

Social Learning pada Penyelenggaraan Pelatihan untuk Mendukung Efektivitas *Corporate University* di Badiklat Pemeriksaan Keuangan Negara

Muhammad Hairil Anwar^{a,1,*}, Mariman Darto^{b,2}, Bramantyo^{b,3}

^a BPK RI, Gatot Subroto 31 Jakarta Pusat 10210

^b LAN RI, Jl. Veteran No.10, Jakarta Pusat 10110

^c BPK RI, Gatot Subroto 31 Jakarta Pusat 10210

¹ hairilanw@yahoo.com*; ² marimandarto@gmail.com; ³ r.bramantyo@bpk.go.id

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

January 23, 2024

Revised:

April 17, 2024

Accepted:

April 30, 2024

Konsep *Corporate University* di Badan Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara telah berjalan beberapa tahun. Hal unik yang membedakannya dengan sebelumnya adalah adanya pendekatan *self learning*, *social learning* dan *practical learning*. *Social learning* adalah jembatan antar *self learning* dan *practical learning*. Dari dinamika yang ada muncul tantangan dalam mendukung efektivitas *Corporate University* yaitu sejauhmana *social learning* dapat diterapkan secara optimal, serta kompetensi apa sajakah yang perlu yang diperlukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dalam bentuk apa saja *social learning* dapat diterapkan, kompetensi apa yang perlu dioptimalkan, dan kompetensi apa yang perlu ditambahkan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang didukung data dan informasi kuantitatif. Penelitian menyimpulkan bahwa *social learning* yang diaktualisasikan dalam bentuk *coaching* dan *mentoring* dapat dilaksanakan tidak hanya pada sesi *social learning* yang formal, juga dapat diterapkan pada pembelajaran di kelas dan praktik di lapangan dimana *coaching* lebih sesuai diarahkan pada motivasi sedangkan *mentoring* pada hal-hal bersifat teknis. Penelitian juga menyimpulkan bahwa terdapat empat kompetensi yang perlu dioptimalkan yaitu mendengarkan aktif, membangun kesadaran, memfasilitasi perkembangan *coachee* dan membangun kepercayaan dan rasa aman. Kompetensi-kompetensi tersebut juga dapat diterapkan pada proses *mentoring* disamping kompetensi substansi yang harus dimiliki mentor. Beberapa kompetensi lain yang perlu ditambahkan adalah mengelola empati, manajemen waktu, pemahaman atau pengalaman terhadap substansi, serta pengelolaan diri *coach/mentor*.

The concept of Corporate University at the Education and Training Board of State Financial Audit has been running for several years; the unique thing that distinguishes it from the previous mechanism is the approach of self-learning, social learning, and practical learning where social learning bridging self-learning, and practical learning. Looking at the existing dynamics, a challenge arises: how far can social learning be implemented optimally, and what competencies are needed? This research aims to find out in what forms social learning can be applied, what competencies need to be optimized, and what competencies need to be added. This study uses a qualitative descriptive method supported by quantification data or information. The research concludes that social learning which is actualized in the form of coaching and mentoring can be implemented not only in formal social learning sessions, it can also be applied to classroom learning and practice in the field where coaching is more appropriately directed at motivation while mentoring is aimed at technical matters. The research also concluded that four competencies need to be optimized, namely Listening Actively, Evoking Awareness, Facilitating Growth, and Cultivating Trust and Safety. These competencies can also be applied to the mentoring process besides the substantive competencies that mentors must have. Some other competencies that need to be added are managing empathy, managing time, understanding or experiencing the substance, and managing the self of the coach/mentor.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



Kata Kunci: *corporate university*, *social learning*, fasilitator pembelajaran, pengembangan kompetensi

Keywords: *corporate university*, *social learning*, *learning facilitator*, *competencies development*

1. Pendahuluan

Badan Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara (Badiklat PKN) adalah salah satu unsur pelaksana tugas penunjang Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang berada di bawah dan bertanggung jawab

kepada BPK melalui Anggota yang ditetapkan BPK. Badiklat PKN dibentuk melalui Keputusan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 14/K/I-XIII.2/9/2017 Tanggal 29 September 2017 tentang Perubahan Keempat Atas Keputusan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 3/K/I-XIII.2/7/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan. Badiklat PKN mempunyai tugas untuk merancang, merencanakan, menyelenggarakan, dan mengevaluasi kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dan pembimbingan bagi pelaksana BPK dan diklat bagi pihak di luar BPK, menyelenggarakan sertifikasi pemeriksa keuangan negara bagi pelaksana BPK dan pihak di luar BPK, serta akreditasi unit penyelenggara diklat di bidang pemeriksaan keuangan negara. Badiklat PKN memainkan peran penting dalam menyediakan pendidikan dan pelatihan yang terstruktur untuk pengembangan kompetensi aparatur negara, khususnya di bidang pemeriksaan keuangan negara. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi BPK karena merupakan kunci untuk meningkatkan profesionalisme dan efektivitas dalam menjalankan fungsi audit dan pemeriksaan keuangan negara. Badiklat PKN memastikan bahwa pegawai BPK memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pemeriksaan dengan efektif. Dengan SDM yang berkualitas, BPK dapat lebih efisien dalam mengidentifikasi dan menanggapi isu-isu keuangan serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara. Hal ini, pada gilirannya, mendukung peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik dan penguatan kepercayaan publik terhadap institusi.

Penelitian terkait *Social Learning* menjadi penting dalam kerangka untuk meningkatkan efektivitas Badiklat PKN sebagai *Corporate University* (Corpu) dan pembangunan SDM di Badiklat PKN karena dapat membantu mengidentifikasi bagaimana interaksi sosial dan berbagi pengetahuan dapat meningkatkan pembelajaran dan inovasi. Ini mendukung pengembangan kompetensi yang lebih luas dan adaptasi cepat terhadap perubahan, serta memperkuat kultur organisasi yang berfokus pada pembelajaran berkelanjutan. Sejak 2021, Badiklat PKN telah melaksanakan beberapa pelatihan dengan pendekatan *Corporate University*. Pendekatan Corpu diselenggarakan melalui tiga metode pembelajaran yaitu: (1) pembelajaran di kelas, (2) *social learning* melalui *peer learning* berupa *coaching*, *mentoring* dan *peer tutor*, dan (3) pembelajaran praktik di tempat kerja. Dari ketiga metode pembelajaran tersebut yang sangat membedakan dengan pendekatan pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah *peer learning* dan pembelajaran praktik di mana *peer learning* secara teoritis merupakan bagian dari *social learning* dan pada pembelajaran praktik juga terjadi interaksi sosial.

Persoalan faktual dari hasil evaluasi terhadap praktik *social learning* pada pelaksanaan pelatihan Jabatan Fungsional Pemeriksa Ahli Pertama (JFPAP) tahun 2021 di Badiklat antara lain adalah perlunya peningkatan pengelolaan proses *social learning* yaitu *mentoring* dan penguatan kapasitas mentor pada saat pendampingan *On the Job Training* (OJT) serta kebutuhan akan adanya *coach* selama proses belajar (Laporan Evaluasi Diklat JFPAP Tahun 2021, 2022). Pada sisi lain terdapat persoalan konseptual *social learning* khususnya kompetensi *peer learning* yaitu apakah kompetensi yang ada sudah memadai. Jika belum, kompetensi apa saja lagi yang diperlukan. Dan jika sudah memadai dalam waktu yang terbatas, *coach* dan *mentor* akan menggunakan kompetensi mana saja yang berdampak optimal terhadap proses *social learning*.

Selanjutnya, berdasarkan survei terhadap peserta Pelatihan Dasar (Latsar) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Diklat JFPAP yang dilaksanakan bulan September 2022 di antaranya diketahui efektivitas proses *coaching* dari 271 responden 56,5 persen mengatakan efektif dan 28 persen mengatakan sangat efektif sehingga lebih dari 80 persen mengatakan *coaching* efektif dan sangat efektif. Sementara itu untuk proses *mentoring* dari 271 responden, 48,1 persen mengatakan efektif dan 42,2 persen mengatakan sangat efektif sehingga lebih dari 90 persen mengatakan *mentoring* efektif dan sangat efektif (Anwar, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa *social learning* dalam pelatihan efektif meningkatkan kapasitas pembelajar.

