

# MODEL

## GROW SEBAGAI PENDEKATAN ALTERNATIF DALAM PROSES COACHING DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV DI PKP2A II LAN<sup>1</sup>

### GROW MODEL AS AN ALTERNATIF APPROACH TO COACHING PROCESS IN LEADERSHIP TRAINING AND EDUCATION LEVEL IV AT PKP2A II LAN

Nirwaty Yapardi<sup>3</sup> dan Milawaty<sup>3</sup>

Email : nirwap@yahoo.com

#### ABSTRACT

*The practice of coaching at Lembaga Administrasi Negara starts when the new pattern of training and education on Leadership Training and Prajabatan Training was implemented. One of the models was GROW developed by John Whitmore. The aim of the the present research was to examine the GROW model as an alternatif approach to the process of coaching in leadership education and training at PKP2A II LAN. Using qualitative data from 33 informants, the current research showed that the GROW model can be used as an alternatif approach to the coaching process in leadership education and training level IV. The practice of the model was mainly seen on goal, reality, and will phase.*

**Kata Kunci :** Coach, GROW, PKP2A II LAN

#### ABSTRAK

Di Lembaga Administrasi Negara, pelaksanaan *coaching* dimulai seiring dengan diselenggarakannya diklat pola baru pada Diklat Kepemimpinan dan Diklat Prajabatan. Salah satu model dalam proses *coaching* adalah GROW model yang dikembangkan oleh John Witmore. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dapat tidaknya model GROW menjadi sebuah alternatif pendekatan proses *coaching* dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat IV di PKP2A II LAN. Analisis data yang dilakukan adalah kualitatif dengan melibatkan 33 informan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model GROW dapat menjadi sebuah alternatif pendekatan proses *coaching* dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat IV di PKP2A II LAN. Penerapan tersebut terutama terlihat pada tahap *goal, reality, dan will*.

**Keywords :** Coach, GROW, PKP2A II LAN.

<sup>1</sup> Naskah diterima 17 November 2016. Direvisi 23 November 2016.

<sup>2</sup> Widyaiswara pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II Lembaga Administrasi Negara (PKP2A II - LAN)

<sup>3</sup> Peneliti pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II Lembaga Administrasi Negara (PKP2A II - LAN)

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

**C**oaching sebagai metode untuk mengembangkan kemampuan individu semakin populer untuk digunakan dalam organisasi (Habig& Hoole, 2015; Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003; Sonesh, Coultas, Marlow, Lacerenza, Reyes, & Salas, 2015). *Coaching* dapat didefinisikan sebagai suatu hubungan kolaboratif yang terbentuk antara *coach* dan *coachee* yang tujuan utamanya memfasilitasi pengembangan pribadi atau profesional *coachee* dan mencapai *outcome* yang *coachee* anggap penting (Spence& Grant, 2007; Feldman& Lankau, 2005).

Di Lembaga Administrasi Negara, pelaksanaan *coaching* dimulai seiring dengan diselenggarakannya diklat pola baru pada Diklat Kepemimpinan dan Diklat Prajabatan. Pelaksanaan *coaching* sejalan dengan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang didalamnya telah mengatur fungsi LAN, yang salah satunya adalah pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan pegawai ASN.

Keberadaan *coach* dan *mentor* dalam diklat diharapkan dapat membantu peserta dalam memberikan dukungan moral selama mengikuti proses kediklatan, khususnya dalam penyelesaian proyek perubahan para *reformer* yang merupakan produk akhir dari pembelajaran Diklat Kepemimpinan. Guna mendapatkan standar kualitas dalam proyek perubahan tersebut, salah satu kegiatan yang diperuntukkan bagi para peserta adalah adanya kegiatan pembimbingan melalui *coaching* dan *mentoring* bahkan konseling.

Grant (2013) menyatakan bahwa, inti dari *coaching* adalah mengembangkan kapasitas dan meningkatkan unjuk kerja (*performance*) *coachee* oleh *coach* dengan (1) mengidentifikasi *outcome* yang diinginkan *coachee*, (2) menetapkan tujuan spesifik yang

ingin dicapai *coachee*, (3) meningkatkan motivasi *coachee* dengan mengidentifikasi kekuatan dan membangun *self-efficacy coachee*, (4) mengidentifikasi sumber daya dan memformulasikan rencana tindakan, (5) memonitor dan mengevaluasi kemajuan *coachee*, dan (6) memodifikasi rencana tindakan yang sudah dibuat *coachee*. Grant, Passmore, Cavanagh, dan Parker, (2010) menyatakan bahwa *coaching* sebenarnya tidak lain adalah bentuk sederhana regulasi diri, yaitu monitor-evaluasi-modifikasi. Peran *coach* adalah memfasilitasi *coachee* dengan menggunakan tiga proses ini dengan membantu *coachee* menemukan rencana tindakan, memonitornya, mengevaluasi kemajuan *coachee* dengan mengembangkan rencana tindakan tertentu kemudian memonitornya, dan mengevaluasi kemajuan *coachee* terhadap *goal* yang ia inginkan.

