



Implementasi *Coaching* Dalam Agenda Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Tahun 2021 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi

Implementation of Coaching in the Change Action Agenda for Supervisory Leadership Training (PKP) Participants in 2021 at the Human Resources Development Agency of Jambi Province

Etī Fitriani

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi, Indonesia

Abstract

In the implementation of Supervisory Leadership Training (PKP), the role of Widyaaiswara is not only limited to being a teacher or facilitator but also playing a role as a Coach in guiding Action for Change. Action for Change is a working paper for PKP participants whose assessment weight reaches 50 (fifty) percent of the total final score of the participants. In order for participants to get the expected results when participating in the training, the coach is expected to be able to carry out his role to the maximum, starting from the preparation of the Change Action plan, the implementation process in the workplace, and during the preparation of the Change Action Report. Seeing the importance of this, in this study, the author will try to describe how the coaching process is carried out by coaches and analyzed it by comparing it with theories about coaching and regulations issued by LAN regarding morning coaching for PKP participants. Field findings show that the coaching process is in accordance with LAN requirements, the coaches have carried out their role as coaches to explore the potential of participants and provide guidance, motivating participants from the beginning of the mentoring process and when they face obstacles in the field, but when compared with theory -Theories related to coaching techniques, and the specific skills needed to become a reliable coach, still need development efforts through activities, workshops/training to improve the coaching skills of Widyaaiswaras in Jambi Province which are expected to have an impact on improving the quality of action results changes in PKP participants at BPSDM Jambi Province.

Keywords: *Coaching meaning; Assessment as learning; Leadership skill and qualities; Leadership competency; Human resource development council*

Abstrak

Dalam pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), peran Widyaaiswara tidak hanya terbatas menjadi tenaga pengajar atau fasilitator tapi juga menjalankan peran sebagai *Coach* dalam pembimbingan Aksi Perubahan. Aksi Perubahan adalah kertas kerja peserta PKP yang bobot penilaiannya mencapai 50 (lima puluh) persen dari total nilai akhir peserta. Agar peserta memperoleh hasil sesuai harapan saat mengikuti pelatihan, *coach* diharapkan dapat menjalankan perannya dengan maksimal mulai dari penyusunan rancangan Aksi Perubahan, proses implementasi ditempat

kerja dan saat penyusunan Laporan Aksi Perubahan. Melihat pentingnya hal tersebut maka dalam penelitian ini penulis akan mencoba mendeskripsikan bagaimana proses *coaching* dilakukan oleh para *coach*, dan dianalisa dengan cara membandingkan dengan teori-teori tentang coaching dan peraturan yang dikeluarkan LAN tentang *coaching* bagi peserta PKP. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa proses *coaching* sudah sesuai dengan yang dipersyaratkan LAN, para *coach* telah menjalankan perannya sebagai *coach* untuk menggali potensi peserta dan melakukan pembimbingan, memotivasi peserta dari awal proses pembimbingan dan pada saat mereka menghadapi kendala-kendala di lapangan, namun jika dibandingkan dengan teori-teori terkait teknik-teknik *coaching*, dan keterampilan-keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk menjadi *coach* yang handal masih diperlukan upaya pengembangan melalui kegiatan-kegiatan, *workshop*/ pelatihan untuk meningkatkan keterampilan *coaching* para Widyaiwara di Provinsi Jambi yang diharapkan dapat berdampak pada meningkatkan kualitas hasil aksi perubahan para peserta PKP di BPSDM Provinsi Jambi.

Kata Kunci : *Coaching meaning*; Penilaian sebagai pembelajaran; Keterampilan dan kualitas kepemimpinan; Kompetensi kepemimpinan; Dewan pengembangan sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Istilah “*Coaching*” awalnya adalah istilah yang lebih spesifik dalam bidang olahraga, yang dipadankan dengan istilah pelatih dalam Bahasa Indonesia, sejak tahun 1980-an istilah tersebut semakin banyak digunakan di sektor bisnis untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Saat ini *coaching* makin berkembang dan telah digunakan dalam berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Lembaga Administrasi Negara RI (LAN RI) mulai memperkenalkan istilah *coaching* dalam Peraturan Kepala LAN Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV. Saat ini sudah ada Peraturan yang terbaru yaitu Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), dengan dikeluarkannya peraturan tersebut Diklat

Kepemimpinan Tingkat IV telah berganti nama menjadi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang disingkat PKP.

Kurikulum PKP saat mengamanatkan kepada setiap peserta pelatihan untuk melaksanakan agenda I sampai agenda IV. Pada agenda IV inilah peserta diberikan pembimbingan oleh *coach* untuk melaksanakan aksi perubahan. Aksi Perubahan adalah kertas kerja yang dihasilkan oleh Peserta PKP yang menunjukkan Kompetensi kepemimpinannya mengelola perubahan dalam bentuk inovasi yang bertujuan meningkatkan kualitas kinerja pelayanan publik. Untuk agenda aksi perubahan ini bobot penilaian 50 (lima puluh) persen dari total penilaian yang menentukan kualifikasi kelulusan peserta pelatihan, karena itu proses pembimbingan atau *coaching* adalah hal dianggap penting dalam menentukan keberhasilan seorang peserta pelatihan.

Coach merupakan widyaiswara atau pegawai lainnya yang memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan dan mendapatkan penugasan dari pimpinan lembaga penyelenggara pelatihan, sedangkan peserta PKP yang dibimbing oleh *coach* disebut dengan istilah *coachee*.

Bila dilihat dari hasil pelaksanaan PKP tahun 2021 semua peserta yang berjumlah 30 orang dinyatakan lulus semua dalam kegiatan tersebut, jadi tidak ada permasalahan dari sisi *output*/ hasil kelulusan peserta pelatihan, namun penulis tertarik untuk melihat dari sisi prosesnya, lebih spesifik ke proses *coaching* yang dilakukan oleh para *coach*, karena saat ini *coaching* dianggap sebagai suatu metode yang efektif sebagai pendukung pelatihan di era yang sangat kompetitif ini sebagaimana dijelaskan Kaswan (2012:228) bahwa pelatihan mutlak diperlukan untuk tetap *survive*, unggul dan kinerja meningkat, namun demikian pelatihan saja tidak cukup karena pelatihan seringkali tidak diikuti dengan penerapan secara konsisten ditempat kerja. Bukti menunjukkan bahwa pelatihan yang diikuti *coaching* meningkatkan ingatan dan keterampilan yang telah dipelajari ditempat kerja, dalam beberapa studi kasus dimana *coaching* digunakan untuk mendukung pelatihan, produktivitas

meningkat hingga 88 persen atau empat kali lipat lebih besar dari pada yang tidak mendapatkan *coaching*.

