

**MODEL COACHING PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH**

Harini Setijowati
Provinsi Jawa Tengah

Info Artikel

Received:
Februari 2024
Accepted
15 Mei 2024
Published
19 Juni 2024

Kata Kunci:
Model
pembimbingan,
Pengembangan
Kompetensi,
Pelatihan Aparatur

Abstrak

Keterbatasan waktu coaching atau bimbingan bagi peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), memunculkan berbagai macam persepsi tentang pembimbingan atau coaching, persiapan, pelaksanaan, dan monitoring serta evaluasi coaching. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan model coaching, sehingga akan menambah wawasan tentang strategi coaching dan menghasilkan suatu model bimbingan yang bisa diadopsi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan analisis NVivo 14. Hasil penelitian menunjukkan bahwa coaching PKA diyakini telah menerapkan model GROW dan DiCS, dengan kendala utama pemahaman substansi dan waktu. Rumusan formulasi model coaching dirumuskan sebagai SIPEMOVAT (Persiapan, Pelaksanaan, Monitoring, dan Evaluasi serta Tindak Lanjut). Formulasi model tersebut merupakan tahapan coaching, yang bisa diadopsi untuk pelatihan yang lain.

Abstract

The limitation of time for coaching to guide the participants of PKA, merge many perception in relation to coaching, i.e. preparation, implementation, monitoring, and coaching evaluation. The aim of this research is to describe coaching model, so it can improve knowledge of coaching strategy and result in coaching model that may be adopted. This research used descriptive qualitative, by using NVivo 14. The result shows that the coaching is believed to have implemented GROW and DiCS model, with some obstacles which are understanding materials and time. The formulation of coaching model can be formulated as SIPEMOVAT (Persiapan, Pelaksanaan, Monitoring, dan Evaluasi serta Tindak Lanjut). The formulation of the model is the steps of coaching that may be adopted by other trainings.

PENDAHULUAN

Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) merupakan pelatihan struktural jabatan administrator. Para pejabat struktural harus memiliki kompetensi kepemimpinan kolaboratif, strategis, berkinerja tinggi, dan adaptif. Keluaran dari proses pelatihan berupa aktualisasi kepemimpinan, yang menunjukkan kompetensi manajerial peserta untuk beradaptasi dan responsif dalam rangka mengelola perubahan lingkungan strategis (Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, n.d.) Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah, dokumen produk akhir pelatihan PKA disebut rancangan aksi perubahan (RAP), dan laporan akhir disebut laporan aksi perubahan (LAP). RAP dan LAP dibimbing oleh mentor dan pembimbing atau sering disebut sebagai *coach*. Mentor merupakan atasan langsung atau pegawai yang mendapatkan penugasan dari unit kerja peserta pelatihan. Sedangkan *coach* atau pembimbing adalah widyaiswara yang mendapatkan penugasan membimbing peserta pelatihan atau disebut dengan *coachee*.

Pada setiap awal tahun, semua widyaiswara menyelenggarakan penyamaan persepsi tentang materi-materi yang nanti akan diajarkan. Apabila terdapat *update* kurikulum dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI selaku instansi pembina, maka para widyaiswara wajib mengikuti *workshop* kurikulum terbaru. Maka, ketika widyaiswara mendapatkan penugasan sebagai *coach* atau pembimbing, yang bersangkutan telah memahami *output* atau *learning product* pelatihan dimaksud.

Para *coach* atau pembimbing terjadwal sebanyak dua kali untuk menyusun RAP, dan hanya sekali untuk menyusun LAP. Keterbatasan waktu *coaching* atau bimbingan, memunculkan berbagai macam persepsi dan kendala terkait pembimbingan atau *coaching*, persiapan, pelaksanaan, dan monitoring serta evaluasi *coaching* PKA. Hal ini, merupakan sesuatu yang menarik untuk diteliti. Terutama perlu digali dari para widyaiswara *coach* atau pembimbing, tentang persepsi *coaching*, kemudian pengalaman bagaimana menyiapkan, melaksanakan, dan memonitor serta mengevaluasi *coaching* PKA.

Hasil riset ini, diharapkan bisa menambah wawasan tentang strategi *coaching* atau pembimbingan PKA pada khususnya dan *coaching* pembimbingan pelatihan yang lain umumnya, sehingga bisa menjadi suatu model bimbingan/*coaching* untuk diadopsi. Harapan lebih lanjut, hasil formulasi strategi *coaching* bila ditindaklanjuti dengan baik, akan menghasilkan produk PKA menjadi lebih berkualitas dan sesuai dengan keluaran yang diharapkan, setelah peserta mendapatkan *coaching* atau bimbingan yang baik.

Penelitian serupa telah dilakukan oleh Machmudan (2020) dengan Model *GROW*. Hasilnya tentang *Goal*, pemahaman tujuan, difokuskan pada pencapaian hasil saat agenda habituasi. Hasil *Reality*, peserta menemukan isu atau masalah organisasi, menetapkan gagasan kreatif pemecahannya, dan menetapkan solusinya. *Option*, menetapkan beberapa kegiatan beserta tahapannya, berikut

output kegiatan, menganalisis keterkaitan kegiatan dengan nilai-nilai dasar PNS yaitu akuntabilitas, nasionalisme, etika publik, komitmen mutu, dan anti korupsi, dan menganalisis keterkaitan kegiatan dengan visi dan misi organisasi, dan menganalisis keterkaitan kegiatan dengan penguatan nilai organisasi pada rancangan aktualisasi dan penyajian seminar rancangan aktualisasi. *Will*, merupakan pelaksanaan aktualisasi di tempat kerja *coachee*, penyusunan laporan dan penyajian seminar hasil aktualisasi. Penelitian berikutnya adalah evaluasi *coaching* menggunakan kerangka model *Kirkpatrick*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para peserta pelatihan merasa puas dan telah memperoleh manfaat serta dampak pembimbingan melalui *coaching* yang telah dilakukan selama pelatihan (Abdullah, 2020). Selanjutnya, efektifitas metode *coaching* oleh Helmi (2021), hasilnya menunjukkan bahwa peserta didik memperoleh prestasi terbaik seperti yang diharapkan, setelah memperoleh *coaching* dengan metode stimulasi, pertanyaan powerful, dan dialog kreatif.

