
MODEL COACHING DALAM PENYELENGGARAAN DIKLAT KEPEMIMPINAN

Oleh
Muslihin
Widyaiswara pada BPSDMD Provinsi NTB

ABSTRAK: *Coaching* mulai populer pada diklat jabatan ASN setelah dimulainya penerapan diklat kepemimpinan pola baru pada tahun 2014. Sasaran diklat tersebut adalah kompetensi kepemimpinan perubahan sesuai jenjang jabatan peserta diklat. Perubahan yang dihasilkan dalam bingkai inovasi sektor publik dilihat dari aspek perencanaan inovasi dan manajemen perubahan. Selama proses perencanaan dan implementasi perubahan peserta diklat didampingi oleh *coach* dan *mentor*. Peran dan fungsi *coach* menjadi cukup strategis dalam membangkitkan motivasi dan potensi kepemimpinan dan penyelesaian proyek perubahan. *Coaching* diberikan pada setiap tahapan penyelenggaraan diklat kepemimpinan yaitu mulai tahapan diagnose kebutuhan perubahan, merancang inovasi dan membangun tim, sampai pelaksanaan laboratorium kepemimpinan. Sebagai sebuah seni bertanya dalam pendampingan peserta diklat kepemimpinan, *coaching* dapat dilakukan dalam berbagai variasi bentuk dan model. Hal tersebut sangat bergantung pada kompetensi coach, motivasi peserta diklat, tujuan kegiatan, serta tahapan kegiatan yang dilaksanakan. Beberapa model *coaching* yang ditawarkan menjadi alternatif dalam membantu peserta diklat menyelesaikan proyek perubahan serta berlanjut dalam *coaching* internal pasca diklat kepemimpinan.

Kata Kunci : *Coaching dan Diklat Kepemimpinan*

PENDAHULUAN

Pengembangan SDM aparatur di Indonesia telah diatur melalui Peraturan Pemerintah No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan Pelatihan yang biasa disebut Diklat merupakan suatu proses pembelajaran dalam organisasi yang mengarah pada perubahan sikap dan perilaku pegawai untuk memenuhi harapan kualifikasi kerja dan tuntutan perkembangan organisasi baik internal maupun eksternal. Diklat juga sebagai usaha sistematis dan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan terkait dengan bidang kerjanya.

Sasaran diklat adalah untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing masing. Persyaratan jabatan dimaksudkan untuk menduduki jabatan tertentu, yaitu jabatan pimpinan tinggi, administrator, pengawas, dan fungsional dipersyaratkan mengikuti diklat. Keikutsertaan pada diklat fungsional tertentu menjadi salah satu persyaratan menduduki

jabatan fungsional tertentu begitu juga halnya dengan diklat kepemimpinan. Diklat kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan terdiri atas 4 jenjang, yaitu: (1) Diklat Kepemimpinan Tingkat I untuk jabatan struktural Eselon I; (2) Diklat Kepemimpinan Tingkat II untuk jabatan struktural Eselon II; (3) Diklat Kepemimpinan Tingkat III untuk jabatan struktural Eselon III atau jabatan administrator; dan (4) Diklat Kepemimpinan Tingkat IV untuk jabatan pengawas atau struktural Eselon IV.

Diklat kepemimpinan (Diklatpim) dimaksudkan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sesuai jenjang jabatannya. Pengembangan kepemimpinan pada sektor publik menurut Morse dan Terry (2008) mencakup 4 tipe, yaitu: (1) *self study*, praktik atau menciptakan rencana pengembangan kerja

.....

husus berdasarkan observasi sendiri tentang pengetahuan dan kompetensi apa yang dibutuhkan untuk meningkat; (2) *Leaders growing leaders*, adanya contoh karakter & kapabilitas, pengembangan hubungan mendalam dengan kegiatan pemimpin seperti *mentor* dan *coaching*; (3) *Organizations growing leaders*, organisasi berkinerja tinggi memiliki kepemimpinan kuat berorientasi budaya kompetensi untuk inisiatif pengembangan formal dalam organisasi; dan (4) *Off site, formal leadership training and education*, meliputi akademi atau insitut kepemimpinan seperti program pendidikan profesi yang memberikan sertifikat atau tingkatan.

Pengembangan kompetensi kepemimpinan aparatur menjadi tanggung jawab pemerintah. Hal ini sejalan dengan amanat UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN pasal 70 ayat 1 menyebutkan bahwa setiap pegawai ASN mendapatkan hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Lebih jauh dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 menyebutkan bahwa *coaching* dan *mentoring* termasuk dalam pelatihan non klasikal. Peraturan Kepala LAN RI (Perkalan) No 10 Tahun 2016 tentang Sistem Perencanaan Pengembangan Kompetensi ASN menyebutkan bahwa *coaching* dan *mentoring* merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi. *Coaching* dan *mentoring* menjadi salah satu bagian atau pilihan model pengembangan kompetensi aparatur termasuk dalam diklat kepemimpinan. Hal ini juga mengacu pada Perkalan No 15, 16, 17, 18, 19, dan 20 Tahun 2015 menyebutkan bahwa *coaching* dan *mentor* menjadi salah satu kegiatan kediklatan dan komponen tenaga diklat.

