

**EVALUASI DAN PENGEMBANGAN MODEL COACHING DALAM PENINGKATAN
KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PADA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEPEMIMPINAN TINGKAT II
DI PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**EVALUATION AND DEVELOPMENT COACHING MODEL IN COMPETENCY
ENHANCEMENT LEADERSHIP IN EDUCATION AND LEADERSHIP TRAINING
LEVEL II
AT THE CENTER FOR APPARATUS STUDY AND EDUCATION AND TRAINING I
NATIONAL INSTITUTE FOR PUBLIC ADMINISTRATION.**

**Dayat Nurhayat, SW
PKP2A I Lembaga Administrasi Negara
Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor Sumedang,
Telp. (022) 7790048, Fax (022) 7790055
Email : dayat.wiranta@gmail.com**

Abstract

The research objective was to evaluate (comparing between should and practices that occur) the coaching practices implemented in Leadership Training Level II, and recommend appropriate coaching models to be applied in Competency Enhancement Leadership In Education and Leadership Training Level II. From the research results include: appointment of coach on Leadership Training level II has been the assignment of coaching participants Leadership Training with the label "coach", the appointment of coach has not been based on clarity of competencies and qualifications. Understanding of the coaches on aspects of coaching for this still weak, either coach or participants still do not understand to distinguish between coaching, mentoring, and counseling since before the assignment and implementation of the guidance they never get an explanation and guidance on coaching, mentoring and counseling in depth, and they've become a coach since their Leadership Training new pattern. Most coaches do not have the proper coaching skills. Most coaches do digging the competence of the technical nature of the problems faced by the participants, and nearly half of those doing the digging adaptive competence. It happened because so far they lack explanation and training on how to distinguish between technical problems and adaptive challenges are aligned with the level of innovation and scoping Leadership Training level II. To prepare the prototype models and techniques of coaching in Leadership Training level II Model Coach-Mentor Continuum seen as more accommodating to circumstances Leadership Training level II at this time, other than that the model of coach-mentor continuum is more flexible and can be a medium strong learning to be coaching the actual (Coach as a coach = Great Coach). Logical Level and Outcome Frame Alignment is a tool / instrument is extremely simple in coaching but strong enough to dig innovation and enhance leadership competencies (adaptive) participants in Leadership Training level II. Besides simple too flexible and possible to be used at every level of Leadership Training.

Keywords: coahing, mentoring, counseling, competency and qualifications of coaches, coaching models and techniques, technical problems, adaptive challenges.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi (membandingkan antara seharusnya dan praktek yang terjadi) praktek coaching yang dilaksanakan dalam diklatpim Tingkat II, dan merekomendasikan model coaching yang tepat untuk diterapkan dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pada Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II. Dari hasil penelitian diperoleh hasil antara lain: Penunjukan coach pada diklatpim tingkat II selama ini adalah penugasan pembimbingan peserta diklatpim dengan label “coach”, penunjukan coach belum didasari atas kejelasan kompetensi dan kualifikasi. Pemahaman para coach terhadap aspek-aspek coaching selama ini masih lemah, baik coach ataupun peserta masih belum paham membedakan antara coaching, mentoring, dan counselling karena sebelum penugasan dan pelaksanaan bimbingan mereka tidak pernah mendapatkan penjelasan dan pengarahan tentang coaching, mentoring dan counselling secara mendalam, dan mereka baru menjadi coach sejak adanya diklatpim pola baru. Sebagian besar *coach* belum memiliki keterampilan coaching yang semestinya. Sebagian besar coach melakukan penggalan kompetensi peserta yang bersifat teknis dari persoalan yang dihadapi peserta, dan hampir setengah dari mereka melakukan penggalan kompetensi peserta yang bersifat adaptif. Hal itu terjadi karena selama ini mereka kurang mendapat penjelasan dan pelatihan bagaimana membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif yang selaras dengan inovasi pada level dan scoping diklatpim tingkat II. Untuk menyiapkan prototipe model dan Teknik coaching dalam diklatpim tingkat II Model Coach-Mentor Kontinum dipandang lebih akomodatif terhadap situasi dan kondisi diklatpim tingkat II saat ini, selain itu model coach-mentor kontinum lebih fleksibel dan bisa menjadi media pembelajaran yang kuat untuk menjadi coaching yang sebenarnya (*Coach as a coach=Great Coach*). *Logical Level Alignment* dan *Outcome Frame* merupakan alat/instrument yang sangat sederhana dalam coaching tapi cukup kuat untuk menggali inovasi dan meningkatkan kompetensi kepemimpinan (adaptif) peserta pada diklatpim tingkat II. Selain sederhana juga fleksibel dan dimungkinkan untuk digunakan pada setiap jenjang diklatpim.

Kata Kunci: *coaching*, *mentoring*, konseling, kompetensi dan kualifikasi *coach*, model dan teknik *coaching*, masalah teknis, tantangan adaptif.

A. PENDAHULUAN

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sebagai pemegang mandat dari pemerintah dalam Pembinaan, penjaminan mutu dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya aparatur negara terus berupaya melakukan berbagai perubahan guna peningkatan kompetensi dan profesionalisme aparatur negara. Sejalan dengan hal tersebut, perjalanan panjang perubahan telah menghasilkan berbagai kebijakan dan konsep tentang penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur. Pada tahun 2007 LAN

RI membuat kebijakan Diklat Masa Depan dengan pendekatan konsep “*Need Based Training*”, padatahun 2008-2011 membuat kebijakanPembaharuan Sistem Diklat Aparatur dengan pendekatan konsep “*Leadership Competency Model*”, dan pada tahun 2012 sampai sekarang melakukan Review Pembaharuan Sistem Diklat Aparatur dengan pendekatan “*Adaptive Leadership*”. Konsep tersebut diadopsi dari konsep Ronald Heifets (2009) yang intinya Kepemimpinan adalah “Kemampuan memobilisasi orang”, dan pemimpin harus mampu membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif

(Distinguishing Technical Problem and Adaptive Challenges).

Untuk mengoptimalkan konsep tersebut, sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 10/2013, Nomor: 11/2013, Nomor: 12/2013, dan Nomor: 13/2013, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, Tingkat II, Tingkat III dan Tingkat IV (sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 17/2015, Nomor: 18/2015, Nomor: 19/2015, dan Nomor: 20/2015) dalam pelaksanaan kurikulum diklat kepemimpinan saat ini ada Kegiatan Pembelajaran di Luar Mata Diklat berupa: Pembimbingan (*Coaching dan Mentoring*) dan Konseling. Untuk membangun pemahaman tentang model coaching dalam diklat kepemimpinan dan pengembangan teknik coaching dalam diklat kepemimpinan penulis merasa perlu untuk melakukan kajian tentang "Evaluasi Dan Pengembangan Model Coaching Dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pada Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Di Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara"

B. RUMUSAN MASALAH

Konsep *adaptive leadership* (Ronald Heifets, 2009) membedakan kemampuan kepemimpinan atas dasar faktor teknis (technical) yang bersifat terbatas (finite) dan faktor adaptif (dynamic) yang bersifat dinamis. Untuk mendukung pelaksanaan konsep tersebut di dalam kurikulum diklat kepemimpinan tingkat II saat ini ada Kegiatan Pembelajaran di Luar Mata Diklat berupa: Pembimbingan (*Coaching dan Mentoring*) yang dilakukan selama pelaksanaan Diklatpim Tingkat II terdiri dari: a). Pembimbingan di kelas, b). Pembimbingan di tempat kerja, dan c). Konseling, serta adanya tenaga

kediklatan yang berupa Coach, Mentor, dan Konselor yang mempunyai peran dan fungsi yang berbeda.

Mentoring berkaitan dengan substansi pekerjaan peserta diklat dilakukan oleh atasan langsung peserta diklat, *coaching* yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas kepemimpinan peserta (saat ini) dilakukan oleh widyaiswara yang ditunjuk sebagai pembimbing, dan konselor yang berkaitan dengan aspek demotivasi peserta dilakukan oleh counsellor yang ditunjuk. Peran coach selama proses diklatpim lebih strategis dibanding dengan mentor dan counsellor karena peran coach adalah sebagai motivator, sumber inspirasi, dan provokator untuk memberi tantangan kepada peserta untuk mengerahkan semua kemampuan dan kapasitas kepemimpinannya dalam mengelola inovasi yang diciptakannya. Sebagaimana dikutip dari Schwandt & Bartz (1990)

".....the contribution that coaching canmake to both leadership and management. One of the most interesting and rigorous studies during this period was atriangulation and psychometric based study of coaching efficacy. The PhDresearch found that participants improve by about .85 standard deviations in overall effectiveness as a result of their coaching programs".

Dari hasil observasi Agus Dwiyanto (2015) terhadap praktik *coaching* selama ini diperoleh gambaran sebagai berikut:

1. Pemahaman Widyaiswara terhadap fungsi coaching berbeda-beda (terjadi tumpang tindih peran antara coach dan mentor: sehingga membingungkan peserta karena adanya arahan/pendapat yang berbeda antara coach dan mentor)
2. Sebagian besar Widyaiswara menempatkan dirinya sebagai

lebih superior, knowledgeable, dsb. daripada peserta Diklat. Hubungan antara coach dengan peserta seperti hubungan antara atasan dengan bawahan. (*Super-Coach*)

3. Banyak Widyaiswara yang memusatkan perhatian pada hal teknis, seperti pembimbing tesis, dengan mempersoalkan judul, teknis penulisan, *wording*, dsb.
4. Sebagian Widyaiswara mengabaikan perannya sebagai motivator, sumber inspirasi, dan provokator untuk memberi tantangan kepada peserta untuk mengerahkan semua kemampuannya dalam mengelola inovasi yang diciptakannya.

Gambaran diatas diperkuat dengan pernyataan peserta hasil observasi dan wawancara yang menyatakan mereka "kebingunan" dalam menyusun Rancangan Proyek Perubahan karena adanya arahan yang berbeda antara coach dan mentor disebabkan "*coach* masuk keranah mentoring". Dari gambaran diatas, dapat dirumuskan permasalahan yang menjadi fokus dari kajian yang akan dilakukan adalah: "Bagaimana praktek coaching pada diklatpim TK.II saat ini dan model coaching yang bagaimana yang tepat untuk diterapkan dalam peningkatan kompetensi kepemimpinan pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat II". Adapun tujuan dari kajian ini adalah:

1. Mengevaluasi (membandingkan antara seharusnya dan praktek yang terjadi) praktek coaching yang dilaksanakan dalam diklatpim Tingkat II.
2. Merekomendasikan model coaching yang tepat untuk diterapkan Dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pada Diklatpim Tingkat II.

Untuk lebih memahami permasalahan tersebut ada beberapa pertanyaan yang perlu dicari jawabannya, antara lain:

1. Apa yang dimaksud dengan coaching?
2. Bagaimana implementasi *coaching* dalam diklatpim tingkat II saat ini?
3. Model *coaching* yang bagaimana yang tepat untuk diterapkan dalam peningkatan kompetensi kepemimpinan pada diklatpim tingkat II?