Selain survei empiris di atas terdapat beberapa penelitian terkait *social learning* di antaranya adalah widyaiswara memiliki peran yang krusial pada implementasi pembelajaran terintegrasi yaitu *Coaching*, *Mentoring*, dan *Counseling* (CMC) di setiap tahapan dari proses *Analysis*, *Design*, *Development*, *Implementation*, and *Evaluation* (Widiatmanti, 2023). Selain itu, sebuah pendekatan pembelajaran yang berfokus pada pembelajar akan mempersiapkan dengan lebih baik untuk awal karir yang bersangkutan (Silva et al., 2021). Salah satu hasil penelitian mengungkapkan bahwa Corpu merupakan sebuah entitas pendidikan yang dijadikan alat strategis oleh organisasi dalam pengembangan pegawainya untuk mencapai tujuan (Allen, 2002). Corpu saat ini lebih fleksibel dan bertindak sebagai akselerator di bidang pelatihan (Andriushchenko et al., 2022). Korporatisasi institusi pendidikan tinggi menimbulkan tantangan bagi pengembangan akademik yang berhubungan dengan manusia secara relasional (Cornelius-Bell, 2022). Terkait dengan *social learning tools*, terdapat peran *mentoring* dan *coaching* dalam mendukung pengembangan pendidik yang berkelanjutan di berbagai tingkatan, serta membantu para profesional pendidikan menyesuaikan diri (Kutsyuruba & Godden, 2019). Dari beberapa penelitian diketahui belum ada yang membahas penerapan *social learning* beserta kompetensi yang perlu dikembangkan khususnya *coaching* dan *mentoring* dalam konteks Corpu.

Dalam sepuluh tahun terakhir tidak banyak penelitian terkait implementasi Corpu di sektor pemerintah/birokrasi, hasil riset yang ada lebih berbentuk kajian singkat sederhana yang dilakukan pihak internal

kementerian/lembaga pemerintah yang sedang belajar tentang konsep Corpu (Yuniarto et al., 2019). Oleh karena itu, penelitian mengenai implementasi Corpu di sektor birokrasi sangat ditunggu dengan berbagai variasi perspektif atau cara pandang guna menambah perbendaharaan kajian, sebelum penerapan Corpu diberlakukan secara formal dan serentak. Corpu memiliki manfaat yang lebih spesifik, antara lain: memperkuat relasi antara pengguna dan penyedia; berbagi tanggung jawab antara pengguna dan penyedia; penyalarsan antara pembelajaran dan kebutuhan strategis. Selain itu, Corpu yang melaksanakan pembelajaran dan pengembangan melalui skema 10-20-70 juga merupakan organisasi pelatihan yang efektif secara biaya dan memberikan nilai tambah; terciptanya kreasi nilai melalui relasi antara *knowledge production*, *knowledge sharing*, dan *knowledge utilization*; serta terciptanya *learning organization* sehingga berdampak bagi organisasi. Konsep 10-20-70 diperkenalkan pertama sekali oleh McCall pada tahun 1890 (Kuswandi & Mafazi, 2017). Pembelajaran dan pengembangan banyak terjadi dalam kondisi informal di mana 70 persen dari pengalaman, 20 persen dari belajar yang lain atau *social learning*, sedangkan kondisi formal memberikan dampak pengembangan sebesar 10 persen (McCall, 2010). Pada tahun 2010 terjadi pergeseran dimana praktisi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) bergeser ke aktivitas pengalaman atau dampak terhadap organisasi (Kuswandi, 2017). Lebih lanjut menurut *International Personnel Management Association* (IPMA) menyatakan bahwa produktivitas organisasi meningkat 22% melalui pelatihan, jika pelatihan diikuti dengan *coaching* maka produktivitas organisasi meningkat menjadi 88% (Lesmana, 2019). Masing-masing pendekatan akan cocok pada situasi-situasi tertentu sehingga pembelajaran praktik bukan menjadi satu-satunya kelompok pengembangan SDM yang perlu dilakukan, dan juga pembelajaran klasikal tidak berarti harus dihilangkan.

Social Learning menjadi teori operasional dalam penelitian ini. Tahapan awal dari *social learning* adalah atensi dan retensi sebelum kemudian mengulangi dan termotivasi untuk memiliki kinerja yang selaras dengan harapan organisasi (Bandura, 1977). Teori *Social Learning* menyajikan tiga konsep yang menjadi dasar, yaitu: manusia bisa belajar melalui pengamatan; proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kondisi mental; serta tidak ada jaminan perubahan perilaku pada orang yang sudah belajar (Santrock, 2008). Perilaku manusia umumnya dipelajari dengan pengamatan melalui *modeling*, dengan mengamati seperti apa perilaku orang lain, sehingga akan timbul konsep baru yang dipercayai akan menjadi cara tindak baru yang lebih sesuai (Bandura, 1977).

Namun demikian, *social learning* memiliki beberapa keterbatasan di antaranya tidak adanya agenda yang terstruktur, lemahnya institusionalisasi, dan tidak jelasnya kerangka waktu pembelajaran berbasis proyek yang dinamis (Allasiw et al., 2023); potensi efek proses bimbingan dan pengabaian terhadap interaksi strategis dan kemungkinan adanya konflik kepentingan (de Courson et al., 2021); rendahnya tingkat kerja sama di mana individu cenderung meniru individu sukses (Burton-Chellew et al., 2017). Teori *social learning* juga memiliki keterbatasan yang mencakup kurangnya mekanisme khusus dan ketidakpastian mengenai kemampuan memprediksi (van der Post et al., 2016) serta fokus yang sempit pada pertukaran perilaku dan kesulitannya dalam menjelaskan beragam pola perkembangan (Johnson & Bradbury, 2015). Untuk menjawab beberapa keterbatasan tersebut, konsep *social learning* dimungkinkan untuk diterapkan pada pembelajaran klasikal dan sepanjang pembelajaran praktik.

Pelaksanaan *social learning* yang efektif pada sesi formal dalam proses bimbingan dimungkinkan dapat diterapkan pada sesi pembelajaran di kelas dan saat praktik, dan disisi lain belum ada kompetensi standar untuk para pembimbing (*coach* dan/atau *mentor*) yang dijadikan acuan pada proses pembelajaran Latsar CPNS dan diklat JFPAP. Dari permasalahan yang ada dapat diidentifikasi pertanyaan penelitian sebagai berikut: 1) Bagaimana *social learning* dalam pembelajaran Corpu di Badiklat PKN dapat diterapkan secara optimal, 2) Apa saja kompetensi yang perlu dioptimalkan, dan 3) Apa saja kompetensi yang perlu ditambahkan selain daripada kompetensi standar yang perlu dioptimalkan

Berdasarkan latar belakang dan pertanyaan penelitian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) apa saja bentuk penerapan *social learning* di pembelajaran Corpu di Badiklat PKN dapat dilakukan, 2) kompetensi-kompetensi standar apa yang paling diperlukan, dan 3) kompetensi-kompetensi tambahan yang dibutuhkan. Secara umum penelitian ini bermanfaat untuk memberikan masukan kepada para pengelola pelatihan di Badiklat PKN untuk meningkatkan efektifitas *Corporate Univerity* melalui *social learning*. Secara khusus manfaat penelitian ini untuk: 1) memberikan sumbangan pemikiran dalam portofolio pembelajaran dalam konteks Corpu, 2) menemukan kompetensi yang paling optimal pada ragam bentuk metode *social learning* dan 3) memberikan informasi tambahan kompetensi yang diperlukan pada praktik metode *social learning*.