Coaching saat ini menjadi *trend* organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Berbagai organisasi telah menerapkan sistem *coaching* dalam percepatan pencapaian tujuan. Pelaksanaan *coaching* pada Diklatpim dimulai sejak adanya diklat pola

baru yang dihembuskan oleh Lembaga Administrasi Negara dan diterapkan sejak Tahun 2014. Keberadaan *coaching* pada diklat aparatur diharapkan dapat membantu peserta diklat dalam memberikan dukungan moral selama mengikuti diklat khususnya dalam penyelesaian proyek perubahan. Proyek perubahan yang dihasilkan dalam diklat kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada perubahan saat mengikuti diklat saja namun diharapkan berlanjut untuk selalu melakukan perubahan menuju budaya inovasi.

International Coach Federation (ICF) memberikan definisi *coaching* sebagai, “*partnering with clients in a thought-provoking and creative purpose that inspires them to maximize their personal and professional potential*”. Kata kunci dalam definisi tersebut adalah kata kemitraan, memprovokasi pikiran, inspirasi, dan maksimalisasi. Kemitraan merupakan hubungan kerja sama dengan prinsip kesetaraan antara *coach* dan peserta diklat dan lebih dekat dengan istilah pendampingan. Memprovokasi pikiran cenderung dalam bentuk dialog, diskusi, dan tanya jawab dalam merangsang proses berpikir kritis, kreatif, dan analitis bagi peserta dan bukan berbentuk instruksi atau perintah satu arah. Kata inspirasi dimaksudkan untuk menggali *coachee* dalam menemukan jawaban atau strategi yang sebelumnya kurang disadari. Peran *coach* tidak hanya sampai menemukan jawaban atas permasalahan peserta tetapi juga memastikan penerapannya dalam tindakan real sebagai bentuk memaksimalkan potensi diri dan potensi profesioanlnya sesuai konteks dan proses *coaching* yang dilaksanakan.

Coaching merupakan suatu proses yang memampukan orang untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi. Hasil penelitian ICF pada tahun 2012 membuktikan bahwa *coaching* pada perusahaan berdampak positif pada perusahaan atau organisasi. *Coaching* memberikan manfaat dan dampak pada organisasi, yaitu pada

tantangan pribadi, meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan, efektivitas interpersonal yang lebih besar, dan meningkatkan kepercayaan diri. Organisasi yang melakukan *coaching* mendapatkan peningkatan berarti dalam produktivitas, kepuasan pada kehidupan dan pekerjaan, serta pencapaian tujuan yang relevan. Selain itu, survey yang dilakukan Alec Levinson, *UCLA*, pada November 2005 menyebutkan bahwa 100% perusahaan yang di survey di AS telah memanfaatkan jasa *external coach* dan 50% menerapkan *coaching* melalui *internal coach*. Sementara di UK, 79% perusahaan telah menerapkan program *coaching* dimana 26% dikelola secara aktif dan 14% dilakukan sebagai bagian dari gaya manajemen yang diterapkan para atasan.

Permasalahan *coaching* dalam penyelenggaraan Diklatpim selama ini, antara lain; pemahaman tenaga kediklatan yang menjadi *coach* terhadap peran dan fungsinya masih bervariasi. Sebagian besar *coach* menempatkan dirinya sebagai *supervisor*, *teacher*, *knowledgable*, *manajer*, dan *superior* serta mengabaikan perannya sebagai motivator, inspirator, dan provokator untuk memberikan tantangan dalam menggerakkan potensi dan kemampuannya dalam manajemen perubahan. Sebagian *coach* masih banyak yang memusatkan perhatiannya pada sisi teknis seperti pembimbingan dalam penulisan karya tulis ilmiah (skripsi, tesis) dengan masih mempersoalkan judul, teknik penulisan, penggunaan bahasa dan tanda baca serta hal-hal teknis lainnya. Sebagian lagi mempersoalkan penggunaan teknik analisis manajemen sesuai jenjang diklatnya seperti analisis pohon pada Diklatpim IV dan analisis SWOT pada Diklatpim III.

Perubahan pola penyelenggaraan Diklatpim telah menimbulkan ketidakpastian terutama pada tahap-tahap awal proses adopsi dan implementasinya. Hal tersebut sering disebabkan karena ketidaktahuan atau ketidakjelasan tentang makna, substansi, arah, tujuan, terutama mengenai bagaimana cara

mengaplikasikan perubahan tersebut. Berkaitan dengan hal di atas, tulisan ini mengkaji berbagai model pendekatan kegiatan *coaching* dalam penyelenggaraan Diklatpim. Model-model *coaching* tersebut diharapkan dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas *coach* pada Diklatpim. Perlunya model *coaching* pada Diklatpim adalah sebagai instrumen manajemen untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan peserta diklat. Kompetensi kepemimpinan tercermin dalam kepemimpinan perubahan sebagai tujuan akhir Diklatpim yang tercermin dalam kemampuan merencanakan inovasi dan manajemen inovasi.

LANDASAN TEORI KONSEP COACHING

Istilah *coaching* mulai populer sekitar tahun 1960-an dalam bidang olah raga yang berkaitan dengan pelatih. Seorang pelatih Tennis bernama W. Timothy Gallwey melalui bukunya, "*The Inner Games of Tennis*" memperkenalkan teknik *coaching* yang sangat komprehensif dan bisa diterapkan untuk berbagai situasi. Penerapan teknik *coaching* dalam dunia bisnis Amerika saat itu menjadikan awal mula pengaplikasiannya pada ranah lain selain olah raga. Sejalan dengan perkembangan metodologi dan aplikasi *coaching* dalam berbagai situasi, maka definisi *coaching* kemudian menjadi beragam.