TINJAUAN LITERATUR

Coachee, Coach, dan Coaching

Coachee di lingkungan LAN, merupakan pegawai bertalenta yang menghadapi kendala dalam pencapaian kinerja dan pengembangan kompetensi diri. *Coach* ditunjuk oleh pejabat Pembina kepegawaian dan telah memenuhi syarat untuk mendampingi dan mengarahkan dalam menyelesaikan masalah *coachee*. Lebih lanjut, proses pembimbingannya difokuskan untuk menyelesaikan tugas dari pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja dan kompetensi (Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 Tentang Pedoman Coaching, Konseling, Dan Mentoring Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara, 2020). Di LAN, *coachee*, *coach*, dan *coaching* dilakukan tidak pada saat pelatihan saja, melainkan juga pada pelaksanaan tugas. Maka bila pegawai LAN tersebut mengikuti pelatihan, maka *coaching* dilakukan bersama *coach* yang ditunjuk oleh lembaga pelatihan.

Coachee adalah peserta pelatihan, yaitu seseorang yang bertanggung jawab menyelesaikan tugas pelatihannya berupa rancangan aksi perubahan dan laporannya, sebagai produk dari pelatihan. *Coachee* berinteraksi dengan *coach*, yaitu widyaiswara yang mendapatkan penugasan dari BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Adapun tugas *coach* meliputi menggali, mengklarifikasi, dan menyelaraskan apa yang hendak dicapai *coachee*. Selain itu, juga memotivasi *coachee* agar dapat menggali potensinya, untuk mengidentifikasi masalah, dan menemukan solusinya (Efendy, 2018). Seorang widyaiswara *coach*, membimbing sekitar 10 *coachee* pada setiap angkatan, setelah menerima penugasan dari BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Bisa jadi, pada waktu bersamaan, seorang *coach* membimbing lebih dari satu angkatan, mengingat pada periode tertentu, banyak sekali pelatihan yang diselenggarakan di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. Maka kondisi ini akan memengaruhi kualitas *coaching*.

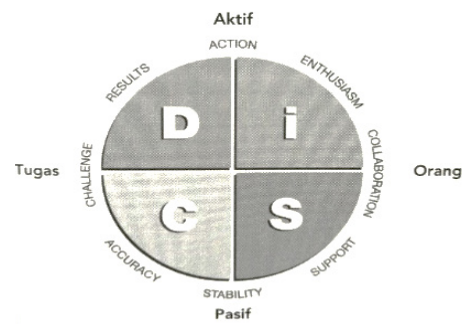
Coaching digambarkan sebagai elemen perubahan, keprihatinan/kepedulian, hubungan, dan pembelajaran. Perubahan ini merupakan proses menuju ke sesuatu yang lebih baik. Keprihatinan/kepedulian, diartikan sebagai perlunya suatu solusi atas adanya masalah. Interaksi antara *coach* dengan *coachee*, terjadi dalam konteks pembelajaran untuk mencapai tujuan (Kaswan, 2012). Secara umum, *coaching* pada pelatihan, sering disebut dengan bimbingan. Mengacu pada KBBI V, bimbingan termasuk kata benda, yang dimaknai sebagai petunjuk (penjelasan) cara mengerjakan sesuatu; tuntunan. Misalnya bimbingan masuk perguruan tinggi. Bimbingan juga diartikan sebagai yang dibimbing. (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2019). Mencermati hal tersebut, maka penggunaan kata bimbingan untuk *coaching* kurang tepat. Karena pada *coaching*, tidak sekedar membimbing, tetapi juga memantik kemandirian dan potensi dari *coachee* dalam menyelesaikan suatu masalah untuk mencapai tujuan.

Kualitas coach sangat memengaruhi keberhasilan *coachee* dengan pengetahuan dasar dan keahlian yang dibutuhkan serta pengalamannya (Abdullah, 2020). Hal ini tentu seiring dengan perkembangan teknologi terkait dengan pemanfaatan media, misalnya WhatsApp (WA), *zoom meeting*, internet, dan laptop. Karena ada kalanya, laptop hanya difungsikan seperti mesin ketik. Padahal fasilitas MSWord misalnya, akan sangat membantu untuk menyajikan data dengan baik. Model *Coaching*

GROW (*Goal, Reality, Options, dan Will*), merupakan salah satu model coaching. *Goal* adalah tahap awal yaitu membahas tentang tujuan. *Reality* yaitu realitas kondisi saat ini. *Options*, atau pilihan-pilihan solusi penyelesaian. Sedangkan *will* atau *what's next*, merupakan bagian akhir dari proses coaching berupa pernyataan komitmen atau keinginan apa yang dilakukan (Bernia et al., 2022).

Beberapa hasil penelitian yang terkait dengan model atau metode coaching, misalnya semua karyawan lebih menyukai *face to face coaching* di tempat kerja, dalam rangka meningkatkan ketrampilannya (Machmudan, 2020). Penelitian pada alumni Latsar di Banda Aceh juga menyimpulkan bahwa peserta lebih menyukai bimbingan tatap muka daripada secara *online* (Razali, 2020).