2. Metodologi

Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat penelitian berlangsung. Subjek penelitian adalah proses *social learning* pada pelaksanaan pelatihan di Badiklat PKN yang dilaksanakan pada tahun 2021 sampai dengan 2023. *Social learning* ini diimplementasikan pada proses *coaching* dan *mentoring*. Pelaksanaan *mentoring* terjadi pada saat pembelajaran di lapangan dalam bentuk

habituaasi dan aktualisasi /OJT atau yang dilaksanakan pada sesi-sesi khusus bersama mentor. Sementara itu objek penelitian adalah efektivitas *social learning* baik *coaching* maupun *mentoring* pada pelatihan dalam kerangka pelaksanaan model pelatihan dengan pendekatan Corpu pada ketiga mode pembelajaran khususnya potensi penggunaan metode *social learning* pada pembelajaran klasikal dan sepanjang pembelajaran praktik.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara dan diskusi kelompok terfokus. Wawancara dilaksanakan untuk mengetahui peran *coach* dan *mentor* dalam pembelajaran, kompetensi apa saja yang diperlukan, kompetensi apa saja yang perlu ditingkatkan, tantangan dalam pencapaian pelaksanaan *coaching* dan *mentoring*, serta potensi pemanfaatan *social learning* pada pembelajaran di kelas serta pembelajaran di lapangan dalam bentuk lain selain *on the job training*. Diskusi kelompok dilakukan untuk memvalidasi hasil wawancara mendalam dan menggali argumentasi terkait penerapan *social learning* di ruang kelas dan di lapangan, serta kompetensi-kompetensi yang perlu dikembangkan dan ditambahkan. Informan dari penelitian ini yang dipilih secara sengaja (*purposive*) yaitu:

- a. *coach* baik dari widyaiswara maupun bukan, yang melaksanakan *coaching* pada pelatihan dasar (latsar) CPNS dan/atau pelatihan JFPAP tahun 2021, 2022, dan/atau 2023,
- b. *mentor* baik pegawai senior maupun pejabat struktural, yang melaksanakan *mentoring* pada pelatihan dasar (latsar) dan/atau JFPAP tahun 2021, 2022, dan/atau 2023.
- c. widyaiswara (WI) khususnya yang pernah menjadi *coach* atau *mentor*
- d. pejabat struktural di Badiklat PKN

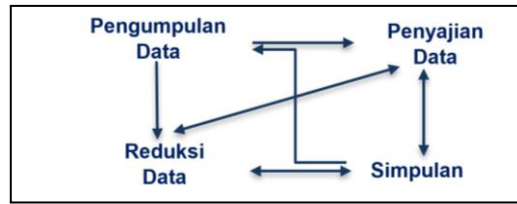
Agar proses pengumpulan informasi primer tersebut di atas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, peneliti mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan yang relevan. Berikut adalah daftar topik pertanyaan kepada masing-masing narasumber:

Tabel 1.Daftar Topik Wawancara.

No	Narasumber	Topik
A.	<i>Coach / Mentor / WI</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran <i>coach/mentor</i> dalam pembelajaran (Latsar/JFPAP) 2. Tantangan dalam pelaksanaan <i>coaching/mentoring</i> 3. Penerapan <i>coaching/mentoring</i> pada pembelajaran di ruang kelas 4. Interaksi <i>coaching/mentoring</i> sepanjang <i>on the job training</i>, di luar sesia formal 5. Kompetensi <i>coaching</i> paling penting untuk dioptimalkan/kompetensi <i>coaching</i> yang relevan dengan <i>mentoring</i> 6. Kompetensi lain yang dibutuhkan 7. Hal ini yang ingin disampaikan terkait <i>coaching/mentoring</i>
B.	Pejabat Struktural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan model <i>social learning</i> (<i>mentoring</i> dan <i>coaching</i>) di kelas 2. Penerapan model <i>social learning</i> di lapangan/praktik 3. Kompetensi <i>social learning</i> yang perlu dioptimalkan 4. Tantangan dalam proses pembimbingan pada pelatihan

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut disandingkan dengan informasi lain di antaranya dari dokumen untuk kemudian dikaitkan dengan teori yang relevan untuk mendapatkan kebaruan.

Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi literatur dan pengumpulan data dari evaluasi hasil pelaksanaan pelatihan khususnya yang terkait dengan *coaching*, *mentoring*, dan OJT atau kegiatan penerapan nilai-nilai pada Latsar CPNS serta dokumen lain yang relevan. Data sekunder juga didapat dari hasil survei-survei serta diskusi-diskusi kelompok yang terkait dengan penerapan *coaching* pada pada pelatihan dasar CPNS yang dilaksanakan tahun 2021 sampai dengan 2023. Pada data dan informasi tersebut kemudian didalami aspek-aspek terkait peran *social learning* dalam pelatihan di Badiklat PKN BPK RI dengan cara mencari data atau informasi dari kata atau kalimat yang relevan dan sesuai dengan aspek *social learning*. Mekanisme analisis data yang akan dilakukan adalah dengan pendekatan model interaktif, yang dilakukan dalam proses siklus dengan membandingkan semua data yang diperoleh dengan data lain (Miles & Huberman, 1994). Mekanisme ini diilustrasikan pada gambar berikut:



Gambar 1. Komponen Analisis Data Model Interaktif.
Sumber: diolah dari (Miles & Huberman, 1994)

Pada proses di atas sebagaimana diilustrasikan Gambar 1, secara tidak langsung telah dilakukan triangulasi data untuk kepentingan menarik kesimpulan yaitu: (1) Pengumpulan Data yang merupakan bagian terintegral dari kegiatan analisis data, di mana saat pengumpulan data dilakukan peneliti akan secara otomatis melakukan reduksi dengan cara mengurangi data yang kurang relevan dan penyajian data serta melakukan perbandingan-perbandingan untuk membuat data lebih kaya; (2) Reduksi Data, ketika semua data telah diperoleh selanjutnya dilaksanakan reduksi data yang merupakan proses olah terhadap data yang diperoleh. Pengolahan data berupa pemilihan atau seleksi, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data yang diperoleh dari lapangan menjadi sebuah rangkuman sesuai dengan fokus rangkuman; (3) Penyajian data dimana data disajikan untuk membuat data yang telah direduksi menjadi lebih sistematis sehingga terlihat gambaran secara komprehensif dan menyeluruh. Hal tersebut dirancang untuk menggabungkan informasi yang didapat sehingga dapat disusun menjadi suatu bentuk yang padu dan dapat dipahami. Peneliti melakukan pengelompokkan terhadap hal-hal yang serupa dalam katagori atau kelompok yang menunjukkan tipologi yang ada sesuai dengan masalah yang dirumuskan; serta (4) kesimpulan yang merupakan tafsir terhadap hasil analisis dan interpretasi data. Simpulan perlu diverifikasi selama penelitian berlangsung agar dapat dipertanggungjawabkan. Makna-makna yang muncul dari data harus senantiasa diuji kebenarannya sehingga untuk menjamin validitasnya. Simpulan akhir akan dibuat secara singkat, jelas dan lugas untuk mempermudah pemahaman.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Social Learning dalam Pembelajaran Corpu di Badiklat PKN

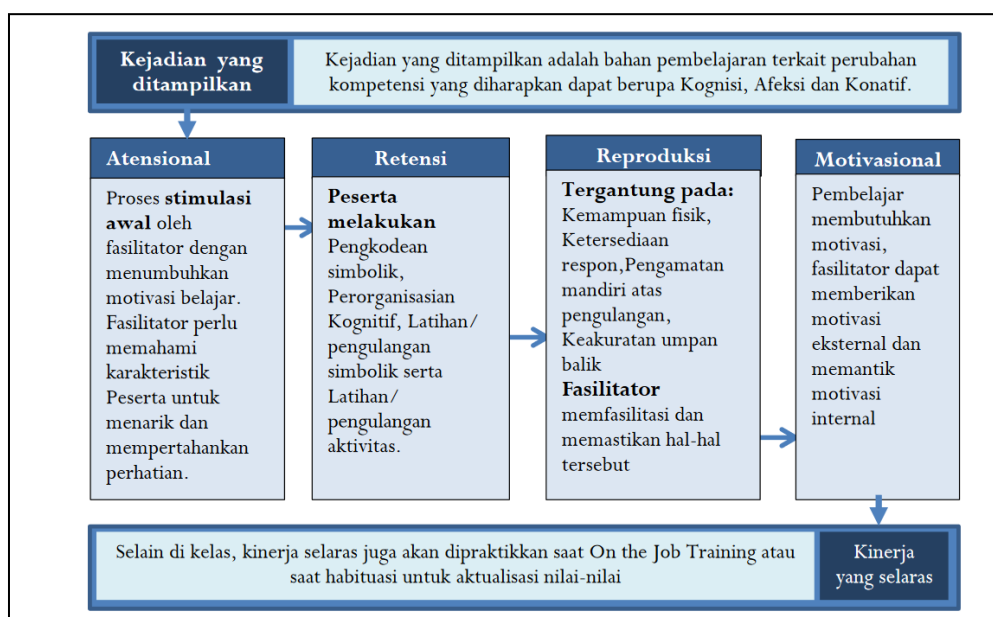
Berikut adalah beberapa pernyataan yang diringkas dari hasil wawancara dan FGD yang relevan dengan penerapan *social learning* di kelas pada proses pembelajaran Corpu di Badiklat PKN:

Tabel 2. Ringkasan Hasil Wawancara dan FGD terkait Penerapan *Social Learning* di Kelas.