C. TINJAUAN KONSEP/MODEL

Untuk menjawab beberapa pertanyaan sebagaimana pada pokok permasalahan diatas diperlukan beberapa konsep dan model antara lain:

1. Pemimpin perubahan (*Adaptive Leadership*)

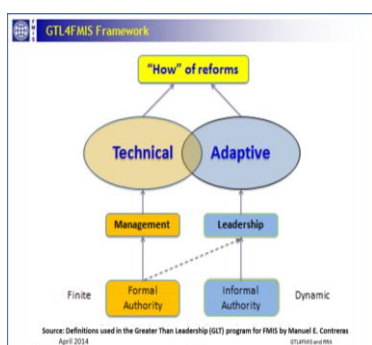
Ronald Heifets (1995) menyatakan: *Leadership is an activity. Leadership is what individuals do in mobilizing other people, in organizations or communities, to do what I call "adaptive work."* Kerja adaptif dapat berarti mengklarifikasi konflik nilai, atau menjembatani kesenjangan antara nilai-nilai yang kita perjuangkan dan kondisi saat ini di mana kita bekerja. Bila kita memiliki masalah atau tantangan yang tidak ada jawabannya secara teknis, masalah yang tidak bisa dibantu dengan jawaban berdasarkan kewenangan - jawabannya tidak ada disana - masalah tersebut membutuhkan "pekerjaan adaptif".

Lebih jauh, Heifets menjelaskan bahwa pemimpin perubahan harus mampu membedakan antara masalah teknis (*technical problems*) dan tantangan adaptif (*adaptive challenges*). Perbedaan antara masalah adaptif dan hal teknis adalah kunci. Kunci pertanyaannya: apakah masalah yang ada dapat diperbaiki oleh seorang ahli, atau ini masalah yang membutuhkan orang-orang disekitar kita untuk mengubah nilai-nilai

mereka, perilaku mereka, atau sikap mereka? Untuk masalah yang harus dipecahkan ini, apakah orang perlu belajar cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan?

Sejalan dengan konsep Heifets diatas Cem Dener dalam World Bank (2014) menggambarkan hubungan antara technical dan adaptive challenges dalam mewujudkan pemimpin perubahan sebagaimana Gambar 1 berikut:

Gambar 1.
Leadership Reform



Sumber: Cem Dener (2014)

Dari bagan diatas digambarkan, bahwa *Technical problem* berkaitan dengan hal-hal yang bersifat manajemen dan penyelesaiannya ada pada kewenangan formal, sedangkan *Adaptive challenges* berkaitan dengan kepemimpinan dan hanya dapat diselesaikan dengan pendekatan kewenangan informal.

Sesuai amanat Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 11/2013, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 18/2015) menegaskan, bahwa Tujuan Penyelenggaraan Diklatpim Tingkat II adalah meningkatkan kompetensi kepemimpinan

pejabat struktural eselon II yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing.

Kompetensi yang dibangun pada Diklatpim Tingkat II adalah kompetensi kepemimpinan strategis yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut (Pemimpin perubahan). Filosofi pemimpin perubahan ini diilhami oleh konsep kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz dan World Bank sebagaimana diatas. Alasan perlunya pemimpin adaptif pada organisasi disebabkan adanya tantangan kompleks yang dihadapi organisasi. Di samping itu, improvisasi operasional untuk menghadapi tantangan perubahan tersebut tidak mencukupi untuk menjawabnya. Oleh karena itu, pemimpin perubahan yang akan dibentuk dalam pendidikan dan pelatihan kepemimpinan adalah pemimpin yang mampu melakukan adaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2. Pedoman: *Coaching, Counselling, dan Mentoring* dalam Diklatpim Tk II.

Sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 11/2013, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 18/2015) yang dimaksud dengan:

a. Pembimbingan di Kelas

Kegiatan Pembelajaran ini membekali peserta dengan penjelasan tentang metode coaching, mentoring, dan pelaksanaan Komitmen Bersama untuk membangun komitmen antara peserta dengan mentor dan Pemangku

Kepentingan terkait dalam menentukan area proyek perubahan.

b. Pembimbingan di Tempat Kerja

Kegiatan Pembelajaran ini peserta menentukan Area Proyek Perubahan dan mengimplementasikan Rancangan Proyek Perubahan bersama mentor dan coach melalui pembimbingan.

c. Konseling.

Kegiatan ini diberikan kepada peserta yang mengalami permasalahan interpersonal. Peserta akan dibekali kemampuan untuk membangun motivasi diri dalam melaksanakan tahap Membangun Komitmen Bersama melalui konsultasi peningkatan motivasi dalam menerapkan tahap tersebut di tempat tugas.

d. Pembimbing (*Coach dan Mentor*)

1) Pembimbing (*coach*) adalah widyaiswara/pegawai lainnyayang memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta untuk melaksanakan proyek perubahan.

2) Pembimbing (*mentor*) adalah atasan langsung peserta yang memiliki kompetensi dalam memberikan dukungan, bimbingan dan masukan kepada peserta untuk melaksanakan proyek perubahan.

e. Konselor

Konselor adalah pengajar yang memiliki kompetensi dalam memberikan motivasi, saran dan masukan yang bersifat psikologis kepada peserta Diklat yang membutuhkan.

3. Konsep dan Model Coaching.

Karl Inge Tangen (2011) menjelaskan, bahwa *Coaching* adalah sebuah fenomena menarik karena beberapa alasan. Pertama, *coaching* adalah cara baru yang mengemuka, belakangan ini menjadi semakin lebih populer pada organisasi modern. Dalam konteksini bahwa David Logan telah memproklamirkan revolusi *coaching* (*coaching revolution*). Kedua, konsep *coaching* kehidupan (*life coaching*)

belakangan ini jugacenderung menguat dan tampaknya menyebar dengan globalisasi pada individualism modern.

Selain itu, perlu untuk memperjelas perbedaan antara *coaching* kehidupan (*life coaching*) dan *coaching* kinerja (*performance coaching*). Menurut Steve Ogne dan Tim Roehl, dalam Karl Inge Tangen (2011) *Performance Coaching* berorientasi pada efektivitas di area yang berbeda, seperti prestasi kerja (dalam konteks Kepemimpinan). Ini berfokus pada konteks yang lebih besar atau kehidupan pribadi pemimpin jika memiliki dampak negatif pada kinerja.Julie Kennedy (2009) menjelaskan ada banyak kategori *coaching* seperti:

- ✓ *Coaching* Kehidupan/*Life coaching* (menentukan dan mencapai tujuan pribadi)
- ✓ *Coaching* Bisnis: (memberikan dukungan kepada individu atau kelompok dalam rangka meningkatkan efektivitas bisnis mereka.)
- ✓ *Coaching* Pribadi (kesepakatan antara coach dan klien berdasarkan minat, tujuan dan sasaran yang dinyatakan klien)
- ✓ *Coaching* Kesehatan (manajemen kesehatan dan penyakit)
- ✓ *Coaching* Olahraga (meningkatkan teknik dan kinerja)
- ✓ *Coaching* Hubungan/*Relationship Coaching* (meningkatkan keberhasilan dalam kencan dan hubungan), dll.

Prinsip dasar coaching

Marilyn Atkinson pendiri Erickson *Coaching International* menjelaskan bahwa untuk memahami *Coaching* dengan benar ada baiknya untuk memahami apa itu: *training, coaching, mentoring, consulting, counselling, dan therapy*.

Coaching dan Mentoring: Mentor adalah seorang ahli yang memberikan hal-

hal bijak dan membimbing berdasarkan pengalaman sendiri. Mentor dapat menasihati, melakukan konseling dan coaching. Proses *coaching* tidak termasuk menasihati atau konseling, dan berfokus pada kemampuan individu atau kelompok dalam menetapkan dan mencapai tujuan mereka sendiri.

Coaching dan *Counselling*: Tidak seperti *therapis* dan konselor, *coaching* tidak fokus pada masa kanak-kanak atau pengalaman masa lalu yang mungkin menjadi dasar dari perasaan atau cara hidup seseorang saat ini. Sebaliknya mereka membantu kliennya untuk mendapatkan kejelasan tentang apa yang mereka inginkan di masa depan, mengapa mereka menginginkannya, dan bagaimana mereka akan mencapainya.

Gambar 2
Perbedaan Coaching, Counselling, dan Mentoring



Sumber: MTD Training (2010)

Dari penjelasan dan gambar diatas dapat diidentifikasi beberapa prinsip dasar coaching, antara lain:

- a. Coaching adalah bertanya, berdasarkan pengetahuan dan pengalaman klien (Coaching Is Ask questions Based On Clients Knowledge And Experience),
- b. Coaching adalah fokus kepada solusi dimasa depan (Getting Solution For The Future)

MTD Training (2010) mendefinisikan Coaching adalah seni meng-inspirasi, meningkatkan energi, memfasilitasi,

meningkatkan kinerja, pembelajaran, dan pengembangan klien.

Oleh karena itu *coach* harus:

1. Menginspirasi (*Inspiring*), dengan membantu setiap klien untuk mencapai potensi yang sebenarnya nya. Coach membantu klien menemukan apa yang mungkin dikembangkan dalam karir klien, baik di masa sekarang maupun dimasa depan. Inspirasi datang dalam berbagai bentuk dan penting untuk memahami apa yang akan memotivasi setiap orang untuk menginspirasi mereka dengan baik.
2. Meningkatkan energi (*Energizing*),
3. Memfasilitasi (*Facilitating*), yang berarti kita tidak boleh melakukan coach maunya kita sendiri, kita melakukannya ber-partner dengan klien. Peran mereka adalah sama pentingnya seperti kita dan mereka cenderung memiliki wawasan penting dalam situasi mereka sendiri. Dengan menggunakan komunikasi yang efektif, kita dapat membantu untuk menjaga tingkat energi individu dan tim agar mereka agar terus berupaya mengejar tujuan mereka. Meningkatkan energi individu membutuhkan masukan dan mempertimbangkan saran-saran mereka, dan menunjukkan serta mendorong perilaku "bisa melakukan".
4. Kinerja (*Performance*), meningkatkan kinerja yang berarti meraih efektivitas atau efisiensi yang lebih besar. Tepatnya bagaimana kita mencapai tujuan tersebut akan tergantung pada jenis pekerjaan yang kita lakukan dan individu yang bekerjasama

dengan kita. Bagaimanapun, hal itu mungkin melibatkan pembelajaran dan pengembangan.

5. Pembelajaran (Learning), meningkatkan kinerja mungkin memerlukan belajar cara baru dalam melakukan sesuatu atau pendekatan baru untuk masalah lama. Belajar tidak selalu membutuhkan program pelatihan formal, meskipun tentu saja menggunakan cara yang valid untuk meningkatkan pengetahuan. Kita hanya bisa menggali dari klien tentang keterampilan baru atau kebiasaan yang akan membantu mereka untuk mencapai tujuan mereka.
6. Pengembangan (Development), belajar tentunya merupakan salah satu cara untuk mengembangkan individu, tetapi ada cara lain. Setiap kali kita membantu seseorang untuk meningkatkan kemampuan mereka, kepercayaan mereka, pemahaman mereka, atau kesadaran diri mereka, kita membantu mereka untuk mengembangkan diri. Untuk menjadi coach yang sukses, sebelum kita dapat melakukan coach kepada klien kita untuk mencapai tingkat kinerja terbaik, kita perlu memahami berbagai penghalang yang menyebabkan mereka tidak bisa berubah dari keadaannya sekarang.

