



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJERIAL

GEDUNG SOEGITO SASTROMIDJOJO LANTAI 2; JALAN PURNAWARMAN NOMOR 99, KEBAYORAN BARU, JAKARTA SELATAN
12110 TELEPON (021) 7244490 EKSTERNAL 8101, 8108, 8111; LAMAN www.bppk.kemenkeu.go.id

KERANGKA ACUAN PROGRAM

NAMA PROGRAM

TRAINING OF TRAINERS EFFECTIVE COMMUNICATION AND NEGOTIATION SKILLS BAGI PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

TUJUAN PROGRAM

Training of Trainers Effective Communication and Negotiation Skills ini bertujuan untuk menciptakan fasilitator/mentor/*buddy/trainer* yang menguasai strategi komunikasi dan negosiasi yang dilaksanakan oleh para Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sesuai dengan tugas dan fungsinya, yaitu Account Representative, Pemeriksa Pajak, Pemnelaah Keberatan, dan Penyuluh Pajak, sehingga memiliki kompetensi berkomunikasi dan bernegosiasi yang efektif dengan *stakeholders* dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

KEBUTUHAN STRATEGIS UNIT PENGGUNA YANG AKAN DICAPAI

Pelatihan ini didesain berdasarkan kebutuhan strategis Direktorat Jenderal Pajak yaitu dalam rangka penguatan kompetensi komunikasi dan negosiasi dalam menghadapi Wajib Pajak. Selain itu agar dapat menjaga citra positif DJP diperlukan SDM yang memiliki kompetensi membangun *branding* organisasi. Peningkatan kompetensi komunikasi, negosiasi, dan membangun *branding* organisasi diharapkan dapat memberikan hasil yang berdampak pada pencapaian target penerimaan yang optimal serta peningkatan kepuasan layanan publik atas kinerja Direktorat Jenderal Pajak. Selain itu, untuk meningkatkan budaya belajar dalam rangka implementasi Pembelajaran Terintegrasi dan *Learning Organization* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, diperlukan kemampuan terkait penyusunan Rencana Aksi Pembelajaran yang dapat diimplementasikan di seluruh unit kerja Direktorat Jenderal Pajak.

SASARAN (*TARGET LEARNERS*)

Pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, khususnya Pegawai yang memiliki tugas/jabatan sebagai Account Representative/Pemeriksa Pajak/Penelaah Keberatan/Penyuluh Pajak/Petugas Tempat Pelayanan Terpadu/Juru Sita Pajak.

MODEL PEMBELAJARAN

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | TATAP MUKA (TM) |
| <input type="checkbox"/> | NON TATAP MUKA (NTM) |
| <input type="checkbox"/> | <i>E-Learning</i> |
| <input type="checkbox"/> | Pelatihan Jarak Jauh |
| <input type="checkbox"/> | Magang |
| <input type="checkbox"/> | Pertukaran PNS dengan Pegawai swasta |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <i>Action Learning</i> |

STANDAR KOMPETENSI

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan mampu:

1. menerapkan *corporate branding* unit kerja guna mendukung peningkatan kepercayaan stakeholders;
2. membangun strategi komunikasi dan negosiasi yang positif pada setiap fungsi di unit kerja Direktorat Jenderal Pajak;
3. membangun budaya belajar melalui prinsip *coaching* dan mentoring di Direktorat Jenderal Pajak;
4. melaksanakan Rencana Aksi Pembelajaran di kantor wilayah masing-masing;
5. melaksanakan praktik minilab sebagai bentuk pembekalan calon trainer/fasilitator/buddy/mentor.