Kata dasar *coaching* adalah *coach* yang diambil dari nama sebuah desa kecil di Hungaria bernama '*Kocs*'. Desa tersebut terkenal dengan produksi gerobak atau kereta kuda yang digunakan untuk mengangkut manusia atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya. Nama desa itulah kemudian digunakan untuk maksud membawa seseorang menuju sebuah kondisi yang diharapkan.

Wilson (2011) mendefinisikan *coaching* sebagai suatu profesi yang membantu individu atau organisasi untuk meraih kinerja optimal, mengatasi hambatan dan rintangan terhadap pertumbuhan, dan untuk meraih tujuan-tujuan spesifik dan tantangan-tantangan sebagai sarana pemenuhan, pengembangan pribadi dan

professional, keseimbangan hidup dan karya, serta pencegahan. Hal yang sama dikatakan Minor (2007) bahwa *coaching* adalah proses mengarahkan yang dilakukan seorang manajer untuk melatih dan memberikan orientasi kepada seorang karyawan tentang realitas di tempat kerja dan membantunya mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi yang optimum. Sementara, Valerio dan Robert J. (2005) menjelaskan bahwa *coaching* merupakan “*a one-on-one development process formally contracted between a coach and a management-level client to help achieve goals related to professional development and/or business performance.*” Fokus *coaching* adalah membantu klien menjadi lebih sadar diri melalui penggunaan metode pembelajaran. Hal tersebut berarti bahwa situasi *coaching* berada pada pengembangan skill, performmen atau perilaku problematik dan tantangan baru, serta pengembangan kompetensi yang dibutuhkan pada masa depan.

Para ahli mengungkapkan definisi *coaching* dengan cara yang berbeda. Namun dari kesemuanya, kita dapat melihat bahwa ada empat elemen penting yang ada di dalam *coaching*. Elemen-elemen tersebut adalah perubahan, keprihatinan, hubungan, dan pembelajaran (Kaswan, 2011). Perubahan mengisyaratkan arah dan perkembangan, bergerak menuju yang lebih baik. *Coachee* berusaha berubah atau dipaksa mengikuti perubahan. Karena itu mereka harus berusaha mengelola perubahan itu dengan cara yang terbaik. Kehawatiran tidak seimbangnyanya kehidupan serta tujuan yang ingin dicapai harus jelas. Kualitas hubungan berbasis kepercayaan menjadi factor penting penentu keberhasilan *coaching*. Pembelajaran dimaksudkan untuk mempelajari keterampilan khusus atau bagaimana melakukan sesuatu dan mempelajari cara belajar bagaimana menjadi pemecah masalah.

Coaching merupakan proses melengkapi orang dengan alat-alat, pengetahuan, dan kesempatan yang mereka butuhkan untuk

mengembangkan mereka sendiri menjadi lebih efektif. *Coaching* berkaitan dengan membuat sebuah perubahan yang diinginkan untuk mencapai tujuan. *Coaching* adalah upaya pemberdayaan atau pendampingan secara tidak langsung (*non-directive*) kepada klien dan memimpinya dari belakang (*leading from behind*). Selain itu, *coaching* bermanfaat untuk membantu seseorang mencapai tujuan dalam kehidupannya. Dalam hal ini *coachee* dilihat sebagai guru maupun murid. Dengan pendekatan ini *coach* tidak dilihat sebagai *expert* (serba tahu dan mempunyai jawaban terhadap semua masalah) dalam kehidupan *coachee*. Tugasnya adalah mengajukan pertanyaan yang tepat di saat yang tepat agar *coachee* bisa memulai suatu perjalanan menuju *self discovery* dan *awareness* (pemahaman dan kesadaran mengenai keadaan diri sendiri) dari perspektif baru yang berbeda. Homan dan Miler (2008) menjelaskan manfaat *coaching* adalah: (1) memberikan arahan kepada karyawan berupa sejumlah informasi, akuntabilitas, dukungan, serta kepatuhan tata kelola. (2) membantu merespon cepatnya perkembangan teknologi dan pengetahuan serta kebutuhan customer. (3) membantu menyusun target dan rencana strategis. (4) sebagai konvensasi remunerasi berupa penghargaan dan perhatian yang diberikan kepada karyawan.

Bentuk-bentuk pemberdayaan dan pengembangan pegawai yang sering digunakan selain *coaching*, antara lain; *mentoring*, konseling, training, briefing, dan consulting. Keunikan *coaching* terdapat pada pendekatan dan caranya memberikan pemberdayaan yang *ask and paraphrase* agar klien menemukan sendiri jawaban, tidak menggurui, dan merupakan teknik pendampingan yang unik. *Mentoring* merupakan proses focus pada skill tertentu dan terdapat hubungan tidak setara. Counseling focus pada masalah, sumber dan gejala masalah, memberi diagnose masalah dan solusi untuk kesembuhan. Consulting memberi rekomendasi dan memanfaatkan keahlian

seseorang pada bidang tertentu untuk memberitahu seseorang tentang apa yang harus dilakukannya. Withmore (2003) memaknai *coaching* sebagai kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. Kegiatan *coaching* lebih mengarah kepada membantu seseorang untuk belajar dan bukan mengajarnya.