*Coaching* dikatakan efektif jika *coach* berhasil mengembangkan beragam keterampilan *coachee* untuk mencapai *outcome* yang diinginkan atau *coachee* berhasil mencapai *outcome* yang diinginkannya (Sonesh, dkk: 2015). Habig dan Hoole (2015) menambahkan bahwa, efektifitas *coaching* dapat pula diukur dari perubahan perilaku kritis *coachee* yang dinilai akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung tujuan strategis dari organisasi dengan cara yang lebih efisien dan efektif. Dengan kata lain, *coaching* dinilai efektif apabila *stakeholders* menilai terjadi perubahan perilaku kritis dan *outcome* dari organisasi setelah seseorang mendapatkan *coaching*.

Studi meta-analisis Theeboom, Beersma, dan van Vianen, (2014) mendukung *coaching* agar digunakan sebagai intervensi untuk meningkatkan kemampuan belajar (*learning*) dan pengembangan individu di organisasi. Hasil studi meta-analisis Theeboom dkk mengindikasikan bahwa *coaching* memiliki korelasi yang signifikan dan positif dengan

lima *outcome* kritical yaitu unjuk kerja dan keterampilan ( $g = 0.60, p = 0.036$ ), *well-being* ( $g = 0.46, p < 0.001$ ), *coping* ( $g = 0.43, p < 0.001$ ), sikap kerja ( $g = 0.54, p < 0.001$ ), dan *goal-directed self-regulation* ( $g = 0.74, p < 0.001$ ).

Ada beragam bentuk pendekatan yang bisa dilakukan dalam proses *coaching*. Salah satu diantara yang paling populer adalah GROW model yang dikembangkan oleh John Witmore (1994; 2010). Model GROW terdiri dari *Goal* (tujuan), *Reality* (kenyataan), *Options* (pilihan) dan *Will-Future* (tindakan). Menurutnya, agar *coaching* berlangsung dengan efektif, maka seorang *coach* hendaknya mengikuti langkah-langkah dalam model GROW tersebut.

Seringkali dijumpai dalam proses *coaching*, peserta Diklat memiliki ide yang cemerlang, namun untuk menuangkannya dalam sebuah *milestones* dan kegiatan, sering menghadapi hambatan. Untuk itu peran *coach* dalam hal ini adalah bagaimana menggali ide-ide tersebut dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam teknik *coaching* misalnya GROW (*Goal, Reality, Option* dan *Will*). Peran *coaching* dalam proyek perubahan diharapkan tidak hanya berorientasi pada pengembangan diri *coachee*, namun juga kepada *outcome*. Dalam hal ini peserta diharapkan tidak hanya mampu menyelesaikan proyek perubahan tepat waktu, namun juga dirasakan manfaatnya oleh para *stakeholder* yaitu mampu menggunakan teknik *coaching* ini kepada bawahan atau staf mereka dalam menggali kemampuan staf mereka. Lebih lanjut proyek perubahan yang dihasilkan peserta diharapkan dapat dirasakan manfaatnya bagi para *stakeholder* mereka.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merasa tertarik dan ingin melihat lebih jauh sejauh mana model GROW ini dapat menjadi sebuah alternatif pendekatan proses *coaching* dalam diklat kepemimpinan, terutama diklat kepemimpinan tingkat IV di PKP2A IILAN.

## 2. Perumusan Masalah dan Tujuan

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: "Apakah model GROW dapat menjadi sebuah alternatif pendekatan proses *coaching* dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat IV di PKP2A IILAN?"

Tujuan yang hendak dicapai dalam rumusan masalah diatas adalah untuk mengetahui dapat tidaknya model GROW menjadi sebuah alternatif pendekatan proses *coaching* dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat IV di PKP2A IILAN.

## B. LANDASAN TEORI

### 1. Coach dan Perannya

Istilah *coach* mulai dikenal sekitartahun 1960 sampai 1980-an dan digunakan pada dunia olah raga, yang artinya adalah "pelatih" yang kemudian berkembang dan diterapkan diberbagai situasi dan lingkungan (Amidjaya, 2014). Beberapa *coach* memfokuskan pada area spealisasi atau karir tertentu misalnya *coach* untuk CEO, *coach* untuk artis dan musisi, atau *coach* untuk wirausaha, dan *coach* untuk system dalam organisasi (Fontana, 2009).

Kata *coach* berasal dari nama sebuah desa kecil di Negara Hungaria yang memproduksi gerobak atau kereta kuda yang digunakan untuk mengangkut manusia atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya yang bernama, "Kocs". Istilah ini menjadi metafora dari proses *coaching*, yaitu membawa seseorang dari satu kondisi sekarang ke kondisi yang diinginkan. Kaitannya dengan peserta diklat adalah para *reformer* diharapkan dapat memperbaiki keadaan atau situasi kerja melalui proyek perubahan (Amidjaya, 2014).