Kompetensi *Coach*

Alison Carter (2006) menjelaskan coaching sebagai alat yang efektif dalam peningkatan kapasitas pegawai dalam organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan tiga cara, yaitu:

1. Menggunakan *Coach-Specialist* dari dalam organisasi.

2. Menciptakan Budaya *Coaching* gaya manajemen (dikenal sebagai: atasan sebagai *coach*),
3. Menggunakan *Eksekutif-Coach* dari luar organisasi.

Lebih jauh Alison menjelaskan bahwa kualitas dan kemampuan coach berkontribusi sangat signifikan terhadap hasil coaching.

Efek dari kualitas dan keterampilan coach dianggap lebih berpengaruh dalam coaching dibandingkan dengan peran pembimbing dalam kegiatan pelatihan tradisional. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas setiap intervensi coaching terutama ditentukan oleh kemampuan coach.

Sejalan dengan Alison, Julie Kennedy (2009) mengatakan, bahwa banyak orang memiliki kapasitas untuk menjadi coach namun untuk menjadi *coach* yang sangat baik dan efektif dibutuhkan beberapa keterampilan, kualitas dan pola pikir. Keterampilan adalah sesuatu yang harus dipelajari, kualitas lebih melekat namun bagaimanapun perlu diperkuat dan diperdalam, dan pola pikir adalah kerangka pikiran dimana coach akan bekerja. Ketiga hal tersebut saling berhubungan, kualitas dapat diperoleh dan diperkuat, kualitas dalam beberapa hal adalah keterampilan. Berikut ini beberapa hal yang penting dari ketiganya:

- a. Keterampilan, berkaitan dengan;
 - ✓ Mendengarkan untuk memahami.
 - ✓ Bertanya yang menimbulkan kesadaran
 - ✓ Penguasaan diri
 - ✓ Pemahaman struktur
 - ✓ Membangun hubungan (komunikasi)
 - ✓ Mengamati hubungan pola pikir dan perilaku klien
 - ✓ Memberikan umpan balik
 - ✓ Melakukan tahap pengembangan dan kredibilitas
 - ✓ Meningkatkan keterampilan

- b. Kualitas, berkaitan dengan; perhatian, respek, instuisi, tulus, dapat dipercaya, bijaksana, berkomitmen dan mendukung, optimis, jujur, peran yang baik, transparan, sabar, mandiri
- c. Pola pikir (Mindset), berkaitan dengan; semua orang memiliki dalam diri mereka potensi yang sangat besar; pandangan yang unik tentang realitas; orang-orang pada dasarnya baik ; bertanggung jawab atas hasil yang kita dapatkan dalam hidup dan selalu berniat baik.

Seorang *coach* adalah fasilitator, bukan guru. Seorang *coach* adalah motivator yang mendukung tujuan klien. Seorang coach percaya bahwa solusi ada pada setiap orang, jadi seorang coach tidak akan memberikan ilmu / solusi tertentu tapi mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk menggali, sehingga seseorang (client/coachee) bisa menemukan solusinya sendiri. Coach menjadi cermin, membantu dan memberi saran kepada klien untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan; menyelesaikan tugas jabatan/kepemimpinan, dan proyek-proyek.

Biasanya berbasis hubungan *one-on-one* di mana coach membantu klien untuk fokus dan mencapai tujuan-tujuannya lebih cepat dari pada klien berusaha sendirian. *Coach* adalah orang yang ahli dalam memfasilitasi pencapaian tujuan atau proses perkembangan diri klien, namun dia tidak perlu ahli benar dalam topik yang dihadapi. *Coach* biasanya membantu klien dengan menyediakan tools dan hal-hal yang dapat memotivasi dan membantu pencapaian tujuan klien.

International Coach Federation (ICF) mendefinisikan: *Coaching* adalah bermitra dengan klien dalam proses pemikiran dan kreatif yang menginspirasi mereka untuk memaksimalkan potensi pribadi dan

profesionalismenya. ICF menetapkan sebelas kompetensi inti *Profesional Coach* yang dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu:

- ✓ Pengkondisian Awal (Setting The Foundation)

Ini dilakukan dengan menyampaikan Pedoman Etika dan Standar Profesional (Code and Conduct) serta menetapkan Perjanjian yang jelas dengan klien

- ✓ Menciptakan suasana hubungan (Co-creating the Relationship)

Ini dilakukan dengan membangun kepercayaan dan keintiman dengan klien serta adanya kehadiran coaching bagi klien.

- ✓ Berkomunikasi Efektif (Communicating Effectively)

Ini dilakukan dengan mendengarkan Aktif serta bertanya efektif (*Powerfull questions*) serta berkomunikasi langsung.

- ✓ Memfasilitasi Pembelajaran dan Hasilnya (Facilitating Learning and results)

Ini dilakukan dengan membuat kesadaran klien, merancang Tindakan, menetapkan tujuan serta mengelola kemajuan dan akuntabilitas

Beberapa Aspek dalam Proses *coaching*

Fran Deans, dkk (2006) menjelaskan bahwa *Coaching dan Mentoring* adalah alat populer yang banyak digunakan dalam pengembangan kapasitas (*Capacity Building*), terutama di bidang pengembangan kepemimpinan. Keduanya sering disebut dalam berbagai proposal dan ulasan sebagai elemen kunci dalam pengembangan kapasitas yang baik. Namun demikian, keberadaannya saat ini banyak diantara kita yang tidak memahami dengan jelas apa bedanya coaching dan mentoring, kapan dan dimana digunakannya, dan bagaimana

cara kerjanya. Ada beberapa pertanyaan diantaranya:

1. Apa yang sebenarnya dilakukan oleh seorang coach dan mentor?
2. Apakah ada perbedaan yang nyata diantara keduanya?
3. Kapan kedua pendekatan tersebut efektif digunakan?

Mentoring adalah sebuah pendekatan kuno untuk pembangunan manusia dan banyak dipraktekkan di seluruh benua, merupakan sebuah budaya dan sudah berabad-abad. Dalam 30 tahun terakhir pendekatan tersebut telah ditemukan kembali oleh sektor swasta dan diterapkan dalam bentuk eksekutif-coaching. Coaching dan mentoring menggunakan keterampilan dan pendekatan yang sama tetapi coaching dasarnya untuk tugas jangka pendek dan mentoring adalah hubungan jangka panjang.

Hal ini membantu untuk memahami persamaan dan perbedaan yang ada pada keduanya, meskipun banyak dari proses serupa, mereka umumnya disampaikan oleh individu dengan kualifikasi yang berbeda dan hubungan yang berbeda dengan klien mereka.

Untuk memahami lebih khusus aspek-aspek apa saja yang ada dalam coaching dan mentoring dapat kita lihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Aspek-aspek dalam Coaching dan Mentoring

Aspek	Coaching	Mentoring
Tujuan	Tumbuh/berkembang: menolong orang untuk menyadari potensi dirinya, pada saat yang sama juga membangkitkan hasil	
Peran	Guru/konsultant: mitra belajar/berpikir	
Hubungan	Membangun respek dan kepercayaan: mendukung secara tulus	

	Kemitraan antara coach dan Klien	Cenderung jadi penasihat. Biasanya antara anggota yang lebih berpengalaman (mentor) dan yang kurang berpengalaman (mentee)
Proses	Memahami pengetahuan yang ada pada klien/coachee	Berbagi pengetahuan yang ada pada mentor
	Bertanya: coach terlibat untuk mencari tahu dalam memandu klien/coachee	Memberitahu: mentor berbagi kemampuan, menawarkan jawaban dan solusi
Durasi hubungan	Hubungan umumnya memiliki durasi, biasanya 6-18 bulan.	Hubungan yang berkelanjutan yang mungkin berlangsung di luar hubungan kerja mentor / mentee.
Struktur	Umumnya terstruktur dan lebih teratur	Umumnya pertemuan informal dan ad-hoc dapat dilakukan jika mentee perlu saran atau bila

		diperlukan.
Fokus.	Pertama: membangun penyelesaian masalah yang kuat Kedua: menjamin secara menyeluruh masalah dibedah dan dipecahkan	Pertama: menjamin secara menyeluruh masalah dibedah dan dipecahkan. Kedua: membangun penyelesaian masalah yang kuat
Pengalaman yang dibutuhkan.	Coach tidak perlu memiliki pengalaman langsung yang berkaitan dengan pekerjaan klien	Mentor memiliki pengalaman yang lebih dalam organisasi, dan mampu memberikan mentee sebuah "gambaran besar" pandangan peran mentee dalam organisasi.
Penggunaan alat diagnostik	Profiling alat (misalnya: umpan balik 360 derajat, kuesioner kepribadian) yang biasa digunakan untuk menawarkan alternatif wawasan.	Tidak sering digunakan

Sumber : Olahan Penulis, 2016

Berdasarkan aspek-aspek diatas dapat kita lihat tujuan, peran, dan sebagian aspek hubungan antara coaching dan mentoring ada persamaan namun untuk beberapa aspek lainnya perbedaannya sangat signifikan.

Model dan Teknik *Coaching*

Menurut Dembkowski and Eldridge (2003) dalam Fran (2006), bahwa kinerja coaching berasal dari teori dan model bisnis, psikoterapi dan psikologi olahraga. Ini adalah proses yang berkelanjutan di mana coach memandu atau mendorong perbaikan yang berkelanjutan dari kinerja individu/organisasi. Salah satu model coaching kinerja yang pertama kali dikembangkan adalah - model GROW - dan berkembang terus menjadi yang paling populer. Ini adalah kerangka kerja yang sederhana namun kuat untuk memandu sesi coahing. Coach mengajukan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan Goal (tujuan) seseorang/organisasi, Reality (realitas) mereka/organisasi, Options (Pilihan-pilihan) mereka/organisasi, dan Will (keinginan) mereka/organisasi.

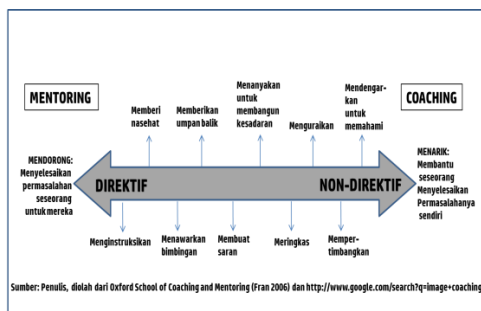
Sebagaimana dikutip dari Clutterbuck in Hobson (2003) menyebutkan: "*Coaching often slides into Mentoring*", oleh karena itu coaching dan mentoring dapat dilihat sebagai suatu konsep yang mirip. Tidak ada definisi yang pasti baik untuk coaching maupun mentoring, keduanya eksis sebagai ujung spektrum dari intervensi yang berbeda. Tema umum keduanya sama : membantu atau mendukung.

Oleh karenanya, daripada melihat *coaching dan mentoring* sebagai sesuatu pendekatan yang berbeda, lebih berguna untuk melihat keduanya sebagai gaya yang berbeda pada sebuah kontinum.