Melihat pentingnya *coaching* dalam mendukung pelatihan, penulis tertarik untuk mengetahui lebih dalam mengenai implementasi *coaching* dalam pembimbingan peserta PKP Tahun 2021 di BPSDM Provinsi Jambi dengan rumusan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana *coaching* dalam Agenda Aksi Perubahan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di BPSDM Provinsi Jambi ?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat pelaksanaan *coaching* dalam Aksi Perubahan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di BPSDM Provinsi Jambi ?

TINJAUAN LITERATUR

Pengertian *Coaching*

Pendapat para ahli mengenai pengertian *coaching* seperti yang disampaikan John Whitmore, (2017:12) *Coaching is unlocking people's potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them"* (*Coaching* adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya, *coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya).

O'Connor dan Lages 2004 dalam Gomulyo, dkk (2019:xix) menyebutkan *coaching* adalah membantu seseorang dengan cara yang dikehendakinya dan membantunya menuju arah yang hendak dicapainya, mendukung seseorang pada setiap level untuk menjadi apa yang mereka inginkan dan menjadi terbaik yang mereka mampu.

Sementara itu Passmore (2010:4) menyatakan bahwa walaupun banyak definisi yang berbeda-beda mengenai *Coaching* namun sebagian besar mendeskripsikan hal yang sama, inti dari *coaching* adalah memberdayakan orang lain dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi dan perbaikan kinerja. Pengertian *coaching* yang lebih aplikatif disampaikan oleh menurut Julie Starr (2016:7) "*Coaching is conversation, or series of conversation, that one person has with another, what makes conversation different from other is the impact the conversation has on the person being coached (the coachee) an effective coaching conversation influences someone's understanding, learning, behavior dan progress*".

Sedangkan Pengertian *coaching* menurut ICF (*International Coach federation*) 2005 dalam Arsendatama (2016 :18) Hubungan kemitraan dengan individu melalui proses kreatif untuk

mengoptimalkan potensi personal dan profesionalnya,

Prinsip Coaching

Dari pengertian *coaching* menurut ICF dalam Arsendatama (2016;18) dijelaskan beberapa prinsip penting dalam *coaching* sebagai berikut : (1) *Coaching* merupakan hubungan kemitraan secara profesional yang dibangun antara *coach* dan *coachee* untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama, (2) Melibatkan proses berpikir kreatif yang didalamnya ada pengamatan yang *non-jugmental*, pemetaan situasi dan pengalihan ide, (3) Fokus pada pengembangan potensi diri untuk memaksimalkan pengetahuan, kecakapan dan kekuatan yang sudah disadari, (4) Proses membangkitkan kesadaran diawali dengan pengenalan pola perilaku termasuk kebiasaan, kelemahan dan hambatan mental yang dimiliki.

Pendapat lainnya dalam Gomulyo, dkk (2019:xxi) tentang prinsip *coaching* yaitu (1) Membangun kepercayaan diri *coachee*, (2) Harus memiliki kejelasan komunikasi, (3) Memberi dukungan, (4) Memiliki keterlibatan, (5) Membutuhkan kesabaran, (6) Harus menjaga kerahasiaan, (7) Tidak memaksakan kehendak, (8) Berfokus pada solusi, dan (9) Harus hadir secara penuh.

Kemampuan yang Dibutuhkan Dalam Praktek Coaching

Coaching akan berlangsung efektif jika *coach* memiliki kemampuan yang

diperlukan dalam proses tersebut, Menurut Whitmore (2017:47) *Coaching is practice of emotional intelligence selain itu Whitmore (2017:82-84)* menjelaskan keterampilan yang dibutuhkan dalam praktek *coaching* meliputi 2 hal, yang pertama adalah *Powerful question* artinya *coach* harus mampu mengajukan pertanyaan yang menumbuhkan kesadaran dan rasa tanggung jawab, menginspirasi kreativitas dan daya akal, meningkatkan kemungkinan/visi, berorientasi tujuan dan fokus pada solusi, tidak menghakimi, mendorong perhatian, pemikiran dan pengamatan yang rinci dan tepat, memberikan dukungan dan tantangan/ motivasi untuk menciptakan umpan balik.

Keterampilan kedua yang harus dimiliki adalah aktif mendengarkan (*active listening*), proses ini tidak hanya sekedar mendengarkan tapi dibutuhkan kecerdasan, keterampilan yang harus dikuasai terdiri dari keterampilan merefleksikan/ mencerminkan (*reflecting/ mirroring*), keterampilan menguraikan dengan kata sendiri (*paraphrasing*), meringkas (*summarizing*), mengklasifikasi (*clarifying*), menumbuhkan ekspresi diri (*encouraging self expression*), menunda menghakimi, mengkritik dan mengasihi (*suspending judgment, criticism and attachment*) mendengarkan potensi (*listening for potential*) dan mendengarkan dengan hati (*listening with heart*), *coaching*

membutuhkan perhatian yang penuh dari *coach* terhadap apa yang disampaikan *coachee* dan perasaan yang disampaikan, seseorang dapat saja menyatakan suatu hal tapi mengingkari sesuatu yang terlihat dari nada suara, bahasa tubuh, ekspresi muka, dan seorang *coach* yang handal harus mampu menangkap hal-hal tersebut.

Seorang *coach* harus mampu mengarahkan sebuah percakapan secara fleksibel sesuai situasi dan kebutuhan klien, sebagaimana pendapat Canfield dan Chee dalam Sadik (2020:12) menyatakan bahwa dalam proses *coaching* terdapat 6 model penting yang dapat digunakan oleh *coach* secara fleksibel, berganti dari satu model ke model yang lain dengan halus demi memenuhi kebutuhan klien dan situasi yang ada sebaik mungkin, dengan mengemukakan pertanyaan-pertanyaan kunci untuk model tujuan, eksplorasi, analisis, pelepasan, keputusan dan tindakan.