Sistem DiCS (*Dominance, Influence, Steadiness, Compliance*) merupakan salah model coaching dengan berbagai tipe kepribadian. Sistem ini mengelompokkan manusia pada dua sumbu. Sumbu pertama, pada level keterbukaan (eksternal-internal) dan preferensi langkah atau kecepatan alamiah (aktif-pasif). Tipe D, termasuk pada sumbu eksternal/aktif, Tipe I, sumbu internal/aktif. Tipe C dan S, adalah sumbu internal/pasif. Sistem ini, digunakan untuk berbagai tujuan, antara lain konseling, pengembangan hubungan, kepribadian, dan memandu karier (Bernia et al., 2022). Berikut bagan model sistem DiCS.



Gambar 1. Sistem DiCS (Sumber: Harvard University, 1928 dalam Bernia et.al)

Kelompok kedua, hal yang penting bagi kelompok ini adalah pencapaian tugas (tugas-relasi). Tipe D dan C, terdapat pada sumbu lingkungan antagonis (orientasi tugas). Sedangkan Tipe I dan S, ditemukan pada sumbu lingkungan menyenangkan (orientasi relasi). Dengan bantuan kuesioner dicontohkan oleh Dr. Marston, akan diketahui termasuk tipe yang mana, sehingga *coach* dapat membantu *coachee* sesuai kepribadiannya (Bernia et al., 2022). Masing-masing tipe tersebut berpengaruh pada proses *coaching*, yaitu bagaimana memotivasi *coachee* sesuai dengan kepribadiannya. Hal ini akan sangat mendukung keberhasilan untuk mencapai tujuannya karena komunikasi yang lancar dengan *coach*-nya.

Tipe DiCS juga dimiliki oleh masing-masing *coach*, sehingga akan memengaruhi gaya atau model *coaching*. Tipe D, akan tepat untuk situasi darurat. Tipe I, senang bersosialisasi, akan mudah diterima oleh pihak lain. Tipe S, biasanya agak berhati-hati dalam menerima perubahan. Sedangkan tipe C, akan mempertimbangkan banyak hal sebelum memutuskan. Perbedaan generasi antara *coach* dan *coachee*, juga memengaruhi model dan keberhasilan *coaching* (Bernia et al., 2022). Maka *coach* dan *coachee*, dengan berbagai kepribadiannya dan generasi, saat melaksanakan *coaching*, memerlukan pendewasaan kedua belah pihak, dan proses saling adaptasi sehingga akan terjadi komunikasi yang efektif dan *coaching* yang produktif, untuk mencapai tujuan.

Maka kinerja kedua belah pihak, pada kegiatan *coaching* akan berkontribusi pada mutu pelatihan (Helmi, 2021). Selanjutnya, dari hasil *coaching* yang baik, akan dihasilkan inovasi untuk menyelesaikan masalah organisasi, sehingga akan diimplementasikan pada jangka panjang (Badrullah, 2021). Dapat digarisbawahi bahwa *coaching* yang tidak sekedar bimbingan, merupakan agenda yang sangat penting untuk menghasilkan produk pelatihan.

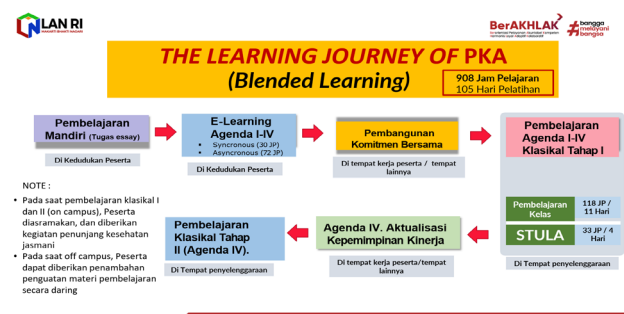
Terkait substansi coaching, terdapat masukan dari hasil evaluasi pasca pelatihan tahun 2023, yaitu meminimalkan potensial kendala, agar aksi perubahan dapat berlanjut pada jangka menengah maupun panjang. Sehingga nantinya dukungan akan mudah didapatkan untuk keberlanjutan aksi perubahan. Berikutnya adalah pada saat pembelajaran, peserta agar fokus pada materi Agenda terlebih dahulu dan tidak disibukkan dengan mengerjakan RAP (BPSDMD Provinsi Jawa Tengah,

2023). Sehingga widyaiswara yang menjadi coach maupun pemateri, harus benar-benar paham semua materi Agenda PKA dan menerapkan metode pembelajaran yang tepat. Sehingga pencapaian tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik dan dapat mengaitkan antara agenda yang diajarkan dengan agenda yang lain, terutama Agenda IV. Hal ini penting, karena muara pemahaman secara utuh, tertuang pada implementasi Agenda IV.

Kurikulum Pelatihan Administrator

Penyelenggaraan PKA, memedomani kurikulum yang ditetapkan oleh LAN RI. Kurikulum mencakup rencana dan pengaturan mengenai capaian pembelajaran, proses, dan penilaian. Kurikulum PKA tahun 2023, yang diterapkan di BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, adalah *blended learning*. (Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1/K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Struktural, n.d.).

Pembimbingan RAP dan LAP merupakan bagian dari pembelajaran Agenda IV PKA Aktualisasi Kepemimpinan, termasuk salah satu materi inti. Pada Agenda ini, peserta dibekali agar mampu mengimplementasikan kapasitas kepemimpinan berkinerja tinggi setelah mendapatkan pengalaman *best practices*, untuk dilaksanakan pada tugas jabatannya dalam bentuk aksi perubahan bagi peningkatan kinerja organisasi. Sehingga di akhir pembelajaran Agenda IV merupakan produk Aktualisasi Kepemimpinan yaitu peserta mampu beradaptasi dan responsif dalam rangka mengelola perubahan lingkungan strategis, sebagai hasil keluaran (*output*) kompetensi manajerial peserta.



Gambar 2. Tahapan Pembelajaran PKA (Blended Learning)

Sumber: Bahan Ajar Konsepsi Aksi Perubahan PKA.

Gambar 2 Tahapan Pembelajaran PKA (*Blended Learning*) menggambarkan rangkaian kegiatan pembelajaran yang diawali dengan pembelajaran Mandiri, E-learning Agenda I-IV, Pembangunan Komitmen Bersama, Pembelajaran Agenda I-IV Klasikal Tahap I, Agenda IV Aktualisasi Kepemimpinan Kinerja (*off campus*), dan Pembelajaran Agenda IV Klasikal Tahap II.

Sebagai agenda terakhir pembelajaran, maka peserta harus sudah memahami materi-materi sebelumnya. Adapun keterkaitan antar agenda adalah berikut ini.



Gambar 3. Keterkaitan antar Agenda dengan Aksi Perubahan PKA

Sumber: Bahan Ajar Konsepsi Aksi Perubahan PKA.

Agenda I Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme merupakan *self mastery*, yang mana seorang administrator harus mampu mengaktualisasikan/ mengelola kinerja organisasi dilandasi nilai-nilai Pancasila sebagai bagian dari upaya bela negara. Agenda II Kepemimpinan Kinerja membekali peserta untuk memiliki kemampuan mengelola perubahan sektor publik dengan jejaring, komunikasi efektif untuk berkinerja tinggi dalam menjalankan fungsi kepemimpinan transformasional. Agenda III Manajemen Kinerja Organisasi membekali peserta dengan kemampuan manajemen kinerja organisasi, hubungan kelembagaan, manajemen resiko dan akuntabilitas pimpinan dalam memimpin pelayanan publik sesuai standar pelayanan (kompetensi manajerial).

Gambar 4 Proses pembelajaran Aksi Perubahan, terdiri dari Konsepsi Aksi Perubahan, Pembangunan Komitmen Bersama, Merancang, Melaksanakan dan Membuktikan Implementasi Aksi Perubahan.



Gambar 4. Proses Aksi Perubahan

Sumber: Bahan Ajar Konsepsi Aksi Perubahan PKA.

Jadwal bimbingan penyusunan RAP secara klasikal dilaksanakan dua kali tatap muka, yaitu pada hari ke-40 sebanyak enam jam Pelajaran (JP), dan pada hari ke-41 sebanyak sembilan JP. Pada hari ke-42 dilaksanakan seminar RAP dan dilanjutkan pembekalan implementasi aksi perubahan kinerja. Adapun untuk pembimbingan laporan aktualisasi secara klasikal hanya dilaksanakan sekali pada hari ke-103, sebanyak sembilan JP. *Output* atau *learning product* dari pembimbingan atau *coaching* pelatihan yakni berupa RAP dan LAP dinilai pada saat seminar.

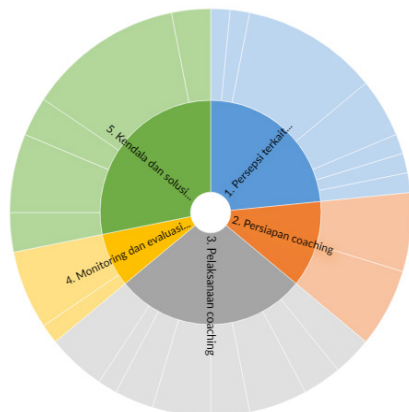
Mulainya bimbingan atau *coaching*, dijadwalkan setelah semua materi disampaikan. Rangkaian pembelajaran yang harus dilalui oleh peserta pelatihan sesuai dengan jadwal yang sudah diatur oleh penyelenggara, berdasarkan kurikulum pelatihan tersebut. Pada setiap awal tahun, widyaiswara BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, selalu mengadakan penyamaan persepsi atas materi-materi pelatihan manajerial, yang akan diselenggarakan. Terkait dengan pembelajaran PKA tahun 2023, telah disepakati bahwa pemahaman Agenda I-III, akan menjadi bekal yang penting untuk menyusun RAP dengan baik. Sistematika RAP dan LAP juga disepakati. Namun pada acara tersebut, tidak ada penyamaan persepsi terkait metode bimbingan atau *coaching*.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu mendeskripsikan hasil analisis dari fakta yang diperoleh di lapangan (Indrawan, R., & Yaniawati, 2014). Data diperoleh dengan membagikan *link Google form* pertanyaan terbuka dan *triangulasi* pada lima widyaiswara, yang pernah menjadi *coach* dan empat alumni peserta PKA. Selanjutnya hasil *Google form* dianalisis menggunakan aplikasi *NVivo 14*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan analisis dengan aplikasi *NVivo 14*, terdapat lima kategori, yang ditunjukkan pada Gambar 2, yaitu persepsi terkait *coaching*, persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, kendala, dan solusi *coaching* PKA dari lima informan *coach* PKA dan empat alumni PKA.



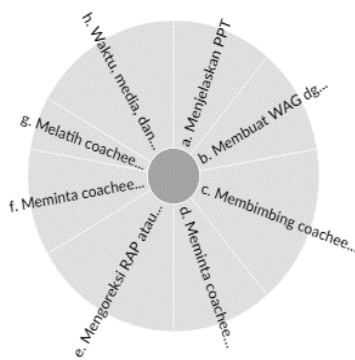
Gambar 5. Gambar Koding Pada Tabel 1 Hasil Koding, ditunjukkan hasil koding atau kategori tersebut, dan total jumlah pendapat dari informan yaitu lebih kurang 64 pernyataan. Satu pernyataan, bisa masuk dalam beberapa koding atau kategori.

Tabel 1. Hasil Koding

Koding	Files	Pernyataan
1. Persepsi terkait coaching		
Mediator	1	1
Melatih	1	1
Membimbing	2	7
Memotivasi	2	3
Mendampingi	1	1
Mengantarkan	1	1
Menggali potensi	1	1
2. Persiapan coaching		
a. Persiapan pribadi	1	4
b. Menegal coachee dan atau isunya	1	4
3. Pelaksanaan coaching		
a. Menjelaskan PPT	1	2
b. Membuat WAG dg coachee	1	2
c. Membimbing coachee menyusun RAP atau LAP	1	3
d. Meminta coachee memaparkan draf RAP atau LAP	1	2
e. Mengoreksi RAP atau LAP	1	3
f. Meminta coachee melengkapi atau memperbaiki RAP atau LAP	1	2
g. Melatih coachee paparan seminar RAP atau LAP	1	1
h. Waktu, media, dan metode	1	3
4. Monitoring dan evaluasi coaching		
Tidak secara khusus	1	1
Ya	1	4
5. Kendala dan solusi coaching serta masukan atau saran		
Apresiasi	1	2
Kendala substansi	1	4
Kendala waktu	1	2
Solusi substansi	1	8
Solusi waktu	1	2
		64

Sumber: Diolah dari aplikasi *NVivo 14*.

Pada Gambar 6 *Word Cloud*, yang merupakan visualisasi dari pernyataan-pernyataan informan, terdapat kata-kata yang sering digunakan oleh informan. Terdapat kata peserta (26 kali), memberikan (12 kali), *coach* (11 kali), masukan (9 kali), dan pelatihan (9 kali). Semakin kecil huruf, semakin sedikit disebut pada pernyataan informan.



Gambar 11. Pelaksanaan *Coaching*

Secara ringkas, Gambar 11 Pelaksanaan *Coaching*, pernyataannya dirumuskan pada kategori: a. Menjelaskan PPT, b. Membuat WAG dengan *coachee*, c. Membimbing *coachee*, d. Meminta *coachee*, e. Mengoreksi RAP atau LAP, f. Meminta *coachee* melengkapi atau memperbaiki RAP atau LAP, g. Melatih *coachee* paparan seminar RAP atau LAP. Adapun pendapat informan terkait waktu, media, dan metode, adalah berikut ini.

<Files\\Alumni PKA> - § 3 references coded [28,69% Coverage]

Reference 1 - 9,12% Coverage

Waktu disesuaikan kesiapan masing-masing, media dengan *daring* dan *luring*, metode dengan pembelajaran, diskusi dan simulasi.

Reference 2 - 4,60% Coverage

Dilaksanakan setiap saat melalui *whatsapp* dengan metode *daring*

Reference 3 - 14,97% Coverage

Coaching saat PKA, efektif dilakukan oleh *coach* kami baik secara tatap muka saat *self learning* dan klasikal maupun *hybrid by zoom*, dengan metode, diskusi, paparan dan saling mengevaluasi RAPKO dan LAPKO.

Adapun jawaban informan terkait monitoring dan evaluasi *coaching*, adalah berikut ini.

<Files\\Coach PKA> - § 4 references coded [5,43% Coverage]

Reference 1 - 0,76% Coverage

Melalui pertemuan *zoom meeting*

Reference 2 - 1,38% Coverage

Ya, selalu memantau perkembangan implementasi kegiatan

Reference 3 - 2,17% Coverage

Melihat RAP dan LAP kemudian memberikan masukan dan arahan jika ada yang belum benar

Reference 4 - 1,12% Coverage

Memantau progress perbaikan berdasar masukan

Terdapat satu pernyataan yang tidak secara khusus memantau, namun draf RAPKO siap seminar sebagai *feedback* kinerja *coach* itu sendiri.

Dari hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa model GROW dan DiCS, diyakini telah diimplementasikan oleh *coach* dan *coachee* PKA pada pelaksanaan *coaching*. Pembahasan tujuan (Goal), dimulai pada saat menjelaskan ulang PPT dan membimbing substansi RAP maupun LAP karena pada bagian ini perlu kejelasan tujuan, sebagai muara semua yang dituliskan dan dilaksanakan oleh *coachee*.

Reality atau realitas yang dihadapi peserta saat ini, sesuai dengan posisi kinerja jabatannya, dibahas secara detail pada saat membimbing, berdiskusi dengan *coachee* untuk memberikan masukan, mereka memperbaiki, dan saat mereka latihan paparan maupun pasca seminar. Hal ini dilakukan bersamaan pula dengan diskusi atau pembahasan solusi penyelesaiannya dan komitmen apa yang akan dilaksanakan (Bernia et al., 2022).

Pada kesempatan tersebut, *coach* juga telah menggali, mengklarifikasi, dan menyelaraskan apa yang hendak dicapai *coachee* dengan teori yang mereka dapatkan. *Coach* juga sudah memotivasi *coachee*, sehingga mereka dapat menyelesaikan masalah di organisasinya (Efendy, 2018).

Mengenai adanya interaksi pada saat *coaching* yaitu interaksi antara *coach* dan *coachee*, sebagaimana dinyatakan oleh Kaswan (Kaswan, 2012), ditunjukkan oleh elemen kepedulian untuk perubahan yang baik juga tampak pada hasil penelitian. Berikut salah satu pernyataan informan.

Reference 1 - 5,15% Coverage

Sulit untuk menemukan dan merumuskan issue dan ada yang jiplak. Ketahuan dari unit kerja yang belum diganti. Solusinya diingatkan dan untuk segera disesuaikan dengan kebutuhan atau masalah di organisasinya.

Sebagaimana dijelaskan di atas, walaupun selalu dilakukan penyamaan persepsi di setiap awal tahun oleh para widyaiswara, namun tidak ada pembahasan tentang metode *coaching* atau bimbingan. Namun dapat digarisbawahi bahwa hubungan antara widyaiswara yang menjadi *coach* atau pembimbing dengan peserta pelatihan, atau sebagai *coachee*, merupakan hubungan untuk pencapaian tujuan pembelajaran. Tujuan pembelajaran tersebut, bisa dikatakan sebagai kepedulian atau kepedulian untuk menyelesaikan suatu masalah di organisasi atau unit kerja peserta pelatihan.

Model DiCS, secara tidak disadari oleh *coach* dan *coachee*, telah diimplementasikan juga. *Coach* yang telah menyiapkan diri untuk melaksanakan *coaching*, sudah memiliki peta terkait dengan *coachee*. Pernyataan informan adalah berikut ini.

Reference 2 - 3,57% Coverage

Peserta yang pemahamannya kurang mengenai penyusunan RAPKO. Solusinya diberikan pemahaman dan sharing dengan peserta yang lain di kelompok.

Reference 1 - 10,01% Coverage

Coach yang mendampingi selama pelatihan PKA sangat komunikatif dan welcome pada setiap peserta Pelatihan PKA yang menjadi bimbingannya.

Artinya, ada proses adaptasi antar pribadi yang berbeda latar belakang dan komunikasi berlangsung dengan baik untuk mendapatkan pemahaman, solusi, dan produk bimbingan yang sesuai harapan.

Mengenai kendala utama pelaksanaan *coaching*, hanya ada dua hasil kategori, yaitu substansi menyangkut pemahaman dan waktu bimbingan. Berikut ini pernyataan informan tentang kendala beserta solusinya.

<Files\\Coach PKA> - § 4 references coded [16,08% Coverage]

Reference 1 - 5,15% Coverage

Sulit untuk menemukan dan merumuskan isu dan ada yang jiplak. Ketahuan dari unit kerja yang belum diganti. Solusinya, diingatkan dan segera disesuaikan dengan kebutuhan atau masalah di organisasinya.

Reference 2 - 3,57% Coverage

Peserta yang pemahamannya kurang mengenai penyusunan RAPKO. Solusinya diberikan pemahaman dan sharing dengan peserta yang lain di kelompok.

Reference 3 - 3,59% Coverage

Cara mendiagnosa organisasi dan menyusun *milestone* belum sinkron. Solusinya, menjelaskan keterkaitan antara diagnosa organisasi dan *milestone*.

Reference 4 - 3,77% Coverage

Waktu dan pemahaman. Membuat WAG dan meminta peserta belajar dari sesama peserta di WAG serta komunikasi dengan mentornya, sepengetahuan peserta.

<Files\\Coach PKA> - § 2 references coded [8,21% Coverage]

Reference 1 - 4,43% Coverage

Waktu dan peserta tidak dibebastugaskan selama mengikuti PKA. Solusinya, memberikan masukan kepada manajemen untuk dikoordinasikan kembali dengan kabupaten/kota pengirim.

Pernyataan kendala-kendala tersebut dapat disimpulkan sebagai hubungan sebab akibat yaitu pemahaman peserta dalam menyusun RAP, mulai dari mengidentifikasi isu sampai menuliskan tahap-tahap untuk melaksanakan aksi perubahan (*milestone*) dan menyiapkan laporan serta serminar masih kurang. Hal ini karena peserta kurang fokus pada saat penjelasan oleh widyaiswara pengampu materi maupun widyaiswara *coach*. Kurang fokusnya peserta, dapat disebabkan oleh waktu

yang singkat pada saat pembelajaran daring maupun durasi waktu bimbingan. Pada saat pembelajaran daring, peserta masih harus membagi konsentrasi atau pemikirannya untuk menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, pada saat pembelajaran klasikal maupun bimbingan, akan sangat kurang waktu, bila masih harus kembali menjelaskan teori yang harusnya sudah dipahami pada tahap daring maupun klasikal tahap I. Mengingat jadwal bimbingan RAP hanya berjumlah lima belas JP dan bimbingan LAP hanya sembilan JP. Maka penyelesaian RAP dan LAP memerlukan kerja keras dan kerja cerdas dari *coach* dan *coachee*.

Adapun dari pernyataan terkait solusi dapat disimpulkan antara lain berikut ini.

1. Setiap pembahasan masalah harus dilihat kembali kesesuaian dengan kebutuhan atau tujuan organisasi *coachee* dan keterkaitan antar bagian pada tulisan berdasar teori yang sudah diperoleh;
2. Pemahaman dengan cara sharing dalam satu kelompok bimbingan;
3. Ada fasilitasi *zoom meeting* untuk mengatasi kendala waktu dan media;
4. Mengoptimalkan media *WA/ WA group* untuk berkomunikasi.

Maka kendala dan solusi *couching* PKA yang telah dilaksanakan menunjukkan upaya yang baik bahwa antara *coach* dan *coachee* telah berupaya untuk meningkatkan mutu pelatihan dengan menghasilkan produk yang bermanfaat untuk organisasi. Pembahasan ini menggarisbawahi pendapat dari Helmi dan Badrullah bahwa kinerja *coach* dan *coachee* memberikan kontribusi untuk mutu PKA (Helmi, 2021 dan Badrullah, 2021).

Secara ringkas, terdapat tiga masukan penting untuk bisa ditindaklanjuti oleh BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, adalah berikut ini.

1. WI/*coach* dan narasumber/penguji agar sudah memiliki satu persepsi, sehingga ketika sudah berhadapan dengan *coachee* dan mentor sudah satu bahasa (pemahaman);
2. Manajemen BPSDMD Provinsi Jawa Tengah agar mengoordinasikan kembali dengan kabupaten/kota pengirim, agar peserta dibebaskan tugas pada saat pelatihan; dan
3. Manajemen BPSDMD Provinsi Jawa Tengah agar mengusulkan kepada LAN RI, untuk dilakukan kajian ulang atas kurikulum PKA, khususnya jadwal *daring* dan klasikal. Pada saat *daring* dilaksanakan, tidak hanya JP yang sedikit, tetapi juga terdapat kendala jaringan. Hal ini memerlukan penyelesaian oleh bagian lain dari manajemen baik penyelenggara pelatihan maupun jaringan yang digunakan oleh peserta. Sedangkan pada saat klasikal, diprioritaskan pada penambahan jam bimbingan, sehingga interaksi antara *coach* dan *coachee* dapat menyelesaikan masalah pemahaman hingga tertuang secara baik pada RAP.

Hasil pembahasan tersebut, dapat menjadi ide penelitian dengan informan widyaiswara tentang strategi delivery materi, sehingga bisa menjadi bahan

CoP (*Community of Practices*). Di sisi lain, kesiapan penyelenggaraan termasuk jaringan pada saat daring, agar tidak terlewat terkait penjaminan mutu penyelenggaraan.

Selanjutnya, memerhatikan hasil tersebut di atas, maka untuk pemahaman harus dimulai dari pemahaman yang sama dari para *coach*. Penyamaan persepsi pada awal tahun, tidak hanya materi Agenda, tetapi juga perlu ditambah dengan muatan sharing metode *coaching* antar widyaiswara. Sedangkan narasumber/peng uji, sudah semestinya pemahamannya seharusnya melebihi atau minimal sama dengan para *coach*. Maka kondisi ini *in line* dengan kinerja *coach* termasuk metode yang digunakan, yang akan memengaruhi hasil pelatihan (Helmi, 2021).

Secara keseluruhan hasil, pembahasan, dan teori-teori yang disajikan di atas, serta pengalaman penulis, maka dapat diformulasikan tahapan *coaching* PKA, adalah berikut ini.

1. Tahap PERSIAPAN
 - a. Mengenal *coachee*;
 - b. Membuat WAG bersama *coachee*;
 - c. Menyiapkan dan mereview secara cepat, materi Agenda 4 bersama *coachee*;
 - d. Meminta *coachee* menyiapkan draf RAP/ LAP dan mengirimkan ke WAG atau japri;
 - e. Meminta *coachee* berkomunikasi dengan Mentor tentang draf RAP/LAP untuk mendapatkan dukungan/masukan/saran.
2. Tahap PELAKSANAAN
 - a. Membaca draf RAP/LAP *coachee*;
 - b. Memberikan feedback draf RAP/LAP dan mengomunikasikan untuk mendapatkan titik temu atau kesepakatan RAP/LAP
 - c. Bila diperlukan, komunikasi dengan mentor untuk mendapatkan komitmen dukungan;
 - d. Memotivasi dan meminta *coachee* memperbaiki sesuai masukan dan saran serta kesepakatan;
 - e. Meneliti kembali perbaikan yang disampaikan;
 - f. Memotivasi dan meminta *coachee* menyiapkan bahan paparan, bila LAP berupa video;
 - g. Mengajak *coachee* latihan paparan;
 - h. Meminta *coachee* berkomunikasi dengan penyelenggara dan mentor untuk persiapan seminar;
 - i. Selama seminar, memberikan motivasi; Setelah seminar, mengecek bila ada perbaikan atau revisi pada saat seminar.
 - j. Memberikan pembekalan yang cukup *pasca*-seminar RAP, agar peserta mengingat hal-hal penting yang harus dilakukan selama implementasi;
3. Tahap MONITORING
 - a. Memantau progress tulisan RAP/LAP sesuai dengan teori. Bisa menggunakan media *google form*, kemudian dikomunikasikan intensif di WAG atau secara pribadi atau disela-sela waktu saat klasikal atau kesepakatan waktu bertemu;
 - b. Memerhatikan *time line* dan metode *coaching* sesuai dengan kebutuhan *coachee* dan jadwal *coach*. Komitmen waktu atau kedisiplinan adalah hal mendasar, agar komunikasi tetap berjalan

efektif dan tidak mengulang hal yang sama, serta RAP/LAP bisa selesai lebih awal, sehingga persiapan seminar cukup waktu dan tidak panik;

- c. Memantau bahwa yang ditulis *coachee* sudah disetujui oleh mentor dan bisa dilaksanakan;
 - d. Melaksanakan komunikasi dengan penyelenggara untuk kesiapan sarpras *coaching* maupun seminar.
4. Tahap EVALUASI dan TINDAK LANJUT
 - a. Memberikan nilai narasi *coachee* pada saat seminar, dan Memberikan kesempatan untuk sharing pengalaman implementasi aksi perubahan pasca-seminar LAP, sebagai bagian dari pembelajaran inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sekaligus mengingatkan tindak lanjut jangka menengah dan panjang sebagai bagian dari evaluasi *pasca*-pelatihan.
 - b. Meminta *coachee* secara jujur memberikan komentar/masukan/saran untuk *coach*.

Tahapan tersebut dapat diusulkan sebagai model *coaching* dengan singkatan SIPEMOVAT (Persiapan, Pelaksanaan, Monitoring, dan Evaluasi serta Tindak Lanjut). Model baru ini, sebagaimana diuraikan pada tahapan-tahapan tersebut di atas, merupakan rumusan ideal *coaching* PKA. Namun ada kemungkinan diadopsi untuk pelatihan yang lain.

Implementasi SIPEMOVAT, memerlukan upaya dan kesabaran serta kelincahan *coach* karena kunci utama *coaching* adalah komunikasi yang efektif dengan *coachee*, yang notabene adalah pribadi yang unik, berbeda antara satu dengan yang lainnya. Ada *coachee* yang sekali dijelaskan sudah langsung paham, tetapi ada juga yang lebih dari tiga kali membahas hal yang sama, tidak kunjung paham.