No	Sumber	Pernyataan
A Wawancara, 2023		
1	ARF, informan 1	WI atau fasilitator dalam pembelajaran selain <i>men-delivery</i> , juga menggali potensi dan motivasi agar tertarik dan belajar dengan sungguh-sungguh sehingga diharapkan nanti ketika praktik mereka bisa memetakan minat dan menganalisis masalah dan ide-idenya
2	END, informan 2	Kemampuan <i>coaching</i> dalam pembelajaran di kelas juga diperlukan untuk mengetahui minat dan kemampuan
3	BQN, informan 3	Peserta tergugah untuk menyelesaikan permasalahan yang menjadi topik pembelajaran
4	RWD, informan 4	Pembelajaran di kelas yang mengkombinasikan ketrampilan <i>social learning</i> dari fasilitator juga akan membuat suasana kelas lebih hidup
5	KHO, informan 5	Untuk mendukung hal tersebut, manajemen diklat perlu memfasilitasi pembelajaran serta pengembangan kompetensi fasilitator
B FGD, Juni 2023		
1	BRM, narasumber 6	Pembelajaran klasikal ada kaitan erat dengan siklus pembelajaran eksperimental sebagaimana digunakan di <i>Supreme Audit Institution</i> (SAI) pada berbagai negara yang diadopsi Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yakni ERGA (<i>Experience, reflection, generalisation, dan application</i>) dengan tantangan terbesar pada komunikasi Siklus pembelajaran ERGA.
2	EAN, narasumber 7	<i>Goal</i> pribadi lebih bagus <i>coaching</i> nya di sebuah tempat yang terjaga privasinya, tujuannya capaian target dari sebuah unit kerja itu memang tepat <i>coaching</i> nya itu di sebuah forum kelas, akan terjadi dinamika di situ nanti dia akan mendapatkan insight dari teman-teman lain.

Dari hasil wawancara tersebut metode *coaching* dapat digunakan sebagai salah satu aktualisasi dari *social learning* juga dapat diterapkan dalam berbarengan dengan pembelajaran di kelas yang menjadi bagian dari *personal learning* atau pelatihan (Lesmana, 2019) dan sepanjang peserta menyadari adanya persoalan-persoalan kerja dan kinerja yang perlu diselesaikan melalui pelatihan. Untuk itu peran fasilitator adalah menggugah kesadaran dan membuka pembicaraan untuk mengeksplorasi isu dan persoalan yang ada dalam kaitannya dengan materi pembelajaran (Anwar, 2019). Metode *coaching* dalam pembelajaran di kelas juga membangun motivasi peserta pelatihan untuk lebih aktif dan terlibat lebih jauh dalam proses pembelajaran (Silva et al., 2021).

Siklus pembelajaran ini juga sesuai dengan siklus pembelajaran praktik yaitu pembelajaran berdasarkan pengalaman yang terdiri dari pengalaman konkret yang kaya akan konteks, observasi reflektif yang kritis, konseptualisasi abstrak spesifik yang kontekstual, dan eksperimen aktif pragmatis (Morris, 2019). Dari wawancara diketahui bahwa pada proses pembelajaran di kelas peserta membutuhkan penguatan atau motivasi dari widyaiswara atau fasilitator pelatihan, maka *social learning* juga dibutuhkan dalam pembelajaran di kelas. Motivasi dapat memperkuat komponen kompetensi berdasarkan retensi/pengendapan yang berasal dari pengamatan, sehingga pada akhirnya akan selaras dengan kinerja yang diharapkan (Bandura, 1977). Lebih lanjut jika informasi dari narasumber wawancara dan FGD dipetakan ke dalam teori *social learning* maka dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2. Analisis Praktik *Social Learning* pada Pembelajaran di Kelas Pelatihan.
 Sumber: Bandura (1977) dimodifikasi sesuai data penelitian

Dari analisis praktik *social learning* sebagaimana pada Gambar 2, diketahui peran fasilitator sangat kuat pada proses memunculkan atensi dan menjaga motivasi. Fasilitator juga berperan dalam memfasilitasi upaya peserta untuk mengulangi apa yang sudah menjadi perhatiannya dalam pembelajaran yang kemudian mengendap pada dirinya. Perlu menggunakan beberapa strategi dan adaptasi yang konstan dari proses pengajaran, sehingga memberi tanggung jawab yang lebih besar dan peran yang lebih aktif pada pembelajar di kelas (Silva et al., 2021). Pemberian dukungan yang besar baik langsung dan tidak langsung, menyeimbangkan kekuatan antara yang dilakukan oleh guru dan kekuatan serta tanggung jawab siswa, peka terhadap ide satu sama lain, bekerja sama, memodifikasi kegiatan pembelajaran, memberikan siswa kesempatan untuk melakukan peran yang berbeda disesuaikan dengan tingkat pengetahuan dan ketrampilan, dan mendorong partisipasi dalam tugas belajar yang otentik dan bermakna sebagai strategi yang bermanfaat (Silva et al., 2021).

Terkait dengan proses *social learning* dalam pembelajaran praktik, dari hasil wawancara diperoleh beberapa informasi sebagai berikut.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Wawancara dan FGD terkait Penerapan *Social Learning* pada Pembelajaran Praktik.

No	Sumber	Pernyataan
A Wawancara, 2023		
1	ARF, informan 1	Corpu merupakan upaya <i>link and match</i> dalam rangka menyamakan kebutuhan satker dalam pemenuhan <i>gap</i> kompetensi melalui pelatihan. Mengacu pada kebutuhan satker tersebut dikembangkan pelatihan dengan pola 10 persen <i>personal learning</i> melalui pembelajaran klasikal, 70 persen pembelajaran praktik melalui OJT dan 20 persen <i>peer learning</i> melalui <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> .
2	ARF, informan 1	Dalam situasi formal kadang tidak bisa masuk atau bisa jadi pembelajar tidak sedang memiliki <i>mood</i> , untuk itu <i>mentoring</i> formal perlu diikuti dengan <i>mentoring</i> informal
3	RWD, informan 4	Proses <i>social learning</i> mestinya juga terjadi sepanjang waktu pelatihan sejak awal sampai dengan implementasi, dan dalam pelaksanaan harus ada apresiasi terhadap fasilitator
4	BQN, informan 2	Proses bimbingan yang formal perlu diikuti dengan bimbingan informal, sesuatu yang bersifat informal kadang kala lebih efektif.
5	END, informan 3	Proses motivasi kadang dibutuhkan saat masalah timbul, waktu yang pas. Waktu bimbingan dalam hal pelatihan lazim disebut <i>mentoring</i> dibutuhkan segera ketika masalah hadir. Waktu terbaik adalah waktu yang terdekat dengan masalah yang dihadapi dan ketika pembelajar membutuhkan teman bicara.
B FGD, Juni 2023		
1	Penyelenggara pelatihan, <i>coach</i> , dan <i>mentor</i>	Proses <i>social learning</i> tidak hanya dibutuhkan dalam waktu yang disisipkan atau dijawabkan secara formal tetapi juga sepanjang waktu. Harapan dari OJT pada pelatihan JFPAP dan aktualisasi pada Latsar adalah teraktualisasinya hasil pembelajaran serta terjadi peningkatan kompetensi sebagai tanda pencapaian pembelajaran di mana Corpu merupakan wahana pembelajaran di organisasi.

Dari hasil wawancara dan FGD di atas diantaranya diketahui bahwa proses *coaching* dan *mentoring* dibutuhkan sepanjang sesi aktualisasi atau sesi pembelajaran praktik. *Coaching* juga untuk menjaga motivasi dan arah agar tetap pada jalur yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya (Silva et al., 2021). Hasil pembelajaran organisasi adalah perubahan kompetensi individu secara akumulatif di organisasi. Adapun area perubahan dari pembelajaran adalah perubahan kognitif, perubahan sikap dan perubahan perilaku yang ditunjukkan dalam kinerja (Tsang, 1997).

Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) evaluasi OJT yang dilakukan oleh Bidang Evaluasi dan Pengembangan, Badiklat PKN terhadap terhadap pelaksanaan pelatihan JFPAP diperoleh beberapa masukan implementasi *social learning*. FGD dilaksanakan pada enam satker pemeriksaan dengan melibatkan peserta yang terdiri dari Kepala Perwakilan, Kepala unit kerja pemeriksaan (Kasubaud), Mentor, LO Diklat, dan Peserta OJT. Enam satker pemeriksaan tersebut adalah: BPK Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau; BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Tengah; BPK Perwakilan Provinsi Jambi; BPK Perwakilan Provinsi Lampung; BPK Perwakilan Provinsi Aceh; dan BPK Perwakilan Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dari kegiatan FGD ini diperoleh masukan yang berkaitan dengan pelaksanaan *social learning* yang relevan untuk pembahasan pentingnya *social learning* dalam pelaksanaan pembelajaran termasuk pada sesi pembelajaran praktik dalam hal ini OJT, antara lain sebagai berikut:

Tabel 4. Ringkasan Hasil FGD Evaluasi OJT pada Diklat JFPAP.

No	FGD	Masukan
1	BPK Perwakilan Provinsi Kepulauan Riau, 9 Desember 2021	Dalam praktiknya mentor berperan sekaligus sebagai <i>Coach</i> , harapan ke depannya ada <i>coach</i> tersendiri sebagai untuk pelaksanaan OJT
2	BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Tengah, 8 Desember 2021	OJT sangat bermanfaat, peserta bisa membandingkan antara praktik dan teori. Peserta dapat memahami dan mengetahui dokumen apa yang diperoleh, bagaimana komunikasi di lapangan, dan seperti apa <i>output</i> -nya. Secara prinsip setuju jika peran serta satker menjadi kontributor media pembelajaran dan peran serta secara umum dalam BPK Corpu dan perlu diukur dalam suatu indikator khusus.
3	BPK Perwakilan Provinsi Jambi, 25 November 2021	Sebaiknya pihak yang terlibat memiliki persepsi yang sama di seluruh perwakilan. Berdasarkan pengalaman OJT kemarin, masih ada interpretasi dari masing-masing perwakilan untuk itu pelaksanaan OJT selanjutnya serta metode OJT nya lebih dipersiapkan lagi.

No	FGD	Masukan
4	BPK Perwakilan Provinsi Lampung, 24 Oktober 2021	Sehubungan dengan kegiatan OJT, perlu adanya keseragaman persepsi antar widyaiswara dalam menyajikan materi. Dengan adanya simulasi OJT, peserta pelatihan JFPAP sudah memperoleh gambaran nyata terkait pemeriksaan.
5	BPK Perwakilan Provinsi Aceh, 13 Desember 2021	<i>Coaching</i> dan <i>mentoring</i> tidak sekedar dalam soal habituasi, namun untuk menjaga semangat peserta dalam rangkaian pelatihan yang panjang. Durasi OJT diperpanjang dan disesuaikan waktunya untuk Pemeriksaan Laporan Keuangan (sesuai dengan materi yang disampaikan pada pelatihan JFPAP) atau kurikulum Pemeriksaan Kinerja diberikan kepada peserta. Terdapat Mentor yang juga merangkap jabatan sebagai Ketua Tim Pemeriksaan sehingga sulit untuk menentukan alokasi waktu yang tersedia untuk jadwal konsultasi dengan peserta OJT.
6	BPK Perwakilan Provinsi Nusa Tenggara Timur, 12 s.d. 13 Agustus 2021	OJT merupakan ide awal yang bagus untuk mendapatkan nuansa pada saat pemeriksaan. Dengan demikian, kesulitan yang ditemukan ketika melakukan pemeriksaan terhadap <i>auditee</i> dapat disimulasikan pada waktu pelaksanaan OJT berjalan. Selain itu, peserta OJT diharapkan dapat diberikan materi video yang memperlihatkan rekaman terkait bagaimana seorang pemeriksa melaksanakan pemeriksaan.

Sumber: (Laporan Evaluasi Diklat JFPAP Tahun 2021, 2022)

Masukan untuk perbaikan dari peserta FGD diantaranya adalah persiapan yang lebih matang untuk pelaksanaan OJT dan/atau habituasi ke depannya termasuk penyamaan persepsi dari berbagai pihak yang akan terlibat di OJT maupun yang terlibat di pembelajaran kelas. Dalam penelitian terkait dengan peran *social learning* diketahui bahwa pelatihan klasikal yang dikombinasikan dengan proses *coaching* peningkatan signifikan pada kemampuan untuk mengidentifikasi solusi, sikap yang efektif terhadap kritik, kemampuan mengelola prioritas dan tuntutan kerja serta kemampuan mengartikulasi ide secara jelas dan padat (Bright & Crockett, 2012). Penelitian lain menunjukkan bahwa setelah mengikuti *mentoring* dari senior yang berpengalaman, pembelajar merasa lebih siap, percaya diri, dan merasa didukung untuk memasuki dunia praktik (Kutsyuruba & Godden, 2019). Pelatihan dengan program *mentoring* menunjukkan dampak yang lebih besar, peserta pelatihan yang juga mengikuti proses *mentoring* dilaporkan memiliki kepercayaan diri lebih tinggi dan karir yang progresif (Ong et al., 2018). Optimasi pelaksanaan *social learning* dalam konteks Corpu perlu dukungan lembaga penyelenggara, tanpa dukungan lembaga peran pengajar belum sepenuhnya dapat terwujud (Cornelius-Bell, 2022). Kemitraan BPK Corpu khususnya dalam pelaksanaan OJT, antara peserta pelatihan, fasilitator, penyelenggara dan institusi perlu dikuatkan dan dijaga. Pembelajaran dengan pendekatan *social learning* dalam hal ini *coaching* juga efektif meningkatkan peningkatan kualitas kerja yang berkelanjutan (Robinson et al., 2022).

3.2. Kompetensi yang Perlu Dioptimalkan

Beberapa narasumber memberikan pendapat tentang kompetensi-kompetensi yang paling penting untuk diterapkan pada *coaching* di organisasi baik pada sesi pembelajaran praktik maupun sesi pembelajaran di kelas. Berdasarkan wawancara terhadap beberapa narasumber diketahui kompetensi-kompetensi yang dianggap penting dan perlu dioptimalkan sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 5. Ringkasan Hasil Wawancara Kompetensi yang Perlu Dioptimalkan.

No	Sumber	Pernyataan
1	ARF, informan 1	Semua fasilitator harus punya kemampuan menasihati, membimbing dan bertanya, dan perlu di- <i>improve</i> mungkin cara bertanya. Kemampuan <i>coach</i> mendengarkan dan memberi kesempatan, membangun kesadaran peserta. Peserta juga perlu dimonitoring dan dijaga kemajuannya jangan sampai dia <i>mandeg</i> .
2	END, informan 2	Hal pertama yaitu membangun <i>bounding</i> / membangun hubungan setelah itu kita wajib mendengarkan dan kita harus hadir
3	BQN, informan 3	Paling utama menurut saya kemampuan mendengar, selanjutnya membangun <i>awareness</i> , baru yang lain-lain
4	RWD, informan 4	Kemampuan inti itu mendengarkan dan <i>evoke awareness</i> . Kalau <i>coaching</i> terprogram sampai orang itu ketemu solusi, sampai <i>desain action</i>

Dari tabel hasil wawancara di atas diketahui kompetensi-kompetensi yang dianggap penting oleh narasumber antara lain: membangun hubungan, mendengarkan secara aktif, membangkitkan atau memprovokasi kesadaran *coachee* dan memfasilitasi pertumbuhan *coachee*. Berdasarkan data hasil diskusi yang dilaksanakan oleh enam kelompok diskusi pada tanggal 10 Maret 2022 dari delapan kompetensi, termasuk didalamnya sub kompetensi yang semula menjadi kompetensi di standar sebelumnya, diketahui terdapat tiga kompetensi yang dipilih oleh semua kelompok. Ketiga kompetensi tersebut adalah *Listening Actively*, *Evoke Awareness (Powerful Question, Direct Communication, Creating Awareness)* dan *Facilitates Client Growth (Designing Action, Planning and Goal Setting, Managing Progress and Accountability)*. Sementara, kompetensi yang dipilih oleh mayoritas kelompok diskusi adalah *Cultivates trust and safety*. Berikut ringkasan hasil diskusi kelompok tanggal 10 Maret 2022.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Diskusi Kelompok tanggal 10 Maret 2022 tentang Kompetensi *Coaching* yang Perlu Dioptimalkan.