Model Coaching

Salah satu model yang banyak digunakan dalam *coaching* adalah GROW. Sebagaimana dijelaskan oleh Gomulyo, dkk (2019:5) menyebutkan bahwa model ini merupakan model spesifik yang menunjukkan langkah-langkah yang dilalui seorang *coach* agar efektif. GROW merupakan model *coaching* yang dikembangkan oleh Sir John Whitmore. GROW adalah akronim dari *Goal, Reality,*

Options dan *Will*. *Goal* adalah tujuan yang akan dicapai dalam proses *coaching*. Ini merupakan tahapan pertama dalam *coaching* yaitu menentukan apa yang ingin dicapai, dengan mengetahui dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai, kita dapat menentukan jalur atau arah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya *Reality* (realitas) merupakan eksplorasi tentang kondisi *coachee* sekarang. Pada tahap ini *coachee* didorong untuk menemukan kebutuhan yang perlu diungkapkan dan dianalisis. Penggalan informasi secara mendalam terhadap realitas merupakan kunci keberhasilan *coaching*.

Tahap selanjutnya adalah *Options* (pilihan) merupakan tahap lanjutan setelah *coachee* menemukan realitas pada tahap sebelumnya. Dengan adanya realitas yang telah dikembangkan sebelumnya, *coachee* dapat menentukan opsi atau pilihan-pilihan yang cocok untuk dilakukan dan yang terakhir adalah *Will* (kemauan) mencakup tindakan apa yang akan diambil oleh *coachee*. Ketiga tahap sebelumnya bertujuan untuk menciptakan kesadaran. Setelah kesadaran dicapai, *coachee* mendapatkan kejelasan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya *coachee* dengan sendirinya termotivasi untuk mengambil tanggung jawab terhadap perubahan yang akan dilakukan.

Peraturan LAN terkait *Coaching* Peserta
Persyaratan untuk menjadi seorang *Coach*

dalam kegiatan PKP disebutkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1005/K.1/Pdp.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Pembimbing pada PKP terdiri atas *Coach* dan Mentor yang dijelaskan sebagai berikut: (1) *Coach* merupakan widyaiswara atau pegawai lainnya yang memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta pelatihan untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan dan mendapatkan penugasan dari pimpinan lembaga penyelenggara pelatihan; (2) Penugasan sebagaimana dimaksud pada angka (1) dapat diberikan dengan mempertimbangkan antara lain : surat keterangan pelatihan telah mendapatkan penyamaan persepsi pengetahuan dan pemahaman terkait strategi pembimbingan pada PKP, integritas, komitmen, penguasaan materi, strategi pembelajaran, dan jadwal pelatihan; dan (3) Mentor merupakan atasan langsung atau pejabat lainnya yang ditunjuk oleh PPK atau pejabat berwenang lainnya di setiap Instansi Pemernitah sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk memberikan dukungan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan. Selanjutnya dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara

Nomor 1006/K.1/Pdp.07/2019 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, didalamnya disebutkan bahwa pembimbingan peserta pelatihan dilaksanakan ditempat kerja dan tempat pelatihan melalui metode *coaching* dan *mentoring* untuk mendukung pelaksanaan implementasi Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik, dan mendokumentasikan hasil Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik.

Kegiatan pembelajaran di tempat kerja dapat dipengaruhi dengan adanya permasalahan *interpersonal* yang dialami oleh Peserta, oleh karena itu Peserta dibekali serangkaian pengalaman belajar untuk membangun motivasi diri dalam melaksanakan Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik melalui metode konseling oleh *coach* dan/atau pimpinan lembaga penyelenggara PKP dengan melayani konsultasi peningkatan motivasi dalam menerapkan tahap pembelajaran di tempat kerja melalui *e-learning*.

Dari peraturan diatas dapat dijelaskan bahwa pembimbing bagi peserta PKP terdiri dari 2 orang yang pertama adalah *coach* merupakan widyaiswara yang harus memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan, dan yang kedua adalah mentor

yang merupakan atasan langsung peserta pelatihan yang harus memberikan dukungan pembimbingan Aksi perubahan. pembimbingan dilakukan saat peserta di tempat pelatihan dan saat peserta dimengimplementasikan aksi perubahan ditempat kerja.

Dalam keputusan Kepala LAN tersebut juga disampaikan terkait evaluasi terhadap *coach* yang dilakukan oleh peserta dan Penjamin Mutu. Aspek yang dinilai adalah : (1) Kemampuan membimbing; (2) Ketepatan waktu dan kehadiran; (3) Penggunaan metode dan media pembimbingan; (4) Sikap dan perilaku; dan (5) Pemberian motivasi dan inspirasi.

Penjelasan coaching yang disyaratkan LAN yang dapat dirinci pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Tugas Pembimbing Peserta PKP

Pembimbing peserta PKP	Tugas pembimbingan	Metode pembimbingan	Persyaratan kompetensi	Aspek Evaluasi
1	2	5	4	5
Coach	Menggali potensi Peserta untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan mendukung pelaksanaan pembelajaran menyusun rancangan Aksi Perubahan dan menyusun laporan hasil implementasi mendukung pelaksanaan implementasi Aksi, mendokumentasikan hasil Aksi Perubahan Mampu Meningkatkan motivasi peserta dalam menerapkan tahap pembelajaran di tempat kerja	<i>Coaching</i> yang dilakukan pada saat peserta ditempat pelatihan maupun saat imlementasi Aksi perubahan ditempat kerja Konseling untuk meningkatkan motivasi peserta saat pelaksanaan pembelajaran ditempat kerja	Memiliki kompetensi dalam menggali potensi peserta pelatihan untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan dan mendapatkan penugasan dari pimpinan; Telah mendapatkan penyamaan persepsi pengetahuan dan pemahaman terkait strategi pembimbingan pada PKP, memiliki integritas, komitmen, penguasaan materi, strategi pembelajaran, dan jadwal pelatihan	Evaluasi terhadap coach yang dilakukan oleh peserta dan Penjamin Mutu. Aspek yang dinilai adalah: 1. kemampuan membimbing 2. ketepatan waktu dan kehadiran 3. penggunaan metode dan media pembimbingan ; 4. sikap dan perilaku; dan 5. pemberian motivasi dan inspirasi.
Mentor	mendukung pelaksanaan pembelajaran menyusun rancangan Aksi Perubahan dan menyusun laporan hasil implementasi Aksi mendukung pelaksanaan implementasi Aksi, mendokumentasikan hasil Aksi Perubahan	Mentoring yang dilakukan pada saat peserta ditempat pelatihan maupun saat imlementasi Aksi perubahan ditempat kerja	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan

METODE

Penelitian ini merupakan studi kasus menggunakan pendekatan kualitatif, yang menghasilkan data deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka untuk mendapatkan teori mengenai bagaimana *coaching* seharusnya dilakukan dan melakukan wawancara mendalam dengan informan untuk memperoleh data tentang implementasi *coaching* saat penyusunan aksi perubahan peserta PKP. Pemilihan informan didasarkan atas tujuan-tujuan yang ingin dicapai (*purposive sampling*), Informan yang dipilih adalah:

1. Widyaiswara di BPSDM provinsi Jambi yang menjadi *Coach* kegiatan PKP di tahun 2021 berjumlah 3 orang karena selama tahun 2021 penyelenggaraan PKP hanya satu kelas yang berjumlah 30 orang sehingga *Coach* yang ditunjuk untuk kegiatan tersebut berjumlah 3 orang
2. Peserta PKP yang menjadi *Coachee* dari masing-masing *Coach* berjumlah 3 orang
3. Pejabat dibidang Manajerial sebagai Penyelenggara PKP sebanyak 2 orang.