Hasil penelitian ini juga menggarisbawahi hasil penelitian dari Abdullah (Abdullah, 2020). Keberadaan *coach* yang kreatif, akan sangat memengaruhi kualitas *coaching*. Keterampilan memanfaatkan berbagai media dan pengalaman manajemen waktu baik *coach* maupun *coachee*, menjadi kunci sukses kedua-belah pihak menyelesaikan tugas masing. Karena keduanya memiliki tugas-tugas lain yang harus diselesaikan secara beriringan atau bahkan bersamaan. Maka model GROW dan DiCS sesungguhnya sangat bisa saling melengkapi sehingga diperoleh hasil yang sesuai harapan.

PENUTUP

Simpulan

Coaching PKA telah menerapkan model GROW dan DiCS, dengan langkah yang bervariasi dari masing-masing *coach*. Adanya kendala pemahaman substansi dan waktu, dapat diatasi dengan pembahasan dan sharing serta memanfaatkan media *zoom meeting* atau WA. Maka kepiawaian *coach* dan *coachee* dalam memanfaatkan berbagai media, akan sangat memengaruhi kualitas hasil *coaching*, karena penerapan *blended learning* sesuai tuntutan kurikulum yang ditetapkan oleh LAN RI.

Langkah-langkah *coaching* tersebut dapat diformulasikan menjadi Model **SIPEMOVAT** (Persiapan, Pelaksanaan, Monitoring, dan Evaluasi serta Tindak Lanjut). Terdapat empat tahap, yaitu 1. Tahap persiapan (mengetahui *coachee*; membuat WAG bersama *coachee*; menyiapkan dan meriview materi Agenda 4; meminta *coachee* menyiapkan draf RAP/ LAP dan mengirimkan ke WAG atau pribadi; serta meminta *coachee* berkomunikasi dengan mentor), 2. Tahap Pelaksanaan (membaca draf RAP/ LAP; memberikan feedback draf RAP/LAP; memotivasi dan meminta *coachee* memperbaiki; meneliti kembali perbaikan yang disampaikan; memotivasi dan meminta *coachee* menyiapkan bahan paparan; mengajak *coachee* latihan paparan; meminta *coachee* berkomunikasi dengan penyelenggara dan mentor untuk persiapan seminar; selama seminar, memberikan motivasi; dan setelah seminar, mengecek bila ada perbaikan atau revisi pada saat seminar, dan memberikan pembekalan implementasi), dan 3. Tahap Monitoring (memantau progress tulisan RAP/ LAP, dan memerhatikan *time line*, memantau bahwa yang ditulis *coachee* sudah sesuai; mengomunikasikan kesiapan seminar) serta 4. Evaluasi dan Tindak Lanjut (memberikan nilai narasi/kualitatif *coachee*, *sharing* inovasi, dan menerima komentar/masukan/saran untuk *coach*). Model **SIPEMOVAT** ini kemungkinan bisa diadopsi untuk model bimbingan pelatihan yang lain.

Saran

Saran ditujukan kepada:

1. LAN RI dan APWI, agar memfasilitasi hasil penelitian widyaiswara sehingga menjadi suatu inovasi yang layak diadopsi. Misal model *coaching SIPEMOVAT* ini, agar dapat diadopsi sebagai salah satu model bimbingan pelatihan.
2. BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, agar: Memfasilitasi penyamaan persepsi antara widyaiswara/*coach* dan narasumber/penguji;
 - a. Menyelenggarakan *sharing* model *coaching* widyaiswara, sekaligus mengakomodasi pengembangan model *coaching SIPEMOVAT* sebagai suatu inovasi;
 - b. Mengoordinasikan kembali dengan kabupaten/kota pengirim, agar peserta dibebaskan-tugaskan pada saat pelatihan.
 - c. Mengusulkan kepada LAN RI, untuk dilakukan kajian ulang atas kurikulum PKA, khususnya jadwal *daring* dan klasikal.
3. Para widyaiswara, agar dapat melaksanakan penelitian lanjutan dengan fokus permasalahan, tentang:
 - a. Strategi *delivery* materi pembelajaran PKA yang dilaksanakan secara *daring*;
 - b. Karakteristik *coachee* sebagai peserta PKA, dalam kaitannya dengan penyelesaian aksi perubahan;
 - c. Penjaminan mutu kesiapan penyelenggaraan pelatihan secara *blended learning*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2020). Evaluasi Coaching Menggunakan Kerangka Model Kirkpatrick Dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator Dan Pengawas Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral. *Jurnal Aparatur*, 4(2), 20–35. <https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.10>
- Badrullah. (2021). E-Coaching : Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Pengembangan Pemimpin Perubahan. *Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulawesi Selatan*, 2(3), 451–462.
- Bernia, W. G., Hyacintha, S., & dan Heria. (2022). *Coaching Practices: Menginspirasi, Menumbuhkan, dan Meningkatkan Performa Tim*. GPU (Gramedia Pustaka Utama).
- BPSDMD Provinsi Jawa Tengah. (2023). Laporan Hasil Evaluasi Pasca Pelatihan BPSDMD Provinsi Jawa Tengah Tahun 2023.
- Efendy, R. (2018). *Leaders As a Coach (Pertama)*. PT. Gramedia.
- Helmi, A. (2021). Efektifitas Metode Coaching Dalam Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan II Dan III Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.52596/ja.v3i1.31>
- Indrawan, R., & Yaniawati, P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. PT. Refika Aditama.
- Kaswan. (2012). *Coaching dan Mentoring (Kesatu)*. CV Alfabeta.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. (2019). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1/K.1/PDP.07/2023 tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Struktural.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.
- Machmudan. (2020). Coaching dalam Agenda Habitiasi Ditinjau dari Model GROW. *Cendekia Niaga Journal of Trade Development and Studies*, 4(I), 23–29.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Pedoman Coaching, Konseling, dan Mentoring di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara, (2020).
- Razali, S. (2020). Trainees ' Perceptions of Online Coaching In Basic Training for Civil Servants Candidates. *Jurnal Pencerahan*, 14(2), 104–120.