No	Kompetensi	1	2	3	4	5	6	Prosentase
1	<i>Demonstrate Ethical Practise</i>	v	v				v	50%
2	<i>Embodies a Coaching Mindset</i>						v	17%
3	<i>Establish and Maintain Coaching Agreement</i>	v		v				33%
4	<i>Cultivates trust and safety</i>		v	v		v	v	67%
5	<i>Maintain Presence</i>						v	17%
6	<i>Listening Actively</i>	v	v	v	v	v	v	100%
7	<i>Evoke Awareness</i>	v	v	v	v	v	v	100%
8	<i>Facilitates Growth</i>	v	v	v	v	v	v	100%

Sumber: Hasil Diskusi Kelompok Tentang *Coaching* Tahun 2022, tanggal 10 Maret 2022

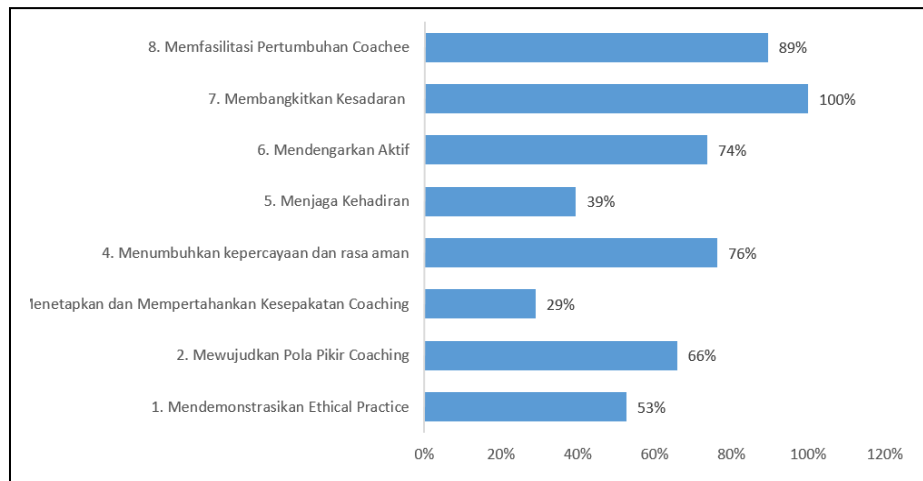
Pada tahun 2003 dilaksanakan diskusi serupa yang dilakukan oleh empat kelompok di kelas *coaching* yang dihadiri praktisi *coaching* tahun sebelumnya, dan yang akan menjadi *coach* pada tahun berjalan. Dari diskusi-diskusi tersebut diketahui bahwa kompetensi sama dengan kelompok tahun sebelumnya ditambah dengan *Demonstrate Ethical Practise*. Berikut adalah ringkasan hasil diskusi kelompok yang dilaksanakan pada tanggal 3 Maret 2023.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Diskusi Kelompok tanggal 3 Maret 2023

No	Kompetensi	1	2	3	4	Prosentase
1	<i>Demonstrate Ethical Practise</i>	v	v	v		75%
2	<i>Embodies a Coaching Mindset</i>	v			v	50%
3	<i>Establish and Maintain Coaching Agreement</i>				v	25%
4	<i>Cultivates trust and safety</i>	v	v	v		75%
5	<i>Maintain Presence</i>		v		v	50%
6	<i>Listening Actively</i>		v	v	v	75%
7	<i>Evoke Awareness</i>		v	v	v	75%
8	<i>Facilitates Growth</i>	v	v	v	v	100%

Sumber: Hasil Diskusi Kelompok Tentang *Coaching* Tahun 2023, tanggal 3 Maret 2023

Dari diskusi-diskusi yang dilakukan baik di tahun 2022 maupun ditahun 2023 diketahui 4 kompetensi utama yang perlu dimiliki oleh *coach* menurut persepsi peserta diskusi adalah *Listening Actively*, *Evoke Awareness (Powerful Question, Direct Communication, Creating Awareness)* dan *Facilitates Growth (Designing Action, Planning and Goal Setting, Managing Progress and Accountability)* dan *Cultivates trust and safety*. Lebih lanjut berdasarkan laporan survei yang dilaksanakan pada Mei 2023 didapati rekapitulasi sebagai berikut:



Gambar 3. Grafik Hasil Kompetensi yang Paling Diperlukan.

Sumber: (Laporan Survei Pelaksanaan Coaching Dan Mentoring Pada Latsar CPNS 2021 dan 2022 di Badan Diklat PKN BPK RI, 2023)

Dari grafik tersebut di atas diketahui bahwa semua responden memilih Membangkitkan Kesadaran/*Evoke Awareness*, tiga kompetensi lainnya yang paling banyak dipilih responden adalah; Fasilitasi Pertumbuhan Coachee/*Facilitating growth*, Mendengarkan Aktif/*Listening Actively* dan Menumbuhkan Kepercayaan dan Rasa Aman/*Cultivates trust and safety*. Dipilihnya empat kompetensi tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki preferensi yang sama dengan para peserta diskusi di ruang-ruang diskusi yang dilaksanakan pada tahun 2022 dan 2023.

Membangun kesadaran dalam proses *coaching* umumnya menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang mengarah pada proses berpikir reflektif. Mempromosikan berpikir reflektif menjadi semakin penting dalam hal membantu pembelajar mengembangkan strategi untuk mengaplikasikan informasi baru terhadap situasi yang tidak bisa diperkirakan dalam aktivitas keseharian (Kingkaew et al., 2023). Membangun kesadaran, memfasilitasi pertumbuhan dengan mendengarkan aktif serta menciptakan kepercayaan dan rasa aman dapat memperkuat stimulus pembelajaran dalam konteks *social learning*. Stimulus pembelajaran dan hal yang diamati adalah langkah awal dari *social learning* (Bandura, 1977). Penguatan stimulus dan pembelajaran observasi memberikan manfaat yang luas pada berbagai kondisi lingkungan karena hal tersebut menciptakan dampak pembelajaran yang baru berupa mekanisme yang lebih spesifik (Van der Post et al., 2016).

Terkait dengan kompetensi mentoring, menurut informasi yang diperoleh dari wawancara, dalam proses mentoring juga perlu adanya upaya membangun kesadaran *mentee* agar yang bersangkutan tahu situasi dan kondisi yang dihadapi dan harus berbuat apa (END, informan 3, 2023). Di samping itu, seorang mentor juga perlu memfasilitasi pertumbuhan seorang *mentee*, fasilitator *social learning* dalam bentuk *mentoring* perlu memastikan ketercapaian dari setiap tahapan yang akan dikerjakan *mentor* beserta akuntabilitasnya (BQN, informan 5, 2023). Kompetensi *coaching* pada prinsipnya dapat diterapkan pada *mentoring* ditambahkan kemampuan mengarahkan (ARF, informan 1, 2023). Untuk itu seorang *mentor* juga perlu ketrampilan mendengarkan agar pengetahuan dan arahan yang akan diberikan oleh *mentor* akan lebih tepat sasaran. Dalam kondisi di mana *mentor* perlu menunjukkan kemampuannya maka kematangan *mentor* perlu ditampilkan agar *mentor* dipercaya oleh *mentee* khususnya *mentee* milenial (RWD, informan 4, 2023). Pernyataan narasumber menguatkan bahwa kompetensi *coaching* dapat digunakan dalam pelaksanaan *mentoring* dengan penambahan memberikan arah, pengetahuan dan hal lain yang perlu diketahui oleh *coachee*.

Secara substansi terdapat perbedaan mendasar antara *coaching* dan *mentoring*, meskipun sama-sama merupakan bentuk pembelajaran dengan pendekatan sosial. Perbedaan tersebut terletak pada pola hubungan antara pembimbing dan yang dibimbing. Pada proses *coaching* antara pembimbing dan yang dibimbing lebih egaliter dan *coach* mengambil peran pada pemberdayaan *coachee* (Riszdaldi, 2019). Sementara pada proses *mentoring*, seorang *mentor* harus superior khususnya dalam hal substansi yang menjadi topik *mentoring* (Carter & Lewis, 2012). Perbedaan tersebut sedikit banyak akan berimplikasi pada kompetensi yang harus dimiliki. Terlepas dari perbedaan yang ada, mengingat belum ada lembaga yang memformalkan kompetensi *mentor* pada proses *mentoring*, maka kompetensi *coaching* dapat dijadikan *benchmark*. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh bahwa kompetensi yang ada pada proses *coaching* dapat digunakan pada proses *mentoring*. Kompetensi tersebut diantaranya adalah *Cultivates trust and safety*, *Listening Actively*, *Evoke Awareness* dan *Facilitates Client Growth* yang merupakan sebagian dari kompetensi *coach* yang diatur oleh *International Coach Federation* (ICF) sebagaimana tercantum pada <https://Coachingfederation.Org/Credentials-and-Standards/Core-Competencies>.