Proses pemberdayaan dan engagement selama proses *coaching* dilaksanakan sesuai dengan prinsip *coaching*. Hal ini dimaksudkan agar hasil proses *coaching* dapat bertahan dalam jangka panjang. Prinsip *coaching* adalah: (1) *Solution focused*, *Coach* fokus pada masa depan membantu *coachee* maju menuju tujuan di masa mendatang. *Coach* membantu visi terbangun secara kuat dan benar-benar diyakini oleh *coachee*. (2) *Sistematik*, *Coach* memahami *coachee* secara *holistic*, dan melihat bagaimana perubahan dapat terjadi dalam kondisi yang dihadapi secara keseluruhan. (3) *Coachee-centered*, *Coach* dengan dasar asumsi dan keyakinan bahwa *coachee* memiliki potensi dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya. (4) *Action oriented*, *Coach* membantu *coachee* menghasilkan perubahan secara kongkrit dan spesifik, menginspirasi langkah-langkah menuju peralihan secara fundamental dalam sikap, perilaku dan kebiasaan *coachee*.

Kompetensi *coach* menurut *ICF* dalam mendukung pemahaman yang lebih besar tentang keterampilan dan pendekatan yang digunakan dalam profesi *coaching*. Terdapat 11 kompetensi inti (*core competencies*) yang dikelompokkan dalam empat jenis. Pengelompokan tersebut tidak diberi bobot.

1. *Setting the Foundation*; (a) mengikuti pedoman etika dan standar profesional, dan (b) membuat perjanjian *coaching*, kemampuan untuk memahami secara spesifik apa yang diperlukan dalam interaksi dan mencapai kesepakatan.

2. *Co-creating the Relationship*; (a) membangun kepercayaan dan keakraban dengan klien, dan (b)

kemampuan hadir seutuhnya dan menciptakan hubungan yang spontan dengan klien, menggunakan gaya yang terbuka, fleksibel, dan percaya diri.

3. *Communicating effectively*; (a) kemampuan fokus sepenuhnya pada apa yang klien katakan dan apa yang tidak dikatakan, (b) kemampuan mengajukan pertanyaan yang mengungkapkan informasi yang diperlukan untuk mendapatkan manfaat maksimal, dan (c) kemampuan berkomunikasi secara efektif selama sesi *coaching* dan menggunakan bahasa yang memiliki dampak positif terbesar pada klien.

4. *Facilitating Learning and Results*; (a) menciptakan kesadaran, (b) kemampuan menciptakan peluang dengan klien untuk belajar terus menerus, (c) perencanaan dan menetapkan tujuan, dan (d) mengelola kemajuan dan akuntabilitas.

MODEL COACHING

Terdapat beberapa model atau pendekatan yang dapat dilakukan dalam proses *coaching*. Semua model tersebut memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dengan model lainnya. Beberapa model tersebut, antara lain; GROW model, Clear model; Oscar Model, Stride Model, OIC, dan PRAM.

1. Grow Model

Model ini dikembangkan oleh John Witmore (1994; 2010). Model GROW singkatan dari *Goals* (tujuan), *Reality* (kenyataan), *Options* (pilihan), dan *Wrap up/Will* (tindakan).

a. *Goal* (sasaran) menjadi tujuan akhir atau ujung yang diinginkan oleh *coachee*. Kesepakatan sasaran atau tujuan yang ingin dicapai oleh *coachee* dan *coach* ini menjadi tahapan pertama yang harus dibangun dan dirumuskan dengan jelas. Pertanyaan yang bisa digunakan sebagai pengarah, antara lain: apakah

tujuan yang ingin dicapai? Apa yang ingin dicapai dalam tujuan tersebut? Apakah yang sebaiknya terjadi agar permasalahan dapat diselesaikan dan keluar dari masalah tersebut? Apakah yang diinginkan, dan apa yang tidak diinginkan? Berapa lama diperlukan, apakah tawaran tersebut benar-benar menjadi solusi? Dan sebagainya

b. *Reality* (kenyataan), merupakan eksplorasi tentang keberadaan *coachee* dan didorong untuk menemukan kebutuhan yang perlu diungkapkan dan dianalisis. Pada tahapan ini, *coach* mengajukan pertanyaan dari segala arah agar semua realitas tugas yang terungkap dan menuntun *coachee* pada kesadaran baru dan dibantu untuk merefleksikannya sampai melihat solusi sebagai jawaban atas sasaran yang ingin dicapai. Pertanyaan yang bisa diajukan, antara lain; apa yang terjadi saat ini, dalam konteks dan situasi apa? Bagaimana mengetahuinya akurat? Kapan terjadinya?, seberapa sering terjadi? Pengaruh apa yang ditimbulkan? Bagaimana verifikasi kebenarannya? Faktor lain yang relevan? Siapa saja yang telah mencapai seperti itu? Apa persepsi tentang situasi ini? Apa yang telah diusahakan? Apa yang perlu ditambahkan (*more*)? Bagaimana menjadi lebih baik (*better*)? Adakah yang perlu dikurangi (*less*)? Apa yang perlu diubah (*different*)?

c. *Options* (pilihan-pilihan) sebagai lanjutan dari pengembangan realitas. Hasil assesment sebelumnya memberikan pilihan-pilihan solusi. Buatlah daftar opsi sebanyak mungkin sejauh masih spesifik, realistik, terjangkau untuk diwujudkan. Selanjutnya seleksi opsi alternatif yang paling mungkin

membawa dampak perubahan signifikan. Daftar pertanyaan untuk membantu, antara lain; apa yang dapat dilakukan untuk mengubah situasi serta mana yang paling memungkinkan dilakukan? Alternatif apa yang ada untuk hal itu? Apakah sudah dilaksanakan oleh orang lain atau di tempat lain? Apa biaya dan manfaat pendekatan tersebut? Opsi mana yang menarik? Berikan level penilaian setiap opsi? Hambatan yang perlu diantisipasi dan solusinya?

d. *Wrap-up* (membenahi segalanya), menyimpulkan, membenahi penemuan langkah sebelumnya sampai adanya rencana tindakan yang berjalan ke depan (*way forward*) dengan kemauan (*will*) yang tinggi untuk mewujudkan opsi solusi. Pertanyaan pengarah, antara lain; apa langkah selanjutnya? Tindakan konkrit mewujudkan langkah tersebut? Kapan dimulai? Dukungan apa yang dibutuhkan, bagaimana dan kapan? Ukuran untuk menilainya? Halangan yang timbul dan cara mengatasinya?