Pendekatan yang efektif akan berbeda dalam situasi yang berbeda. Oleh

karena itu coach dan mentor sebaiknya kompeten di kedua gaya tersebut , sehingga memungkinkan keduanya digunakan sebagai suatu cara yang tepat pada waktu yang tepat. Hubungan antara coach dan mentor secara kontinum dapat dilihat secara direktif-nondirektif sebagaimana Gambar 3 dibawah ini.

Gambar 3
Coaching-Mentoring Continuum



Sumber : Data diolah 2016

Lauren Buys (2007) menjelaskan tentang *The Power of Non-Directive Coaching*, dengan membuat “perbandingan efektifitas” antara pendekatan *directive* dan *non-directive coaching* terhadap peningkatan kapasitas pegawai, dan hasilnya menunjukkan dan mengingatkan ketidak efektifan pendekatan direktif dalam jangka panjang.

Data berikut adalah rata-rata yang mewakili berbagai tingkat informasi recall setelah tiga minggu dan tiga bulan dari suatu anggota tim belajar. Informasi yang telah disampaikan dikemas dalam empat cara yang berbeda, yang ditunjukkan dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2
Perbandingan Efektifitas antara Pendekatan Direktif dan Non-direktif

	Memberi -tahu	Memberita-hu dan melihat	Memberita-hu, melihat, dan mengalami	Menenima perlakuan, non-directif coaching
Mengingat sesudah 3 minggu	70%	72%	85%	100%
Mengingat sesudah 3 bulan	10%	32%	65%	95%

Sumber: diterjemahkan dari Lauren Buys (2007).

Sumber: Lauren Buys (2007)

Hampir semua manajer yang melihat angka-angka tersebut percaya dan mengatakan bahwa angka-angka ini umumnya akurat. Bahkan jika mereka berlebihan setidaknya non-directive coaching masih akan dua kali lebih efektif daripada directive coaching. Dari model dan kasus diatas dapat dilihat, bahwa model GROW dan pendekatan non-direktif (coaching) sangat efektif untuk peningkatan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Model dan pendekatan tersebut banyak kesamaan dengan pelaksanaan dalam diklat kepemimpinan tingkat II, misal para peserta diklat sebagai pemimpin harus pahammemahami Goal (tujuan) organisasi, Reality (realitas) organisasi, Options (Pilihan-pilihan) organisasi, dan Will (keinginan) organisasi. Selain itu karena cach dalam diklatpim juga sebagai pembmbing dalam penulisan proyek perubahan, maka coach juga sebaiknya kompeten di kedua gaya tersebut , sehingga memungkinkan keduanya digunakan sebagai suatu cara yang tepat pada waktu yang tepat.

Instrumen dalam *coaching*

a) *Logical Level Alignment (LLA)* sebagai *coaching framework*.

Marilyn Atkinson (2007) menyatakan bahwa LLA menyiapkan konteks *coaching* yang kuat. Sebagai sebuah kerangka kerja LLA akan melatarbelakangi proses dan tahapan *coaching* yang kita lakukan, kita akan melihat:

- Hubungan *coaching* dapat dibangun pada tingkatan logika yang berbeda,
- Tingkat berpikir logis dapat dicermati dalam setiap kalimat dari setiap orang. Tingkat berpikir seseorang akan ditunjukkan dalam cara mereka menggunakan nada dan kata-kata kunci,
- Kita dapat menggunakan tingkat berpikir untuk mempertimbangkan permasalahan ketika seseorang bingung atau sedang tidak menentu.

Hubungan *coaching* dapat dibangun pada tingkatan logika yang berbeda. Untuk mengawali proses *coaching* dan percakapan yang baik, kita dapat memulai dengan mencocokkan (menggambarkan dan melengkapi aspek lain) pencocokan bisa terjadi pada setiap tingkatan logika.

b) *Logical Levels* sebagai sebuah proses *coaching*

Sebagai proses *coaching* *Logical Levels* dapat dieksplorasi dari atas ke bawah (top-down) atau dari bawah ke atas (bottom-up). Proses *coaching* dari atas ke bawah dapat memberikan dampak terbesar untuk mempengaruhi pola berpikir (internal hirarki) klien, dan terpadu dengan level pengalamannya. Pendekatan dari bawah ke atas dimungkinkan digunakan sesekali untuk membangun kejelasan atau sebagai suatu eksplorasi pembandingan. Gambar 4 berikut memperlihatkan bagaimana proses *coaching* dapat dilakukan dengan menggunakan Keselarasan Tingkat

Logika baik dari atas ke bawah atau sebaliknya.

Gambar. 4
Tingkat Kesesuaian Logika.



Sumber : Robert Dilts dalam Module I, The Art and Science of Coaching, Erickson International

Proses dari atas ke bawah:

- ✓ Identitas: Identitas memberikan klien pengertian dasar diri dan atau nilai-nilai inti dirinya. Identitas memiliki hubungan utama dengan misi, visi, tujuan dan peran. Ini menjawab pertanyaan: Siapakah saya?
- ✓ Nilai-nilai: level ini harus dilakukan dengan nilai-nilai dan keyakinan individu. Keyakinan dan nilai-nilai merupakan perilaku dasar dari keseharian klien. Keyakinan dapat menjadi permisif dan pembatas. Sebagai pertanyaan coach kita menjelajahi "nilai nilai" dan kemampuan klien untuk terbukanya keyakinan tentang kemungkinan dan pilihan. Ini menjawab pertanyaan dari nilai: Mengapa saya melakukan ini? Mengapa hal ini penting?
- ✓ Kemampuan: Level ini menjelaskan apa yang kita mampu. ini adalah kumpulan atau perangkat perilaku, perangkat keahlian umum dan

strategi yang dapat kita gunakan dalam kehidupan kita. Level ini menjawab pertanyaan tentang kemampuan: Bagaimana saya bisa melakukan ini? Bagaimana saya dapat menangani hal ini? Keterampilan apa yang saya miliki? Keterampilan apa yang saya butuhkan? Pada level ini kita menggunakan berbagai peta mental, rencana, atau strategi untuk menghasilkan perilaku tertentu.

- ✓ Tindakan/Perilaku (Action/Behavior): Perilaku terdiri dari tindakan-tindakan spesifik atau reaksi yang diambil dalam lingkungan kita sehari-hari. Terlepas dari kemampuan kita, perilaku menggambarkan apa yang sebenarnya kita lakukan. Ini menjawab pertanyaan tentang tindakan spesifik: Apa yang saya lakukan? Tindakan apa yang akan saya ambil? Apa yang akan saya lakukan selanjutnya?
- ✓ Lingkungan (Environment): level ini ada hubungannya dengan konteks eksternal di mana perilaku atau tindakan terjadi. Ini menjawab pertanyaan tentang penyelesaian spesifik: Kapan dan di mana perilaku ini terjadi? Kapan dan di mana saya akan melakukan hal ini? Hari ini, bulan depan, tahun depan?

- a) *Outcome Frame* sebagai pondasi dalam setiap proses *coaching*.

Membangun sebuah visi yang menginspirasi untuk masa depan adalah kunci pencapaian yang kita inginkan, karena hanya kita yang bisa membangun apa yang ingin kita wujudkan. Semua hal terjadi dimulai dari pikiran kemudian realitas. Kemampuan mempertahankan peta hasil (*outcome map*) setiap saat

dalam pikiran akan membimbing seseorang ke arah yang dia inginkan di masa depan. Ini adalah langkah utama pendekatan coach untuk memulai daya tarik.

Untuk mencapai tujuan besar atau kecil, hal pertama yang harus kita perhatikan secara seksama adalah apa yang kita inginkan. Kita harus membuat suatu kejelasan, inspirasi, visi yang berdasar hasil sesuai yang diinginkan. Visi ini menjadi titik sasaran dan menjadi arah dalam percakapan transformational. Jika kita seorang coach, perhatikan bahwa semua orang ingin dipandu ke masa depan yang menginspirasi mereka, daripada diarahkan ke masa lalu yang menjangkar mereka. Untuk kita sendiri, dengan merancang mimpi yang unik kita bergerak maju dengan lebih kreatif. Untuk memulainya kita harus mendapatkan kejelasan empat faktor kunci dari pendekatan *coaching*.

- ✓ Dimana anda - pernyataan keberadaan anda,
- ✓ Kemana anda akan menuju - pernyataan keinginan anda,
- ✓ Sumberdaya yang dibutuhkan untuk bergerak dari titik satu ke titik lainnya,
- ✓ Rencana tindak anda untuk mengurangi kesenjangan antara realita dan harapan.

Dengan *coaching* yang fokus kepada solusi (*solution focused based*), pemikiran hasil (*outcome frame*) ini secara natural sebagai dasar dari setiap percakapan tentang arah dan tujuan. Dengan *outcome focus* kita men-support orang lain dan diri kita dengan sadar menyemangati terhadap pencapaian tujuan dan meng-inspirasi yang lebih besar. Kita membantu mereka untuk mendapatkan gambaran visi yang besar, visi makro, dan kemudian visi mikro, bergerak melalui tantangan yang penting. Sebagaimana disepakati, menetapkan fokus *coaching* adalah langkah pertama, kemudian kontrak, dan selanjutnya kita

melakukan hal yang menurut kita penting langkah demi langkah (mengkreasikan pengalaman).

Syarat penting pernyataan hasil/outcome (syarat yang harus dipenuhi), antara lain:

- a. Hasil dinyatakan dalam kalimat positif.
- b. Hasil harus dalam kendali dan dapat dikelola sendiri oleh klien.
- c. Hasil harus dideskripsikan berdasarkan jangkauan panca indra: SMART.
- d. Hasil harus bersifat ecologis/tidak bertentangan dengan lingkungan sekitar.

Pertanyaan Outcome Frame:

- ✓ Apa yang anda inginkan (What do you want)?
- ✓ Bagaimana anda mendapatkannya (How might you get it)?
- ✓ Bagaimana anda akan komit akan hal itu (How might you commit to that)?
- ✓ Bagaimana anda tahu bahwa anda sudah mendapatkannya (How would you know if you got it)?

D. METODE KAJIAN

1. Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk menghindari kesalahpahaman dan beda penafsiran yang berkaitan dengan istilah-istilah dalam judul kajian. Sesuai dengan judul: Evaluasi Dan Pengembangan Model Coaching Dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pada Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Di Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur. I Lembaga Administrasi Negara, maka definisi operasional yang perlu dijelaskan, yaitu:

a. Evaluasi:

Evaluasi dalam hal ini adalah suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana praktek

coaching telah dicapai/dilakukan, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Berkenaan dengan pelaksanaan coaching dalam diklatpim tingkat II, maka evaluasi yang akan dilakukan adalah evaluasi terhadap:

1. Pemahaman aspek-aspek dan praktek coaching oleh para coach selama proses coaching yang berupa: Proses, Hubungan, Struktur, Fokus, dan Penggunaan alat diagnostik.
2. Keterampilan coach selama coaching yang berupa: menanyakan untuk meningkatkan kesadaran (menginspirasi, memotivasi, memprovokasi, memberikan tantangan, fokus ke masa depan), mendengar untuk memahami, mempertimbangkan, menguraikan, dan meringkas untuk memberikan umpan balik.

b. Pengembangan Model:

Pengembangan model adalah pengembangan model coaching yang proses dan tehniknya sesuai dengan konsep dan tujuan pembelajaran diklatpim tingkat II, yaitu model coaching yang mampu menggali tantangan kepemimpinan adaptif (adaptive leadership) pada level eselon II.

c. Peningkatan Kompetensi:

Peningkatan kompetensi yang dimaksud dalam kajian ini adalah kompetensi kepemimpinan peserta diklatpim tingkat II sesuai Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 18/2015 yaitu kompetensi kepemimpinan strategis yang mampu menetapkan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut.