KOMPETENSI DASAR

1. Menerapkan *corporate branding* unit kerja guna mendukung peningkatan kepercayaan *stakeholders*;
 - a. menerapkan cara membangun *corporate branding* unit kerja yang menunjukkan citra organisasi yang positif.
 - b. menerapkan cara membangun *corporate branding* melalui media digital dan/atau media sosial.
2. Membangun strategi komunikasi dan negosiasi yang positif pada setiap fungsi di unit kerja Direktorat Jenderal Pajak;
 - a. melakukan *small talk* untuk membangun *rapport* dengan orang lain;
 - b. menerapkan strategi komunikasi dalam menghadapi stakeholders melalui pendekatan budaya dan bahasa daerah setempat, memahami tipikal orang di daerah setempat, strata kemasyarakatan serta panggilan yang diutamakan berdasarkan kearifan lokal;
 - c. menerapkan strategi dan praktik negosiasi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Membangun budaya belajar melalui prinsip *coaching* dan mentoring di Direktorat Jenderal Pajak;
 - a. menerapkan prinsip *coaching* dan mentoring dalam menciptakan budaya belajar di lingkungan kerja;
 - b. mengkombinasikan prinsip *coaching* dan mentoring dalam melakukan pendampingan rekan kerja.
4. Melaksanakan Rencana Aksi Pembelajaran di kantor wilayah masing-masing;
 - a. menjelaskan secara umum konsep *Learning Organization* dan pembelajaran terintegrasi melalui Rencana Aksi Pembelajaran;
 - b. menggambarkan rencana aksi pembelajaran yang dapat dilakukan di kantor wilayah masing-masing sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik wilayah kerja.
5. Melaksanakan praktik *minilab* sebagai bentuk pembekalan calon *trainer/fasilitator/buddy/mentor*;
 - a. menyesuaikan materi yang akan disampaikan kepada *stakeholders* sesuai dengan jabatan: Account Representative, Pemeriksa Pajak, Penelaah Keberatan, Petugas Pelayanan, Penyuluh Pajak dan Juru Sita Pajak;
 - b. melaksanakan praktik *minilab* penyampaian materi.

LAMA PELATIHAN EFEKTIF DAN DAFTAR MATA PELAJARAN

No.	Kegiatan	Nama Mata Pelatihan	Jam Pelatihan			Sekuen/Urutan
			TM	NTM	TOTAL	
1.	Mata Pelatihan Pokok	a. Corporate Branding	4	-	4	
		b. Strategi Komunikasi dan Negosiasi	5	-	5	
		c. Prinsip Coaching dan Mentoring dalam Membangun Budaya Belajar	5	-	5	
		d. Penyusunan Rencana Aksi Pembelajaran	7	-	7	
		e. Minilab*	20	-	20	
2.	Mata Pelatihan Penunjang	-				
3.	Ceramah	-				
4.	PKL	-				
5.	Outbond	-				

6.	MFD	-				
7.	Pengarahannya Program	-				
8.	Action Learning	-	-	20	20	
TOTAL JP			41	20	61	
LAMA WAKTU UJIAN						
-			-			
DILAKSANAKAN DALAM			24 hari			
<ul style="list-style-type: none"> • Klasikal: 4 hari kerja • Action Learning: 20 hari kerja <ul style="list-style-type: none"> - Asynchronous Fasilitasi: 17 hari kerja - Asynchronous Mandiri: 1 hari kerja - Synchronous Tatap Muka Daring: 2 hari kerja 						
*Dapat dilaksanakan secara <i>Team teaching</i>						
JENIS DAN JENJANG PROGRAM						
Training of Trainers Effective Communication and Negotiation Skills bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak ini merupakan jenis pembelajaran <i>Blended Learning</i> dan merupakan program berjenjang lanjutan.						
PERSYARATAN PESERTA						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Persyaratan Administrasi <ol style="list-style-type: none"> a. Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, khususnya pegawai yang memiliki tugas/jabatan sebagai <i>Account Representative</i>/Pemeriksa Pajak/Penelaah Keberatan/Penyuluh Pajak. b. Memiliki masa kerja pada jabatan dimaksud minimal 3 tahun; c. Pangkat/Golongan minimal Penata (III/c); dan d. Ditunjuk atau ditugaskan oleh pimpinan unit (minimal setingkat Eselon II) yang bersangkutan. 2. Persyaratkan kompetensi: <ol style="list-style-type: none"> a. Diutamakan pegawai yang sudah memahami konsep umum komunikasi dan negosiasi; dan/atau b. Memiliki pengalaman negosiasi atau terlibat dalam kegiatan negosiasi di tempat kerja. c. Memiliki pengalaman teknis lapangan; 3. Lain-lain Peserta menggunakan laptop/PC/tablet/gawai dan sejenisnya dan koneksi internet yang memadai untuk mengikuti proses pembelajaran. 						
KUALIFIKASI PENGAJAR						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualifikasi Umum <ol style="list-style-type: none"> a. Praktisi/Widyaiswara di bidangnya; b. Mempunyai pengalaman mengajar dengan baik; c. Ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial. 2. Kualifikasi Khusus <ol style="list-style-type: none"> a. Menguasai materi dan metode belajar yang ditentukan; b. Memiliki keahlian tertentu khususnya dalam mata pelatihan yang akan diberikan; c. Mampu menggunakan media yang relevan dengan tujuan pelatihan. 3. Kualifikasi Asisten Pengajar <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki keahlian tertentu khususnya dalam pengelolaan kelas. b. Berpengalaman membantu fasilitasi pembelajaran di kelas. 						
BENTUK EVALUASI						
EVALUASI LEVEL 1						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi penyelenggaraan sebagaimana ketentuan BPPK. 2. Evaluasi pengajar sebagaimana ketentuan BPPK. 						