2. CLEAR Model

CLEAR model diciptakan oleh Peter Hawkins (1980) dan sejak itu secara ekstensif digunakan pada pelatihan dan supervise *coach*. Model ini mengembangkan lima tahapan proses *coaching* yaitu contract, listen, explore, action, and review. Model ini sangat sesuai untuk pengembangan kepemimpinan dan dapat dipergunaan secara bebas urutannya.

1. *Contract* bertujuan menyepakati bagaimana bekerja sama dan masalah apa yang akan dibicarakan. Tahapan kontrak dimulai dengan meningkatkan outcome harapan *coachee*, menetapkan kebutuhan yang dibahas, dan memahami bagaimana

coach dan proses *coaching* dapat bernilai. *Coach* membantu *coachee* menguatkan apa outcome yang ingin dicapai dari hasil *coaching*, membuka diskusi, menetapkan cakupan dan aturan dasar kerja sama.

2. *Listen* bertujuan mengajak karyawan membagi realitas dan situasi mendetail, dan membagi pikiran dan perasaan, tahapan *listen* meliputi mendengarkan aktif dan memberi pertanyaan kunci membantu *coachee* mengembangkan pemahaman. Mendengarkan aktif *coachee* dengan empati dalam membantu mereka memahami situasi harapan,

3. *Explore* bertujuan mengajak karyawan berhubungan secara emosional untuk perubahan perilaku dan kesempatan berbagi pengalaman. Tahap ini meliputi memperhatikan diri dan menentukan kecenderungan intervensi diterima. Tahap ini juga memperluas jarak sebagai *coach* dalam membantu emosional *coachee* menghubungkan kebutuhan perilaku dan mindset perubahan. Tahap ini membantu memahami dampak personal dan situasi mereka.

4. *Action* dimaksudkan untuk mengarahkan karyawan komitmen pada aksinya mendetail dan praktik jika diperlukan. Pada tahap ini bergerak menuju komitmen spesifik. Gunakan pertanyaan *who, what, where, when, dan how* serta menghindari *why*. Tahap ini mendukung *coachee* dalam memilih strategi dan menyepakati langkah selanjutnya.

5. *Review* dimaksudkan untuk meminta feedback bagaimana menjadi lebih efektif dan mengikuti progress. Tahap ini meliputi rekapitulasi kegiatan yang disepakati dan mengarah kepada percakapan *coaching* secara keseluruhan. Tahap ini

menutup kegiatan *coaching*, menguatkan kembali dasar tujuan dan keputusan serta nilai tambah.

3. STRIDE Model

Model STRIDE dikembangkan oleh Will Thomas untuk membantu *coachee* memecahkan masalah dan meningkatkan kinerja mereka. Menurut Thomas & Smith (2009), *the STRIDE model can help coachees learn how to set goals, overcome their limitations, and move forward toward their goals*” STRIDE merupakan akronim dari strength, target, reality, ideas, decision, dan evaluation. Aspek penting model ini adalah focus pada kekuatan *coachee*, mengarahkannya identifikasi kendala pencapaian tujuan, serta memberikan pertimbangan strategi menghadapi kendala.

1. *Strength* artinya fokus pada kekuatan *coachee*.

2. *Target* artinya mengidentifikasi tujuan dan motivasi *coachee* yang dapat membantu pencapaian tujuan.

3. *Reality* maksudnya mereview situasi terbaru *coachee* dan mengidentifikasi tantangan pencapaian tujuan.

4. *Ideas* artinya mengidentifikasi method yang dapat digunakan untuk menghadapi tantangan pencapaian tujuan.

5. *Decision* maksudnya memutuskan apa yang akan dikerjakan dan menyeleksi metode yang paling sesuai.

6. *Evaluation* artinya dibagi dalam dua bagian, yaitu evaluasi hasil (identifikasi komitmen *coachee* untuk keputusan dan tindakan), dan evaluasi progress (identifikasi keseluruhan progress menuju pencapaian tujuan)

4. OSKAR Model

Model ini dikembangkan oleh Paul Z. Jackson & Mark McKergow (2007) dalam bukunya *The Solutions Focus: The SIMPLE way to Positive Change*. Model tersebut meliputi:

1. *Outcome* yaitu membantu *coachee* menjelaskan tujuan yang diinginkan.
2. *Scaling* artinya membantu *coachee* menjelaskan situasi terkini menggunakan skala (1 – 10).
3. *Know-how and resources: coachee* menjelaskan apa yang telah dikerjakan dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai situasi terkini.
4. *Affirm and action:* membantu *coachee* mendeskripsikan langkah selanjutnya untuk bergerak ke depan dan bertanggung jawab terhadap rencana tindakannya (*action plan*).
5. *Review* : menekankan proses evaluasi untuk membantu *coachee* secara berkelanjutan mengevaluasi situasi terkini.