2. Metode Kajian:

Untuk menjawab ketiga pertanyaan penelitian diatas, kajian Evaluasi Dan Pengembangan Model Coaching ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif atau metode kualitatif diskriptif dan bersifat eksploratif.

3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data yang digunakan dalam sebuah proses penelitian. Metode pengumpulan data yang penulis pergunakan meliputi:

- a. Observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya. Dalam penelitian ini digunakan observasi partisipasi (participant observer) yaitu pengumpulan data melalui observasi terhadap objek pengamatan dengan langsung hidup bersama, merasakan serta berada dalam aktivitas kehidupan objek pengamatan (Bungin, 2009: 115116). Adapun kegunaan dari metode observasi ini, setidaknya penulis mendapat gambaran secara sekilas mengenai implementasi coaching dalam perspektif diklat kepemimpinan.
- b. Kuesioner: adalah pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberi tanda pada salah satu atau beberapa jawaban yang telah disediakan, atau dengan menuliskan jawabannya (Kountur, 2007: 189). Peneliti menggunakan

kuesioner ini sebagai alat pengumpulan data yang paling utama yang akan dikembangkan lebih lanjut. Responden dalam penelitian ini adalah peserta diklat kepemimpinan tingkat II angkatan XLI kelas D Jatinangor dan angkatan XLI kelas F Denpasar masing-masing kelas berjumlah 30 (tiga puluh) orang, ditambah dengan widyaiswara/fasilitator yang ditugaskan menjadi coach/counsellor pada masing-masing kelas sebanyak 10 (sepuluh orang).

- c. Wawancara: adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan bertanya dan mendengarkan jawaban langsung dari sumber utama data. Peneliti merupakan pewawancara dan sumber data adalah orang yang diwawancarai. (Kountur, 2007: 186). Selanjutnya untuk mendalami permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini maka digunakan wawancara sebagai alat bantu tambahan. Dalam penelitian ini diambil peserta diklat dan fasilitator/widyaiswara yang ditugaskan menjadi coach untuk di jadikan obyek.
- d. Pengumpulan literatur yang relevan untuk membangun teori dan konsep serta pengumpulan hasil analisis dari kajian-kajian sebelumnya berkaitan dengan efektifitas coaching.

E. HASIL KAJIAN: EVALUASI MODEL COACHING DALAM DIKLATPIM TINGKAT II

1. Mekanisme penunjukan/penetapan coach.

Coaching merupakan kegiatan integratif dalam pelaksanaan diklatpim

tingkat II, oleh karena itu keberadaan coach bersama-sama dengan mentor, konselor, dan unsur lainnya akan sangat berpengaruh terhadap mutu kelulusan peserta diklatpim. Sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 11 Tahun 2013, bahwa Coach bertugas membimbing peserta selama pelaksanaan tahap breakthrough I dan breakthrough II. *Coach* adalah tenaga pembimbing yang memiliki kompetensi dalam :

- a) Membekali peserta dengan kompetensi yang diperlukan selama tahap breakthrough I dan breakthrough II;
- b) Memotivasi peserta melalui konsultasi selama pelaksanaan breakthrough I dan breakthrough II.
- c) Menggali potensi peserta untuk melaksanakan proyek perubahan (Perkalan 18/2015).

Dari pernyataan diatas jelas bahwa proses coaching harus mampu membekali, memotivasi, dan menggali potensi kepemimpinan strategis yang dimiliki peserta diklatpim tingkat II. Konsekwensinya seorang coach harus memiliki pengetahuan (knowledges), keterampilan (skills), dan sikap/perilaku (attitudes) kepemimpinan strategis agar mampu membantu peserta diklatpim dalam merancang dan mengimplementasikan strategi kebijakan instansinya dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara tersebut seharusnya berimplikasi terhadap kualifikasi coach yang bagaimana yang boleh dan tidak boleh menjadi coach dalam diklatpim tingkat II. Dari hasil wawancara terhadap coach dan peserta diperoleh informasi bahwa dalam pelaksanaan coaching selama ini, coach adalah penunjukan oleh penyelenggara diklatpim dan merupakan penugasan biasa sebagai pembimbing. Dari hasil observasi dan wawancara kepada para coach yang ditugaskan dalam pelaksanaan diklatpim tingkat II angkatan

XLI kelas D dan kelas F dapat diidentifikasi adanya dua kategori coach atas dasar indikator: 1) Pengalaman jabatan dalam eselon II, 2) Keikutsertaan dalam diklatpim tingkat II, 3) Keikutsertaan dalam Sit-in diklatpim tingkat II, 4) Keikutsertaan dalam Tof diklatpim tk.II, dan 5) Mengampu mata diklat pada diklatpim tk.II, kategori dan indikator tersebut sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel. 3
Kategori coach pada diklatpim Tingkat II

	Pernah eselon II	Pernah diklatpim II	Pernah sit-in diklatpim II	pernah TOF diklatpim II	Mengampu Mata Diklat PIM II
Kategori I	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Kategori II	Tidak	Tidak	Tidak	Ya	Ya

Sumber: Penulis, diolah dari hasil observasi dan wawancara

Dari tabel dan informasi diatas dapat dianalisis adanya kesenjangan kompetensi coach yang disebabkan oleh kesenjangan kualifikasi, hal tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas (proses) coaching yang dilakukan oleh para coach yang ditugaskan dalam diklatpim tingkat II. Kesenjangan tersebut terjadi karena selama ini belum ada panduan yang mengatur dan menetapkan kompetensi dan kualifikasi coach pada diklatpim tingkat II.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa:

- Coach pada diklatpim tingkat II saat ini adalah penugasan pembimbingan peserta diklatpim dengan label "coach",
- Penunjukan coach selama ini belum jelas kompetensi dan kualifikasinya dan akan berpengaruh terhadap kualitas (proses) coaching.
- Saat ini belum ada panduan yang mengatur dan menetapkan

kompetensi dan kualifikasi coach pada diklatpim tingkat II.

- Pemahaman aspek coaching dan praktek coaching.

Sebagaimana dijelaskan oleh Marilyn Atkinson dan Julie Kennedy dalam bab pendahuluan, bahwa pemahaman akan aspek coaching menjadi prasyarat utama untuk melakukan *coaching*. Hal tersebut menjadi sangat penting karena pemahaman terhadap aspek tersebut akan membedakan dalam praktek antara coaching dengan yang lainnya seperti: *mentoring*, *counselling*, dan *consulting*. Untuk mengukur tingkat pemahaman tentang coaching dari para coach dalam diklatpim tingkat II, digunakan pengukuran dengan lima aspek, yaitu: Proses, hubungan, struktur, fokus, dan penggunaan alat diagnostik. Dari hasil kajian diperoleh prosentase pemahaman para coach tentang coaching sebagaimana dapat dilihat pada tabel.4 berikut ini.

Tabel 4.
Prosentase Pemahaman Coach terhadap aspek Coaching

Pemahaman aspek coaching		Prosentase
1. Proses	a. Pada saat proses coaching: berusaha memahami pengetahuan yang ada pada klien	42.8
	b. Pada saat proses coaching lebih banyak bertanya: terlibat untuk mencari tahu dalam memandu klien	50.0
2. Hubungan	c. Hubungan antara coach dan klien pada saat coaching: cenderung melakukan kemitraan	35.7
3. Struktur	d. Struktur coaching yang dilakukan selama diklatpim tingkat II: terstruktur dan lebih teratur (waktu dijadwalkan dan disepakati bersama)	50.0
4. Fokus	e. Fokus perhatian selama coaching: membangun penyelesaian masalah yang kuat	57.2
5. Alat Diagnostik	f. Selama coaching menggunakan alat diagnostik: daftar pertanyaan, kuesioner, lembar observasi, dsb.	7.00

Sumber: Penulis, diolah dari kuesioner

Dari tabel diatas dapat dianalisis:
1) aspek proses: hampir setengah (42.8%) coach pada saat proses coaching berusaha memahami pengetahuan yang ada pada klien, dan setengahnya (50%) coach pada saat proses coaching lebih banyak bertanya dan terlibat untuk mencari tahu dalam memandu klien, 2) aspek hubungan: hampir setengah (35.7%) coach pada saat hubungan antara coach dan klien cenderung melakukan kemitraan, 3) aspek struktur: setengahnya (50%) coach melakukan coaching secara terstruktur (waktu dijadwalkan dan disepakati bersama), 4) aspek fokus: sebagian besar (57.2%) coach melakukan coaching dengan fokus perhatian pada membangun penyelesaian masalah yang kuat, 5) aspek penggunaan alat diagnostik: sebagian kecil (7%) coach melakukan coach dengan menggunakan alat diagnostik seperti daftar pertanyaan, kuesioner, dan lembar observasi. Dari hasil wawancara dan observasi diperoleh informasi sebagian besar coach dan peserta banyak yang belum mendapatkan penjelasan dan pemahaman tentang aspek-aspek apa saja yang harus diperhatikan dalam praktek coaching, walaupun ada beberapa coach

dan peserta yang berusaha sendiri untuk memahami dan mempelajari tentang coaching dari berbagai referensi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemahaman para coach terhadap aspek-aspek coaching selama ini masih lemah, baik coach ataupun peserta masih belum paham membedakan antara coaching, mentoring, dan counselling karena sebelum penugasan dan pelaksanaan bimbingan mereka tidak pernah mendapatkan penjelasan dan pengarahan tentang coaching, mentoring dan counselling secara mendalam, dan mereka baru menjadi coach sejak adanya diklatpim pola baru. Demikian juga halnya bagi para peserta diklatpim kebanyakan dari mereka baru menjadi klien coaching sejak mengikuti diklatpim tingkat II.

3. Keterampilan coach selama coaching proses.

Pemahaman dan keterampilan coaching bagaikan satu mata uang dengan dua sisi yang berbeda. Keterampilan coaching adalah sesuatu yang bisa dipelajari namun harus diawali dengan pemahaman tentang coaching, dan pada

akhirnya akan menentukan kualitas coaching. Sebagaimana dikatakan Marilyn Atkinson: coaching adalah seni dan ilmu orang, tapi sebagai seni, keterampilan coaching hanya bisa diperoleh lewat banyak berlatih. Bagaimana gambaran

(*Coaching is the Art & Science*), sebagai sebuah ilmu coaching dapat dipelajari oleh setiap keterampilan dari para coach diklatpim tingkat II saat ini, dapat kita lihat pada Tabel 5 berikut ini.