EVALUASI LEVEL 2

1. Aktivitas

Aktivitas peserta di kelas yang dinilai oleh fasilitator. Aspek yang dinilai meliputi:

- a. Kehadiran (P), yang meliputi kriteria ketepatan waktu, keberadaan di kelas, dan penerapan etika pembelajaran;
- b. Partisipasi/Penugasan (Q), yang meliputi kriteria menjawab/bertanya/berpendapat yang konstruktif sesuai materi pembelajaran dan keterlibatan dalam menyelesaikan tugas.

2. Action learning

- a. Peserta melaksanakan salah satu kegiatan dalam konsep Rencana Aksi Pembelajaran yang telah disusun, yaitu berupa kegiatan sharing session/workshop untuk meningkatkan kompetensi komunikasi dan negosiasi. Kegiatan sharing session/workshop dapat dilakukan secara luring maupun daring dengan sasaran peserta adalah para SGO (AR, Juru Sita, Pemeriksa, Penyuluh, Petugas TPT dan Penelaah Keberatan) di wilayah kerja masing-masing.
- b. Output dari Action Learning berupa laporan penyelenggaraan kegiatan sharing session/workshop dan Rencana Aksi Pembelajaran final yang telah disepakati.

Formula:

Nilai Patokan (NP) = Bobot setiap mata pelajaran pokok dan penunjang berdasarkan jamlat

Nilai Presentasi (NPR) = $(30\% \times P) + (70\% \times Q)$

Nilai Tertimbang (NT) = $(NPR \times NP) / 100$

Nilai Action Learning (NAL) = $(50\% \times \text{Laporan}) + (50\% \times \text{RAP Final})$

Nilai Akhir (NA) = $(30\% \times \sum NT) + (70\% \times NAL)$

Keterangan:

Peserta harus mendapatkan Nilai Akhir (NA) minimal 65 untuk mendapatkan sertifikat LULUS pelatihan.

EVALUASI LEVEL 3

Evaluasi perubahan perilaku di tempat kerja sebagaimana ketentuan BPPK, yaitu:

1. Alumni pelatihan menunjukkan perilaku mengajak rekan kerja untuk membangun citra positif unit kerjanya melalui media digital dan/atau media sosial resmi kantor.
2. Alumni pelatihan menunjukkan perilaku mengajak orang lain mempraktikkan interaksi komunikasi yang baik dengan rekan kerja maupun dengan stakeholders.
3. Alumni pelatihan menunjukkan perilaku mencontohkan kemampuan praktik negosiasi yang positif kepada rekan kerja dan *stakeholders* dalam rangka mencapai tujuan bersama.
4. Alumni pelatihan mampu melakukan *coaching* dan mentoring dengan rutin kepada rekan kantor dalam rangka membangun budaya belajar.
5. Alumni pelatihan mampu melakukan bimbingan penyusunan Rencana Aksi Pembelajaran terhadap unit kerja di lingkungan kantor wilayahnya.

Kuesioner 360°

EVALUASI LEVEL 4

1. Mekanisme pelaksanaan evaluasi pascapembelajaran level 4 dilaksanakan sesuai dengan ketentuan mengenai Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan BPPK.
2. *Leading Indicator* pelatihan ini adalah peningkatan kinerja organisasi terkait edukasi publik dan/atau kepuasan pengguna layanan DJP serta peningkatan kinerja individu/alumni yang dilihat melalui adanya peningkatan kemampuan kompetensi komunikasi dan negosiasi *coachee* dari alumni pelatihan. Peningkatan ini diukur dengan cara:
 - a. membandingkan capaian tahun 2023 dengan tahun 2024 yang diperoleh dari IKU terkait Edukasi Publik dan Survey Kepuasan Layanan stakeholder eksternal; dan/atau
 - b. membandingkan tingkat kompetensi komunikasi dan negosiasi *coachee* alumni pelatihan sebelum dan sesudah periode implementasi hasil pembelajaran. Pengukuran tingkat kompetensi komunikasi dan negosiasi *coachee* alumni pelatihan dilakukan dengan cara *pre-post test/assessment*.

FASILITAS

1. Asrama (ada/~~tidak~~);
2. Konsumsi (ada/~~tidak~~);
3. *Layout* Kelas (ada/~~tidak~~): memperhatikan kesepakatan pada saat diadakan rapat persiapan;
4. Buku pedoman penyelenggaraan dan bahan ajar (*softcopy*); dan
5. *E-Certificate*.