Mentoring berdampak besar terhadap kinerja pembelajar saat yang bersangkutan kembali ke tempat kerjanya (Ong et al., 2018). Proses *mentoring* dari senior yang berpengalaman akan membuat pembelajar menjadi lebih siap dan percaya diri untuk memasuki dunia praktik lebih lanjut (Kutsyuruba & Godden, 2019). Seorang *mentor* perlu memiliki kompetensi dalam berbagi pengalaman dan pembelajaran terlebih lagi dalam pembelajaran praktik dalam hal ini OJT dilakukan dalam tim pemeriksaan. Sistem pembelajaran dalam tim yang sukses memastikan bahwa tim berbagi pengalaman baik positif maupun negatif dengan grup-grup lain di dalam organisasi sehingga mendorong pertumbuhan intelektual organisasi. Untuk itu tim membutuhkan; arah dari isu-isu kompleks melalui pandangan kolektif, koordinasi inovasi dan tindakan, serta kemampuan untuk mendorong dan menstimulasi pembelajaran pada tim lain (Marquardt, 2002).

3.3. Kompetensi yang Perlu Ditambahkan

Di samping kompetensi yang telah diuraikan sebelumnya, berdasarkan wawancara, hasil FGD, diskusi-diskusi di ruang kelas serta laporan survei diketahui bahwa dalam praktiknya masih diperlukan beberapa tambahan kompetensi untuk lebih mengoptimalkan proses pembelajaran. Ringkasan hasil wawancara yang menyampaikan kompetensi-kompetensi yang perlu ditambahkan ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 8. Ringkasan Hasil Wawancara Kompetensi yang Perlu Ditambahkan

No	Sumber	Pernyataan
1	ARF, informan 1	Kemampuan komunikasi lintas generasi dan menjaga kesabaran dalam komunikasi
2	END, informan 2	<i>Coach</i> perlu memiliki pengetahuan umum terhadap <i>coachee</i> -nya untuk lebih mudah dalam membangun hubungan baik
3	MBQ, informan 3	Seorang <i>coach</i> dan <i>mentor</i> perlu memiliki wawasan dan pemahaman terhadap substansi yang menjadi topik bimbingan
4	RWD, informan 4	Seorang <i>coach</i> perlu kemampuan <i>self awareness</i> yang tinggi agar bisa mengelola emosi sendiri dan bersikap objektif dalam menilai, Untuk <i>mentoring</i> ditambahkan kemampuan mengarahkan/direktif.

Lebih lanjut berdasarkan hasil diskusi kelompok yang dilaksanakan oleh 10 kelompok di ruang kelas pembelajaran *coaching* yang dilaksanakan tahun 2022 dan 2023, diketahui kompetensi-kompetensi tambahan yang diperlukan di luar dari kompetensi yang telah dijadikan standar oleh ICF. Kompetensi-kompetensi tersebut adalah 1) rasa empati, kemampuan ini ada hubungannya dengan upaya melakukan pendekatan (*bonding*), dengan pendekatan yang tepat, *coachee* akan lebih nyaman untuk mengungkapkan gagasan, ide maupun masalah. Kemampuan ini juga untuk menguatkan posisi tidak dominan, mengingat *coach* dan *coachee* posisinya sejajar. Selanjutnya, 2) manajemen waktu, manajemen waktu yang baik akan memudahkan untuk menyusun rencana waktu *coaching* yang tepat bagi *coach* dan *coachee*, 3) kompetensi intelektual, *coach* perlu memahami dasar substansi dari isu yang sedang di kerjakan oleh *coachee*, dan 4) *self management* sebagai pengembangan diri *coach*, sebagai *coach* diharapkan mampu merefleksikan diri dari proses *coaching* sebelumnya, apa saja kekurangan yang dapat diperbaiki pada proses *coaching* selanjutnya. *Coach* juga perlu mengontrol emosi untuk tidak mencampuri dan beropini atas perspektif *coachee* (Diskusi Kelompok tentang *Coaching*, 2022; Diskusi Kelompok tentang *Coaching*, 2023).

Dari hasil Laporan Survei yang dilaksanakan pada Mei 2023 terhadap para praktisi *coach* Latsar dan/atau Pelatihan JFPAP, diketahui kompetensi *coach* yang perlu ditambahkan dari standar yang ada diantaranya adalah kemampuan komunikasi yang lebih spesifik misalnya pola komunikasi yang efektif dengan generasi Z, kesabaran, bersahabat, bersikap sebagai teman, atau posisi yang setara, sama-sama belajar, memberikan semangat, memahami karakter peserta, memotivasi, memahami sudut pandang (Laporan Survei: Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* pada Latsar CPNS 2021 dan 2022 di Badan Diklat PKN BPK RI, 2023). Kompetensi lainnya adalah memiliki pengetahuan yang luas tentang praktik audit, kepedulian terhadap pengalaman teknis serta kemampuan bekerja sama dalam tim. Sedangkan kompetensi tambahan untuk mentor adalah kesabaran dan kepedulian; memberikan alternatif solusi; pola komunikasi yang efektif; kemampuan memberikan contoh pengalaman yang baik dan buruk untuk menjadi pelajaran di masa yang akan datang; sikap bersahabat, kesetaraan; pemahaman lingkungan kerja yang baik; fokus pada hasil; kompetensi teknis dan verbal; mampu memberikan jawaban dan mencontohkan praktik serta contoh-contoh yang mudah dipahami mentee; mendemonstrasikan praktek versus kebijakan; memotivasi dan memberi contoh; menggali kemampuan peserta dan memahami teknologi (Laporan Survei: Pelaksanaan *Coaching* dan *Mentoring* pada Latsar CPNS 2021 dan 2022 di Badan Diklat PKN BPK RI, 2023).

Kesadaran diri sendiri merupakan aspek krusial untuk meningkatkan kompetensi seorang *coach* (de Bruin & Graupner, 2024). Selain itu kesadaran sosial, empati dan pengelolaan hubungan juga merupakan keterampilan kritis untuk menjaga hubungan *coaching* dan *engagement* dengan *coachee* yang efektif (de Bruin & Graupner, 2024). Sistem pembelajaran tim yang sukses memastikan bahwa tim berbagi pengalaman baik positif maupun negatif

dengan kelompok lain di organisasi sehingga mendorong pertumbuhan intelektual organisasi. Untuk itu tim membutuhkan; arah dari isu-isu kompleks melalui pandangan kolektif, koordinasi inovasi dan tindakan, serta kemampuan untuk mendorong dan menstimulasi pembelajaran pada tim lain (Marquardt, 2002). Penerapan kompetensi-kompetensi tambahan baik untuk *coaching* maupun *mentoring* memerlukan waktu untuk adaptasi. Model yang lebih kompleks membutuhkan waktu untuk diimplementasikan secara efektif dan memungkinkan pembelajar memanfaatkan potensinya. Juga diperlukan beberapa strategi dan adaptasi yang konstan pada proses pengajaran untuk memungkinkan terjadinya pengembangan keterampilan pribadi dan sosial (Silva et al., 2021).

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Dari analisis dengan cara membandingkan data dan informasi yang dikumpulkan melalui wawancara, FGD, hasil-hasil diskusi, laporan evaluasi pelaksanaan dan laporan survei, dimana data-informasi yang tidak relevan direduksi, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Social learning* di Badiklat PKN secara formal diaktualisasikan dalam bentuk *coaching* dan *mentoring* dan dijadwalkan dalam sesi formal di dalam pelaksanaan pembelajaran praktik. Pada pelaksanaannya *social learning* tersebut secara substansi dapat dilakukan tidak hanya pada sesi formal *social learning* dengan proporsi sebesar 20 persen, tetapi juga dapat diterapkan pada pembelajaran di kelas dan sepanjang praktik di lapangan baik pada sesi formal maupun secara informal. Penggunaan metode *coaching* lebih pas diarahkan pada motivasi sedangkan penggunaan metode *mentoring* pada hal-hal bersifat teknis.
2. Untuk dapat melaksanakan *coaching* dengan baik, kompetensi yang perlu dioptimalkan adalah mendengarkan aktif, membangun kesadaran, memfasilitasi perkembangan *coachee* dan membangun kepercayaan dan rasa aman. Kompetensi-kompetensi tersebut juga dapat diterapkan pada proses *mentoring* disamping kompetensi substansi yang harus dimiliki mentor.
3. Di samping kompetensi yang sudah menjadi standar beberapa kompetensi lain yang perlu ditambahkan adalah mengelola empati, kompetensi pengelolaan diri termasuk manajemen waktu, kompetensi terkait substansi yang menjadi isu *coaching/mentoring*.