Tabel. 5
Prosentase coach yang memiliki potensi keterampilan *coaching*

Keterampilan Coaching	Prosentase Coach	
	Sudah memiliki potensi	Belum memiliki potensi
1. Coach bertanya hal-hal yang menginspirasi terhadap solusi dari persoalan yang dihadapi klien.	45.51 %	54.49%
2. Coach bertanya hal-hal yang memotivasi terhadap solusi dari persoalan yang dihadapi klien.		
3. Coach bertanya hal-hal yang memprovokasi terhadap solusi dari persoalan yang dihadapi klien.		
4. Coach bertanya hal-hal yang menantang terhadap solusi dari persoalan yang dihadapi klien.		
5. Coach bertanya hal-hal yang fokusnya kemasa depan dari persoalan yang dihadapi klien.		
6. Coach mendengarkan jawaban klien dengan seksama dan berusaha untuk memahaminya dengan benar.		
7. Coach mempertimbangkan, menguraikan, dan meringkas setiap jawaban klien dan memberikan umpan balik.		
Sumber: Penulis, diolah dari questionnaire		

Sumber: Penulis, diolah dari Kuesioner

Dari tabel diatas dapat dianalisis, bahwa hampir setengah (45.51%) coach “sudah memiliki potensi” keterampilan coaching berupa: bertanya hal-hal yang: 1). menginspirasi, 2) memotivasi, 3) memprovokasi, 4) menantang, 5) fokusnya kemas depan, dari persoalan yang dihadapi klien, 6) mendengarkan jawaban klien dengan seksama dan berusaha untuk memahaminya dengan benar, dan 7) mempertimbangkan, menguraikan, dan meringkas setiap jawaban klien dan memberikan umpan balik. Namun sebagian besar (54.49%) coach “belum memiliki potensi” keterampilan coach yang semestinya. Sayangnya dari hampir setengah yang sudah memiliki potensi tersebut belum dibingkai kedalam model dan tehnik coaching yang sebenarnya sesuai kaidah coaching yang semestinya.

Dari hasil wawancara dan observasi diperoleh informasi sebagian besar coach belum mendapatkan pelatihan keterampilan tentang praktek coaching, kalaupun ada yang “sudah memiliki potensi” umumnya mereka belajar dan mencari tahu tentang coaching dari berbagai referensi yang ada, sehingga sering terjadi pada saat proses coaching yang terjadi adalah mentoring bahkan konseling dilakukan secara bersamaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa sebagian besar coach belum memiliki keterampilan coaching yang semestinya, karena mereka belum pernah mendapatkan pelatihan tentang coaching. Umumnya mereka berusaha mempelajari tentang coaching dari berbagai referensi yang ada.

4. Penggalan kompetensi kepemimpinan adaptif selama proses coaching.

Konsep dasar diklatpim tingkat II saat ini adalah kepemimpinan adaptif, kepemimpinan adaptif didefinisikan sebagai proses di mana reformer berusaha untuk memahami dan mempengaruhi perilaku, pola pikir dan nilai-nilai dari berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu kompetensi coach dalam memahami dan membantu peserta diklatpim untuk menggali hal-hal yang bersifat adaptif dari persoalan yang dihadapinya menjadi sangat strategis dan menentukan keberhasilan peserta. Bagaimana gambaran kompetensi coach diklatpim tingkat II saat ini dalam menggali hal-hal yang bersifat adaptif dari persoalan yang dihadapi oleh para peserta, dapat dilihat pada Tabel 6 berikut;

Tabel. 6
Keterampilan coach dalam menggali kompetensi (inovasi) kepemimpinan adaptif.

Keterampilan Coaching	Kompetensi kepemimpinan yang digali dari peserta	
	Teknis	Adaptif
1. Coach bertanya hal-hal yang menginspirasi terhadap solusi dari persoalan yang dihadapi	56.77%	43.33%
2. Coach bertanya hal-hal yang memotivasi terhadap solusi dari persoalan yang dihadapi		
3. Coach bertanya hal-hal yang memprovokas terhadap solusi dari persoalan yang dihadapi		
4. Coach bertanya hal-hal yang menantang terhadap solusi dari persoalan yang dihadapi		

Keterampilan Coaching	Kompetensi kepemimpinan yang digali dari peserta	
	Teknis	Adaptif
5.Coach bertanya hal-hal yang fokusnya kemasa depan dari persoalan yang dihadapi		

Sumber: Penulis, diolah dari questionnaire

Dari tabel diatas dapat dianalisis hampir setengah (43.33%) coach yang sudah memiliki potensi keterampilan coaching melakukan penggalan kompetensi peserta yang bersifat adaptif, dan sebagian besar (56.77%) dari mereka melakukan penggalan kompetensi peserta yang bersifat teknis. Dari hasil wawancara dan observasi diperoleh jawaban masih banyak coach dan peserta yang belum memahami dengan jelas perbedaan antara persoalan teknis (technical problems) dan tantangan adaptif (adaptive challenges). kekurangan pahaman tersebut krena selama ini mereka kurang mendapat penjelasan dan pelatihan bagaimana membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif yang selaras dengan inovasi pada level dan scoping diklatpim tingkat II.

Sebagian besar coach melakukan penggalan kompetensi peserta yang bersifat teknis dari persoalan yang dihadapi peserta, dan hampir setengah dari mereka melakukan penggalan kompetensi peserta yang bersifat adaptif. Hal itu terjadi karena selama ini mereka kurang mendapat penjelasan dan pelatihan bagaimana membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif yang selaras dengan inovasi pada level dan scoping diklatpim tingkat II.

F. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.

Coaching adalah kegiatan integratif dalam pelaksanaan diklat kepemimpinan tingkat II, bersama-sama dengan mentoring, konseling, dan unsur lainnya akan sangat berpengaruh

terhadap pencapaian mutu pelatihan peserta diklatpim. Dalam pelaksanaannya saat ini proses coaching dalam diklatpim tingkat II terkendala oleh beberapa keterbatasan, seperti: 1. Mekanisme penunjukan coach yang belum jelas kompetensi dan kualifikasinya, 2. Pemahaman coach terhadap aspek-aspek dan praktek coaching yang masih lemah,3. Keterampilan coach selama coaching proses yang masih lemah, dan 4.Penggalan kompetensi kepemimpinan adaptif yang belum sesuai dengan konsep diklatpim yang ditelaah ditetapkan.

Dari kajian "Evaluasi Dan Pengembangan Model Coaching Dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pada Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Di Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara" hasilnya diuraikan pada simpulan dan diikuti dengan rekomendasi sebagai berikut:

1. Kesimpulan
 - a. Penunjukan coach pada diklatpim tingkat II selama ini adalah penugasan pembimbingan peserta diklatpim dengan label *coach*, penunjukan coach belum didasari atas kejelasan kompetensi dan kualifikasi, karena selama ini belum ada panduan yang mengatur dan menetapkan kompetensi dan kualifikasi coach pada diklatpim tingkat II.
 - b. Pemahaman dan praktek *coaching* oleh para *coach* dalam diklatpim tingkat II selama ini belum sesuai dengan yang semestinya,

dikarenakan sebelum penugasan mereka tidak pernah mendapatkan penjelasan dan pengarahan tentang coaching, dan mereka baru menjadi coach sejak adanya diklatpim pola baru.

- c. Sebagian besar *coach* “belum memiliki potensi” keterampilan *coaching*, sedangkan sebagian dari “mereka yang sudah punya potensi keterampilan” umumnya mereka memahami dan mempelajari sendiri tentang coaching dari berbagai referensi, karena selama ini mereka belum pernah mendapatkan pelatihan tentang *coaching*.
- d. Sebagian besar *coach* belum menggali kompetensi kepemimpinan adaptif dari para peserta sebagaimana semestinya dikarenakan mereka belum memahami dengan jelas dan masih terjadinya persepsi yang berbeda-beda tentang persoalan teknis (*technical problems*) dan tantangan adaptif (*adaptive challenges*). Hal itu terjadi karena selama ini mereka kurang mendapat penjelasan dan pelatihan bagaimana membedakan antara masalah teknis dan tantangan adaptif yang selaras dengan inovasi pada level dan scoping diklatpim tingkat II.

2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil kajian, sampai saat ini belum ada model dan teknik coaching yang dijadikan acuan dalam pelaksanaan coaching pada diklatpim tingkat II, karena sampai saat ini Lembaga Administrasi Negara belum menerbitkan panduan yang mengatur tentang model dan teknik coaching pada diklatpim tingkat II. Untuk menyiapkan model dan teknik coaching yang tepat dengan peningkatan kompetensi kepemimpinan (adaptif) peserta diklatpim tingkat II,

beberapa model dan alat/instrumen akan dikaji agar dapat dijadikan sebagai prototipe: “model dan teknik coaching pada diklatpim tingkat II.

Alternatif Model Coaching.

- a. Alternatif-1: Model GROW (Coaching Model Ideal).

Sebagaimana dijelaskan oleh Alison Carter pada bab pendahuluan coaching sebagai alat yang efektif dalam peningkatan kapasitas pegawai dalam organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan, yaitu:

- 1) Menggunakan Coach- Specialist dari dalam organisasi,
- 2) Menciptakan Budaya Coaching gaya manajemen (dikenal sebagai: atasan sebagai coach), dan
- 3) Menggunakan Eksekutif-Coach dari luar organisasi.

Dari ketiga pendekatan tersebut, keberadaan coach pada diklatpim tingkat II lebih mendekati coaching dalam organisasi dengan menggunakan “eksekutif coach dari luar organisasi”. Sebagai coach dari luar organisasi maka hubungan antara coach dan peserta diklatpim bukan hubungan antara atasan dan bawahan dan bukan juga sebagai rekan kerja. Oleh karena itu sebagai eksekutif-coach dari luar organisasi maka posisi coach dalam diklatpim tingkat II harus benar-benar coach as a coach, dalam artian coach harus benar-benar sebagai profesional coach (Great Coach). Alternatif untuk keperluan tersebut nampaknya GROW model cukup efektif untuk digunakan dalam diklatpim tingkat II.

Sebagaimana dijelaskan oleh Dembkowski and Eldridge dalam pendahuluan, model GROW merupakan satu model coaching kinerja yang pertama kali dikembangkan dan terus berkembang menjadi yang paling populer. Ini adalah kerangka kerja yang sederhana namun kuat untuk memandu sesi *coaching*. *Coach* mengajukan serangkaian pertanyaan yang

berkaitan dengan tujuan seseorang/organisasi, Reality (realitas) mereka/organisasi, Options (Pilihan-pilihan) seseorang/organisasi, dan Will (keinginan) seseorang/organisasi.

GROW : Bekerja dari luar kedalam. G adalah tujuan akhir , inspirasi dan disertai dengan tujuan kinerja yang ada di dalam jangkauan pengaruh klien. R adalah realitas (obyektif dan spesifik) , O adalah untuk sasaran (terukur dan spesifik) , W adalah untuk jalan ke depan (rencana aksi dan garis waktu).

Model GROW adalah kerangka kerja yang sederhana namun kuat untuk memandu sesi coaching. Coach mengajukan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan Goal (tujuan) organisasi peserta diklatpim, Reality (realitas) organisasi peserta diklatpim, Options (Pilihan-pilihan) organisasi peserta diklatpim, dan Will (keinginan) organisasi peserta diklatpim.