INFORMASI LAIN-LAIN

1. Minilab
 - a. Peserta akan dibagi menjadi 6 kelompok/kelas kecil (Account Representative, Penyuluh Pajak, Pemeriksa Pajak, Penelaah Keberatan, Petugas Pelayanan, Juru Sita)
 - b. Setiap kelompok didampingi oleh dua orang fasilitator.
 - c. Setiap kelompok menyusun atau melakukan penyesuaian materi yang akan dipresentasikan.
 - d. Setiap anggota kelompok akan melakukan praktik microlab sesuai dengan materi yang telah disusun per kelompok.
 - e. Mata pelatihan ini dapat dilakukan secara *team teaching*.
2. *Action Learning*
 - a. Dalam rangka pembelajaran terintegrasi, setiap peserta wajib menyusun *action learning* berupa rencana aksi kegiatan untuk meningkatkan kompetensi komunikasi dan negosiasi.
 - b. Kegiatan yang dapat dilaksanakan berupa pengembangan kompetensi Jabatan *Account Representative*/Pemeriksa Pajak/Penelaah Keberatan/Petugas Pelayanan/Penyuluhan/Juru Sita sesuai dengan karakteristik wilayah kerjanya seperti Workshop.
 - c. Output dari *action learning* ini sebagai berikut:
 - 1) Penyusunan rencana aksi yang akan dilaksanakan selama 6 bulan atau 120 hari kerja.
 - 2) Melaksanakan minimal salah satu dari rencana aksi yang telah disusun.
 - 3) Menyusun laporan rencana aksi yang telah dilaksanakan.
 - 4) Rencana Aksi Pembelajaran yang telah disepakati.
 - d. Dilaksanakan dengan pendampingan dari Pengajar/Fasilitator melalui *Whatsapp Group* atau media lainnya.
 - e. Rincian pelaksanaan *action learning*, sebagai berikut:

No.	Waktu	Agenda	JP	Keterangan
a.	Hari ke-1 s.d. hari ke-18	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta melaksanakan minimal satu rencana aksi (Workshop) dan menyusun laporan pelaksanaan <i>action learning</i>. - Pengajar/Fasilitator dapat melakukan pendampingan atau memberikan <i>feedback</i> atas RAP yang dilaksanakan 	20	<i>Asynchronous</i> Fasilitasi (17 hari, @1 JP) <i>Synchronous</i> Tatap Muka Daring (1 hari, 3 JP)
b.	Hari ke-19	Batas waktu pengumpulan laporan pelaksanaan <i>action learning</i> dan RAP final	1	<i>Asynchronous</i> Mandiri (1 hari, 1 JP)
c.	Hari ke-20	Pengajar/Fasilitator memberikan <i>feedback</i> atas laporan <i>action learning</i> secara keseluruhan yang telah dilaksanakan oleh peserta.	3	<i>Synchronous</i> Tatap Muka Daring (1 hari, 3 JP)

- f. Sesi *Synchronous* Tatap Muka Daring bersifat flexible, dapat disesuaikan dengan kesepakatan antara pengajar, peserta dan penyelenggara dengan memperhatikan Jam Pelatihan tetap terpenuhi.
- g. Selain *action learning* yang masuk ke dalam linimasa pembelajaran, terdapat *action learning* pascapembelajaran, sebagai berikut:
 - 1) *Action Learning* dalam 6 bulan pasca ToT
Melaksanakan minimal 1 kali kegiatan pembelajaran terintegrasi kepada salah satu fungsi (sebaiknya difokuskan untuk pengembangan kompetensi komunikasi bagi para Trainer dalam kegiatan PSIAP)

- 2) *Action Learning* dalam 1 tahun pasca ToT menghasilkan asset intelektual berupa:
 - a) *Community of Practices* (CoP) para Master Trainer (MT) DJP untuk pengembangan kompetensi Teknis Perpajakan, dan Soft skill para pegawai DJP;
 - b) Buku Bersama “Panduan Komunikasi bagi Para Pegawai DJP” per fungsi per wilayah;
 - c) Video Capture Tips Komunikasi per wilayah kerja DJP
- h. *Action learning* yang dilaksanakan pascapembelajaran tidak masuk ke dalam akumulasi JP.
3. Penyelenggara dapat membentuk *Community of Practice* untuk pelatihan ini.
4. Rincian Satuan Acuan Pembelajaran merupakan dokumen dinamis yang digunakan sebagai acuan Pusdiklat untuk mengelola proses pembelajaran di kelas.

Jakarta, 14 Desember 2023
Kepala Pusdiklat Kepemimpinan dan
Manajerial,



Ditandatangani secara elektronik
Wahyu Kusuma Romadhoni