Teknik analisis yang digunakan adalah interpretasi perbandingan yaitu membandingkan implementasi *coaching* yang dilakukan para *coach* dengan peraturan terkait pelaksanaan kegiatan PKP dan teori-teori *coaching* yang di rekomendasikan oleh para ahli.

Temuan Lapangan dan Pembahasan Implementasi *Coaching* Pada Agenda Aksi Perubahan

Pemahaman Para *Coach* terkait *Coaching*

Dari hasil wawancara terhadap para Informan yang menjadi *coach* pada Agenda IV PKP terkait apa itu *coaching* diperoleh beragam jawaban, informan M mengemukakan sebagai berikut : "Kalau *coaching* itu pembimbingan dimana kita sebagai *coach* mengali potensi peserta, diawali dengan mengali permasalahan yang ada ditempat kerja peserta yang menjadi bimbingan kita, kemudian kita membimbing mereka dalam menyusun rancangan, dan laporan aksi perubahan mereka". (Informan M, *coach* PKP 02/12/21)

Jawaban yang lainnya dikemukakan oleh informan I : " *Coaching* adalah proses membuka potensi diri peserta untuk memaksimalkan dengan tujuan memaksimalkan kemampuan peserta khususnya dalam melaksanakan aksi perubahan". (Informan I, *coach* PKP 01/12/21)

Sementara itu Informan R mengemukakan pendapatnya tentang pengertian *coaching* sebagai berikut :

"*Coaching* PKP ya...itu adalah kita sebagai *coach* membantu atau memfasilitasi peserta

dalam melaksanakan aksi perubahan mereka, sesuai ranah kita, karena mereka kan ada mentor juga, kita lebih teknis terkait penulisan laporan yang mereka buat, mulai dari awal penyusunan rancangan, sampai laporan implementasinya, bukti-buktinya lengkap dapat nilai level IV dari penguji.” (Informan R, coach PKP 02/12/21)

Dari jawaban ketiga informan tadi terlihat bahwa deskripsi mereka terkait pengertian *coaching* sudah selaras jika dibandingkan dengan peraturan LAN, yang kata kuncinya adalah pembimbingan, mengali potensi peserta dan mendukung pelaksanaan pembelajaran menyusun Rancangan Aksi Perubahan dan menyusun Laporan implementasi Aksi Perubahan.

Ada kata “mengali potensi“ yang disampaikan langsung oleh informan I dan informan M, dan semua informan menyampaikan mereka membantu/ memfasilitasi/ mendukung pelaksanaan pembelajaran menyusun Rancangan Aksi Perubahan dan menyusun Laporan Implementasi Aksi Perubahan, jadi dapat dikatakan bahwa *coaching* menurut para *coach* PKP ini telah sesuai apa yang disampaikan dalam Keputusan kepala LAN (Tabel 1), ini dapat terjadi karena semua Widyaiswara di BPSDM Provinsi Jambi telah mengikuti TOT PKP dan PKA yang

diselenggarakan oleh LAN RI di BPSDM Provinsi Jambi pada Bulan Januari 2020 yang lalu.

Apabila dibandingkan dengan pengertian *coaching* menurut para ahli dengan kata kuncinya adalah “membuka potensi, memaksimalkan kinerja, membelajarkan bukan mengajari membantu dengan cara yang diinginkan seseorang, untuk mengeksplorasi dan mengartikulasi idenya” sesuai definisi diatas, terlihat bahwa sudah ada beberapa kata kunci yang disampaikan walaupun belum lengkap seperti kata menggali potensi, dan khusus untuk kata membelajarkan peserta bukan mengajari peserta, konsep ini bukanlah hal yang baru bagi para widyaiswara, karena hal tersebut juga menjadi sebuah konsep dalam pembelajaran orang dewasa dimana widyaiswara berperan sebagai fasilitator bukan mengajari peserta seperti yang disampaikan oleh informan R, bahwa ia membantu dan memfasilitasi peserta. Jadi secara umum pengertian *coaching* yang disampaikan oleh para informan sudah cukup sesuai dengan beberapa pendapat yang ada terkait pengertian *coaching*, walaupun belum dalam narasi yang lengkap.

Proses *Coaching* yang dilakukan pada Agenda Aksi Perubahan

Terkait *coaching* yang dilakukan terhadap peserta PKP informan I menjelaskan prosesnya nya sebagai berikut :

“pada saat ketemu dengan bimbingan yang pertama kita cek apakah sudah paham belum para peserta ini dengan aksi perubahan itu sendiri, kita tanya kalau belum paham kita bangun dulu pemahamannya, mereka datang ke kita membawa rancangan yang sudah dikonsultasikan dengan mentor, kita lihat lagi tupoksi, lihat isu yang diangkat kan ada 3 isu biasanya, kita tanya lagi pakai alat analisis atau tidak, kalau tidak pakai analisis pakai data, sudah itu ya udah, isunya apa data yang butuh dikumpulkan apa, lalu apa inovasi, milestonenya sesuai tidak, peta stakeholdernya...”(Informan I, coach PKP 01/12/21)

Terkait teknis pelaksanaan coaching dan media yang digunakan lebih lanjut disampaikan oleh informan I :

“Ketika rancangan itu coachingnya kan tatap muka setelah rancangan saya lebih cenderung coachingnya via WA, mereka mengirimkan soft filenya lalu kita kasih masukan, ketika ada waktu mereka minta ketemu ya ketemu sebelum pembimbingan saat masuk kediklat lagi ya...”(Informan I, coach PKP 01/12/21)

Proses pembimbingan Aksi Perubahan Peserta PKP disampaikan oleh menurut informan M sebagai berikut :