Model ini fokus pada pemecahan masalah daripada identifikasi masalah. Model OSCAR dan STRIDE keduanya fokus pada kekuatan *coachee*. Model OSCAR yang dikembangkan oleh Andrew Gilbert & Karen Whittleworth yaitu meliputi: (1) *Outcome (your destination)* merupakan klarifikasi seputar outcome dan situasi sekitarnya; (2) *Situation (your starting point)* menegarkan posisi keberadaan saat ini; (3) *Choices and Consequences (your rote options)*, peningkatan kesadaran konsekuensi terhadap setiap pilihan yang diambil; (4) *Actions (your detailed plan)*, sebagai bentuk tanggung jawab terhadap rencana aksi yang dibuat; (5) *Review (making sure*

you are on track), mengecek dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan.

6. FUEL Model

Kerangka kerja model ini dikembangkan oleh John Zenger dan Kathleen Stinnet (2010). Model FUEL sangat bagus untuk menghadapi berbagai aspek dengan sedikit rinci. Fuel singkatan dari: *Frame the conversation, Understand the current state, Explore the desired state, and Lay out a success plan*.

1. Kerangka percakapan dengan menentukan konteks dan focus untuk percakapan. Aspek penetapan konteks mencakup: identifikasi perilaku dan isu untuk didiskusikan, menentukan tujuan atau outcome percakapan, dan menyepakati proses pertanyaan.

2. Membantu *coachee* memperoleh kesadaran tentang dirinya dan pernyataannya saat ini. Aspek memahami pernyataan saat ini mencakup: memahami sudut pandang *coachee*, menetapkan konsekuensi kelanjutan cara baru, dan menyamakan persepsi jika sesuai.

3. Membantu *coachee* memikirkan dan mengidentifikasi target dan melahirkan tipe ganda mencapai pernyataan akhir. Aspek explore pernyataan yang diinginkan mencakup; memahami sisi sukses, menetapkan tujuan dan harapan kinerja, serta mengeksplor alternative tipe aksi.

4. Membantu *coachee* menciptakan detail rencana aksi dan mematuhi pencapaian tujuan. Aspek untuk dipertimbangkan adalah: mengembangkan dan menyepakati rencana aksi dan jadwal kegiatan, mendaftar dukungan dari yang lain, serta menetapkan milestone untuk tindak lanjut dan akuntabilitas.

5. Model OIC

Model *OIC* dikembangkan oleh tim dari Kubik *Coaching*. *OIC* singkatan dari *Outcome Definition, Identify Sollution and Comitted Sollution*. Model *OIC* dapat menjadi senjata rahasia yang bisa dijalankan kapan saja dan dimana saja karena mudah dipraktekkan dan langsung mendapatkan hasil nyata.

a. *Outcome Definition*, dimana *Business Leader (Coach)* memastikan bahwa *Coachee* mengetahui tujuan yang ingin dicapai. Jadi pada tahap awal proses *coaching*, penting bagi seorang *Coach* untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang akan membuat *Coachee* mampu keluar dari keadaan berpikir "Problem" menuju ke keadaan berpikir "Outcome".

b. *Identify Solution*, sebuah tahapan dimana *Coach* akan mengajak *Coachee* untuk berpikir kreatif sehingga *coachee* mampu menyadari kesenjangan (gap) antara outcome yang ingin diwujudkan dengan realitas saat ini. Kesadaran tersebut diperlukan *coachee* dalam bereksplorasi mencari alternatif-alternatif solusi yang mungkin dilaksanakan, sehingga selanjutnya *coachee* dapat menentukan sendiri solusi mana yang akan diambil untuk mencapai outcome.

c. *Committed to Action*. Esensi dari tahap ini tentu saja adalah komitmen. *Coach* harus mampu meneguhkan keyakinan dari *Coachee* yang telah menemukan solusi untuk mewujudkan Outcome yang diinginkan, agar mereka memiliki ketetapan hati untuk melaksanakannya.

6. PRAM Model

Model ini dikembangkan oleh Pramudianto yang difokuskan pada pencapaian tujuan dengan mengajak *coachee* melihat secara keseluruhan situasi yang ada, kesenjangan, berbagai alternatif,

dan rencana aksi yang dijalani. PRAM merupakan model percakapan *coaching* yang meliputi fenomenon (gejala, situasi saat ini), result (goal, tujuan, hasil akhir), action (berbagai rencana alternatif aksi), dan motivation (semangat untuk berproses)

a. Phenomenon,

menanyakan kondisi saat ini seperti; menceritakan kejadian saat ini, perasaan saat ini, posisi saat ini, agenda yang mau didiskusikan, tanda-tanda yang menunjukkan problem, gejala (symptom) pada level psikologis maupu fisiologis)

b. Result, menanyakan:

goal yang akan dicapai, fokus dalam sesi saat ini, ukuran goal dalam sesi ini, dan problem apa yang mau diselesaikan.

c. Action, menanyakan:

kekuatan atau kesempatan apa yang saat ini dimiliki, sumber daya apa saja yang bisa dimiliki, alternatif solusi apa yang yang mungkin dilakukan, rencana aksi yang mau dilakukan, membuat prioitas, strategi yang mau dijalankan, membuat time frame.

d. Motivation,

menanyakan: bagaimana menjalankan aksi dan komitmen serta semangat, siapa yang menyemangati, efeknya jika goal tercapai, dan tindak lanjut.

