiran I Surat Edaran
Nomor : 3 Tahun 2022
Tanggal : 1 Februari 2022

FORMULIR COACHING, MENTORING, DAN BELAJAR MANDIRI

Pertemuan ke 1/2/3/4 Jenis Kegiatan : Tanggal : Waktu : Tempat :	Nama Pegawai : NIP : Unit Kerja : Jabatan : Pangkat/Gol :
A. IDENTIFIKASI KEBUTUHAN PENGEMBANGAN 	
B. HUBUNGAN TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN 	
C. KEGIATAN PENGEMBANGAN 	
D. HASIL PENGEMBANGAN 	
Coach/Mentor Nama NIP	Tempat, Tanggal, Bulan, Tahun Nama NIP Mengetahui, Nama Atasan Langsung NIP

Plt. KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA,

~

-
- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1
“Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.”
 - Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE.

Lampiran II Surat Edaran
Nomor : 3 Tahun 2022
Tanggal : 1 Februari 2022

Plt. KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN
NEGARA.

8

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1
“Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.”
 - Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSrE.

Lampiran III Surat Edaran
Nomor : 3 Tahun 2022
Tanggal : 1 Februari 2022

Plt. KEPALA
BADAN KEPEGAWAIAN
NEGARA.

\$

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1
“Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah.”
 - Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSeR.