



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
NOMOR : 113/K.1/HKM.02.2/2026
TENTANG
STANDAR KOMPETENSI DAN SERTIFIKASI
COACHING DAN MENTORING SEKTOR PUBLIK

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka memperkuat manajemen talenta aparatur sipil negara dan mendukung pelaksanaan metode pembelajaran berbasis lingkungan sosial dan metode pembelajaran berbasis pengalaman dalam kerangka sistem pembelajaran pengembangan kompetensi secara terintegrasi (*corporate university*) sesuai dengan ketentuan Pasal 18 huruf b dan huruf c Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*), perlu penguatan metode pembelajaran melalui *coaching* dan *mentoring* sektor publik;
- b. bahwa untuk memastikan kelancaran penyelenggaraan pembelajaran melalui *coaching* dan *mentoring* sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menyusun ketentuan mengenai standar kompetensi dan sertifikasi *coaching* dan *mentoring* sektor publik sebagai dasar untuk memastikan kualitas penyelenggaraan *coaching* dan *mentoring*;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara tentang Standar Kompetensi dan Sertifikasi *Coaching* dan *Mentoring* Sektor Publik;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020

- tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
3. Peraturan Presiden Nomor 93 Tahun 2024 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 184);
 4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*) (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 617);
 5. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 52);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TENTANG STANDAR KOMPETENSI DAN SERTIFIKASI COACHING DAN MENTORING SEKTOR PUBLIK.
- KESATU : Menetapkan Standar Kompetensi *Coaching* dan *Mentoring* dan Pedoman Penyelenggaraan Sertifikasi *Coach* dan *Mentor* Sektor Publik yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi dan Pedoman sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Standar Kompetensi dan Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU digunakan untuk memastikan kualitas *Coach* dan *Mentor* dalam penyelenggaraan *Coaching* dan *Mentoring* Sektor Publik di lingkungan instansi pemerintah.
- KETIGA : Biaya penyelenggaraan sertifikasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU bersumber dari:
- a. anggaran pendapatan dan belanja negara;
 - b. anggaran pendapatan dan belanja daerah; dan/atau
 - c. sumber pendanaan lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 10 Maret 2026

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



MUHAMMAD TAUFIQ

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
NOMOR: 113/K.1/HKM.02.2/2026
TENTANG STANDAR KOMPETENSI DAN
SERTIFIKASI *COACHING* DAN *MENTORING*
SEKTOR PUBLIK

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik menuntut pegawai aparatur sipil negara yang profesional, adaptif, dan berintegritas. Dinamika lingkungan strategis, perkembangan teknologi informasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan publik mendorong perlunya penguatan kapasitas dan kompetensi pegawai aparatur sipil negara secara berkelanjutan dan terintegrasi.

Dalam kerangka pencapaian tujuan nasional, pembangunan sumber daya manusia aparatur ditempatkan sebagai salah satu prioritas strategis nasional. Pengembangan kompetensi bagi pegawai aparatur sipil negara tidak hanya diarahkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter, kepemimpinan, pola pikir bertumbuh, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, pendekatan pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara holistik, kontekstual, dan berorientasi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Coaching dan *mentoring* merupakan bentuk pengembangan kompetensi sebagaimana diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* bertujuan untuk mendukung pembelajaran berbasis lingkungan sosial yang menekankan pentingnya interaksi dan kolaborasi dalam proses pembelajaran berkelanjutan di tempat kerja (*workplace learning*). Secara spesifik, *coaching* berfokus pada proses fasilitasi untuk meningkatkan kesadaran diri, tanggung jawab, dan potensi kemampuan pegawai aparatur sipil negara dalam mencapai tujuan kinerja. Sementara itu, *mentoring* berfungsi sebagai sarana alih pengetahuan, pengalaman, nilai, dan praktik terbaik sektor publik dalam rangka mendukung pengembangan kompetensi, karier, dan kepemimpinan. Dalam praktiknya, implementasi *coaching* dan *mentoring* di sektor publik masih memerlukan penguatan dalam aspek standarisasi pelaksanaan dan berpotensi menimbulkan perbedaan kualitas atas capaian hasil kompetensi yang diharapkan. Perbedaan pemahaman mengenai konsep, peran, dan ruang lingkup *coaching* dan *mentoring*, serta belum adanya acuan kompetensi yang baku bagi peran *coach* dan mentor di sektor publik menjadi sederet tantangan dalam pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* di sektor publik selama ini.

Selain itu, seiring peningkatan kompleksitas tugas pemerintahan, percepatan transformasi digital, serta tuntutan akuntabilitas kinerja dan kualitas pelayanan publik juga menuntut tersedianya *coach* dan mentor di lingkungan instansi pemerintah yang memiliki kompetensi terukur, profesional, dan sesuai dengan karakteristik pada sektor publik. *Coach* dan mentor selain memiliki pengalaman *coaching* dan *mentoring* yang relevan, juga harus menunjukkan dimaksud tidak hanya dituntut memiliki pengalaman jabatan, tetapi juga kemampuan metodologis, etika, serta pemahaman terhadap nilai dasar aparatur sipil negara yang berorientasi pada masyarakat.

Dalam hal ini, sertifikasi *coach* dan mentor di sektor publik merupakan sebuah langkah strategis yang sangat penting dalam upaya memastikan kapasitas *coach* dan mentor secara kredibel dan profesional yang akan berimplikasi pada meningkatnya kualitas penyelenggaraan *coaching* dan *mentoring* dan aparatur sipil negara secara umum. Oleh sebab itu, Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pembina pengembangan kompetensi perlu merumuskan standar kompetensi dan mekanisme sertifikasi bagi *coach* dan mentor pada sektor publik. Standar Kompetensi ini sangat vital dalam memberikan acuan kompetensi yang jelas yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan, sedangkan melalui sertifikasi *coach* dan mentor diharapkan dapat menjamin kualitas pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* pada sektor publik agar dapat melahirkan pegawai aparatur sipil negara yang berkualitas dan berorientasi pada pelayanan publik.

B. Pengertian Umum

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
3. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan bagi setiap Pegawai ASN agar dapat melaksanakan tugas jabatan secara efektif dan efisien.
4. Standar Kompetensi adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seorang Pegawai ASN dalam melaksanakan tugas.
5. *Coaching* adalah pendampingan Pegawai ASN untuk mencapai potensi penuh melalui pemberdayaan individu dalam menemukan solusi yang sesuai dengan kebutuhan peningkatan kinerja.
6. *Mentoring* adalah pembimbingan Pegawai ASN dengan mendukung proses pembelajaran dan karir *mentee* melalui aktivitas berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan terkait sektor publik.
7. *Coach* adalah Pegawai ASN yang memenuhi persyaratan dan ditunjuk untuk memberikan pendampingan kepada *coachee*.

8. *Coachee* adalah Pegawai ASN yang menerima pendampingan peningkatan kinerja dari *Coach*.
9. Mentor adalah Pegawai ASN yang memenuhi persyaratan dan ditunjuk untuk memberikan pembimbingan kepada *mentee*.
10. *Mentee* adalah Pegawai ASN yang menerima pembimbingan dalam pengembangan pengetahuan, pengalaman, dan wawasan praktis dari mentor.
11. Sertifikasi Kompetensi adalah proses pengakuan Kompetensi *Coach* dan Mentor sektor publik yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi sesuai Standar Kompetensi.
12. Skema Sertifikasi adalah paket Kompetensi dan persyaratan spesifik yang berkaitan dengan kategori jabatan atau keterampilan dari seseorang.
13. Uji Kompetensi adalah proses pengukuran dan penilaian terhadap Kompetensi secara terukur dan objektif untuk menilai capaian Kompetensi *Coach* dan Mentor yang mengacu pada Standar Kompetensi.
14. Tempat Uji Kompetensi adalah tempat kerja atau tempat lainnya yang memenuhi persyaratan untuk digunakan sebagai tempat pelaksanaan Uji Kompetensi.
15. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pembinaan, penyelenggaraan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN.
16. Jam Pelajaran yang selanjutnya disingkat JP adalah satuan waktu pembelajaran yang ditetapkan oleh LAN.

BAB II

STANDAR KOMPETENSI BAGI COACH DAN MENTOR PADA SEKTOR PUBLIK

- A. Pemetaan Standar Kompetensi bagi Coach dan Mentor pada Sektor Publik
- Pemetaan Standar Kompetensi bagi Coach dan Mentor disusun berdasarkan tujuan utama meningkatkan kinerja dan mendorong transformasi birokrasi yang berkualitas serta pengembangan karier ASN melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas individu yang diturunkan ke dalam fungsi kunci, fungsi utama, hingga fungsi dasar Kompetensi Coach dan Mentor. Hal tersebut dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini.

TUJUAN UTAMA	FUNGSI KUNCI	FUNGSI UTAMA	FUNGSI DASAR
Meningkatkan kinerja dan mendorong transformasi birokrasi yang berkualitas serta pengembangan kapasitas Pegawai ASN melalui pembelajaran dengan metode <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	Mempersiapkan sesi <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	Mempersiapkan sesi <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	Memahami praktik baik <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada sektor publik
		Membangun hubungan dan kepercayaan	Membangun hubungan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> yang efektif
	Melaksanakan sesi <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	Mengembangkan tujuan dan rencana tindakan yang jelas	Memfasilitasi proses pencapaian tujuan
		Melakukan evaluasi pencapaian	Memfasilitasi pemantauan dan evaluasi
	Menerapkan teknik dalam <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	Menerapkan teknik <i>Coaching</i> sesuai kebutuhan <i>Coachee</i>	Mendengarkan aktif dan kehadiran penuh (<i>active listening and presence</i>)
			Menggunakan teknik bertanya reflektif dan mendalam (<i>powerfull questioning</i>)
			Menerapkan model dan kerangka sistematis dalam proses <i>Coaching</i>
			Menggunakan teknik berbagi

TUJUAN UTAMA	FUNGSI KUNCI	FUNGSI UTAMA	FUNGSI DASAR
		Menerapkan teknik <i>Mentoring</i> sesuai kebutuhan <i>Mentee</i>	pengetahuan dan pengalaman
			Menjadi teladan (<i>role modeling</i>) dalam profesionalisme dan etika
	Mengembangkan kemampuan dalam <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	Mengembangkan kemampuan <i>Coaching</i> pada sektor publik	Memfasilitasi refleksi pengembangan kepemimpinan sektor publik (<i>leadership Coaching</i>)
			Memfasilitasi kolaborasi dan pengembangan kinerja tim (<i>team Coaching</i>)
			Memfasilitasi refleksi pengembangan kepemimpinan strategis (<i>strategic leadership Coaching</i>)
			Memfasilitasi refleksi strategis transformasi organisasi sektor publik (<i>transformational Coaching</i>)
		Mengembangkan kemampuan <i>Mentoring</i> pada sektor publik	Memberikan bimbingan dan dukungan peningkatan kinerja
			Memberikan bimbingan adaptasi dan penyesuaian peran
			Memberikan bimbingan pengembangan karier ASN (<i>career path guidance</i>)

TUJUAN UTAMA	FUNGSI KUNCI	FUNGSI UTAMA	FUNGSI DASAR
			Memberikan bimbingan pembelajaran kepemimpinan individu
			Memberikan bimbingan pengembangan dan kolaborasi tim
			Memberikan bimbingan eksplorasi isu dan area strategis transformasi birokrasi
			Memberikan bimbingan implementasi perubahan strategis organisasi
			Mengembangkan pola berpikir sistemik
	Memfasilitasi pengembangan orientasi kerja melalui <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	Memfasilitasi transformasi birokrasi berorientasi publik	Meningkatkan Kesadaran orientasi publik
			Mengembangkan pola pikir bertumbuh dan kreativitas dalam birokrasi
			Membangun budaya kerja transformasional

Dari fungsi dasar Kompetensi *Coach* dan Mentor pada sektor publik untuk tujuan utama meningkatkan kinerja dan mendorong transformasi birokrasi yang berkualitas serta pengembangan karier Pegawai ASN melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas individu, maka ditetapkan Standar Kompetensi yang terbagi ke dalam judul unit Kompetensi *Coaching* dan *Mentoring* beserta elemen – elemen Kompetensinya. Hal dimaksud dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini:

NO	JUDUL UNIT KOMPETENSI	ELEMEN KOMPETENSI
1.	Memahami Praktik <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada Sektor Publik.	Menyampaikan pengertian, tujuan, dan prinsip <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada sektor publik.
		Menyampaikan tahapan dan peran yang terlibat dalam proses <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada sektor publik.
2.	Membangun Hubungan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> yang Efektif.	Mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan pengembangan individu.
		Menciptakan suasana aman, nyaman dan mendukung proses <i>Coaching/ Mentoring</i> .
		Melakukan komunikasi yang efektif dalam konteks <i>Coaching/ Mentoring</i> .
		Menetapkan kesepakatan sesi <i>Coaching/ Mentoring</i> .
3.	Memfasilitasi Proses Pencapaian Tujuan.	Menetapkan tujuan pengembangan individu yang jelas dan relevan.
		Mengembangkan rencana aksi yang terukur.
4.	Memfasilitasi Pemantauan dan Evaluasi.	Mengidentifikasi indikator keberhasilan proses <i>Coaching/ Mentoring</i> .
		Memantau kemajuan dan perkembangan <i>Coachee/ Mentee</i> .
		Memfasilitasi refleksi dan umpan balik positif terhadap proses dan hasil <i>Coaching/ Mentoring</i> .
5.	Mendengarkan Aktif dan Kehadiran Penuh (<i>Active Listening and Presence</i>).	Menggunakan keterampilan mendengarkan aktif (<i>active listening</i>).
		Menciptakan kehadiran penuh (<i>establish presence</i>).
6.	Menggunakan Teknik Bertanya Reflektif dan Mendalam (<i>Powerfull Questioning</i>).	Mengajukan pertanyaan yang membuka wawasan.
		Mengajukan pertanyaan yang reflektif dan memberdayakan.
7.	Menerapkan Model dan Kerangka Sistematis dalam Proses <i>Coaching</i> .	Mengidentifikasi model dan kerangka <i>Coaching</i> yang relevan.
		Melaksanakan tahapan <i>Coaching</i> secara sistematis.
8.	Menggunakan Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman.	Memilih teknik berbagi pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan karakter <i>Mentee</i> .
		Menyampaikan pengetahuan dan pengalaman secara inspiratif dan aplikatif.
9.	Menjadi Teladan (<i>Role Modelling</i>) dalam	Menginterpretasikan nilai-nilai dasar ASN sebagai landasan etika dan profesionalisme.

NO	JUDUL UNIT KOMPETENSI	ELEMEN KOMPETENSI
	Profesionalisme dan Etika.	Memberikan keteladanan dalam penerapan nilai-nilai dasar ASN di lingkungan kerja.
		Mendorong <i>Mentee</i> meneladani nilai dan perilaku ASN dalam praktik kerja.
10.	Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kepemimpinan pada Sektor Publik (<i>leadership Coaching</i>).	Membangun <i>mindset</i> dan peran sebagai <i>leader-coach</i> pada sektor publik.
		Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kepemimpinan.
		Merancang pengembangan kepemimpinan.
		Melakukan refleksi pengembangan kepemimpinan.
11.	Memfasilitasi Kolaborasi dan Pengembangan Kinerja Tim (<i>team Coaching</i>).	Menggali dinamika dan pola kolaborasi tim.
		Merancang proses pengembangan kinerja dan kolaborasi tim secara partisipatif.
		Melakukan refleksi pengembangan kinerja dan kolaborasi tim.
12.	Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kepemimpinan Strategis (<i>Strategic Leadership Coaching</i>).	Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kepemimpinan strategis.
		Merancang pengembangan kepemimpinan strategis.
		Melakukan refleksi pengembangan kepemimpinan strategis.
13.	Memfasilitasi Refleksi Strategis Transformasi Organisasi Sektor Publik (<i>Transformational Coaching</i>).	Mengidentifikasi isu dan tantangan strategis transformasi organisasi.
		Merancang transformasi organisasi.
		Melakukan refleksi strategis transformasi organisasi.
14.	Memberikan Bimbingan dan Dukungan Peningkatan Kinerja.	Mengidentifikasi data dan informasi kinerja.
		Melakukan analisis kebutuhan peningkatan kinerja.
		Memberikan bimbingan peningkatan kemampuan dan hasil kerja.
15.	Memberikan Bimbingan Adaptasi dan Penyesuaian Peran.	Mengidentifikasi kebutuhan adaptasi dan penyesuaian peran <i>Mentee</i> .
		Memberikan dukungan adaptasi dan penyesuaian peran <i>Mentee</i> .
16.	Memberikan Bimbingan Pengembangan Karier ASN (<i>career path guidance</i>)	Mengidentifikasi potensi, minat, dan tujuan karier ASN.
		Menganalisis kesenjangan Kompetensi dan peluang pengembangan karier ASN.
		Menyusun rencana pengembangan karier.

NO	JUDUL UNIT KOMPETENSI	ELEMEN KOMPETENSI
17.	Memberikan bimbingan Pembelajaran Kepemimpinan Individu.	Mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran kepemimpinan.
		Memberikan dukungan pengembangan kapasitas kepemimpinan.
18.	Memberikan bimbingan Pengembangan dan Kolaborasi Tim.	Memahami dinamika dan kebutuhan pengembangan tim.
		Memberikan dukungan pengembangan tim.
19.	Memberikan Bimbingan Eksplorasi Isu dan Area Strategis Transformasi Birokrasi.	Mengidentifikasi isu dan tantangan strategis transformasi birokrasi.
		Menganalisis isu dan tantangan strategis transformasi birokrasi.
20.	Memberikan bimbingan Implementasi Perubahan Strategis Organisasi.	Mengkaji konteks perubahan strategis.
		Merumuskan visi dan arah perubahan strategis.
		Memberikan dukungan pelaksanaan perubahan strategis.
21.	Mengembangkan Pola Berfikir Sistemik	Memfasilitasi pemetaan sistem dan permasalahan.
		Melakukan analisis hubungan dan dinamika sistem.
		Merumuskan solusi dan keputusan sistemik.
22.	Meningkatkan Kesadaran Orientasi Publik.	Memahami konsep dan nilai orientasi publik.
		Membangun kesadaran orientasi publik.
23.	Mengembangkan Pola Pikir Bertumbuh dan Kreativitas dalam Birokrasi.	Mengidentifikasi prinsip dan karakteristik pola pikir bertumbuh (<i>growth mindset</i>).
		Mengembangkan kreativitas.
24.	Membangun Budaya Kerja Transformasional.	Memahami konsep dan prinsip budaya kerja transformasional.
		Mengelola dan memperkuat budaya kerja transformasional.

BAB III

UNIT KOMPETENSI COACH DAN MENTOR PADA SEKTOR PUBLIK

A. KOMPETENSI INTI (CORE COMPETENCY)

Kode Unit : UK.CMSP.1

Judul Unit : Memahami Praktik *Coaching* dan *Mentoring* pada Sektor Publik

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini mencakup pengetahuan dan kemampuan mendasar untuk memahami konsep, prinsip, nilai, dan pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* pada sektor publik.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Menyampaikan pengertian, tujuan, dan Prinsip <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada sektor publik.	1.1 Pengertian dan tujuan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada sektor publik disampaikan dengan jelas. 1.2 Prinsip-prinsip pelaksanaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada sektor publik disampaikan sesuai kode etik dan nilai dasar ASN yang berlaku. 1.3 Perbedaan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> beserta pendekatan pengembangan kompetensi lainnya disampaikan dengan jelas.
2. Menyampaikan tahapan dan peran yang terlibat dalam proses <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada sektor publik.	2.1 Tahapan dalam proses <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> disampaikan kepada <i>Coachee</i> dan <i>Mentee</i> . 2.2 Peran sebagai <i>Coach</i> /Mentor dan <i>Coachee</i> / <i>Mentee</i> disampaikan dengan jelas. 2.3 Pemilihan peran yang tepat sebagai <i>Coach</i> atau Mentor dijelaskan sesuai tujuan pendampingan. 2.4 Peran pihak-pihak yang terlibat dalam proses <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> disampaikan dengan jelas.

Batasan Variabel:

1. Konteks variabel
- 1.1 Pendekatan pengembangan kompetensi lainnya yang dimaksud diantaranya *training*, *counseling*, *fasilitating*, dan *consulting*.
- 1.2 Pemilihan peran yang tepat merupakan proses memilih kapan bertindak sebagai *Coach* dan Mentor berdasarkan kebutuhan situasi yang dihadapi.
- 1.3 Peran pihak-pihak merupakan orang-orang atau pihak yang terlibat atau bersinggungan dengan secara langsung dalam proses *Coaching*

dan *Mentoring* diataranya atasan langsung, atasan tidak langsung, bagian pengembangan sumber daya manusia organisasi.

2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan

2.1 Peralatan

- 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
- 2.1.2 Alat cetak tulisan.
- 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
- 2.1.4 Media audio dan/atau visual.

2.2 Perlengkapan

- 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
- 2.2.2 Alat tulis kantor.
- 2.2.3 Literatur.

3. Peraturan yang diperlukan

- 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- 3.2 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.
- 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).

4. Norma dan Standar

4.1 Norma

- 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
- 4.1.2 Kode Etik ASN.
- 4.1.3 Kode Etik *Coaching* dan *Mentoring*.

4.2 Standar

- 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian

- 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
- 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
- 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.

2. Persyaratan Kompetensi

(Tidak Ada)

- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teori dasar dan prinsip *coaching* dan *mentoring*.
 - 3.1.2 Pemahaman dasar pengembangan kompetensi sektor publik.
 - 3.1.3 Pemahaman dasar tentang kode etik dan nilai dasar ASN (BerAKHLAK).
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi secara efektif.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Terbuka terhadap umpan balik dan perbedaan pandangan.
 - 4.2 Integritas dan akuntabilitas dalam penyampaian materi.
 - 4.3 Etika komunikasi yang tepat.
 - 4.4 Lugas dalam memberikan penjelasan.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan informasi terkait praktik *Coaching dan Mentoring* yang diberikan kepada *Coachee* dan *Mentee*.

Kode Unit : UK.CMSP.2

Judul Unit : Membangun Hubungan *Coaching* dan *Mentoring* yang Efektif

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini mencakup kemampuan untuk membangun, memelihara, dan mengembangkan hubungan yang efektif antara *Coach* atau Mentor dengan *Coachee* atau *Mentee* dalam konteks sektor publik.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan pengembangan individu.	1.1 Data karakteristik personal dan profesional <i>Coachee/Mentee</i> diidentifikasi sebagai dasar membangun hubungan. 1.2 Informasi tentang tujuan, tantangan, dan kebutuhan <i>Coachee/Mentee</i> dideskripsikan berdasarkan hasil eksplorasi. 1.3 Faktor atau hambatan yang memengaruhi pola pikir dan perilaku <i>Coachee/Mentee</i> diidentifikasi secara objektif. 1.4 Kebutuhan pengembangan individu diselaraskan dengan tujuan organisasi dan konteks pekerjaan.
2. Menciptakan suasana aman, nyaman dan mendukung proses <i>Coaching/Mentoring</i> .	2.1 Ruang interaksi disiapkan agar kondusif untuk diskusi terbuka. 2.2 Penghargaan terhadap kesediaan <i>coachee</i> mengikuti sesi <i>Coaching/ Mentoring</i> diiberikan.

	2.3 Ide, pendapat, maupun kelemahan disampaikan oleh <i>Coachee</i> tanpa ada tekanan .
3. Melakukan komunikasi yang efektif dalam konteks <i>Coaching/Mentoring</i> .	3.1 Informasi yang disampaikan mudah dipahami oleh <i>Coachee/Mentee</i> tanpa menimbulkan ambiguitas. 3.2 Bahasa yang digunakan sesuai dengan tingkat pemahaman <i>Coachee/Mentee</i> . 3.3 Respon mencerminkan keterbukaan, ketertarikan, pemahaman dan penerimaan terhadap <i>Coachee/Mentee</i> . 3.4 Hambatan komunikasi diidentifikasi dan dikelola secara efektif untuk menjaga kelancaran proses <i>Coaching/Mentoring</i> .
4. Menetapkan kesepakatan sesi <i>Coaching/Mentoring</i> .	4.1 Tujuan dan Ruang lingkup sesi <i>Coaching/Mentoring</i> disepakati sesuai kebutuhan pengembangan <i>Coachee/Mentee</i> . 4.2 Mekanisme pelaksanaan sesi <i>Coaching/Mentoring</i> disepakati secara jelas. 4.3 Prinsip dasar dan Komitmen bersama sesi <i>Coaching/Mentoring</i> disepakati oleh <i>Coachee/Mentee</i> . 4.4 Kesepakatan secara tertulis berupa komitmen bersama antara <i>Coach</i> dan <i>Coachee</i> didokumentasikan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Data karakteristik personal dan profesional merupakan data yang terkini dan valid.
 - 1.2 Hasil eksplorasi dapat diperoleh baik dari aktivitas wawancara, observasi, umpan balik, data kinerja dan dokumen pendukung.
 - 1.3 Ruang interaksi dapat berupa ruang fisik atau virtual.
 - 1.4 Tekanan yang dimaksud dapat berupa tekanan psikologis, tekanan hirarkis/sosial, tekanan situasional maupun tekanan emosional dari *Coach*.
 - 1.5 Respon yang dimaksud dapat berupa perkataan, bahasa tubuh, ekspresi, dan sikap.
 - 1.6 Mekanisme pelaksanaan yang dimaksud dapat terdiri frekuensi sesi, durasi, dan metode.
 - 1.7 Prinsip dasar yang dimaksud seperti kerahasiaan, keterbukaan, kepercayaan, dan kesetaraan.

2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan

2.1 Peralatan

- 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
- 2.1.2 Alat cetak tulisan.
- 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
- 2.1.4 Media audio dan/atau visual.

2.2 Perlengkapan

- 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
- 2.2.2 Alat tulis kantor.
- 2.2.3 Literatur.

3. Peraturan yang diperlukan

- 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- 3.2 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.
- 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).

4. Norma dan Standar

4.1 Norma

- 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
- 4.1.2 Kode Etik ASN.
- 4.1.3 Kode Etik *Coaching* dan *Mentoring*.

4.2 Standar

- 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian

- 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
- 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
- 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.

2. Persyaratan Kompetensi

(Tidak Ada)

3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teknik komunikasi efektif.
 - 3.1.2 Kecerdasan emosional.
 - 3.1.3 Teori dasar psikologi manusia.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Menuangkan kesepakatan dalam bahasa tertulis.
 - 3.2.2 Mendengarkan aktif.
 - 3.2.3 Melakukan komunikasi dua arah.
4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Obyektif terhadap kesepakatan.
 - 4.2 Terbuka terhadap umpan balik.
 - 4.3 Integritas.
 - 4.4 Sistematis.
 - 4.5 Etika komunikasi yang tepat.
5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam merumuskan tujuan.
 - 5.2 Tercapainya kesepakatan antara *Coach* dan *Coachee* atau Mentor dan *Mentee*.

Kode Unit : UK.CMSP.3

Judul Unit : Memfasitasi Proses Pencapaian Tujuan

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan dalam merumuskan tujuan yang jelas, dan rencana aksi yang terukur sesuai dengan kebutuhan pengembangan dalam *Coaching* dan *Mentoring*

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Menetapkan Tujuan Pengembangan Individu yang Jelas dan Relevan.	1.1 Tujuan pengembangan Individu disusun berdasarkan kebutuhan <i>Coachee/ Mentee</i> 1.2 Keterkaitan antara tujuan pengembangan Individu dan target kinerja organisasi dijelaskan kepada <i>Coachee/ Mentee</i> . 1.3 Tujuan sesuai prinsip SMART dirumuskan bersama <i>Coachee</i> . 1.4 Tujuan yang dirumuskan dikonfirmasi kembali agar dipahami <i>Coachee/ Mentee</i> . 1.5 Tujuan <i>Coaching/ Mentoring</i> yang telah disepakati didokumentasikan sebagai acuan dalam sesi selanjutnya.
2. Mengembangkan Rencana Aksi yang Terukur.	2.1 Rencana aksi yang spesifik dan terukur disusun bersama <i>Coachee/ Mentee</i> . 2.2 Berbagai alternatif tindakan yang mungkin dilakukan dieksplorasi bersama <i>Coachee/ Mentee</i> . 2.3 Sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan selama sesi

	<i>Coaching/Mentoring</i> dibahas bersama <i>Coachee/Mentee</i>. 2.4 Hambatan potensial dan strategi mengatasinya diidentifikasi bersama <i>Coachee/Mentee</i>. 2.5 Komitmen <i>Coachee/Mentee</i> terhadap pelaksanaan rencana aksi diperkuat melalui refleksi dan afirmasi positif. 2.6 Rencana aksi didokumentasikan dengan jelas sebagai acuan tindak lanjut.
--	---

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Prinsip SMART yang dimaksud adalah *specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik Prinsip *Coaching* dan *Mentoring*.

- 4.2 Standar
- 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian
- 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
- 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
- 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
- 3.1 Pengetahuan
- 3.1.1 Teori komunikasi efektif.
- 3.1.2 Teori strategi pencapaian tujuan.
- 3.1.3 Konsep dasar perencanaan kegiatan.
- 3.2 Keterampilan
- 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.
- 3.2.2 Menyusun Perencanaan.
4. Sikap yang diperlukan
- 4.1 Keterbukaan terhadap umpan balik.
- 4.2 Objektif dalam menetapkan target.
- 4.3 Komitmen terhadap hasil.
- 4.4 Kritis dan Analitis.
5. Aspek kritis
- 5.1 Ketepatan dalam merumuskan tujuan dan rencana aksi yang jelas dan terukur yang dapat diterapkan oleh *Coachee/Mentee*.

Kode Unit : UK.CMSP.4

Judul Unit : Memfasilitasi Pemantauan dan Evaluasi

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk memfasilitasi proses pemantauan dan evaluasi yang efektif, terukur, dan berkelanjutan dalam pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring*

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Indikator Keberhasilan Proses <i>Coaching/Mentoring</i> .	1.1 Tujuan pengembangan individu yang akan dipantau diidentifikasi berdasarkan hasil sesi sebelumnya. 1.2 Kriteria dan indikator keberhasilan disepakati bersama untuk menilai kemajuan secara obyektif.

2. Memantau Kemajuan dan Perkembangan <i>Coachee/Mentee.</i>	2.1 Metode dan alat pemantauan dipilih sesuai konteks dan kebutuhan. 2.2 Frekuensi dan waktu pelaksanaan pemantauan ditetapkan secara realistis dan disepakati bersama. 2.3 Catatan progres dan pencapaian <i>Coachee/Mentee</i> dipantau untuk menilai kemajuan, hambatan, dan pembelajaran yang terjadi selama proses <i>Coaching/Mentoring</i> .
3. Memfasilitasi Refleksi dan Umpan Balik Positif terhadap Proses dan Hasil <i>Coaching/Mentoring</i>	3.1 Hasil pemantauan dan evaluasi dianalisis untuk mengidentifikasi pencapaian dan area yang perlu ditingkatkan. 3.2 Makna dan implikasi dari umpan balik yang diterima direfleksikan bersama oleh <i>Coachee/Mentee</i> . 3.3 Langkah perbaikan atau penguatan sesuai hasil umpan balik dirumuskan bersama <i>Coachee/Mentee</i> . 3.4 Komitmen terhadap tindak lanjut perbaikan dikonfirmasi dan disepakati bersama.

Batasan Variabel :

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Metode dan alat pemantauan yang dimaksud misalnya *log* perkembangan, jurnal refleksi, form evaluasi, laporan kinerja dan lainnya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

- 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Coaching* dan *Mentoring*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Konsep dasar pemantauan dan evaluasi kebijakan/program.
 - 3.1.2 Teknik penyusunan laporan hasil pemantauan dan evaluasi.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.
 - 3.2.2 Menyusun indikator evaluasi
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Objektif terhadap persoalan.
 - 4.2 Terbuka terhadap umpan balik.
 - 4.3 Sistematis dalam penyusunan.
 - 4.4 Ketelitian dalam menyusun indikator.
 - 4.5 Komitmen terhadap perbaikan.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam membuat pemantauan dan evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan *Coaching/Mentoring*.

B. KOMPETENSI SPESIFIK PERAN COACHING (COACHING SPECIFIC ROLE COMPETENCIES)

Kode Unit : UK.CSP.1

Judul Unit : Mendengarkan Aktif dan Kehadiran Penuh (*Active Listening and Presence*)

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini mencakup kemampuan untuk menerapkan keterampilan mendengarkan secara aktif dengan kehadiran penuh (*presence*) dalam proses *Coaching* pada sektor publik

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Menggunakan keterampilan mendengarkan aktif (<i>Active Listening</i>).	1.1 Respon <i>Coach</i> mencerminkan pemahaman terhadap isi, emosi, dan maksud <i>Coachee</i> . 1.2 Ucapan <i>Coachee</i> diparafrasekan secara tepat untuk memastikan pemahaman bersama. 1.3 Ucapan <i>Coachee</i> direfleksikan kembali untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas, wawasan (<i>insight</i>), dan kesadaran diri.
2. Menciptakan Kehadiran Penuh (<i>Establish Presence</i>).	2.1 Perhatian penuh diberikan tanpa interupsi yang tidak perlu. 2.2 Bahasa tubuh yang diberikan terbuka dan bersahabat sepanjang sesi.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Respon yang dimaksud dapat berbentuk respon verbal maupun non-verbal.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Kerangka atau daftar pertanyaan.
 - 2.2.4 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
- 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
4. Norma dan Standar
- 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Coaching*
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teknik komunikasi efektif.
 - 3.1.2 Teori dasar psikologi manusia.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Mendengarkan aktif.
 - 3.2.2 Melakukan komunikasi dua arah.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Percaya diri dalam berkomunikasi.
 - 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
 - 4.3 Empati terhadap situasi.
 - 4.4 Konsisten antara ucapan, ekspresi, dan Tindakan.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam menggunakan keterampilan mendengarkan aktif dan terlibatan penuh *Coach* dalam proses *Coaching*.

- Kode Unit : UK.CSP.2
- Judul Unit : Menggunakan Teknik Bertanya Reflektif dan Mendalam (*Powerfull Questioning*)
- Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini menekankan kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang mendorong *Coachee* berpikir lebih luas, menyadari perspektif baru, mengeksplorasi akar masalah, serta menemukan sendiri solusi atau langkah pengembangan yang relevan

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengajukan Pertanyaan yang Membuka Wawasan.	1.1 Pertanyaan yang bersifat terbuka yang diajukan untuk menggali perspektif yang lebih dan membuka ruang eksplorasi. 1.2 Bahasa dan tingkat kompleksitas pertanyaan disesuaikan dengan karakteristik <i>Coachee</i> .
2. Mengajukan Pertanyaan yang Reflektif dan Memberdayakan.	2.1 Pertanyaan yang digunakan membantu <i>Coachee</i> merefleksikan pengalaman, perasaan, dan pilihan yang ada. 2.2 Pertanyaan reflektif diajukan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi hambatan atau tantangan yang dialami <i>Coachee</i> . 2.3 Pertanyaan yang diajukan membantu <i>Coachee</i> mengalihkan perhatian dari masalah ke potensi solusi.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Unit kompetensi ini digunakan untuk menggali informasi, ide-ide dan pengalaman yang relevan dari *Coachee* melalui serangkaian aktivitas pertanyaan untuk membangkitkan komitmen dan motivasi melakukan tindakan.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

- 3.2 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.
- 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Coaching*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring dan Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teknik komunikasi efektif.
 - 3.1.2 Teori dasar psikologi manusia.
 - 3.1.3 Komunikasi nonverbal.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Mengajukan pertanyaan yang kuat.
 - 3.2.2 Melakukan komunikasi dua arah.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Percaya diri dalam berkomunikasi.
 - 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
 - 4.3 Empati terhadap situasi.
 - 4.4 Tanggung jawab terhadap pesan yang disampaikan.
 - 4.5 Konsisten antara ucapan, ekspresi, dan tindakan.

- 4.6 Menjaga kerahasiaan.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam menggali informasi, ide-ide dan pengalaman yang relevan melalui aktivitas bertanya secara mendalam kepada *Coachee*.

Kode Unit : UK.CSP.3

Judul Unit : Menerapkan Model dan Kerangka Sistematis dalam Proses *Coaching*

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini mencakup kemampuan *Coach* untuk memilih, menyesuaikan, dan menerapkan model serta kerangka kerja (*framework*) *Coaching* secara sistematis dan konsisten sepanjang proses *Coaching*

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Model dan Kerangka <i>Coaching</i> yang Relevan.	1.1 Model dan kerangka <i>Coaching</i> dijelaskan sesuai konteks tujuan sesi. 1.2 Model dan kerangka <i>Coaching</i> dipilih berdasarkan kebutuhan dan karakteristik <i>Coachee</i> .
2. Melaksanakan Tahapan <i>Coaching</i> secara Sistematis.	2.1 Proses <i>Coaching</i> dilaksanakan mengikuti tahapan sesuai model dan kerangka <i>Coaching</i> yang dipilih. 2.2 <i>Coachee</i> diarahkan untuk menemukan kesadaran dan solusi melalui alur berpikir yang terstruktur. 2.3 Hasil sesi <i>Coaching</i> dievaluasi untuk menilai kesesuaian antara model yang digunakan dan hasil yang dicapai.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Model dan kerangka *Coaching* yang dimaksud misalnya GROW, CLEAR, OSCAR, TGROW, dan model atau kerangka lainnya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

- 3.2 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.
- 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).

4. Norma dan Standar

4.1 Norma

- 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
- 4.1.2 Kode Etik ASN.
- 4.1.3 Kode Etik *Coaching*

4.2 Standar

- 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring dan Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian

- 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
- 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
- 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.

2. Persyaratan Kompetensi (Tidak Ada)

3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan

3.1 Pengetahuan

- 3.1.1 Model dan kerangka *coaching*.
- 3.1.2 Komunikasi efektif.

3.2 Keterampilan

- 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.

4. Sikap yang diperlukan

- 4.1 Analitis dalam menentukan kesesuaian.
- 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
- 4.3 Terstruktur dalam mengikuti tahapan.
- 4.4 Sistematis.

5. Aspek kritis
- 5.1 Ketepatan dalam menentukan model dan kerangka *Coaching* yang tepat sesuai dengan kebutuhan *Coachee*.

Kode Unit	: UK.CSP.4
Judul Unit	: Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kepemimpinan pada Sektor Publik (<i>leadership Coaching</i>)
Deskripsi Unit	: Unit kompetensi ini mencakup kemampuan seorang <i>Coach</i> untuk memfasilitasi pemimpin sektor publik melakukan proses refleksi terstruktur atas pengalaman, peran, tantangan, dan kebutuhan kepemimpinannya dalam rangka pengembangan diri dan organisasi

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Membangun <i>Mindset</i> dan Peran sebagai <i>Leader-Coach</i> Sektor Publik.	1.1 Perbedaan peran pemimpin dan <i>Coach</i> dalam konteks sektor publik diidentifikasi bersama <i>Coachee</i>. 1.2 Perbedaan fokus, cara kerja, dan tanggung jawab antara pemimpin, dan <i>Coach</i> dalam konteks sektor publik diidentifikasi bersama <i>Coachee</i>. 1.3 Situasi kerja yang menunjukkan kapan berperan sebagai pemimpin dan <i>Coach</i> disampaikan kepada <i>Coachee</i>.
2. Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Kepemimpinan.	2.1 Data awal terkait kinerja, perilaku kepemimpinan, dan hasil penilaian kompetensi diidentifikasi dengan jelas. 2.2 Kebutuhan pengembangan kepemimpinan <i>Coachee</i> diidentifikasi berdasarkan tujuan organisasi, jabatan, dan mandat layanan publik. 2.3 Ekspektasi atasan, pemangku kepentingan, dan tuntutan perubahan organisasi digali untuk mempertajam fokus <i>Coaching</i>.
3. Merancang Pengembangan Kepemimpinan.	3.1 Isu-isu utama pengembangan kepemimpinan <i>Coachee</i> dirumuskan secara jelas dan disepakati sebagai fokus <i>Coaching</i>. 3.2 Rencana pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada penguatan kepemimpinan publik <i>Coachee</i> disusun dengan jelas.
4. Melakukan Refleksi Pengembangan Kepemimpinan.	4.1 Dampak perilaku kepemimpinan terhadap anggota tim, atasan, mitra kerja, dan masyarakat/pemangku

	kepentingan diidentifikasi bersama <i>Coachee</i> . 4.2 Perubahan pola pikir dan perilaku kepemimpinan yang ingin diwujudkan direfleksikan bersama <i>Coachee</i> . 4.3 Perilaku kepemimpinan yang perlu dipertahankan, diperkuat, dan diperbaiki disepakati bersama berdasarkan hasil refleksi. 4.4 Pelajaran utama (<i>lesson learned</i>) dari proses refleksi peran dan perilaku kepemimpinan publik disimpulkan bersama <i>Coachee</i> .
--	--

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Isu-isu utama pengembangan kepemimpinan yang dimaksud dapat berupa komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen, integritas, pengelolaan diri, dan sebagainya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Coaching*.

4.2 Standar

4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teori kepemimpinan.
 - 3.1.2 Komunikasi efektif.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.
 - 3.2.2 Melakukan refleksi kepemimpinan.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Orientasi pada pembelajaran berkelanjutan.
 - 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
 - 4.3 Integritas dan profesionalisme.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam menggali potensi kepemimpinan melalui refleksi pengembangan kapasitas kepemimpinan.

Kode Unit : UK.CSP.5

Judul Unit : Memfasilitasi Kolaborasi dan Pengembangan Kinerja Tim (*team Coaching*)

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini mencakup kemampuan seorang *Coach* untuk memandu tim melakukan refleksi terstruktur atas cara mereka bekerja, berkolaborasi, dan mencapai kinerja

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Menggali Dinamika dan Pola Kolaborasi Tim.	1.1 Permasalahan kolaborasi, komunikasi, dan kinerja tim diidentifikasi berdasarkan data kinerja, umpan balik, dan observasi terhadap dinamika kerja tim. 1.2 Kontribusi tiap anggota tim didengar dan dirangkum secara obyektif untuk menghasilkan pemahaman bersama.

	1.3 Pola kolaborasi tim diidentifikasi melalui observasi, wawancara, atau survei singkat. 1.4 Potensi anggota tim digali melalui eksplorasi kekuatan, minat, dan aspirasi pengembangan masing-masing anggota dalam kontribusinya terhadap kinerja tim. 1.5 Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja serta kolaborasi tim diidentifikasi berdasarkan perspektif anggota tim.
2. Merancang Proses Pengembangan Kinerja dan Kolaborasi Tim secara Partisipatif	2.1 Area perbaikan kinerja dan kolaborasi tim disepakati bersama oleh anggota tim berdasarkan hasil dialog. 2.2 Metode dan teknik Coaching tim dipilih sesuai kebutuhan pelaksanaan <i>Coaching</i>. 2.3 Rencana pengembangan kinerja dan kolaborasi tim dirumuskan bersama sesuai kebutuhan.
3. Melakukan Refleksi Pengembangan Kinerja dan Kolaborasi Tim	3.1 Dinamika hubungan antar anggota tim direfleksikan secara terbuka untuk mengenali pola perilaku yang produktif maupun tidak produktif. 3.2 Perubahan pola pikir dan perilaku dalam tim yang ingin diwujudkan bersama diidentifikasi melalui dialog. 3.3 Pembelajaran utama (<i>lesson learned</i>) terkait kinerja dan kolaborasi tim dirumuskan bersama, mencakup hal-hal yang perlu dipertahankan, diperkuat, dan dihentikan.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Pola kolaborasi tim yang dimaksud dapat berupa komunikasi, koordinasi, berbagi peran, dan sebagainya.
 - 1.2 Metode dan teknik *Coaching* tim yang dimaksud dapat berupa refleksi kelompok, *goal setting* tim, *problem solving* kolaboratif, dan sebagainya.
 - 1.3 Dinamika hubungan antar anggota tim yang dimaksud dapat terkait dengan kepercayaan dalam tim, komunikasi tim, koordinasi tim, dan sebagainya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.

- 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Coaching*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Prinsip kolaborasi dalam tim.
 - 3.1.2 Dinamika kelompok.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi tim.
 - 3.2.2 Teknik bertanya reflektif dan umpan balik.

- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Kolaboratif dan suportif.
 - 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
 - 4.3 Menghargai keragaman dan inklusif.
 - 4.4 Berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam menggali potensi dalam tim melalui kolaborasi untuk mencapai kinerja dalam organisasi.

Kode Unit : UK.CSP.6

Judul Unit : Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kepemimpinan Strategis (*Strategic Leadership Coaching*)

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini mencakup kemampuan seorang *Coach* dalam memfasilitasi pemimpin untuk melakukan refleksi mendalam atas peran, keputusan, dan praktik kepemimpinan mereka dalam konteks strategis, visi jangka panjang, arah kebijakan, dan pengelolaan pemangku kepentingan strategis

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Kepemimpinan Strategis.	1.1 Data awal terkait kinerja strategis diidentifikasi dengan jelas sebagai dasar dialog <i>Coaching</i> . 1.2 Kebutuhan pengembangan kepemimpinan strategis <i>Coachee</i> diidentifikasi berdasarkan visi jangka panjang organisasi, arah kebijakan nasional/daerah, serta mandat strategis Presiden. 1.3 Tantangan strategis organisasi digali bersama <i>Coachee</i> untuk memetakan area penguatan kepemimpinan strategis. 1.4 Kesenjangan antara peran strategis yang diharapkan dengan praktik kepemimpinan <i>Coachee</i> saat ini diidentifikasi sebagai dasar penetapan tujuan pengembangan kepemimpinan strategis.
2. Merancang Pengembangan Kepemimpinan Strategis.	2.1 Isu-isu utama kepemimpinan strategis <i>Coachee</i> dirumuskan secara jelas dan disepakati sebagai fokus <i>Coaching</i> . 2.2 Rencana pengembangan kepemimpinan strategis disusun dengan jelas bersama <i>Coachee</i> . 2.3 Strategi penerapan rencana pengembangan dirancang sebagai

	wahana praktik kepemimpinan strategis <i>Coachee</i> .
3. Melakukan Refleksi Pengembangan Kepemimpinan Strategis	3.1 Dampak keputusan dan intervensi strategis <i>Coachee</i> terhadap pencapaian sasaran organisasi, kolaborasi lintas unit/lintas lembaga, dan kualitas layanan publik direfleksikan bersama <i>Coachee</i>. 3.2 Perubahan pola pikir strategis dan perilaku kepemimpinan strategis yang ingin diwujudkan direfleksikan bersama <i>Coachee</i>. 3.3 Praktik-praktik kepemimpinan strategis yang efektif (yang perlu dipertahankan dan diperkuat) serta area yang masih perlu perbaikan disepakati bersama berdasarkan hasil refleksi atas pengalaman nyata <i>Coachee</i>. 3.4 Pelajaran utama (<i>lesson learned</i>) dari proses memimpin pada level strategis, termasuk keberhasilan, hambatan, dan cara mengelola risiko, disimpulkan bersama <i>Coachee</i> sebagai bahan perbaikan berkelanjutan. 3.5 Komitmen tindak lanjut <i>Coachee</i> untuk menginternalisasi peran sebagai pemimpin strategis sektor publik disepakati di akhir sesi <i>Coaching</i>.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Data awal terkait kinerja strategis yang dimaksud adalah pencapaian sasaran kinerja, indikator kinerja utama (*key performance indicator*) strategis, inisiatif strategis, dan lainnya.
 - 1.2 Tantangan strategis organisasi yang dimaksud dapat berupa perubahan regulasi, dinamika politik, tuntutan publik, disrupsi teknologi, dan lainnya.
 - 1.3 Isu-isu utama kepemimpinan strategis yang dimaksud adalah pengambilan keputusan strategis, manajemen perubahan, kolaborasi lintas sektor, transformasi nilai, dan lainnya.
 - 1.4 Strategi penerapan rencana pengembangan yang dimaksud dapat berupa pemberian proyek strategis, penugasan khusus, inisiatif lintas unit, atau forum koordinasi strategis, dan lainnya.
 - 1.5 Perubahan pola pikir strategis yang dimaksud misalnya pola pikir dari operasional ke jangka panjang, dari sektoral ke kolaboratif, dari prosedural ke berbasis nilai publik, dan bentuk lainnya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan

- 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
- 2.1.2 Alat cetak tulisan.
- 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
- 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
- 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Coaching*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teori kepemimpinan.

- 3.1.2 Komunikasi efektif.
- 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.
 - 3.2.2 Melakukan refleksi kepemimpinan.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Orientasi pada pembelajaran berkelanjutan.
 - 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
 - 4.3 Integritas dan profesionalisme.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam menggali potensi kepemimpinan melalui refleksi pengembangan kapasitas kepemimpinan strategis.

Kode Unit : UK.CSP.7

Judul Unit : Memfasilitasi Refleksi Strategis Transformasi Organisasi Sektor Publik (*Transformational Coaching*)

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan seorang *Coach* untuk memfasilitasi proses refleksi mendalam terkait agenda perubahan dan transformasi organisasi di instansi pemerintah, serta merumuskan pembelajaran dan perbaikan strategi transformasi ke depan.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Isu dan Tantangan Strategis Transformasi Organisasi.	1.1 Isu-isu strategis organisasi diidentifikasi sebagai konteks utama refleksi transformasi organisasi. 1.2 Kondisi eksisting organisasi dipetakan secara ringkas untuk melihat kebutuhan transformasi organisasi. 1.3 Tantangan lingkungan strategis organisasi diidentifikasi dengan jelas.
2. Merancang Transformasi Organisasi.	2.1 Area prioritas transformasi organisasi dirumuskan dan disepakati sebagai fokus refleksi strategis. 2.2 Rencana strategis transformasi organisasi dirumuskan bersama <i>Coachee</i> sesuai kebutuhan.
3. Melakukan Refleksi Strategis Transformasi Organisasi.	3.1 Dampak awal transformasi direfleksikan bersama untuk menilai efektivitas perubahan. 3.2 Langkah transformasi organisasi yang efektif yang perlu dipertahankan dan diperkuat serta area yang masih perlu perbaikan disepakati bersama berdasarkan hasil refleksi atas pengalaman nyata <i>Coachee</i> . 3.3 Pelajaran utama (<i>lesson learned</i>) dari proses transformasi organisasi

	termasuk faktor pendukung dan penghambat, diuntuk memperkaya kapasitas belajar organisasi. 3.4 Komitmen tindak lanjut pelaksanaan transformasi organisasi disepakati agar proses perubahan tetap adaptif dan berkelanjutan.
--	--

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Isu-isu strategis organisasi yang dimaksud dapat berupa visi, arah kebijakan, tuntutan publik, perubahan regulasi, disrupsi lingkungan strategis, dan lainnya.
 - 1.2 Kondisi eksisting organisasi yang dimaksud antara lain struktur, proses bisnis, budaya kerja, kinerja layanan, kapasitas sumber daya manusia, dan lainnya.
 - 1.3 Area prioritas transformasi organisasi yang dimaksud dapat berupa digitalisasi layanan, penyederhanaan proses, penguatan budaya kinerja, atau kolaborasi lintas sektor, dan lainnya.
 - 1.4 Dampak awal transformasi yang dimaksud dapat berupa dampak terhadap kinerja, budaya kerja, kualitas layanan, kepuasan pemangku kepentingan, dan lainnya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma

- 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
- 4.1.2 Kode Etik ASN
- 4.1.3 Kode Etik *Coaching*
- 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring dan Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teori reformasi birokrasi.
 - 3.1.2 Berfikir strategik.
 - 3.1.3 Manajemen perubahan.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.
 - 3.2.2 Melakukan refleksi.
4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Orientasi pada pembelajaran berkelanjutan.
 - 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
 - 4.3 Integritas dan profesionalisme.
5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam menggali merumuskan pembelajaran dan perbaikan strategi transformasi birokrasi.

C. KOMPETENSI SPESIFIK PERAN *MENTORING* (*MENTORING SPECIFIC ROLE COMPETENCIES*)

Kode Unit	: UK.MSP.1
Judul Unit	: Menggunakan Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman.
Deskripsi Unit	: Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk menerapkan berbagai teknik dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam proses <i>Mentoring</i> .

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Memilih Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman yang Sesuai dengan Karakter <i>Mentee</i> .	1.1 Teknik-teknik dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman diidentifikasi untuk mendukung proses pembelajaran berkelanjutan. 1.2 Teknik dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman dipilih sesuai kebutuhan dan gaya belajar <i>Mentee</i> .
2. Menyampaikan Pengetahuan dan Pengalaman secara Inspiratif dan Aplikatif.	1.1 Pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan kebutuhan pengembangan <i>Mentee</i> diidentifikasi secara jelas. 1.2 Pengetahuan dan pengalaman yang dibagikan dipilih berdasarkan nilai pembelajaran dan manfaat praktisnya bagi <i>Mentee</i> . 1.3 Pengalaman nyata Mentor disampaikan dengan cara yang jelas, relevan, dan kontekstual terhadap situasi <i>Mentee</i> . 1.4 Nilai, pelajaran dan strategi praktis dari pengalaman tersebut dijelaskan agar mudah dipahami <i>Mentee</i> . 1.5 Respon <i>Mentee</i> terhadap pengetahuan atau pengalaman yang dibagikan diamati untuk memastikan keterlibatan aktif.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Pengalaman nyata Mentor yang dimaksud adalah pengalaman yang dialami Mentor dalam praktik kerja langsung atau perjalanan karier, baik yang terkait dengan pengalaman kepemimpinan, pengalaman pengembangan diri, pengalaman kolaborasi, dan pengalaman kontekstual lainnya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
- 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
4. Norma dan Standar
- 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teknik komunikasi efektif.
 - 3.1.2 Konsep dasar berbagi pengetahuan.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Teknik *storytelling*.
 - 3.2.2 Melakukan komunikasi dua arah.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Keterbukaan terhadap masukan.
 - 4.2 Saling menghargai.
 - 4.3 Integritas.
 - 4.4 Etika komunikasi yang tepat.
 - 4.5 Reflektif.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam memberikan informasi melalui teknik berbagi pengetahuan dan pengalaman kepada *Mentee*.

Kode Unit : UK.MSP.2

Judul Unit : Memberikan Bimbingan dan Dukungan Peningkatan Kinerja

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan Mentor untuk membantu *Mentee* meningkatkan kinerjanya melalui bimbingan yang terarah, dialog konstruktif, dan dukungan berkelanjutan.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Data dan Informasi Kinerja.	1.1 Indikator kinerja individu dan organisasi dikumpulkan melalui dokumen kinerja. 1.2 Data dan informasi kinerja aktual <i>Mentee</i> dikumpulkan melalui eksplorasi kinerja. 1.3 Data dan Informasi kinerja yang relevan dipetakan untuk mendukung analisis dan refleksi kinerja.
2. Melakukan Analisis Kebutuhan Peningkatan Kinerja.	2.1 Kebutuhan peningkatan kinerja dan perilaku kerja diidentifikasi bersama <i>Mentee</i> melalui analisis kesenjangan kinerja. 2.2 Faktor pendukung dan penghambat pencapaian kinerja diidentifikasi bersama <i>Mentee</i>. 2.3 Penyebab ketidaktercapaian kinerja dianalisis bersama <i>Mentee</i> secara objektif.
3. Memberikan Bimbingan Peningkatan Kemampuan dan Hasil Kerja.	3.1 Arahan yang jelas dan relevan dengan tujuan peningkatan kinerja <i>Mentee</i> diberikan berdasarkan kebutuhan peningkatan kinerja. 3.2 Strategi dukungan disusun bersama <i>mentee</i> untuk mengatasi kendala dalam mencapai target kinerja. 3.3 Progres kinerja <i>Mentee</i> dipantau secara berkala melalui dialog reflektif.

Batasan Variabel:

1. Konteks variabel
 - 1.1 Eksplorasi kinerja yang dimaksud dapat berasal dari sumber data kinerja kuantitatif (target dan realisasi kinerja (indikator kinerja utama atau sasaran kinerja pegawai), laporan *output* kerja indikator kinerja utama (*key performance indicator*), data capaian, produktivitas individu, dan dokumen kinerja lainnya) dan sumber

- data kinerja kualitatif (umpan balik, observasi, catatan perilaku, dan dokumen kinerja kualitatif lainnya).
2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Dokumen kinerja pegawai.
 - 2.2.4 Literatur.
 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Menteri Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN.
 - 3.6 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat

- diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
- 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
 - 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
 - 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Konsep dasar kinerja ASN.
 - 3.1.2 Teknik pengumpulan dan analisis data kinerja.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*).
 - 3.2.2 Memberikan umpan balik berdasarkan data kinerja.
 - 3.2.3 Melakukan komunikasi dua arah.
 - 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Objektivitas.
 - 4.2 Keterbukaan terhadap data dan fakta.
 - 4.3 Sistematis dalam analisis.
 - 4.4 Integritas dan tanggung jawab.
 - 4.5 Ketelitian.
 - 4.6 Kritis.
 - 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam mengidentifikasi kebutuhan dan upaya peningkatan kinerja *Mentee* berdasarkan data atau dokumen kinerja.

Kode Unit : UK.MSP.3

Judul Unit : Memberikan Bimbingan Adaptasi dan Penyesuaian Peran

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan seorang Mentor untuk membantu *Mentee* beradaptasi dengan peran baru, perubahan tugas, struktur, maupun lingkungan kerja agar mampu menjalankan peran secara percaya diri, efektif, dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Kebutuhan Adaptasi dan Penyesuaian Peran <i>Mentee</i> .	1.1 Konteks perubahan yang sedang dihadapi <i>Mentee</i> diidentifikasi dengan jelas. 1.2 Tantangan, perasaan, dan kebutuhan penyesuaian yang dialami <i>Mentee</i> digali melalui percakapan terbuka. 1.3 Kesenjangan antara kemampuan atau pengalaman <i>Mentee</i> dengan tuntutan peran barunya diidentifikasi berdasarkan kebutuhan adaptasi.

2. Memberikan Dukungan Adaptasi dan Penyesuaian Peran <i>Mentee</i> .	2.1 Strategi-strategi dalam adaptasi dan penyesuaian peran disampaikan kepada <i>Mentee</i> dengan jelas. 2.2 Pengalaman relevan dan strategi adaptasi yang efektif berdasarkan praktik terbaik disampaikan kepada <i>Mentee</i> . 2.3 Sumber daya yang dapat mendukung proses adaptasi dan/atau penyesuaian peran dihubungkan kepada <i>Mentee</i> . 2.4 Progres adaptasi dan/atau penyesuaian peran dipantau secara berkala melalui dialog reflektif.
---	--

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Konteks perubahan yang dimaksud dapat berupa perubahan peran, jabatan, sistem kerja, budaya kerja, lingkungan kerja, dan lainnya.
 - 1.2 Konteks pengertian adaptasi adalah menyesuaikan diri dengan lingkungan barunya.
 - 1.3 Konteks pengertian penyesuaian peran adalah menyesuaikan cara menjalankan tugas dan tanggung jawab barunya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma

- 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
- 4.1.2 Kode Etik ASN.
- 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*.
- 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian

- 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
- 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
- 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.

2. Persyaratan Kompetensi

(Tidak Ada)

3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan

3.1 Pengetahuan

- 3.1.1 Teori komunikasi efektif.
- 3.1.2 Konsep adaptasi dan penyesuaian peran.
- 3.1.3 Teori manajemen sumber daya manusia.

3.2 Keterampilan

- 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.

4. Sikap yang diperlukan

- 4.1 Keterbukaan terhadap perubahan.
- 4.2 Profesional dan berintegritas.
- 4.3 Komitmen terhadap pembelajaran.
- 4.4 Proaktif.
- 4.5 Konsisten.

5. Aspek kritis

- 5.1 Ketepatan dalam menentukan pendekatan yang sesuai dalam melakukan adaptasi dan penyesuaian peran.

Kode Unit	: UK.MSP.4
Judul Unit	: Menjadi Teladan (<i>Role Modelling</i>) dalam Profesionalisme dan Etika
Deskripsi Unit	: Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk menampilkan perilaku teladan yang mencerminkan nilai dasar ASN yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (BerAKHLAK) dalam setiap aspek pelaksanaan tugas dan interaksi kerja

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Menginterpretasikan Nilai-Nilai Dasar ASN sebagai Landasan Etika dan Profesionalisme.	1.1 Nilai-nilai dasar ASN dijelaskan dengan benar dalam konteks peran ASN dan <i>Mentoring</i> . 1.2 Keterkaitan antara nilai dasar ASN dengan tanggung jawab terhadap publik diuraikan dengan jelas. 1.3 Situasi kerja yang memerlukan penerapan nilai dasar ASN didiskusikan bersama <i>Mentee</i> .
2. Memberikan Keteladanan dalam Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN di Lingkungan Kerja.	2.1 Nilai-nilai dasar ASN dicerminkan melalui perilaku Mentor dalam berinteraksi dengan <i>Mentee</i> , rekan kerja, bawahan dan atasan. 2.2 Perilaku Mentor yang dapat menjadi teladan di lingkungan kerja dalam penerapan nilai dan etika professional ditampilkan kepada <i>Mentee</i> . 2.3 Contoh bagaimana menghadapi dilema etika dengan prinsip dan nilai organisasi disampaikan kepada <i>Mentee</i> .
3. Mendorong <i>Mentee</i> Meneladani Nilai dan Perilaku ASN dalam Praktik Kerja.	3.1 Diskusi bersama <i>Mentee</i> tentang pentingnya nilai ASN dalam pekerjaan dilakukan melalui pendekatan reflektif dan dialogis. 3.2 Contoh kasus atau pengalaman nyata disampaikan untuk membantu <i>Mentee</i> memahami penerapan nilai dasar ASN.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Nilai-nilai Dasar ASN yang dimaksud adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
- 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
4. Norma dan Standar
- 4.1 Norma
- 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
- 4.1.2 Kode Etik ASN.
- 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*.
- 4.2 Standar
- 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Konsep dasar etika dan nilai.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.
 - 3.2.2 Melakukan *role modelling*.
4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Inspiratif dan positif.
 - 4.2 Integritas.
 - 4.3 Etika komunikasi yang tepat.
 - 4.4 Empati dan kepedulian.
 - 4.5 Disiplin dan konsisten.
 - 4.6 Berorientasi pelayanan.
5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam memberikan contoh perilaku teladan kepada *mentee* terkait penerapan nilai-nilai dasar ASN.

Kode Unit : UK.MSP.5

Judul Unit : Memberikan Bimbingan Pengembangan Karier ASN (*Career Path Guidance*)

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan proses *Mentoring* untuk mendukung pengembangan karier ASN secara berkelanjutan

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Potensi, Minat, dan Tujuan Karier ASN.	1.1 Data dan informasi mengenai riwayat jabatan, hasil penilaian kinerja, serta kompetensi ASN dikumpulkan sebagai bahan identifikasi. 1.2 Minat, nilai pribadi, dan aspirasi karier <i>Mentee</i> digali melalui percakapan reflektif dan pertanyaan terbuka. 1.3 Tujuan karier <i>Mentee</i> diidentifikasi agar sejalan dengan arah kebijakan dan kebutuhan organisasi.
2. Menganalisis Kesenjangan Kompetensi dan Peluang Pengembangan Karier ASN.	2.1 Kesenjangan Kompetensi dan area pengembangan individu diidentifikasi melalui analisis yang sistematis. 2.2 Peluang pengembangan karier, rotasi, atau penugasan strategis disampaikan berdasarkan hasil analisis kesenjangan dan kebutuhan organisasi. 2.3 Hasil analisis didokumentasikan dalam bentuk peta pengembangan karier (<i>career mapping</i>) yang mudah dipahami <i>Mentee</i> .
3. Menyusun Rencana Pengembangan Karier.	3.1 Tujuan karier jangka pendek dan jangka panjang <i>Mentee</i> dirumuskan berdasarkan potensi dan arah kebijakan organisasi. 3.2 Pilihan strategi dukungan pengembangan karier dirumuskan bersama <i>Mentee</i> . 3.3 Rencana pengembangan karier disepakati dan didokumentasikan sebagai panduan tindak lanjut dengan persetujuan atasan.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Data dan informasi yang dikumpulkan adalah data dan informasi yang terkini dan valid.
 - 1.2 Pilihan strategi dukungan pengembangan karier yang dimaksud misalnya pelatihan, *Coaching*, rotasi jabatan, atau proyek khusus.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.

- 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
- 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur.
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
 - 3.4 Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
 - 3.6 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.7 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi

- (Tidak Ada)
3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Konsep dasar pengembangan karier ASN.
 - 3.1.2 Perencanaan pengembangan diri dan karier.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan asesmen awal terhadap potensi dan kebutuhan pengembangan individu
 - 3.2.2 Menyusun rencana pengembangan kompetensi individu/ *individual development plan* (IDP).
 - 3.2.3 Melakukan komunikasi efektif.
 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Keterbukaan terhadap pendapat.
 - 4.2 Empati terhadap perkembangan individu.
 - 4.3 Integritas dan tanggung jawab.
 - 4.4 Komitmen terhadap pengembangan ASN.
 - 4.5 Kolaboratif.
 - 4.6 Etika komunikasi yang tepat.
 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam melakukan pembimbingan pengembangan karier *Mentee* berdasarkan potensi dan peluang karir sebagai ASN.

Kode Unit : UK.MSP.6

Judul Unit : Memberikan Bimbingan Pembelajaran Kepemimpinan Individu

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan pada kemampuan seorang Mentor dalam membantu pemimpin pada sektor publik dalam mengembangkan kapasitas kepemimpinannya melalui proses pembelajaran yang terstruktur, dan berkelanjutan, serta mendorong tindak lanjut pengembangan kepemimpinan.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Kebutuhan Pembelajaran Kepemimpinan.	1.1 Data awal terkait kinerja kepemimpinan diidentifikasi dengan jelas bersama <i>Mentee</i> . 1.2 Kesenjangan Kompetensi kepemimpinan dan area pengembangan diidentifikasi melalui analisis yang sistematis. 1.3 Kebutuhan pembelajaran dengan rencana karier kepemimpinan <i>Mentee</i> dikaitkan dengan jelas.
2. Memberikan Dukungan Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan.	2.1 Pengalaman kepemimpinan yang relevan dengan pengembangan individu dibagikan kepada <i>Mentee</i> . 2.2 Pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan kepemimpinan <i>Mentee</i> disampaikan dengan jelas.

	2.3 Akses jejaring (<i>networking</i>) kepemimpinan yang relevan dibagikan kepada <i>Mentee</i>. 2.4 Strategi penguatan kepemimpinan berdasarkan hasil identifikasi kesenjangan diberikan kepada <i>Mentee</i>. 2.5 Nilai-nilai kepemimpinan sektor publik disampaikan kepada <i>Mentee</i>.
--	---

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Data awal terkait kinerja kepemimpinan yang dimaksud dapat berupa data kinerja individu, perilaku kepemimpinan, umpan balik 360 derajat, hasil penilaian Kompetensi, dan lainnya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode etik *Mentoring*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring dan Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Teori kepemimpinan.
 - 3.1.2 Komunikasi efektif.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.
 - 3.2.2 Melakukan pembimbingan.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Orientasi pada pembelajaran berkelanjutan.
 - 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
 - 4.3 Integritas dan profesionalisme.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam memberikan bimbingan penguatan kepemimpinan di sektor publik.

Kode Unit : UK.MSP.7

Judul Unit : Memberikan Bimbingan Pengembangan dan Kolaborasi Tim

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan Mentor dalam mendampingi anggota tim mengembangkan kinerja, dinamika kerja, serta kolaborasi tim secara berkesinambungan yang mendukung pencapaian kinerja organisasi sektor publik.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Memahami Dinamika dan Kebutuhan Pengembangan Tim.	1.1 Masalah umum yang terjadi dalam kolaborasi tim diidentifikasi bersama <i>Mentee</i>. 1.2 Tanda-tanda konflik dalam tim dikenali bersama <i>Mentee</i>. 1.3 Akar masalah dalam kolaborasi tim diidentifikasi dengan jelas. 1.4 kebutuhan pengembangan tim disampaikan kepada <i>Mentee</i> dengan jelas.

2. Memberikan Dukungan Pengembangan Tim.	2.1 Nilai dan prinsip kerja sama tim disampaikan kepada <i>Mentee</i> dengan jelas. 2.2 Tahapan perkembangan tim secara sederhana disampaikan kepada <i>Mentee</i> . 2.3 Pola Komunikasi yang mendukung kolaborasi tim disampaikan kepada <i>Mentee</i> . 2.4 Strategi penyelesaian konflik kolaboratif disampaikan kepada <i>Mentee</i> dengan jelas.
--	--

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Masalah umum dalam kolaborasi tim yang dimaksud dapat berupa silo, miskomunikasi, rendahnya kepercayaan, dan sebagainya.
 - 1.2 Tanda-tanda konflik dalam tim yang dimaksud antara lain terjadinya polarisasi dalam tim, saling menyalahkan, pasif, dan sebagainya.
 - 1.3 Tahapan perkembangan tim yang dimaksud seperti tahapan *forming-storming-norming-performing* dan tahapannya lainnya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).

- 4.1.2 Kode Etik ASN.
- 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*.
- 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Prinsip kolaborasi dalam tim.
 - 3.1.2 Dinamika kelompok.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi tim.
 - 3.2.2 Melakukan bimbingan dan pendampingan.
4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Kolaboratif dan suportif.
 - 4.2 Terbuka terhadap masukan dan pandangan.
 - 4.3 Menghargai keragaman dan inklusif.
 - 4.4 Berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.
5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam melakukan pendampingan pengembangan kolaborasi tim yang menghasilkan kinerja bagi organisasi.

Kode Unit	: UK.MSP.8
Judul Unit	: Memberikan Bimbingan Eksplorasi Isu dan Area Strategis Transformasi Birokrasi
Deskripsi Unit	: Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan Mentor untuk memberikan bimbingan kepada <i>Mentee</i> dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengeksplorasi isu-isu serta area strategis yang berpengaruh terhadap keberhasilan transformasi birokrasi.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Isu dan Tantangan Strategis Transformasi Birokrasi.	1.1 Isu-isu utama dalam transformasi birokrasi diidentifikasi dengan jelas bersama <i>Mentee</i> . 1.2 Tantangan strategis transformasi birokrasi diidentifikasi dengan jelas bersama <i>Mentee</i> . 1.3 Isu dan tantangan yang diidentifikasi berbasis pada data dan atau informasi yang valid dan relevan.
2. Menganalisis Isu dan Tantangan Strategis Transformasi Birokrasi.	2.1 Hasil identifikasi isu dan tantangan dianalisis dampaknya sesuai dengan konteks organisasi, sasaran reformasi birokrasi dan tujuan pembangunan nasional. 2.2 Keterkaitan antara isu dan tantangan strategis transformasi birokrasi dengan kebijakan, tata kelola, dan kinerja organisasi dijelaskan secara logis kepada <i>Mentee</i> . 2.3 Area utama transformasi birokrasi dipetakan oleh <i>Mentee</i> berdasarkan hasil analisis isu.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Isu-isu utama transformasi birokrasi yang dimaksud adalah budaya kerja, pelayanan publik, proses bisnis, pemanfaatan teknologi, kualitas sumber daya manusia, akuntabilitas, dan lainnya.
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

- 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
- 4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Transformasi birokrasi.
 - 3.1.2 Isu-isu dalam kebijakan publik.
 - 3.1.3 Manajemen perubahan.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi tim.
 - 3.2.2 Melakukan analisis isu/tren.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Terbuka terhadap perubahan.
 - 4.2 Menghargai keragaman dan inklusif.
 - 4.3 Berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam menentukan area transformasi birokrasi berdasarkan hasil eksplorasi isu yang berkembang.

Kode Unit : UK.MSP.9

Judul Unit : Memberikan Bimbingan Implementasi Perubahan Strategis Organisasi

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan Mentor dalam membantu *Mentee* menjalankan perubahan strategis organisasi secara terarah, terukur, dan berkelanjutan yang selaras dengan visi dan strategi organisasi sektor publik.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengkaji Konteks Perubahan Strategis.	1.1 Visi, misi, dan arah perubahan strategis organisasi yang sejalan dengan tujuan pembangunan nasional diidentifikasi bersama <i>Mentee</i>. 1.2 Alasan, urgensi, dan dampak perubahan strategis bagi organisasi diidentifikasi bersama <i>Mentee</i>. 1.3 Hambatan pelaksanaan perubahan yang muncul dijelaskan kepada <i>Mentee</i>.
2. Merumuskan Visi dan Arah Perubahan Strategis.	2.1 Ruang lingkup perubahan strategis diidentifikasi oleh <i>Mentee</i> melalui arahan yang jelas. 2.2 Arah dan visi perubahan strategis ditetapkan oleh <i>Mentee</i> melalui arahan yang jelas. 2.3 Prioritas perubahan strategis mana ditentukan dengan mempertimbangkan urgensi, dampak, dan ketersediaan sumber daya organisasi.
3. Memberikan Dukungan Implementasi Perubahan Strategis.	3.1 Pemangku kepentingan yang terlibat dalam perubahan strategis diidentifikasi bersama <i>Mentee</i>. 3.2 Strategi komunikasi perubahan disampaikan kepada <i>Mentee</i> sesuai dengan konteks perubahan strategis. 3.3 Cara melakukan analisis internal-eksternal disampaikan dengan jelas. 3.4 Strategi implementasi perubahan strategis disampaikan kepada <i>Mentee</i>.

Batasan Variabel:

- Konteks variabel
 - Hambatan pelaksanaan perubahan yang dimaksud dapat berupa resistensi, keterbatasan sumber daya, konflik kepentingan, dan sebagainya.
 - Ruang lingkup perubahan strategis yang dimaksud dapat berupa struktur, budaya kerja, nilai, proses bisnis, kebijakan, sumber daya manusia, teknologi, dan lainnya.
 - Analisis internal-eksternal yang dimaksud antara lain SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*) PESTEL (*political,*

economical, social, technological, environmental, legal), *stakeholder mapping*, dan sebagainya.

2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan.

2.1 Peralatan

- 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
- 2.1.2 Alat cetak tulisan.
- 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
- 2.1.4 Media audio dan/atau visual.

2.2 Perlengkapan

- 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
- 2.2.2 Alat tulis kantor.
- 2.2.3 Literatur.

3. Peraturan yang diperlukan

- 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- 3.2 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.
- 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).

4. Norma dan Standar

4.1 Norma

- 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
- 4.1.2 Kode Etik ASN.
- 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*.

4.2 Standar

- 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian

- 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
- 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
- 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.

- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Manajemen perubahan.
 - 3.1.2 Reformasi birokrasi.
 - 3.1.3 Komunikasi efektif.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan komunikasi dua arah.
 - 3.2.2 Melakukan bimbingan/pendampingan.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Terbuka terhadap perubahan.
 - 4.2 Orientasi pada pembelajaran berkelanjutan.
 - 4.3 Proaktif.
 - 4.4 Analitis.
 - 4.5 Integritas dan profesionalisme.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam merumuskan strategi implementasi perubahan strategis dalam organisasi sektor publik.

Kode Unit

:

UK.MSP.10

Judul Unit

:

Mengembangkan Pola Berfikir Sistemik

Deskripsi Unit

:

Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk memahami, menganalisis, dan mengembangkan pola berpikir sistemik dalam menghadapi permasalahan organisasi, kebijakan, dan pembangunan.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Memfasilitasi pemetaan Sistem dan Permasalahan.	1.1 Konsep berpikir sistemik disampaikan menggunakan contoh yang relevan dengan konteks <i>Mentee</i> . 1.2 <i>Mentee</i> dibimbing untuk mendefinisikan masalah secara komprehensif, bukan sekadar gejala. 1.3 Aktor, proses, dan faktor kunci dalam sistem dipetakan secara kolaboratif bersama <i>Mentee</i> .
2. Melakukan Analisis Hubungan dan Dinamika Sistem.	2.1 Hubungan sebab-akibat antar komponen sistem dieksplorasi melalui pertanyaan reflektif 2.2 Pola interaksi dan umpan balik dalam sistem diidentifikasi bersama <i>Mentee</i> . 2.3 Dampak tidak langsung dan konsekuensi jangka panjang dieksplorasi bersama <i>Mentee</i> .
3. Merumuskan Solusi dan Keputusan Sistemik.	3.1 <i>Mentee</i> difasilitasi untuk menghasilkan alternatif solusi berbasis pendekatan sistemik.

	3.2 Dampak solusi terhadap keseluruhan sistem dan pemangku kepentingan dianalisis bersama <i>Mentee</i>. 3.3 Keputusan <i>Mentee</i> yang mencerminkan pola berpikir sistemik direfleksikan bersama.
--	--

Batasan Variabel:

1. Konteks variabel
Komponen sistem yang dimaksud dapat berupa aktor (*People*), struktur, proses bisnis, sumber daya, dan sebagainya.
2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur
3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Mentoring*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

- 1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.
 - 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
- 2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
- 3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Manajemen perubahan.
 - 3.1.2 Konsep dan dinamika sistem.
 - 3.1.3 Komunikasi efektif.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Mengidentifikasi akar masalah.
 - 3.2.2 *Stakeholder mapping*.
- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Terbuka terhadap perubahan.
 - 4.2 Sistematis.
 - 4.3 Analitis.
 - 4.4 Kolaboratif.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam memetakan aktor yang terlibat dan merumuskan solusi berbasis pendekatan sistemik.

D. KOMPETENSI UMUM (*GENERIC COMPETENCIES*)

Kode Unit : UK. KUSP.1
Judul Unit : Meningkatkan Kesadaran Orientasi Publik
Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan dalam memahami, menanamkan, dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya nilai dan orientasi publik sebagai dasar perilaku kerja birokrasi.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Memahami Konsep dan Nilai Orientasi Publik.	1.1 Prinsip-prinsip orientasi publik diidentifikasi bersama <i>Coachee/Mentee</i> . prinsip orientasi publik dijelaskan sesuai nilai dasar pelayanan publik. 1.2 Pemahaman tentang pentingnya mengutamakan kepentingan publik atau masyarakat disampaikan dengan jelas.

	1.3 Hambatan dalam penerapan orientasi publik disampaikan dengan solusi yang tepat.
2. Membangun Kesadaran Orientasi Publik.	2.1 Peran dan tugas sebagai Pegawai ASN dikaitkan dengan tanggung jawab untuk mendukung kebutuhan/kepuasan masyarakat. 2.2 Dampak perilaku dan keputusan sebagai Pegawai ASN terhadap kepercayaan publik dieksplorasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. 2.3 Refleksi terkait kontribusinya dalam mewujudkan birokrasi berorientasi publik difasilitasi melalui jawaban eksploratif.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
(Tidak Ada)
- 2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur
- 3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
 - 3.2 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
 - 3.4 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.
 - 3.5 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.6 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.7 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).

4. Norma dan Standar

4.1 Norma

4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).

4.1.2 Kode Etik ASN.

4.1.3 Etika Pelayanan Publik.

4.1.4 Kode Etik *Coaching* Dan *Mentoring*.

4.2 Standar

4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian

1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.

1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.

1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.

2. Persyaratan Kompetensi (Tidak Ada)

3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan

3.1 Pengetahuan

3.1.1 Konsep dasar orientasi publik.

3.1.2 Dasar pelayanan publik.

3.2 Keterampilan

3.2.1 Membimbing refleksi diri.

3.2.2 Menggali nilai dan makna kerja.

3.2.3 Melakukan komunikasi dua arah.

3.2.4 Memberikan umpan balik inspiratif.

4. Sikap yang diperlukan

4.1 Integritas.

4.2 Empati terhadap publik.

4.3 Keterbukaan terhadap informasi publik.

4.4 Terbuka terhadap umpan balik.

4.5 Etika komunikasi yang tepat.

4.6 Profesionalisme.

4.7 Disiplin dan konsisten dalam tindakan.

5. Aspek kritis

5.1 Pemahaman terhadap Nilai dan Orientasi Publik didapatkan oleh *Coachee/Mentee*

Kode Unit : UK. KUSP.2

Judul Unit : Mengembangkan Pola Pikir Bertumbuh dan Kreativitas dalam Birokrasi

Deskripsi Unit : Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk menumbuhkan *growth mindset* (pola pikir bertumbuh) dan kreativitas dalam menjalankan peran sebagai Pegawai ASN di birokrasi.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Mengidentifikasi Prinsip dan Karakteristik Pola Pikir Bertumbuh (<i>Growth Mindset</i>)	1.1 Konsep <i>growth mindset</i> dijelaskan dalam konteks organisasi pemerintahan. 1.2 Perbedaan antara <i>fixed mindset</i> dan <i>growth mindset</i> disampaikan dengan contoh penerapannya dalam konteks birokrasi. 1.3 Nilai-nilai dasar pola pikir bertumbuh dan kreativitas disampaikan dengan jelas. 1.4 Dampak pola pikir terhadap perilaku, kinerja, dan pengembangan diri Pegawai ASN diuraikan secara jelas.
2. Mengembangkan Kreativitas	2.1 Teknik berpikir kreatif diidentifikasi untuk memecahkan masalah birokrasi. 2.2 Hambatan budaya birokrasi terhadap kreativitas diidentifikasi secara objektif. 2.3 Permasalahan kerja dianalisis untuk menemukan alternatif solusi yang inovatif. 2.4 Ide-ide baru diusulkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan. 2.5 Protipe ide kreatif dikembangkan selaras dengan kebutuhan dan tujuan birokrasi.

Batasan Variabel:

- 1. Konteks variabel
 - 1.1 Teknik berpikir kreatif yang dimaksud misalnya *brainstorming*, *design thinking*, *lateral thinking*, dan lainnya.
- 2 Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.

2.2.2 Alat tulis kantor.

2.2.3 Literatur.

3 Peraturan yang diperlukan

3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

3.2 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.

3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

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

3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).

4 Norma dan Standar

4.1 Norma

4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).

4.1.2 Kode Etik ASN.

4.1.3 Kode Etik *Coaching* dan *Mentoring*.

4.2 Standar

4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian

1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.

1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.

1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.

2. Persyaratan Kompetensi (Tidak Ada)

3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan

3.1 Pengetahuan

3.1.1 Konsep dasar pola pikir bertumbuh.

3.1.2 Teknik berfikir kreatif.

3.2 Keterampilan

3.2.1 Melakukan refleksi dan pembelajaran diri.

3.2.2 Menerapkan pemikiran kreatif.

3.2.3 Melakukan komunikasi dua arah.

- 4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Adaptif dan fleksibel.
 - 4.2 Terbuka terhadap perubahan.
 - 4.3 Rasa ingin tahu tinggi.
 - 4.4 Proaktif.
 - 4.5 Berani mengambil risiko yang terukur.
- 5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam mengembangkan pola pikir bertumbuh dan kreatif kepada *Coachee/Mentee*.

Kode Unit

:

UK.KUSP.3

Judul Unit

:

Membangun Budaya Kerja Transformasional

Deskripsi Unit

:

Unit kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan untuk membangun, menginternalisasi, dan mengembangkan budaya kerja transformasional dalam organisasi.

ELEMEN KOMPETENSI	KRITERIA UNJUK KERJA
1. Memahami Konsep dan Prinsip Budaya Kerja Transformasional	1.1 Konsep budaya kerja transformasional dijelaskan dalam konteks organisasi pemerintahan. 1.2 Nilai dan prinsip budaya kerja transformasional dijelaskan dan dikaitkan dengan peran sebagai Pegawai ASN. 1.3 Perbedaan budaya kerja transaksional dan transformasional dijelaskan secara tepat. 1.4 Hubungan budaya kerja transformasional dengan pencapaian tujuan birokrasi dijelaskan dengan jelas.
2. Mengelola dan Memperkuat Budaya Kerja Transformational	2.1 Pola kerja, nilai, dan kebiasaan yang berlaku di organisasi saat ini dapat diidentifikasi sebagai dasar melakukan perubahan. 2.2 Hambatan dan kelemahan budaya kerja saat ini diidentifikasi secara objektif. 2.3 Aspek positif dari budaya kerja saat ini dipetakan sebagai modal awal transformasi. 2.4 Tantangan dan dampak yang timbul terhadap produktivitas dan pelayanan publik bila budaya kerja lama dipertahankan diidentifikasi secara jelas.

Batasan Variabel:

1. Konteks variabel
 - 1.1 Nilai dan prinsip budaya kerja transformasional yang dimaksud misalnya inovatif, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil.
2. Peralatan dan Perlengkapan yang diperlukan
 - 2.1 Peralatan
 - 2.1.1 Laptop atau perangkat digital.
 - 2.1.2 Alat cetak tulisan.
 - 2.1.3 Alat pengolah data dan dokumentasi.
 - 2.1.4 Media audio dan/atau visual.
 - 2.2 Perlengkapan
 - 2.2.1 Ruang interaksi yang memadai.
 - 2.2.2 Alat tulis kantor.
 - 2.2.3 Literatur
3. Peraturan yang diperlukan
 - 3.1 Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - 3.2 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.
 - 3.3 Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
 - 3.4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
 - 3.5 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi secara Terintegrasi (*Corporate University*).
4. Norma dan Standar
 - 4.1 Norma
 - 4.1.1 Nilai-Nilai Dasar ASN: BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).
 - 4.1.2 Kode Etik ASN.
 - 4.1.3 Kode Etik *Coaching* dan *Mentoring*.
 - 4.2 Standar
 - 4.2.1 Standar umum yang dipakai dari *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring* dan *Coaching Council* (EMCC), *Association for Coaching* (AC).

Panduan Penilaian:

1. Konteks Penilaian
 - 1.1 Penilaian unit kompetensi ini dilakukan dengan Sertifikasi Kompetensi melalui metode Uji Kompetensi yang terdiri atas observasi, uji tertulis, wawancara, portofolio dan/atau simulasi.
 - 1.2 Penilaian ini dapat dilakukan di tempat kerja dan/atau di luar tempat kerja atau pada tempat yang disimulasikan serta dapat diterapkan secara individu maupun sebagai bagian dari suatu kelompok atau di Tempat Uji Kompetensi.

- 1.3 Penilaian unit kompetensi ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dipersyaratkan.
2. Persyaratan Kompetensi
(Tidak Ada)
3. Pengetahuan dan Keterampilan yang dibutuhkan
 - 3.1 Pengetahuan
 - 3.1.1 Konsep dasar budaya kerja transformasional.
 - 3.1.2 Konsep dasar reformasi birokrasi.
 - 3.1.3 Konsep dasar manajemen perubahan.
 - 3.2 Keterampilan
 - 3.2.1 Melakukan refleksi dan pembelajaran diri.
 - 3.2.2 Melakukan komunikasi efektif.
4. Sikap yang diperlukan
 - 4.1 Adaptif dalam pekerjaan.
 - 4.2 Komitmen terhadap perubahan.
 - 4.3 Keterbukaan terhadap ide dan masukan.
 - 4.4 Berpikir strategis.
 - 4.5 Berani mengambil risiko yang terukur.
 - 4.6 Konsisten terhadap pembelajaran.
5. Aspek kritis
 - 5.1 Ketepatan dalam mengembangkan budaya kerja transformasional bagi *Coachee/Mentee*.

BAB IV

SKEMA SERTIFIKASI KOMPETENSI

Sertifikasi Kompetensi *Coach* dan Mentor dilaksanakan berdasarkan Skema Sertifikasi okupasi Kompetensi yang berfokus pada kategori spesialisasi paralel/tidak berjenjang. Skema Sertifikasi disusun melalui proses pemaketan unit kompetensi ke dalam kelompok kategori spesialisasi yang ditetapkan berdasarkan kebutuhan Kompetensi *Coach* dan Mentor sektor publik. Setiap kategori Sertifikasi Kompetensi dirancang untuk merepresentasikan fokus praktik dan konteks peran profesional yang berbeda, sehingga tidak bersifat berjenjang. Peserta Sertifikasi Kompetensi dapat mengikuti Sertifikasi Kompetensi pada kategori tertentu sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan peran profesional yang dijalankan. Berikut ini merupakan Skema Sertifikasi *Coach* dan Mentor yang terdiri atas beberapa kategori sebagai berikut:

A. Kategori *Performance*

Kategori ini berfokus pada peran *Coach* dan Mentor dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja, sikap, dan keterampilan individu Pegawai ASN. Berikut ini merupakan informasi terkait kategori ini, antara lain:

1. Sertifikasi Kompetensi : *Certified Public Sector Performance Coach and Mentor*
2. Area Pengembangan : Penguatan kinerja, keterampilan, sikap dan perilaku kerja individu dalam konteks manajemen sumber daya manusia.
3. Target *Coachee/Mentee* : Pegawai ASN yang menduduki jabatan pelaksana atau jabatan fungsional dalam rangka peningkatan kinerja, dan/atau yang dipersiapkan dalam *talent pool*.
4. Ruang Lingkup Utama
 - a. *Coaching*
 - 1) Tujuan : Memfasilitasi proses pengembangan kinerja, keterampilan, sikap dan perilaku kerja profesional.
 - 2) Pendekatan : *Performance Coaching, Behavioral Coaching, Skill, and Technical Coaching*
 - b. *Mentoring*
 - 1) Tujuan : Mendampingi *Mentee* dalam proses adaptasi kerja, peningkatan efektivitas kinerja, dan pengembangan kompetensi guna membangun dasar kinerja yang kuat.
 - 2) Fokus Pengembangan:
 - a) Adaptasi terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi.
 - b) Pemahaman nilai, visi, dan tata kelola kerja, serta pembentukan sikap dan etika ASN.
 - c) Penguatan dan pengembangan *soft skills* serta Kompetensi teknis.
 - d) Pengembangan strategi pengelolaan dan efektivitas kinerja.
 - e) Perencanaan pengembangan karier awal *Mentee*.

5. Persyaratan untuk memenuhi Sertifikasi Kompetensi kategori *performance* adalah sebagai berikut:
- a. berijazah pendidikan paling rendah sarjana (S-1);
 - b. menduduki jabatan paling rendah jabatan pengawas atau jabatan fungsional ahli muda;
 - c. telah mengikuti pelatihan berbasis Kompetensi yang relevan dengan *Coaching* dan *Mentoring* paling sedikit 20 (dua puluh) JP;
 - d. memiliki pengalaman praktik *Coaching* (*Coaching practice*) sebagaimana dimaksud dalam Keputusan ini dengan total paling sedikit 30 (tiga puluh) JP; dan
 - e. memiliki pengalaman praktik *Mentoring* (*Mentoring practice*) sebagaimana dimaksud dalam Keputusan ini dengan total paling sedikit 10 (sepuluh) JP.
6. Paket Kompetensi:
- a. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)
 - 1) Memahami Praktik *Coaching* dan *Mentoring* pada Sektor Publik.
 - 2) Membangun Hubungan *Coaching* dan *Mentoring* yang Efektif.
 - 3) Memfasilitasi Proses Pencapaian Tujuan.
 - 4) Memfasilitasi Pemantauan dan Evaluasi.
 - b. Kompetensi Spesifik Peran *Coaching* (*Coaching specific Role Competencies*)
 - 1) Mendengarkan Aktif dan Kehadiran Penuh (*Active Listening and Presence*).
 - 2) Menggunakan Teknik Bertanya Reflektif dan Mendalam (*Powerfull Questioning*).
 - 3) Menerapkan Model dan Kerangka Sistematis dalam Proses *Coaching*.
 - c. Kompetensi Spesifik Peran *Mentoring* (*Mentoring Specific Role Competencies*)
 - 1) Menggunakan Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman.
 - 2) Memberikan Bimbingan dan Dukungan Peningkatan Kinerja.
 - 3) Memberikan Bimbingan Adaptasi dan Penyesuaian Peran.
 - d. Kompetensi Umum (*Generic Competencies*)
 - 1) Meningkatkan Kesadaran Orientasi Publik.
 - 2) Mengembangkan Pola Pikir Bertumbuh dan Kreativitas dalam Birokrasi.
 - 3) Membangun Budaya Kerja transformasional.

7. Tabel Paket Kompetensi

NO	KODE UNIT	UNIT KOMPETENSI
1	UK.CMSP.1	Memahami Praktik <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada Sektor Publik
2	UK.CMSP.2	Membangun Hubungan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> yang Efektif
3	UK.CMSP.3	Memfasilitasi Proses Pencapaian Tujuan
4	UK.CMSP.4	Memfasilitasi Pemantauan dan Evaluasi
5	UK.CSP.1	Mendengarkan Aktif dan Kehadiran Penuh (<i>active listening and presence</i>)

6	UK.CSP.2	Menggunakan Teknik Bertanya Reflektif dan Mendalam (<i>powerfull questioning</i>)
7	UK.CSP.3	Menerapkan Model dan Kerangka Sistematis dalam Proses <i>Coaching</i>
8	UK.MSP.1	Menggunakan Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman
9	UK.MSP.2	Memberikan Bimbingan dan Dukungan Peningkatan Kinerja
10	UK.MSP.3	Memberikan Bimbingan Adaptasi dan Penyesuaian Peran
11	UK.KUSP.1	Meningkatkan Kesadaran Orientasi Publik
12	UK.KUSP.2	Mengembangkan Pola Pikir Bertumbuh dan Kreativitas dalam Birokrasi
13	UK.KUSP.3	Membangun Budaya Kerja Transformasional

B. Kategori *Leadership*

Kategori ini berfokus pada peran *Coach* dan Mentor dalam mengembangkan kapabilitas kepemimpinan dan manajemen organisasi sektor publik. Berikut ini merupakan informasi terkait kategori ini, antara lain:

- Sertifikasi Kompetensi : *Certified Public Sector Leadership Coach and Mentor*
- Area Pengembangan : Pengembangan potensi dan kapabilitas kepemimpinan, manajemen sumber daya organisasi, penguatan jejaring dan implementasi kebijakan di sektor publik.
- Target :
 - Pegawai ASN yang sudah menduduki jabatan pengawas dan jabatan administrator; dan/atau
 - Pegawai ASN yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama.
- Ruang Lingkup Utama
 - Coaching*
 - Tujuan *Coaching* : Memfasilitasi pengembangan kepemimpinan sektor publik serta kemampuan mengambil keputusan dan mengelola tim secara lebih efektif, sehingga mendukung kinerja dan akselerasi karier dalam organisasi.
 - Pendekatan : *Developmental Coaching, Leadership Coaching, Team Coaching*
 - Mentoring*
 - Tujuan *Mentoring* : Mendampingi *Mentee* dalam mengembangkan kapabilitas kepemimpinan, manajemen sumber daya, dan pengambilan keputusan.
 - Fokus Pengembangan:
 - Penerapan prinsip dan nilai kepemimpinan sektor publik.
 - Pengelolaan tim dan sumber daya organisasi.
 - Inovasi dan implementasi kebijakan.
 - Komunikasi publik dan pengambilan keputusan.
 - Pengelolaan dinamika organisasi.
 - Rencana pengembangan karier dan kepemimpinan masa depan.

5. Persyaratan untuk memenuhi sertifikasi Kompetensi kategori *Leadership* adalah sebagai berikut:

- a. berijazah pendidikan paling rendah sarjana (S-1);
- b. menduduki jabatan paling rendah jabatan pimpinan tinggi pratama atau memiliki pengalaman menduduki jabatan setingkat jabatan pimpinan tinggi pratama;
- c. telah mengikuti pelatihan berbasis kompetensi yang relevan dengan *Coaching* dan *Mentoring* dengan paling sedikit 50 (lima puluh) JP;
- d. memiliki pengalaman praktik *Coaching* (*Coaching practice*) sebagaimana dimaksud dalam Keputusan ini dengan total paling sedikit 100 (seratus) JP; dan
- e. memiliki pengalaman praktik *Mentoring* (*Mentoring practice*) sebagaimana dimaksud dalam Keputusan ini dengan total paling sedikit 50 (lima puluh) JP.

6. Paket Kompetensi:

a. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

- 1) Memahami Praktik Baik *Coaching* dan *Mentoring* pada Sektor Publik.
- 2) Membangun Hubungan *Coaching* dan *Mentoring* yang Efektif.
- 3) Memfasilitasi Proses Pencapaian Tujuan.
- 4) Memfasilitasi Pemantauan dan Evaluasi.

b. Kompetensi Spesifik Peran *Coaching* (*Coaching specific Role Competencies*)

- 1) Mendengarkan Aktif dan Kehadiran Penuh (*active listening and presence*).
- 2) Menggunakan Teknik Bertanya Reflektif dan Mendalam (*powerfull questioning*).
- 3) Menerapkan Model dan Kerangka Sistematis dalam Proses *Coaching*.
- 4) Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kepemimpinan Sektor Publik (*leadership Coaching*).
- 5) Memfasilitasi Kolaborasi dan Pengembangan Kinerja Tim (*team Coaching*).

c. Kompetensi Spesifik Peran *Mentoring* (*Mentoring Specific Role Competencies*)

- 1) Menggunakan Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman.
- 2) Menjadi Teladan (*Role Modelling*) dalam Profesionalisme dan Etika.
- 3) Memberikan Bimbingan Pengembangan Karier ASN (*career path guidance*).
- 4) Memberikan Bimbingan Pembelajaran Kepemimpinan Individu.
- 5) Memberikan Bimbingan Pengembangan dan Kolaborasi Tim.

d. Kompetensi Umum (*Generic Competencies*)

- 1) Meningkatkan kesadaran Orientasi Publik.
- 2) Mengembangkan Pola Pikir Bertumbuh dan Kreativitas dalam Birokrasi.
- 3) Membangun Budaya Kerja Transformasional.

7. Tabel Paket Kompetensi

NO	KODE UNIT	UNIT KOMPETENSI
1	UK.CMSP.1	Memahami Praktik <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada Sektor Publik
2	UK.CMSP.2	Membangun Hubungan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> yang Efektif
3	UK.CMSP.3	Memfasilitasi Proses Pencapaian Tujuan
4	UK.CMSP.4	Memfasilitasi Pemantauan dan Evaluasi
5	UK.CSP.1	Mendengarkan Aktif dan Kehadiran Penuh (<i>active listening and presence</i>)
6	UK.CSP.2	Menggunakan Teknik Bertanya Reflektif dan Mendalam (<i>powerfull questioning</i>)
7	UK.CSP.3	Menerapkan Model dan Kerangka Sistematis dalam Proses <i>Coaching</i>
8	UK.CSP.4	Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kepemimpinan Sektor Publik (<i>leadership Coaching</i>)
9	UK.CSP.5	Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kinerja dan Kolaborasi Tim (<i>team Coaching</i>)
10	UK.MSP.1	Menggunakan Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman
11	UK.MSP.4	Menjadi Teladan (<i>Role Modelling</i>) dalam Profesionalisme dan Etika
12	UK.MSP.5	Memberikan Bimbingan Pengembangan Karier ASN (<i>career path guidance</i>)
13	UK.MSP.6	Memberikan Bimbingan Pembelajaran Kepemimpinan Individu
14	UK.MSP.7	Memberikan Bimbingan Pengembangan dan Kolaborasi Tim
15	UK.KUSP.1	Meningkatkan Kesadaran Orientasi Publik
16	UK.KUSP.2	Mengembangkan Pola Pikir Bertumbuh dan Kreativitas dalam Birokrasi
17	UK.KUSP.3	Membangun Budaya Kerja Transformasional

C. Kategori *Strategic Leadership*

Kategori ini berfokus pada peran *Coach* dan Mentor dalam pengembangan kepemimpinan strategis, penguatan sistem, transformasi nilai dan budaya organisasi sistem sektor publik. Berikut ini merupakan informasi terkait kategori ini, antara lain:

- 1. Sertifikasi Kompetensi : *Certified Public Sector Strategic Leadership Coach and Mentor*
- 2. Area Pengembangan : Perubahan/Transformasi Nilai, Sistem Organisasi, dan Kepemimpinan Strategis
- 3. Target *Coachee/ Mentee* : a. Pegawai ASN yang menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama; dan/atau
b. Pegawai ASN yang menduduki dan yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan

pimpinan tinggi madya atau jabatan pimpinan tinggi utama.

4. Ruang Lingkup Utama

a. *Coaching*

- 1) Tujuan *Coaching* : Memfasilitasi pengembangan kepemimpinan strategis dalam memimpin dan melakukan transformasi nilai serta mengelola perubahan secara sistemik dan berkelanjutan di organisasi sektor publik.
- 2) Pendekatan : *Transformational Coaching, Executive Coaching, Systemic Coaching*

b. *Mentoring*

- 1) Tujuan : Mendampingi *Mentee* dalam mengembangkan kapasitas kepemimpinan strategis dan visioner, menginternalisasikan nilai dan sistem untuk transformasi organisasi.
- 2) Fokus Pengembangan:
 - a) Pengembangan pola pikir sistemik untuk memimpin dan mengelola perubahan strategis organisasi.
 - b) Membangun kapasitas perubahan/transformasi organisasi sektor publik.
 - c) Menginternalisasi nilai transformasi dalam kepemimpinan sektor publik.
 - d) Pengembangan kapabilitas kepemimpinan strategis dan pengambilan keputusan.
 - e) Menjadi mentor bagi Mentor lain (*meta-Mentee*).

5. Persyaratan untuk memenuhi sertifikasi Kompetensi kategori *Strategic Leadership* adalah sebagai berikut:

- a. berijazah pendidikan paling rendah Magister (S-2);
- b. menduduki jabatan paling rendah pada jenjang jabatan pimpinan tinggi madya atau memiliki pengalaman menduduki jabatan setingkat jabatan pimpinan tinggi madya atau utama;
- c. telah mengikuti pelatihan berbasis kompetensi yang relevan dengan *Coaching* dan *Mentoring* dengan paling sedikit 50 (lima puluh) JP;
- d. memiliki pengalaman praktik *Coaching* (*Coaching practice*) sebagaimana dimaksud dalam Keputusan ini dengan total paling sedikit 200 (dua ratus) JP; dan
- e. memiliki pengalaman praktik *Mentoring* (*Mentoring practice*) sebagaimana dimaksud dalam Keputusan ini dengan total paling sedikit 100 (seratus) JP.

6. Paket Kompetensi:

a. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

- 1) Memahami Praktik Baik *Coaching* dan *Mentoring* pada Sektor Publik.
- 2) Membangun Hubungan *Coaching* dan *Mentoring* yang Efektif.
- 3) Memfasilitasi Proses Pencapaian Tujuan.
- 4) Memfasilitasi Pemantauan dan Evaluasi.

b. Kompetensi Spesifik Peran *Coaching* (*Coaching specific Role Competencies*)

- 1) Mendengarkan Aktif dan Kehadiran Penuh (*Active Listening and Presence*).
 - 2) Menggunakan Teknik Bertanya Reflektif dan Mendalam (*Powerfull Questioning*).
 - 3) Menerapkan Model dan Kerangka Sistematis dalam Proses *Coaching*.
 - 4) Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kepemimpinan Strategis Sektor Publik.
 - 5) Memfasilitasi Refleksi Strategis Transformasi Organisasi Sektor Publik.
- c. Kompetensi Spesifik Peran *Mentoring* (*Mentoring Specific Role Competencies*)
- 1) Menggunakan Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman.
 - 2) Menjadi Teladan (*Role Modelling*) dalam Profesionalisme dan Etika.
 - 3) Memberikan Bimbingan Eksplorasi Isu dan Area Strategis Transformasi Birokrasi.
 - 4) Memberikan Bimbingan Implementasi Perubahan Strategis Organisasi.
 - 5) Mengembangkan Pola Berfikir Sistemik.
- d. Kompetensi Umum (*Generic Competencies*)
- 1) Meningkatkan Kesadaran Orientasi Publik.
 - 2) Mengembangkan Pola Pikir Bertumbuh dan Kreativitas dalam Birokrasi.
 - 3) Membangun Budaya Kerja Transformasional.

7. Tabel Paket Kompetensi

NO	KODE UNIT	UNIT KOMPETENSI
1	UK.CMSP.1	Memahami Praktik <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> pada Sektor Publik
2	UK.CMSP.2	Membangun Hubungan <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> yang Efektif
3	UK.CMSP.3	Memfasilitasi Proses Pencapaian Tujuan
4	UK.CMSP.4	Memfasilitasi Pemantauan dan Evaluasi
5	UK.CSP.1	Mendengarkan Aktif dan Kehadiran Penuh (<i>Active Listening and Presence</i>)
6	UK.CSP.2	Menggunakan Teknik Bertanya Reflektif dan Mendalam (<i>Powerfull Questioning</i>)
7	UK.CSP.3	Menerapkan Model dan Kerangka Sistematis dalam Proses <i>Coaching</i>
8	UK.CSP.6	Memfasilitasi Refleksi Pengembangan Kepemimpinan Strategis Sektor Publik
9	UK.CSP.7	Memfasilitasi Refleksi Strategis Transformasi Organisasi Sektor Publik
10	UK.MSP.1	Menggunakan Teknik Berbagi Pengetahuan dan Pengalaman
11	UK.MSP.4	Menjadi Teladan (<i>Role Modelling</i>) dalam Profesionalisme dan Etika

NO	KODE UNIT	UNIT KOMPETENSI
12	UK.MSP.8	Memberikan Bimbingan Eksplorasi Isu dan Area Strategis Transformasi Birokrasi
13	UK.MSP.9	Memberikan Bimbingan Implementasi Perubahan Strategis Organisasi
14	UK.MSP.10	Mengembangkan Pola Berfikir Sistemik
15	UK.KUSP.1	Meningkatkan Kesadaran Orientasi Publik
16	UK.KUSP.2	Mengembangkan Pola Pikir Bertumbuh dan Kreativitas dalam Birokrasi
17	UK.KUSP.3	Membangun Budaya Kerja Transformasional

BAB V
SERTIFIKASI KOMPETENSI
COACH DAN MENTOR SEKTOR PUBLIK

A. Ketentuan Umum Sertifikasi Kompetensi

1. Sertifikasi Kompetensi dilaksanakan melalui Uji Kompetensi sebagai bagian dari penilaian kemampuan peserta untuk memastikan kesesuaian Kompetensi peserta sesuai dengan Standar Kompetensi yang telah ditetapkan sesuai kategori dalam Skema Sertifikasi Kompetensi *Coach* dan Mentor.
2. Penyelenggaraan Sertifikasi Kompetensi dilaksanakan berdasarkan prinsip:
 - a. objektif, artinya dilakukan secara benar, jelas, dan menilai Kompetensi sesuai dengan kondisi yang sebenarnya;
 - b. adil, artinya dilakukan dengan tidak diskriminatif dan sesuai dengan prosedur;
 - c. transparan, artinya dilakukan secara terbuka dan dapat diakses oleh pihak terkait; dan
 - d. akuntabel, artinya dilakukan dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Sertifikasi Kompetensi *Coach* dan Mentor dapat dilaksanakan terintegrasi dengan pelatihan *Coach* dan Mentor yang diselenggarakan oleh LAN.

B. Tim Uji Kompetensi

1. Tim Uji Kompetensi *Coach* dan Mentor dibentuk dan disusun berdasarkan kebutuhan pelaksanaan Uji Kompetensi dan ditetapkan oleh Kepala LAN.
2. Dalam setiap kegiatan Uji Kompetensi *Coach* dan Mentor, tim Uji Kompetensi terdiri atas:
 - a. asesor Sertifikasi Kompetensi;
 - b. praktisi pengujian apabila diperlukan; dan
 - c. pengelola administrasi.
3. Asesor Sertifikasi Kompetensi memiliki tugas melakukan pengujian terhadap peserta dan melaksanakan penilaian Kompetensi sesuai dengan skema Sertifikasi Kompetensi.
4. Asesor Sertifikasi Kompetensi dalam proses pelaksanaan Uji Kompetensi berasal dari pegawai negeri sipil di lingkungan LAN maupun pegawai negeri sipil instansi lain yang telah memenuhi persyaratan sebagai asesor Sertifikasi Kompetensi yang dibuktikan dengan kepemilikan sertifikat asesor Sertifikasi Kompetensi.
5. Persyaratan Asesor Sertifikasi Kompetensi meliputi:
 - a. berijazah paling rendah magister (S2);
 - b. memiliki pangkat Penata, golongan ruang III/c dengan masa kerja paling singkat 8 (delapan) tahun;
 - c. memiliki sertifikat asesor Sertifikasi Kompetensi;
 - d. menguasai konteks Kompetensi kerja yang akan dinilai;
 - e. mampu berkomunikasi dengan efektif baik secara lisan maupun tulisan; dan

- f. bebas dari kepentingan dan tekanan apapun sehingga dapat melakukan Uji Kompetensi secara adil dan obyektif.
- 6. Praktisi penguji sebagaimana dimaksud dalam angka 2 huruf b merupakan pejabat pimpinan tinggi, pejabat administrasi, pejabat fungsional, yang karena pekerjaan dan pengalaman kerjanya memiliki keahlian di bidang yang relevan dengan kompetensi *Coaching* dan *Mentoring* pada sektor publik yang diujikan berdasarkan tugas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.

C. Pelaksanaan Uji Kompetensi

- 1. Uji Kompetensi diselenggarakan oleh LAN.
- 2. Uji Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam angka 1 dapat dilaksanakan secara luring dan/atau daring sesuai ketentuan yang ditetapkan.
- 3. Pelaksanaan Uji Kompetensi dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
 - a. instansi pemerintah mengusulkan calon peserta Sertifikasi Kompetensi kepada Kepala LAN melalui pejabat pimpinan tinggi madya yang menyelenggarakan tugas di bidang transformasi pembelajaran ASN LAN dengan melampirkan formulir permohonan Sertifikasi Kompetensi;
 - b. LAN melalui unit organisasi yang menyelenggarakan tugas di bidang sertifikasi kompetensi *Coach* dan Mentor melakukan seleksi administrasi calon peserta;
 - c. LAN melalui unit organisasi yang menyelenggarakan tugas di bidang sertifikasi kompetensi *Coach* dan Mentor menetapkan dan memanggil peserta dalam surat pemanggilan;
 - d. LAN melalui unit organisasi yang menyelenggarakan tugas di bidang sertifikasi kompetensi *Coach* dan Mentor melaksanakan Uji Kompetensi melalui media yang telah ditentukan;
 - e. LAN melaksanakan sidang untuk kelulusan peserta Uji Kompetensi;
 - f. peserta yang belum memenuhi standar kelulusan Uji Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam huruf e, diberikan kesempatan untuk melakukan remedial sebanyak 1 (satu) kali;
 - g. Kepala LAN menetapkan:
 - 1) Sertifikat Kompetensi bagi peserta yang lulus Uji Kompetensi; atau
 - 2) Surat Keterangan bagi peserta yang tidak lulus Uji Kompetensi; dan
 - h. Unit organisasi yang menyelenggarakan tugas di bidang transformasi pembelajaran ASN LAN mengoordinasikan penyampaian sertifikat dan surat keterangan sebagaimana dimaksud dalam huruf g.
- 4. Pelaksanaan Uji Kompetensi dilakukan dengan metode:
 - a. verifikasi Portofolio;
 - b. uji tertulis;
 - c. wawancara; dan/atau
 - d. observasi.

BAB VI PENUTUP

1. Standar Kompetensi dan Pedoman ini merupakan Standar Kompetensi bagi *Coach* dan Mentor pada sektor publik dan panduan dalam penyelenggaraan Sertifikasi Kompetensi; dan
2. Hal-hal yang belum diatur dalam Keputusan ini akan ditetapkan tersendiri oleh Kepala LAN atau pejabat pimpinan tinggi di lingkungan LAN berdasarkan atas pelimpahan wewenang secara tertulis dari Kepala LAN.

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



MUHAMMAD TAUFIQ