“Kalau ketemu bimbingan itu biasanya nanya isu, kita gali apakah isu itu memang

penting untuk diangkat atau tidak, kita gali permasalahannya dari sistemnyakah, SDMnya kah, kita gali terus sampai ke akar-akarnya, kalau memang itu benar-benar penting dan punya manfaat baru kita oke kan untuk diangkat menjadi aksi perubahan, pada saat pembimbingan itu satu-satu ya per person tidak bisa kalau digabung karena mereka bidangnya beda-beda kan...”(Informan M, coach PKP 02/12/21)

Terkait teknis pembimbingan pada saat peserta ditempat kerja informan M menyampaikan bahwa *“Untuk pembimbingan saat mereka implementasi, via WA (whatsapp), kita juga buat Google Classroom, kalau ada kendala dalam pelaksanaan milestone kita bicarakan”.* (Informan M, coach PKP 02/12/21)

Proses pembimbingan yang dilakukan menurut informan R sebagai berikut :

“Kalau ketemu dengan para coachee peserta PKP yang pertama itu kita membangun hubungan, meyakinkan mereka kalau saya akan berusaha semampu saya untuk membimbing mereka dan saya percaya coachee saya adalah semuanya adalah orang-orang yang punya potensi, jadi kita bangun optimisme mereka dulu, kemudian selanjutnya kita tanya apa rencana-rencana mereka, kan kita sebagai coach tidak mulai dari nol, mereka kan sudah dapat materi terkait aksi perubahan yang sudah bagus

kita support, kita kasih tantangan lebih..., jadi intinya kita bantu mereka agar bisa menentukan pilihan-pilihan yang terbaik yang realistis untuk diangkat jadi aksi perubahan". (Informan R, coach PKP 02/12/21)

Terkait teknis dan media yang digunakan dalam coaching Informan R menjelaskan sebagai berikut :

"Kalau sudah dilapangan pembimbingan dilakukan sesuai kebutuhan peserta, kita pantau juga sejauh apa progressnya....via wa grup atau japri ya...kalo yang diprovinsi kan dekat juga kemaren ada yg kita ketemu langsung...kalau ada masalah sampaikan sama-sama kita cari solusinya... dalam penyusunan laporan juga bukti-bukti harus lengkap memperhatikan masukan dan saran dari penguji...karena yang ngasih nilai penguji ya..."(Informan R, coach PKP 02/12/21)

Hasil wawancara dengan para *coach* terkait proses *coaching* diperkuat juga dengan hasil wawancara dengan para *coachee* sebagaimana diungkap oleh Informan F sebagai berikut :

"Dari awal pembimbingan, mulai dari penyusunan RAP (rencana Aksi Perubahan), saat implementasi dan pembuatan Laporan Akhir, coach benar-benar membantu kita untuk bisa mendapatkan hasil yang bagus, bimbingan itu pas rancangan tatap muka

langsung, setelah dilapangan pakai WA, tapi kebetulan kelompok kita minta ketemu, coach oke (setuju), jadi tidak ada hambatan dalam komunikasi". (Informan F, Coachee PKP, 12/12/21)

Informasi yang lebih detail terkait proses pembimbingan disampaikan oleh Informan E sebagai berikut :

"pada saat ketemu pertama dengan coach, yang dilihat adalah apa rencana kita, lalu coach memberikan masukan-masukan, seperti saya awalnya hanya mau buat SOP, tapi menurut beliau kurang greget, inikan levelnya PKP, jadi saya tertantang untuk membuat aplikasi juga, dan alhamdulillah dapat terlaksana dengan baik dan bermanfaat,...pada saat penyusunan Laporan Akhir juga beliau sangat detail memberikan masukan dari sisi teknis penulisan, bahkan bahan-bahan kita untuk presentasipun diberikan masukan oleh beliau..."(Informan E, Coachee PKP, 12/12/21)

Proses *coaching* yang disampaikan oleh para informan akan dibandingkan dengan apa yang dipersyaratkan dalam KepkaLAN tabel 1. Pelaksanaan Tugas Pembimbingan, dalam kolom 1 disebutkan ada 4 tugas pembimbingan yang dilakukan oleh *coach* yaitu :

1. Menggali potensi Peserta untuk melaksanakan pembimbingan pembelajaran Aksi Perubahan

2. Mendukung pelaksanaan pembelajaran menyusun rancangan Aksi Perubahan dan menyusun laporan hasil implementasi
3. Mendukung pelaksanaan implementasi Aksi, mendokumentasikan hasil Aksi Perubahan
4. Meningkatkan motivasi peserta dalam menerapkan tahap pembelajaran di tempat kerja

Jika dicermati hasil wawancara dengan 3 (tiga) orang informan yang berperan sebagai *coach* memperlihatkan bahwa semua mendeskripsikan tahapan dalam proses pembimbingan dimulai dari menggali potensi peserta. ketiga informan menyebutkan hal tersebut, memang informan R tidak langsung menyebutkan menggali potensi, namun pernyataannya bahwa ia menanyakan rencana-rencana yang akan dilakukan peserta dapat dikatakan bahwa ini adalah proses pengalihan potensi dari peserta. Dari wawancara juga terlihat bahwa para *coach* melakukan pembimbingan mulai dari menyusun rencana aksi perubahan, mengimplemetasikan aksi, mengumpulkan bukti-bukti dan menyusun laporan aksi perubahan. Untuk pemberian motivasi dan Inspirasi juga dilakukan oleh semua *coach* kepada para *coachee* nya bahkan sejak awal proses pembimbingan.

Informasi yang diperoleh dari para *coachee* juga senada dengan yang disampaikan oleh

para *coach*, mereka merasa sangat terbantu, karena mendapatkan bimbingan dari tahap penyusunan rancangan sampai penyusunan laporan akhir, *coach* memberikan saran dan masukan terkait teknis penulisan sampai penyusunan media presentasi, dan tidak ada *coachee* yang mengeluhkan terkait hambatan komunikasi, waktu dan media pembimbingan yang digunakan oleh *coach*. Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa proses pembimbingan yang dilakukan sudah sesuai dengan tugas-tugas yang diamanatkan dalam KepkaLAN diatas

LAN sendiri mengamanatkan kepada penyelenggara pelatihan untuk melakukan evaluasi terhadap *coach* yang dilakukan oleh penjamin mutu dan peserta pelatihan, dan evaluasi tersebut telah dilakukan seperti disampaikan oleh Informan Am sebagai berikut :

“Kita menggunakan google form yang linknya dibagikan kepada para peserta pelatihan, untuk menjaga privacy jangan sampai dibaca yang lain..., selain itu juga dilakukan evaluasi secara tidak langsung maksudnya pada saat proses seminar rancangan maupun seminar hasil kita mengamati proses tersebut..., ada catatan-catatan yang kami naikkan kepada pimpinan agar pimpinan memiliki dasar didalam memberikan kebijakan kepada WI apakah yang bersangkutan ini perlu mendapatkan pendalam lagi dalam konteks pemahaman

*coach*nya atau sampai pada titik dimana oh, ini jangan jadi *coach* dulu karena perlu mendapatkan *deep coaching* dari WI lain yang memahami, ini tapi sifatnya internal dan terbatas...”.(informan Am, Penyelenggara Diklat, 02/12/21)

Aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi tersebut ada 5 (lima) aspek yaitu kemampuan membimbing, ketepatan waktu dan kehadiran, penggunaan metode dan media pembimbingan, sikap dan perilaku; dan pemberian motivasi dan inspirasi seperti pada tabel 1 kolom 4.

Hasil evaluasi terkait *coach* PKP dari peserta pelatihan tidak bisa diakses dalam penelitian ini karena sifatnya terbatas, namun secara umum dari informasi yang disampaikan oleh Informan Am dapat diinterpretasikan bahwa masih ada Widyaaiswara yang memerlukan pendalaman lagi terkait kemampuannya dalam melakukan *coaching*.

Bila disandingkan dengan prinsip *coaching* dalam Gomulyo, dkk (2019: xxi), ada 9 (sembilan) prinsip seperti yang disampaikan di atas, dari hasil wawancara terlihat bahwa sudah ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh para *coach* dalam *coaching* yaitu membangun kepercayaan diri coachee terlihat dari kalimat informan R yaitu : “saya percaya coachee saya adalah semuanya adalah orang-orang yang punya

potensi, jadi kita bangun optimisme mereka dulu..”.

Informan I, juga mengatakan hal berikut : “dan yang saya tekankan juga yakinlah kalau ini bukan susah ini adalah pekerjaan yang Ketika kalian mau itu pasti bisa, jadi kita motivasi mereka juga bahwa membuat ini tidak sulit”.

Prinsip lainnya yang sudah dilakukan yaitu membutuhkan kesabaran seperti yang disampaikan dengan jelas oleh informan R, yaitu : “intinya kalau *ngecoach* harus sabar, karena kan peserta itu beda-beda”.

Prinsip selanjutnya adalah fokus pada solusi seperti yang disampaikan informan M dimana ada salah satu pesertanya yang kesulitan menemukan ide karena faktor usia dan sebagainya, tapi *coach* terus berusaha menemukan solusi salah satunya dengan cara menemui mentor dan berkonsultasi untuk mencari solusi.

Prinsip lainnya adalah *coach* hadir secara penuh, seperti disampaikan oleh semua informan yang menjadi *coach*, bahwa mereka memberikan pembimbingan mulai dari penyusunan rencana, memonitoring implementasi sampai pembimbingan penyusunan laporan Aksi Perubahan. Komunikasi juga tidak terbatas hanya saat bimbingan ditempat pelatihan, tapi juga membuka komunikasi via WA (*Whats App*) ataupun bertemu langsung (tatap muka)

sesuai kebutuhan para *coachee*, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian prinsip *coaching* ini telah dilakukan para *coach* dalam pembimbingan peserta PKP.

Bila dibandingkan dengan Langkah-langkah *coaching* salah satunya model GROW, gagasan intinya adalah membingkai sebuah percakapan dengan kerangka pikir tertentu sehingga prosesnya bisa terarah, kalau kita bandingkan dengan tahapan yang harus dilalui dalam Agenda Aksi Perubahan, sebenarnya sangat relevan dengan struktur GROW yang diawali dengan menentukan *Goal* atau tujuan yang ingin dicapai dalam aksi perubahan, dalam aksi perubahan cukup jelas bahwa goalnya secara umum adalah terjadinya peningkatan kinerja pelayanan publik, lalu mengeksplorasi *Reality*/ realitas yang dihadapi *coachee* agar mampu memperluas sudut pandang terhadap permasalahan dan akar permasalahan sehingga memunculkan gagasan bagaimana cara meningkatkan kinerja pelayanan, dilanjutkan dengan *Options*/ opsi pada tahap ketiga yaitu eksplorasi terhadap pilihan-pilihan solusi yang harus diambil oleh peserta pelatihan, dan yang terakhir adalah *Will*/ kemauan untuk menjalankan rencana-rencana yang disusun.

Tahapan dalam penyusunan Rencana Aksi Perubahan strukturnya sudah selaras dengan urutan model GROW namun seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa

coaching disini mengali potensi peserta untuk memaksimalkan kinerja *coachee* dan hal pentingnya adalah bagaimana proses membingkai percakapan, misalnya untuk memahami realitas dari sudut pandang *coachee* bukanlah hal yang mudah, kebanyakan *coach* merasa sudah memahami permasalahan dan terlalu cepat menilai dari sudut pandangnya sendiri sehingga *coach* lebih banyak memberikan saran dan nasehat, akibatnya proses *coaching* kurang efektif untuk memaksimalkan potensi *coachee*, karena solusi-solusi yang ditawarkan lebih banyak merupakan saran dan masukan dari *coach* dan bukan berasal dari dalam diri peserta.

percakapan yang spesifik antara *coach* dengan *coachee* yang tidak mampu terlihat dalam hasil wawancara diatas, untuk menangkap prosesnya percakapannya kita memerlukan metode observasi langsung, namun karena keterbatasan dalam penelitian ini maka proses tersebut dicoba digali dengan pertanyaan kemampuan apa yang dibutuhkan oleh seorang *coach* dalam *coaching* seperti uraian dibawah ini.

Kemampuan yang diperlukan dalam proses *coaching*

Terkait kemampuan yang dibutuhkan saat proses *coaching* Informan I menyampaikan sebagai berikut :

“yang pertama kita harus tahu dulu aksi perubahan itu apa, bagaimana cara

menetapkan isu itu, bagaimana membuat rancangan, walaupun mereka mendapatkan pembelajaran tersebut dikelas tapi belum tentu mereka paham, ternyata Ketika kita tanya mereka ndak paham, jadi kita harus kita jelaskan dulu jadi yang jelas kita itu harus paham dulu tentang aksi perubahan kalau tidak gimana, Kalau ada peserta yang kesulitan menemukan isunya kita tarik ketupoksinya dulu kita tanya Kira-kira apa yang kamu kerjakan selama ini, apa yang Kira-kira bisa kamu buat, yang Namanya peserta inikan macam macam ada yang bagus, kita sesuaikan saja bisa kita gali dari tupoksilah, lalu yang penting juga yaitu kita harus serius dalam membimbing ini meluangkan waktu memberikan masukan-masukan terkait laporan yang mereka kirim, intinya ada keseriusanlah".(Informan I, coach PKP 01/12/21)

Kemampuan yang dibutuhkan oleh seorang coach menurut informan M sebagai berikut :
'Kemampuan kita menggali isu, kemampuan bertanya kepada peserta trus kita sebagai WI pemikirannyanya harus kreatif jangan istilahnya apapun yang dikasih peserta langsung diterima, sementara kita tidak menggali dulu isunya itu betul-betul urgent atau ndak, jadi sebagai widyaiswara itu harus mampu menerapkan trik-trik coaching, sebagai widyaiswara harus punya wawasan, istilahnya kita tahu inovasi-

inovasi yang baru, membuat aksi perubahan itu jangan hanya formalitas ada 2 (dua) intinya yang pertama adalah kebaruan dan yang kedua manfaat....(Informan M, coach PKP 02/12/21)

Kemampuan yang harus dimiliki coach menurut informan R sebagai berikut :

"Memahami dulu aksi perubahan itu apa , tujuannya apa, tahapan-tahapan dalam kita bekerja apa saja, mulai dari menentukan isu, memilih isu prioritas, mencari penyebab, milestone, stakeholder dan lain-lain, setelah itu harus mampu membangun komunikasi yang baik dengan para coachee, lalu selama mereka melaksanakan aksi perubahan ditempat kerja juga harus tetap dilakukan pembimbingan ...(Informan R, coach PKP 02/12/21)

Bila dirangkum dari jawaban para informan dapat ditemukan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan dalam coaching adalah :
(1) Pemahaman tentang Aksi perubahan itu sendiri, (2) Kemampuan menggali isu, (3) Memiliki kreativitas, (4) Mengetahui inovasi-inovasi baru, (5) Mampu membangun komunikasi yang baik, (6) Meluangkan waktu untuk melakukan pembimbingan, (7) Memiliki kesungguhan/berkomitmen untuk membimbing peserta
Dari jawaban tersebut terlihat para informan masih menyebutkan kemampuan

yang bersifat umum, kalau disandingkan dengan teori-teori lebih mengarah pada prinsip-prinsip dalam pelaksanaan *coaching*, dan hal ini juga sesuai dengan Keputusan Kepala LAN yang mengatur tentang pelaksanaan *coaching* sebagaimana dalam tabel 1 (satu).

Belum ada jawaban para informan yang menyebutkan keterampilan spesifik yang dibutuhkan saat *coaching* seperti yang dijelaskan Withmore. Keterampilan yang dibutuhkan dalam praktek *coaching* meliputi 2 (dua) hal, yang pertama adalah *Powerful question* artinya *coach* harus mampu mengajukan pertanyaan yang menumbuhkan kesadaran dan rasa tanggung jawab, menginspirasi kreativitas, dan daya akal, meningkatkan kemungkinan/ visi, berorientasi tujuan dan fokus pada solusi, tidak menghakimi, mendorong perhatian, pemikiran dan pengamatan yang rinci dan tepat, memberikan dukungan dan tantangan/ motivasi untuk menciptakan umpan balik.

Keterampilan kedua yang harus dimiliki adalah aktif mendengarkan (*active listening*), proses ini tidak hanya sekedar mendengarkan tapi dibutuhkan kecerdasan, keterampilan yang harus dikuasai terdiri dari keterampilan merefleksikan/mencerminkan (*reflecting/ mirroring*), keterampilan menguraikan dengan kata sendiri (*paraphrasing*), meringkas (*summarizing*), mengklasifikasi (*clarifying*), menumbuhkan

ekspresi diri (*encouraging self expression*), menunda menghakimi, mengkritik dan mengasihi (*suspending judgment, criticism and attachment*) mendengarkan potensi (*listening for potential*) dan mendengarkan dengan hati (*listening with heart*), *coaching* membutuhkan perhatian yang penuh dari *coach* terhadap apa yang disampaikan *coachee* dan perasaan yang disampaikan, seseorang dapat saja menyatakan suatu hal tapi mengingkari sesuatu yang terlihat dari nada suara, bahasa tubuh, ekspresi muka, dan seorang *coach* yang handal harus mampu menangkap hal-hal tersebut.

Keterampilan-keterampilan yang sifatnya teknis inilah yang harus ditingkatkan oleh para widyaiswara, agar praktek *coaching* yang dilakukan bagi peserta PKP dapat berlangsung lebih efektif.

Hambatan Dalam Proses Coaching Peserta PKP

Coaching yang dilakukan para widyaiswara tidak selalu berjalan mulus, ada beberapa hambatan yang dikemukakan oleh para widyaiswara sebagai berikut :

Adanya peserta yang masih memiliki persepsi bahwa kalau hadir dan mengikuti PKP pasti Lulus.

Sebagaimana disampaikan oleh informan I yaitu : “Kalau hambatannya banyak ya kadang-kadang peserta ni menganggap kalau diikuti pasti lulus ya, disitulah kita

dari awal menekankan bahwa jika saudara tidak membuat ini, yakinlah saudara tidak akan lulus, dan yang saya tekankan juga yakinlah kalau ini bukan susah ini adalah pekerjaan yang Ketika kalian mau itu pasti bisa,” (Informan I, coach PKP 01/12/21)

Hal yang sama juga diungkap oleh informan D (*Coachee PKP 12/12/21*) bahwa ada saja peserta yang terlihat kurang serius atau terlalu sibuk dengan urusan kantornya dan menganggap yang penting laporannya ada, sehingga tidak maksimal dalam mengerjakannya. Persepsi peserta yang beranggapan kalau hadir dan mengikuti pelatihan pasti lulus sebagaimana yang disampaikan oleh informan I dan diperkuat oleh informan D tentunya terlihat dari kesungguhan peserta dalam mengikuti pelatihan utamanya dalam melaksanakan Agenda Aksi Perubahan. Untuk meminimalisir hal tersebut dari awal peserta masuk hendaknya seluruh komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan pelatihan, mulai dari panitia penyelenggara, para Widyaaiswara yang menjadi pengampu materi, pimpinan BPSDM, termasuk Mentor sebagai atasan langsung peserta pelatihan kompak untuk menekankan tentang penting kesungguhan/ keseriusan dalam mengikuti PKP, peserta diingatkan dan dimotivasi untuk mengikuti semua tahapan dengan serius dan sungguh-sungguh, apalagi dari pengalaman tahun-tahun sebelumnya ada

peserta yang tidak berhasil menyelesaikan pelatihan, jadi tidak semua peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan dinyatakan lulus.