HASIL DAN PEMBAHASAN COACHING DALAM DIKLAT KEPEMIMPINAN

Salah satu kegiatan dalam membentuk Kepemimpinan perubahan pada Diklat kepemimpinan adalah pembimbingan. Pembimbingan dimaksudkan untuk memfasilitasi peserta diklat mengeksplorasi, mengeksplotasi dan memaparkan proyek perubahan yang disusunnya. Pembimbingan dilakukan oleh *mentor* dan *coach*. Cannor (2007) menjelaskan bahwa *coaching* dan *mentoring* merupakan penghubung pembelajaran dalam membantu seseorang

.....

dalam memacu pengembangan diri untuk mewujudkan potensi dan mencapai hasil yang diinginkan. *Mentor* dan *coach* bertugas membimbing peserta selama pelaksanaan *breakthrough I (Taking Ownership)* dan *breakthrough II (leadership laboratory)*. *Mentor* adalah atasan langsung peserta pada instansinya, sedangkan *coach* adalah tenaga pembimbing yang memiliki kompetensi dalam membekali peserta dengan kompetensi yang diperlukan serta memotivasi peserta melalui konsultasi selama pelaksanaan *breakthrough I* dan II.

Coaching dilakukan oleh *coach* yang ditunjuk oleh lembaga diklat pemerintah terakreditasi. Satu *coach* dalam satu angkatan pelaksanaan diklat membimbing maksimal 10 orang peserta. Mekanisme dan materi bimbingan oleh *coach* adalah sebagai berikut:

1. *Coach* memperkenalkan diri serta menjelaskan tugas dan perannya kepada peserta yang dibimbingnya.

2. Tahap *breakthrough I* dan selama pembelajaran di kelas diklat kepemimpinan, *coach* memberikan *coaching* secara tatap muka dengan menitikberatkan eksplorasi permasalahan yang terdapat di lingkungan unit kerja peserta. Selanjutnya menitikberatkan pada penyusunan rancangan proyek perubahan.

3. Pada *breakthrough II*, secara tatap muka *coach* membimbing peserta menyiapkan pertanggungjawaban hasil proyek perubahan beserta evidence yang dihasilkan oleh peserta.

4. *Coaching* dapat dilakukan secara tatap muka dan non tatap muka. Tatap muka dilakukan sebanyak 3 kali yaitu pada tahap *breakthrough I* dan II serta sebelum seminar rancangan perubahan. Sedangkan non tatap muka tetap dilaksanakan mulai dari ketika memasuki tahapan membangun komitmen bersama, tahapan merancang perubahan dan membangun tim, dan tahap laboratorium kepemimpinan. *Coaching* non tatap muka

dapat dilakukan melalui penggunaan teknologi informasi.

5. *Coaching* melalui teknologi informasi dapat dilakukan melalui Email, SMS, Whats App, BB, Line, Telefon, dan alat komunikasi lainnya. Penyelenggara mendata nomor handphone dan alamat email *coach* untuk kemudian disampaikan kepada peserta. *Coaching* melalui teknologi informasi hendaknya sesuai dengan koridor sebagai seorang *coach*. Substansi *coaching* sangat tergantung pada pelaksanaan tahapan kegiatan diklat.

6. *Coach* selama proses *coaching* hendaknya mencatat dan memasukkannya dalam checklist yang disiapkan penyelenggara serta mencetak email balasan kepada peserta untuk kemudian menyerahkannya kepada penyelenggara.

Berdasarkan Perkalatan Nomor 18, 19, 20 Tahun 2015, keterlibatan *coach* dalam proses penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan terlihat dalam kelima tahapan diklat, yaitu:

- a. Tahap diagnosa kebutuhan perubahan. Tahap penentuan area pengelolaan kegiatan organisasi yang akan mengalami perubahan. Kegiatan organisasi disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi peserta yang belum maksimal dan perlu perubahan. Tahap ini membekali peserta dengan kemampuan mendiagnosis pelaksanaan tugas organisasi sehingga mampu mengidentifikasi area kegiatan yang perlu diubah. Hasil tahap ini adalah peserta memiliki gagasan perubahan. Peran *coach* dalam hal ini adalah memastikan peserta mendiagnosa dan memilih area perubahan yang tepat dalam organisasi berdasarkan masalah yang ada.

- b. Tahap *Taking Ownership (Breakthrough I)*. Tahap membangun komitmen bersama untuk melakukan perubahan sesuai gagasan perubahan yang dimiliki peserta. Peserta kembali ke unit kerjanya dan menyampaikan gagasan perubahan kepada atasan sekaligus *mentor*

dan kepada seluruh stafnya. Selain itu, tahap ini juga mengarahkan peserta membangun organizational leaning atau kesadaran dan pembelajaran bersama mengenai pentingnya melakukan perubahan terhadap kegiatan organisasi yang bermasalah. Tugas *coach* pada tahap ini adalah mengarahkan peserta membangun komitmen bersama dengan sejumlah stakeholders untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit kerja. *Coach* dapat memastikan dukungan dari beberapa pihak atau stakeholders yang akan mensukseskan proyek perubahan peserta diklat.

c. Tahap merancang perubahan dan membangun tim. Tahapan pelajaran ini mengarahkan peserta dengan pengetahuan untuk membuat desain perubahan yang komprehensif menuju kondisi ideal pengelolaan kegiatan organisasi yang dicita-citakan atau sesuai visi misi organisasi. Selain itu, peserta dibekali kemampuan mengidentifikasi stakeholders terkait rancangan perubahan serta teknik komunikasi strategis dalam membangun team efektif menuju perubahan dimaksud. Peran *coach* pada tahap ini adalah memberikan pertimbangan mengenai kekuatan dan kelemahan serta kontribusi dukungan masing-masing stakeholders. Selain itu, mendampingi peserta dalam menyusun milestone tahapan proyek perubahan yang mencerminkan tahapan langkah menuju tercapainya tujuan.