Gambar 5
Empat langkah coaching model GROW



Sumber : Olahan Penulis, 2016

Model ini sangat tepat digunakan dalam diklat kepemimpinan tingkat II mengingat setiap peserta diklat yang merupakan pemimpin pada unit kerjanya pasti memiliki tujuan organisasi, realitas organisasi saat ini, pilihan-pilihan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan/komitmen untuk mewujudkannya.

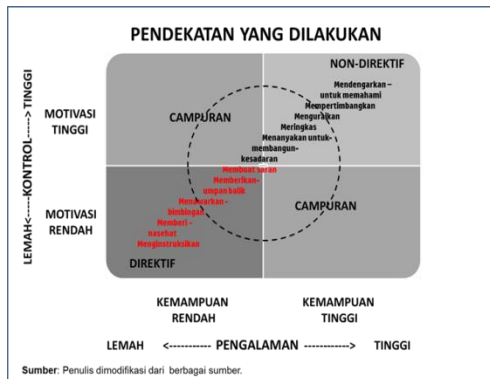
b) Alternatif-2: Model Coach-Mentor Kontinum (Model campuran).

Peserta diklat kepemimpinan tingkat II adalah mereka yang sudah duduk dalam jabatan eselon II atau mereka yang akan di promosikan kedalam jabatan eselon II. Keragaman peserta diklat dari aspek: level jabatan, lama jabatan, level pendidikan, asal instansi, asal daerah, usia, dsb, berdampak kepada pengalaman, lingkup kendali, kemampuan, dan motivasi peserta dalam mengikuti diklat kepemimpinan. Demikian juga halnya dengan dengan coach dalam diklatpim tingkat II memiliki keragaman berupa: 1). Pengalaman dan lama jabatan dalam eselon II, 2). keikutsertaan dalam diklatpim tk.II, 3). keikutsertaan dalam Sit-in diklatpim tk.II, 4). keikutsertaan dalam Tof diklatpim tk.II, dan 5) mengampu mata diklat pada diklatpim tk.II, dsb. Keragaman peserta dan keragaman coach dalam diklatpim tingkat II akan sangat berpengaruh terhadap proses dan keberhasilan coaching. Untuk itu perlu dirancang alternatif model coaching yang tepat (sesuai dengan situasi dan kondisi tersebut) untuk digunakan dalam penyelenggaraan diklatpim tingkat II.

Sejalan dengan situasi dan kondisi diatas, sebagaimana dijelaskan oleh Clutterbuck in Hobson pada pendahuluan: "Coaching often slides into Mentoring" (coaching selalu bergeser ke mentoring). Oleh karena itu pendekatan yang te pat akan efektif pada saat yang tepat, jadi pendekatan efektif akan berbeda dalam situasi yang berbeda. Oleh karena itu coach sebaiknya kompeten di kedua gaya tersebut, sehingga memungkinkan keduanya digunakan sebagai suatu cara yang tepat pada waktu yang tepat. Hubungan antara coach dan mentor secara kontinum dapat dilihat secara direktif - non direktif sebagaimana Gambar 6 berikut ini.

Gambar 6

Model pendekatan Coach-Mentor
Kontinum dalam Diklatpim Tingkat II.



Sumber: Olahan Penulis, 2016

Dari gambar diatas dapat disimulasikan: pada saat peserta diklat memiliki kemampuan rendah dalam kompetensi atau perilaku tertentu, memiliki motivasi rendah untuk berbuat, pengalaman jabatan yang lemah, dan kemampuan mengendalikan (otoritas) rendah, menggunakan pendekatan direktif memiliki potensi yang tinggi untuk keberhasilan. Pada kondisi tersebut keterampilan coaching tetap masih diperlukan, dan mengarah ke direktif dapat mencapai hasil yang lebih baik. Sejalan dengan meningkatnya kemampuan, motivasi, pengalaman, dan pengendalian yang dimiliki peserta, coach mempunyai peluang untuk memilih pendekatan campuran/blended (pada batas lingkaran). Ketika kemampuan, motivasi, pengalaman, dan pengendalian yang dimiliki peserta tinggi, coach dapat melakukan pendekatan non-direktif coaching untuk mencapai hasil terbaik.

Dalam hubungan atasan-bawahan (ditempat kerja), pendekatan direktif coaching berdasarkan sifatnya mempertahankan beberapa tingkatan tanggung jawab atas hasil keputusan dan perilaku bawahan, apapun keputusan dan kegiatan yang dilakukan oleh

bawahan dari hasil coaching tanggung jawabnya tetap ada pada atasan. Jadi, ketika coach memberikan arahan tertentu, atau keputusan berkenaan dengan keterampilan dan perilaku, maka tanggung jawabnya kembali kepada coach jika hal tersebut tidak berhasil (adanya pergeseran akuntabilitas). Non-direktif coaching aman dari ikatan tanggung jawab dan akuntabilitas antara coach dan peserta, karena sejak dari awal peserta membuat keputusan dan menentukan arahnya sendiri.

Oleh karena itu Coach harus mampu memilih dan menetapkan secara tepat salah satu gaya intervensi tersebut, apakah gaya direktif coaching, blended coaching (campuran), atau non-direktif coaching. Untuk mempermudah coach memutuskan gaya mana yang paling tepat dari intervensi tersebut, selain coach harus terampil dalam mencermati kemampuan, motivasi, pengalaman, dan pengendalian yang dimiliki peserta, disarankan untuk menggunakan pendekatan CORE - yaitu:

- *Context* = memahami konteks permasalahan peserta,
- *Objectives of the clients* = memahami tujuan peserta,
- *Relationships with others* = memahami hubungan antara kondisi saat ini dan keinginan peserta,
- *Experiences* = memahami pengalaman peserta.

Dalam perspektif diklatpim tingkat II disarankan sebaiknya coach "boleh turun" hanya sampai pendekatan campuran (dalam batas lingkaran), karena dapat diasumsikan jika menggunakan pendekatan direktif peserta diklatpim tingkat II tersebut tidak punya kapasitas dan tidak layak untuk menjadi pemimpin strategis. Sebelum menggunakan pendekatan campuran semaksimal mungkin coach menggunakan pendekatan non-direktif coaching, dengan kata lain pendekatan campuran hanya digunakan jika memang sangat

diperlukan karena kemampuan, motivasi, pengalaman, dan pengendalian yang dimiliki peserta rendah.

Dikaitkan dengan adaptive leadership, metode coach-mentor kontinum ini sangat tepat untuk digunakan antara lain karena:

- Pendekatan direktif coaching bisa digunakan diluar sesi coaching untuk penegasan dan mengingatkan kepada peserta berkaitan dengan hal-hal yang bersifat tehnikal/formal authority yang merupakan “keharusan/kewajiban” yang harus dilakukan oleh peserta sebagai pemegang tanggung jawab formal sesuai jabatannya.

- Pendekatan non-direktif coaching bisa digunakan untuk pendalaman yang berkaitan dengan hal-hal yang bersifat adaptif/informal authority yang merupakan kemampuan kepemimpinan yang harus dikembangkan oleh setiap peserta sesuai jenjang jabatan yang akan/sudah didudukinya.

Memperhatikan keberagaman peserta dan coach pada diklat kepemimpinan tingkat II, nampaknya metode direktif-non-direktif coaching (Coach-Mentor Continuum) ini sangat tepat untuk digunakan dalam diklat kepemimpinan. Dengan pendekatan tersebut coach lebih fleksibel melakukan pergeseran gaya/pendekatan dari non-directive ke directive atau sebaliknya sesuai kebutuhan.

Kedua model tersebut akan sangat relevan untuk mengeksplorasi kompetensi kepemimpinan para peserta diklatpim. Dari dua alternatif model tersebut, model alternatif.2 (Coach-Mentor Continuum) lebih akomodatif terhadap situasi dan kondisi diklatpim tingkat II saat ini, menggunakan model 2 tetap berasosiasi dengan model 1 karena keterampilan coaching masih tetap diperlukan. Selain itu model coach-mentor kontinum lebih fleksibel dan bisa menjadi media pembelajaran yang kuat untuk menjadi coaching yang sebenarnya

(Coach as a coach=Great Coach). Oleh karena itu model Coach-Mentor Continuumdirekomendasikan untuk dapat digunakan dalam praktek coaching dalam diklatpim tingkat II

2. Alternatif alat (tools) coaching dalam Diklatpim Tk II

Banyak alat yang dapat digunakan dalam praktek coaching, misal: Neuro Logical Level, As-if-Frame, Open-ended Questions, Time-Line, dll. Dari banyak alat tersebut berdasarkan kajian atas pengalaman praktek coaching selama ini maka direkomendasikan , antara lain:

a. Logical Level Alignment (LLA).

Selain sebagai coaching framework dan proses coaching, Logical Level Alignment juga sebuah alat dalam coaching. Manfaat keselarasan antara logical level dengan hierarki suatu organisasi dapat dicontohkan sebagai berikut: Kita ilustrasikan struktur organisasi sebuah perusahaan besar, dan perhatikan kelompok pegawai yang berbeda-beda dan dianggap dapat berguna dan bertanggung jawab atas keseluruhan proses dalam perusahaan:

- Visi (vision): Presiden / CEO menentukan visi atau tujuan perusahaan keseluruhan.

- Identitas (identity): Tim manajemen senior menciptakan identitas perusahaan.

- Nilai (values): Devisi keuangan, devisi tehnik, dan devisi sumber daya manusia mengkomunikasikan kerangka nilai-nilai organisasi dan berusaha dalam mendefinisikan kepentingan mereka

- Kemampuan (capabilities): Manajemen menengah mengekspresikan kemampuan dan mengeksekusi strategi perusahaan dengan menjabarkannya ke dalam tindakan operasional.

- Tindakan / Perilaku (actions/behaviors): Bagian perakitan, kualiti kontrol , dan bagian pengiriman/penerimaan bertanggung

jawab atas tindakan/perilaku perusahaan sesuai tugasnya dan terlibat dalam menata lingkungan kerja.

- **Lingkungan (environment):** Tata letak fisik dan lingkungan kerja, ditangani oleh petugas pemeliharaan, keamanan, dan pesuruh.

Tindakan staf di level terendah dihargai dengan gaji dan tugas sebagai: penjaga, pesuruh, buruh pabrik, dan sekretaris, dan mereka sangat dibutuhkan untuk operasi organisasi, namun anggota staf ini tanpa kekuatan untuk mempengaruhi perubahan besar pada tingkat manajemen senior. Karyawan pada tingkat terendah tidak dapat dengan mudah mengubah sesuatu yang lebih dari tingkat kemampuan/operasi mereka sendiri.

Bandingkan dengan eksekutif senior, yang dapat menciptakan perubahan untuk semua anggota staf dengan "goresan pena", memindahkan pekerjaan dan pabrik, me-restrukturisasi gaji, pada dasarnya, dapat membuat perubahan besar-besaran ke tingkat di bawah mereka. Orang membuat perubahan pada tingkat manajemen senior mungkin tidak mempertimbangkan dampak perubahan signifikan yang akan terjadi di tingkat bawah organisasinya, namun perubahan pasti akan terjadi.