4.2. Rekomendasi

Dari analisis kesimpulan yang ada, untuk mengoptimalkan proses *social learning* pada pelaksanaan pelatihan dengan pendekatan Corpu di Badiklat PKN BPK RI, maka beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

1. Pelaksanaan *social learning* diterapkan juga pada pembelajaran di kelas dan praktik di lapangan. Untuk mengoptimalkan proses ini maka diperlukan pelatihan keterampilan fasilitasi pembelajaran dengan pendekatan sosial seperti *coaching* dan *mentoring* untuk para fasilitator pelatihan baik widyaiswara maupun non widyaiswara serta atasan langsung yang menjadi mentor atau sponsor pada OJT atau aktualisasi.
2. Untuk memastikan para fasilitator *social learning* memiliki kompetensi yang standar dalam mendukung tercapai tujuan pelatihan yang berkualitas maka perlu dibuat standar kompetensi untuk para *coach* dan *mentor*. Standar ini kemudian menjadi dasar untuk pengembangan kompetensi dan perekrutan *coach* dan *mentor*. Mentor juga perlu diberi penghargaan, misalnya punya kredit di sistem merit, diakui sebagai orang yang kompeten, pengakuan menjadi bagian dari *talent pool* orang-orang di bidangnya.
3. Perlu dilaksanakan pengembangan kompetensi tambahan, antara lain: (1) mengelola empati, (2) *self-management* termasuk pengelolaan waktu, serta (3) kompetensi substantif berupa pemahaman atau pengalaman terhadap substansi yang menjadi isu *coaching/mentoring*. Kompetensi-kompetensi dapat dikembangkan melalui: (1) pelatihan, (2) penugasan mandiri seperti membaca literatur atau tugas mandiri lainnya, dan (3) melalui penugasan berbasis proyek.

Daftar Referensi

- Allasiw, D. I., Tanaka, T., Kudo, S., & Mino, T. 2023. Opportunities and limitations to social learning for sustainability: empirical insights from a participatory approach to community-based resource management in the Philippines. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/14735903.2023.2239075>
- Allen, M. 2002. *The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program*. New York (N.Y.): AMACOM.
- Andriushchenko, K., Liezina, A., Kuchai, O., & Petukhova, H. 2022. Corporate University as a Business Accelerator in the Field of Education. *World*, 3(3), 657–671. <https://doi.org/10.3390/world3030036>
- Anwar, M. H. 2019. *Values Based Coaching: Amplify Self-Empowerment*. In Sadiyah (Ed.), *Coaching Series* (pp. 7–24). Jakarta: PLP Book.

- Anwar, M. H. 2022. *Preferensi Bentuk Pelatihan pada Pelatihan Dasar CPNS dan Pelatihan Jabatan Fungsional Pemeriksa Pertama di Badan Diklat PKN BPK RI*. Jakarta: Badiklat PKN
- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bright, D., & Crockett, A. 2012. Training combined with coaching can make a significant difference in job performance and satisfaction. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(1): 4–21. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.648332>
- Burton-Chellew, M. N., El Mouden, C., & West, S. A. 2017. Social learning and the demise of costly cooperation in humans. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 284(1853). <https://doi.org/10.1098/rspb.2017.0067>
- Carter, S., & Lewis, G. 2012. *Successful Mentoring in A Week*. London: Hodder Education.
- Cornelius-Bell, A. 2022. Beyond 'Aware and Paralysed': Governance, Research and Leadership at the Nexus of Academic Development and Corporate Universities. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 9(3): 202–216. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v9i3p202>
- de Bruin, I.-A., & Graupner, L. I. 2024. The impressions of industrial psychologists of their proficiency as coaches. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2302>
- de Courson, B., Fitouchi, L., Bouchaud, J.-P., & Benzaquen, M. 2021. Cultural diversity and wisdom of crowds are mutually beneficial and evolutionarily stable. *Scientific Reports*, 11(1): 16566. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-95914-7>
- Johnson, M. D., & Bradbury, T. N. 2015. Contributions of Social Learning Theory to the Promotion of Healthy Relationships: Asset or Liability? *Journal of Family Theory & Review*, 7(1): 13–27. <https://doi.org/10.1111/jftr.12057>
- Kingkaew, C., Theeramunkong, T., Supnithi, T., Chatpreecha, P., Morita, K., Tanaka, K., & Ikeda, M. 2023. A Learning Environment to Promote Awareness of the Experiential Learning Processes with Reflective Writing Support. *Education Sciences*, 13(1): 64. <https://doi.org/10.3390/educsci13010064>
- Kuswandi, M., & Mafazi, D. 2017. *People Development Handbook*. Demak: Hasfa Publishing.
- Kutsyuruba, B., & Godden, L. 2019. The role of mentoring and coaching as a means of supporting the well-being of educators and students. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(4): 229–234. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-12-2019-081>
- Lesmana, T. 2019. *Make Your Partner Reach High Performance*. In Sadiyah (Ed.), *Coaching Series* (pp. 61–81). Jakarta: PLP Book.
- Marquardt, M. J. 2002. *Building The Learning Organization; Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. California: Davies-Black Publishing, Inc.
- McCall, M. W. 2010. Peeling the Onion: Getting Inside Experience-Based Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1): 61–68. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01200.x>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. New Delhi: SAGE Publications.
- Ong, J., Swift, C., Magill, N., Ong, S., Day, A., Al-Naeeb, Y., & Shankar, A. 2018. The association between mentoring and training outcomes in junior doctors in medicine: an observational study. *BMJ Open*, 8(9). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-020721>
- Riszaldi. 2019. *Millennial Leader Sebagai Coach*. In Sadiyah (Ed.), *Coaching Series* (pp. 141–170). Jakarta: PLP Book.
- Robinson, C. H., Thompto, A. J., Lima, E. N., & Damschroder, L. J. 2022. Continuous quality improvement at the frontline: One interdisciplinary clinical team's four-year journey after completing a virtual learning program. *Learning Health Systems*, 6(4). <https://doi.org/10.1002/lrh2.10345>
- Santrock, J. W. 2008. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Silva, R., Farias, C., & Mesquita, I. 2021. Cooperative Learning Contribution to Student Social Learning and Active Role in the Class. *Sustainability*, 13(15): 8644. <https://doi.org/10.3390/su13158644>
- Van der Post, D. J., Franz, M., & Laland, K. N. 2016. Skill learning and the evolution of social learning mechanisms. *BMC Evolutionary Biology*, 16(1): 166. <https://doi.org/10.1186/s12862-016-0742-9>
- Widiatmanti, H. 2023. Peran Widayaiswara dalam Implementasi Pembelajaran Terintegrasi Coaching, Mentoring dan Counseling di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Jurnal Widayaiswara Indonesia*, 4(4): 115–130.
- Yuniarto, A., Hubeis, A. V., & Sukmawati, A. 2019. Faktor-Faktor Kunci Kesuksesan Implementasi Corporate University Dalam Rangka Transformasi Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 5(3): 466-477. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.466>
- Keputusan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 14/K/I-XIII.2/9/2017 Tanggal 29 September 2017 Tentang Perubahan Keempat Atas Keputusan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 3/K/I-XIII.2/7/2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan

Laporan Evaluasi Diklat JFPAP Tahun 2021. 2022. Jakarta: Badiklat PKN

Laporan Survei: Pelaksanaan Coaching dan Mentoring pada Latsar CPNS 2021 dan 2022 di Badan Diklat PKN BPK RI. 2023. Jakarta: Badiklat PKN

Hasil Diskusi Kelompok tentang Coaching Tahun 2022. Jakarta: Badiklat PKN

Hasil Diskusi Kelompok tentang Coaching Tahun 2023. Jakarta: Badiklat PKN

<https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/core-competencies>. (diakses pada tanggal 2 Maret 2022)