Perbedaan Kemampuan/ Kompetensi dari masing-masing peserta PKP

Setiap peserta PKP tentunya datang dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman pekerjaan yang berbeda-beda, termasuk juga perbedaan dari sisi usia, ada yang baru promosi ke Jabatan pengawas, tapi ada juga yang sudah lama dan berpindah-pindah dalam jabatan pengawas serta baru berkesempatan mengikuti PKP, perbedaan-perbedaan inilah yang kadang-kadang yang dianggap menjadi salah satu hambatan menyebabkan *coach* harus lebih intensif dalam proses *coaching*, bahkan *coach* sampai harus bertemu dan berkonsultasi dengan mentor membantu *coachee* menemukan permasalahannya, seperti yang disampaikan oleh Informan M sebagai berikut :

“Biasanya dari 10 bimbingan itu ya ada saja 1 atau 2 orang yang cukup mengurus energi ya membimbingnya...kalau memang sudah mentok-mentok kita minta peserta tersebut menghadap lagi, konsultasi dengan mentor, karena yang tahu persis permasalahan ditempat kerja ya mentor, klo kita hanya teknis, pernah sampai harus ketemu mentornya diprovinsi ya waktu itu karena mungkin juga factor umur dan sudah

mau pensiun akhirnya konsultasi, kita ketemu dengan mentor". (Informan M, coach PKP 02/12/21)

Hambatan yang tidak jauh berbeda disampaikan oleh informan R terkait hambatan dalam berkomunikasi, dimana ada *coachee* yang tidak merespon untuk melaporkan progress walaupun sudah coba dihubungi sebagai berikut :

"Hambatan... ya.. ada peserta yang agak sulit, kita sudah halo-halo digrup yang lain respon...dia enggak, pasti ada aja yg kayak gitu, tapi gak apa-apa, kita tanya atau lewat teman-teman bimbingannya lain...tetap kita coba bangun komunikasi.. tanya gimana kabarnya, apakah milestone - milestone yang disusun bisa dilaksanakan,kalau ada hambatan kita coba sama-sama cari solusi, intinya kalau ngecoach harus sabar, karena kan peserta itu beda-beda". (Informan R, coach PKP 02/12/21)

Perbedaan kemampuan peserta menjadi satu hal yang tidak dapat dihindari, namun hal ini menjadi tantangan tersendiri dari para *coach* untuk mampu mengoptimalkan potensi yang dimiliki peserta sehingga mampu menyelesaikan kegiatan PKP dengan hasil yang memuaskan.

KESIMPULAN dan SARAN

Kesimpulan

Dalam proses *coaching* yang dilakukan para widyaiswara sudah

menjalankan langkah-langkah atau tahapan-tahapan seperti yang diamanatkan dalam keputusan LAN, dan secara umum sebagian prinsip *coaching* sudah dilakukan oleh para *coach* PKP, para *coachee* merasa sangat terbantu dengan kehadiran *coach*. namun dalam praktik *coaching* diperlukan keterampilan-keterampilan yang sifatnya teknis seperti kemampuan bertanya yang menimbulkan kesadaran (*powerfull questions*) dan kemampuan mendengarkan aktif (*active listening*) masih perlu ditingkatkan melalui *workshop* ataupun pelatihan *coaching* yang mampu meningkatkan *skill coaching* para Widyaiswara di BPSDM Provinsi Jambi

Dalam Pelaksanaan *coaching* ditemukan hal-hal yang dianggap menjadi hambatan yaitu masih ada peserta PKP yang memiliki persepsi bila mereka hadir dan mengikuti pelatihan pasti lulus sehingga kurang maksimal dalam melaksanakan aksi perubahan, selain itu yang menjadi tantangan dari para *coach* adalah peserta yang memiliki kemampuan yang berbeda-beda sehingga memerlukan upaya maksimal untuk membimbing peserta agar mampu menyelesaikan pelatihan dengan hasil yang memuaskan.

Saran

Bagi LAN RI, agar dapat memasukan materi keterampilan *coaching* dalam

rencana kegiatan TOT maupun pelatihan-pelatihan lain akan yang dilakukan

Bagi BPSDM Provinsi Jambi, memasukan pelatihan/ workshop terkait *coaching* dalam rencana pengembangan kompetensi widyaiswara

Bagi widyaiswara, melakukan penyamaan persepsi terkait *coaching*, membuat buku panduan *coaching* dan terus berusaha memperluas pengetahuan dan keterampilan terkait *coaching*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsendotomo, Al Falaq. 2016. *Melampaui Batas Leadership dengan coaching Panduan Pemimpin Era Milenium*. Penerbit PT. Alkemis Diksi Tee. Jakarta
- Gomulyo, Berny, Hyacintha Susanti, Heria Windasari. 2019. *Coaching Practices Menginspirasi, Menumbuhkan dan Meningkatkan Performa Tim*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kaswan, 2012. *Coaching dan Mentoring Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Passmore, Jonathan. 2010. *Excellence in Coaching Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Edisi Terjemahan. Penerbit PPM, Jakarta.
- PASLA, B. N. (2009). *Pengaruh inteligensi emosional terhadap organizational citizenship behavior dengan kohesivitas sebagai pemediasi* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1005/K.1/Pdp.07/2019 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1006/K.1/Pdp.07/2019 Tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
- Sadik, Machmudan. 2020. *Coaching Motivate Star Performer, Coaching dengan Model Grow*. Deepublish. Yogyakarta.
- Starr, Julie. 2016. *The Coaching Manual the Definitive Guide to The process, Principles and Skill of Personal Coaching*. 4th Edition. Pearson Education, UK
- Susilawati N, & sultoni. (2021). Strengthening the Understanding of Pancasila as the State Foundation to Achieve National Goals. *Jurnal Prajaiswara*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i1.19>
- Whitmore, Jhon. 2017. *Coaching for Performance The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 5th Edition. Jhon Muray Press, London