d. Tahap laboratorium kepemimpinan. Tahapan ini dimaksudkan mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai rancangan. Selain itu, menguji kapasitas kepemimpinan peserta di unit kerjanya serta memimpin implementasi perubahan sesuai desain perubahan yang dibuatnya. Peran *coach* pada tahapan ini adalah memberikan motivasi kepada peserta untuk tetap semangat dan

menginspirasi peserta dalam mengatasi berbagai kendala yang ada.

e. Tahap evaluasi. Tahap ini bertujuan mengarahkan peserta untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memimpin implementasi proyek perubahan. Peserta menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan milestone disertai dengan bukti fisik berupa notulen, transkrip tertulis, audio, visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya. Peran *coach* pada tahap tersebut adalah mengarahkan dan mendampingi peserta mengekspos perubahan yang telah dilaksanakan. Kegiatan berbagi pengetahuan dilaksanakan dalam bentuk seminar implementasi Proyek Perubahan. Hanya peserta yang berhasil mengimplementasikan Proyek Perubahan yang dinyatakan telah memiliki kompetensi kepemimpinan dan dinyatakan lulus. Sedangkan yang tidak berhasil, diberi sertifikat mengikuti Diklatpim. Namun demikian, tetap akan ada toleransi sekitar 100 hari jika sekiranya yang bersangkutan tidak dapat menyelesaikan proyek perubahan mereka selama 60 hari. Selain itu, sekiranya reformer tidak menyelesaikan perubahan secara keseluruhan, maka mereka akan dievaluasi berdasarkan berapa jumlah milestone yang berhasil mereka lakukan dari sekian milestone yang telah mereka tetapkan.

Kelima tahapan diatas yang harus dilakui oleh seorang reformer sejalan dengan yang disampaikan oleh Noe (2004;16) bahwa peran seorang pemimpin adalah kemampuan untuk mendiagnosa masalah, mengimplementasikan perubahan, mengevaluasi hasil yang telah dicapai, khususnya dalam perubahan keterampilan dan sikap bawahannya. Coaching pada pelaksanaan diklatpim lebih mengarah kepada coaching inovasi atau coaching perubahan. Hal ini dimaksudkan untuk membantu peserta diklat dalam melaksanakan perubahan atau inivasi pada sektor publik.

PENUTUP**Simpulan**

Coaching pada diklat kepemimpinan menjadi salah satu kegiatan dalam mendampingi peserta diklat menyelesaikan proyek perubahannya. Peran *coach* sangat strategis dalam menentukan kualitas inovasi proyek perubahan yang dibuat peserta diklat. Motivasi dan inspirasi dalam perencanaan sampai pada implementasi proyek perubahan dari *coach* sangatlah diperlukan. *Coaching*

Coaching merupakan sebuah proses membangun dan memfasilitasi kreativitas. *Coach* dan *coachee* bersama menciptakan atmosfer pembicaraan dan brainstorming yang tidak terbatas. *Coaching* memfasilitasi perubahan dengan cara sistematis, realistis, dan menyenangkan. Perubahan sebagai proses habituasi sistematis yang tidak terjadi sesaat dan *coaching* memfasilitasinya dengan proses langkah demi langkah. Perubahan juga proses realistis dan *coaching* memfasilitasinya dalam melihat elemen-elemen perubahan secara realistis sesuai kondisi yang dimiliki. Perubahan terjadi secara optimal saat dilakukan dengan cara dan rasa menyenangkan melalui *coaching* membantu menemukan kacamata fun baru untuk menjalani proses perubahan,

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Cannor, Mary and Julia P. 2007, *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. England: Open University Press McGraw-Hill Education.
- [2] Hawkins, Peter. 2011. *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. 120 Pentonville Road London N1 9JN: United Kingdom.
- [3] Homan, M. & Linda J.M. 2008. *Coaching in Organization: Best Coaching Practices from The Ken Blanchard Companies*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- [4] Minor, Marianne. 2007. *Meningkatkan Kinerja Tim Melalui Coaching and Counseling*. Jakarta: Penerbit PPM.
- [5] Pramudianto. 2015. *I'm A Coach: Strategi Mengembangkan Potensi Diri dengan Coaching*. Yogyakarta: Andi Offset.
- [6] Jackson, P. Z., & McKergow, M. 2007. *The solutions focus: The simple way to positive change (2nd ed.)*. London: Nicholas Brealey International.
- [7] Kaswan. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta. 2011.
- [8] Ricardo S. Morse & Terry F. Buss (Editor). 2008) *Innovation in Public Leadership Development: Transformational Trends in Governance and Democracy*. New York: M.E. Sharpe.
- [9] Thomas, W. & Smith, A. 2009. *Coaching solutions: Practical ways to improve performance in education (2nd ed.)*. New York: Continuum International Publishing Group.
- [10] Valerio, A,M, & Robert J.Lee. 2005. *Coaching: Guide for the HR Profesional*. San Francisci: Pfeiffer.
- [11] Wilson, Carol. 2011. *Performance Coaching, Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM Manajemen,
- [12] Whitmore, J. 2010. *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas brealey publishing
- [13] Zenger, John H. & Kahleen S. 2010. *Extraordinary Coach: Hpw The Best Leaders Help Others Grow*. New York: Mc Graw Hill.
- [14] Margetty Herwin. 7 principles to be The Great Coach. dalam <https://coachmargetty.com/2015/08/08/7-principles-to-be-the-great-coach/> diakses tanggal 2 Oktober 2017