Dalam contoh ini, dapat diperhatikan bahwa dukungan administratif dan pegawai di level bawah sangat penting untuk sukses sebuah perusahaan besar. Ini berarti pegawai dibawah harus dianggap sama pentingnya dengan pegawai tingkat tinggi, perbedaannya bahwa perubahan pada tingkat yang lebih rendah tidak akan selalu mengubah tingkat yang lebih tinggi. Tapi melaksanakan tugas dan peran yang semestinya dalam posisi/jenjang masing-masing menjadi kunci sukses setiap perubahan.

Pengetahuan tentang logical levels memungkinkan orang untuk mengarahkan kehidupan mereka.

Seseorang pada tingkat yang lebih tinggi memegang kendali atas individu atau organisasi dalam mengembangkan visi, tujuan, misi, identitas, inspirasi, pilihan, dan motivasi.

Alat/instrumen ini sangat tepat digunakan dalam diklat kepemimpinan mengingat dalam diklat kepemimpinan juga ada penjenjangan tingkat I sampai tingkat IV, dan masing-masing level juga memiliki lingkup kerja (scoping). Selaras dengan itu fokus pencerminan coach dengan menggunakan LLA dapat disesuaikan dengan level diklat kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) *Level Identity* = dapat digunakan dalam pencerminan/ meng-eksplora tantangan adaptif pada level Diklatpim Tingkat I.
- 2) *Level Values/Belief* = dapat digunakan dalam pencerminan/ mengeksplora tantangan adaptif pada level Diklatpim Tingkat II.
- 3) *Level Capability* = dapat digunakan dalam pencerminan/ meng-eksplora tantangan adaptif pada level Diklatpim Tingkat III.
- 4) *Level Action/Behavior* = dapat digunakan dalam pencerminan/ meng-eksplora tantangan adaptif pada level Diklatpim Tingkat IV.

Dengan menggunakan LLA sangat dimungkinkan bagi coach untuk membawa pemikiran hasil inovasi peserta ke level/scope diklatpim yang diikutinya. Misal pada saat peserta menyusun proyek perubahan memasukan hasil inovasinya tidak sesuai dengan level jabatannya, mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah dari level diklat kepemimpinan yang sedang diikutinya, maka coach bisa melakukan coaching dengan tehnik "Pull-up" (menarik keatas) atau tehnik "Pull-down" (menarik kebawah)sampai ke level jabatan yang semestinya.

Panduan pertanyaan untuk Latihan Logical Level Alignment.

1. *Level Lingkungan (Environment):*

- Kapan dan dimana saya harus bertindak sebagai pemimpin?
2. Level Tindak/Perilaku (*Action/Behavior*):
 - Apa yang harus saya lakukan ketika saya bertindak sebagai seorang pemimpin pada waktu dan tempat itu?
 3. Level Kemampuan (*Capabilities*):
 - Bagaimana saya melaksanakan perilaku kepemimpinan tersebut?
 - Kemampuan apa yang saya miliki/perlukan untuk melaksanakan tindakan tersebut pada waktu dan tempat tersebut?
 4. Level Nilai (*Values*):
 - Kenapa saya menggunakan kemampuan khusus untuk menyelesaikan kegiatan kepemimpinan tersebut?
 - Nilai apa yang penting untuk saya ketika saya sedang menjadi seorang pemimpin?
 - Keyakinan apa yang membimbing saya ketika saya bertindak sebagai pemimpin?
 5. Level Identitas (*Identity*):
 - Siapa saya sebagai pemimpin?
 - Pemimpin macam apa saya?
 6. Level Spiritual:

- Siapa lagi yang saya layani sebagai pemimpin?
- Apa misi saya sebagai pemimpin?
- Visi apa yang saya kejar atau saya wakili sebagai pemimpin?

b. Outcome Frame

Komunikasi tanpa hasil bagaikan bepergian tanpa tujuan. Sebagai coach kita gunakan Outcome frame untuk mengevaluasi apakah klien kita pada jalur yang benar dan mengambil tindakan dengan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.

Panduan pertanyaan pada pendekatan Outcome Frame:

- Apa yang anda inginkan (What do you want)?
- Bagaimana anda mendapatkannya (How might you get it)?
- Bagaimana anda akan komit akan hal itu (How might you commit to that)?
- Bagaimana anda tahu bahwa anda sudah mendapatkannya (How would you know if you got it)?

Langkah coaching (step-by-step coaching session) dengan menggunakan logical level dan outcome frame dapat dilihat pada Gambar 7 sebagai berikut:



Sumber : Olahan Penulis, 2016

Dari gambar tersebut, penjelasannya adalah sebagai berikut;

Langkah 1: Membangun Percakapan (*Rapport Building*). Pada tahap ini coach sudah mulai menyetel pikirannya sebagai coach dan mulai melakukan percakapan awal yang bersifat menggali persoalan yang dihadapi klien.

Langkah 2: Menetapkan Kontrak coaching (*Set Coaching Contract*). Atas dasar hasil eksplorasi awal pada langkah pertama, pada tahap ini coach harus sudah benar-benar dalam posisi coach dan mulai menetapkan hasil yang tepat yang diinginkan oleh klien selama sesi coaching. Hasil yang diinginkan klien harus fokus kepada hal-hal yang positif, dalam kendali klien, spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, rasional, cukup beralasan, jelas waktu capaiannya, dan tidak bertentangan dengan norma lingkungan.

Langkah 3: Menciptakan Pengalaman (*Creating Experience*). Sesuai kontrak yang diinginkan oleh klien pada langkah kedua, pada tahap ini coach secara intensif bertanya dan mendengarkan dengan menggunakan Outcome Frame dan secara bersamaan memperdalam dengan menggunakan Logical Level Alignment untuk menggali kompetensi kepemimpinan peserta diklatpim.

Langkah 4: Menyusun Rencana Tindak / Langkah Tindak (*Action Plan/Action Steps*). Atas dasar hasil yang diperoleh pada langkah ketiga (apa yang diinginkan klien, bagaimana cara mencapainya, bagaimana komitmennya, apa indikator keberhasilannya) pada tahap ini coach memotivasi/menginspirasi/memberi tantangan kepada klien untuk menentukan langkah tindakan kedepan.

Langkah 5: Menilai hasil (*Values*). Pada tahap ini coach mengecek kembali apakah kontrak yang diinginkan oleh klien sudah tercapai. Coach bertanya

kepada klien kemanfaatan dari sesi *coaching* yang telah dilalui, dan coach memberikan apresiasi kepada klien atas usaha dan hasil yang sudah diperolehnya. Kemudian diakhiri dengan merayakan kesuksesan yang diperoleh klien.

Untuk menyelesaikan seluruh sesi *coaching* mulai dari langkah satu sampai dengan langkah lima coach harus punya batasan waktu (Misalnya satu sesi 30 menit dan maksimum 45 menit).

Logical Level Alignment dan Outcome Frame merupakan alat/instrument yang sangat sederhana dalam *coaching* tapi cukup kuat untuk menggali inovasi dan kompetensi kepemimpinan (adaptif) peserta diklatpim tingkat II. Prosesnya terutama pada langkah 4 (menyusun rencana aksi/langkah aksi) sangat membantu para peserta diklat dalam menetapkan milestone pada penyusunan Rancangan Proyek Perubahan. Prosesnya yang sederhana dan fleksibel dimungkinkan untuk digunakan pada setiap level diklatpim.

DAFTAR PUSTAKA

- Alison Carter (2006), *Practical Methods for Evaluating Coaching*, Institute For Employment Studies Mantell Building University Of Sussex Campus Falmer Brighton BN1 9RF UK.
- Bungin, Burhan. 2009 *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Kencana. 2006 *Sosiologi Komunikasi*. Jakarta : Kencana
- Cem Dener (2014) *GTL4FMIS, Greater Than Leadership Program for Financial Management Information Systems: Adaptive Leadership program for FMIS Development, Governance and Public Sector Management (PRMPS) PracticePoverty Reduction and Economic Management (PREM)*

- NetworkThe World Bank, April 2014
- Fran Deans and Louise Oakley with Rick James and Rebecca Wrigley (2006), *Coaching and Mentoring for Leadership Development in Civil Society*, Praxis Paper No. 14 January 2006
- Heifets R, Grashow A, Linsky M (2009), *The Practice of ADAPTIVE LEADERSHIP Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*, Cambridge Leadership Associates
- Karl Inge Tangen (2011), *Integrating Life Coaching And Practical Theology Without Losing Our Theological Integrity*, Journal of Biblical Perspectives in Leadership 3, no. 1 (Winter 2010), 13-32. © 2011 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4692
- Kountur, Ronny. 2007. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Edisi Revisi. Jakarta: PPM.
- Lauron Buys (2007) *Management by Coaching: 7 Basic Keys* Paperback – September 1, 2007
- Logan D and King John (2004) *The Coaching Revolution: How Visionary Managers Are Using Coaching to Empower People and Unlock Their Full Potential*.
- Marilyn Atkinson, PhD, Rae T. Choies, (2007) *Inner Dynamic of Coaching, Art & Science of Coaching series*.
- Marilyn Atkinson, PhD, Rae T. Choies, (2010) *Step-by-Step Coaching, Art & Science of Coaching series*
- Modul I-IV, *The Art and Science Of Coaching*, Erickson International (2015).
- MTD Training (2010) *Coaching and Mentoring*, MTD Training & Ventus Publishing ApS, ISBN 978-87-7681-595-0
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Repormasi Birokrasi, Nomor:22 Tahun 2014 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 17/2015, Nomor: 18/2015, Nomor: 19/2015, dan Nomor: 20/2015, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, Tingkat II, Tingkat III dan Tingkat IV.
- Artikel:
- Agus Dwiyanto,(2015),*Peran Coaching dalam mendukung keberhasilan Diklatpim, Materi Lokakarya Coaching, PKP2A.I LANRI, Februari 2015*
- Bahan Tayang Diklat TOF Kepemimpinan, 2013
- Julie Kennedy (2009) , *Thesis: A definition of coaching*, Potsdam, June 26th 2009 Dianastrasse 9 14482 Potsdam Germany.
- Website:
- Contoh Metode Penelitian <http://eprints.undip.ac.id/24048/3/BAB3.pdf>, diakses pada 1 Desember 2015
- Coaching Image: <https://www.google.com/search?q=image+coaching>, .diakses pada 18 Desember 2015
- Coaching Tools: <https://www.google.com/search?q=coaching+tools&tbm=>, diakses pada 19 Desember 2015
- Directive or non-directive coaching whats the best approach: <http://ntialimpact.com/blog/directive-or-non-directive-coaching-whats>

the-best-approach/ diakses pada
20 Desember 2015
A critical review of executive coaching
research: A decade of progress
and what's to come,

[https://eprints.mdx.ac.uk/8059/
2/Coaching_Research_Past__Futu
re_Consulting_Psychology_11July
09final.pdf](https://eprints.mdx.ac.uk/8059/2/Coaching_Research_Past__Future_Consulting_Psychology_11July09final.pdf)Diakses 27 Mei 2016