*Coach* seharusnya memiliki karakter sebagai *coach* yang ideal. Passmore (2010) telah mengidentifikasi beberapa ciri *coach* yang dianggap baik, meliputi empati, perspektif, fokus yang jelas, intuisi, obyektif,

dan kekuatan untuk memberi tantangan kepada *coachee*. *Coachee* adalah individu atau kelompok yang memperoleh keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang mereka butuhkan dari *coach*. Lebih lanjut, Passmore mengemukakan selain karakteristik tersebut, *coach* harus memiliki beberapa keterampilan. Keterampilan yang harus dimiliki antara lain keterampilan mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan mengklarifikasi sesuai tujuan, strategi, dan tindakan.

Sebagai seorang *coach*, mereka tidak perlu memberikan macam ide-ide terbaik kepada *coachee* mengingat peran *coach* dalam sesi tersebut bukan sebagai *trainer* atau pengajar di depan kelas melainkan untuk membantu *coachee* menemukan sendiri jalannya melalui motivasi. Sebagaimana Kok (2015) menyatakan bahwa dalam *training*, seorang *trainer* menyampaikan ide-ide, solusi dan pengetahuan baru kepada peserta, sedangkan dalam *coaching*, proses pengumpulan ide sepenuhnya diserahkan kepada *coachee* karena setiap individu memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Namun demikian peran *coach* bisa saja fasilitator, mentor, bahkan konselor. Dikatakan sebagai fasilitator karena seorang *coach* menyediakan fasilitas yang dibutuhkan *coachee* untuk berproses kreatif. Seorang mentor yang memotivasi *coachee* supaya pantang menyerah dalam mencari solusi dan seorang konselor memberikan kesempatan kepada *coachee* dalam mengekspresikan diri terkait masalah pribadi atau proses belajar.

Dalam *coaching*, seorang *coach* memiliki kesempatan untuk melakukan eksplorasi ke dalam sumber dari sumber dayanya dengan banyak berlatih mengemukakan ide untuk mengasah kemampuan *creative problem solving*, yaitu proses kreatif menemukan solusi untuk setiap permasalahan yang dihadapi *coachee* baik besar ataupun kecil.

Akan lebih bermanfaat jika *coach* mengajak *coachee* berfokus pada solusi, bukan pada masalahnya.

Adapun solusi yang diharapkan dalam menyelesaikan masalah terkait proyek perubahan *reformer* itu sendiri adalah dengan menggunakan pendekatan baru yang inovatif. Sekiranya cara-cara baru tersebut tidak dapat diaplikasikan dengan berbagai pertimbangan, maka peran *coach* adalah membesarkan hati *coachee*. Selanjutnya mintalah *coachee* untuk mengembangkan ide tersebut. Sekiranya ide tersebut bukan ide yang luar biasa, sebaiknya segera diberikan umpan balik agar ide tersebut dapat dimodifikasi atau diperbaiki.

## 2. *Coaching* dalam Penyelenggaraan Diklat

*Coaching* adalah hubungan profesional antara *coach* yang berkualitas dengan individu atau kelompok guna mendukung pencapaian hasil yang luar biasa berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan oleh individu atau kelompok tersebut. Sementara menurut Stone, *coaching* adalah suatu proses dimana para individu memperoleh keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan diri mereka sendiri secara profesional dan menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka.

Terkait kinerja, Whitmore (2003) memaknai *coaching* sebagai kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. Senada dengan hal tersebut, Wilson (2011) menggunakan istilah *coaching* kinerja yang diartikan sebagai suatu proses yang memampukan orang untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi.

Proyek perubahan yang dihasilkan dalam diklat diharapkan tidak hanya

berorientasi pada pengembangan diri *coachee*, namun juga kepada pemberdayaan aparatur dan masyarakat sebagai penerima layanan. Untuk itu peran *coach* sangat besar dalam menentukan kualitas dari proyek perubahan *coachee* tersebut.

Berdasarkan PERKA LAN, keterlibatan *coach* dalam proses penyelenggaraan Diklat dapat dilihat dalam 5 tahapan yaitu:

1. Tahap diagnosa kebutuhan perubahan organisasi. Pada tahap ini, peserta diarahkan untuk menentukan area kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang akan mengalami perubahan. Adapun peran seorang *coach* dalam hal ini adalah bagaimana memastikan peserta mendiagnosa dan memilih area perubahan yang tepat dalam organisasi mereka berdasarkan masalah yang ada.
2. Tahap membangun komitmen bersama. Pada tahap pembelajaran ini *coach* mengarahkan peserta untuk membangun komitmen bersama dengan sejumlah pemangku kepentingan untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan tugas dan fungsi unit. Dalam tahap ini *coach* memastikan dukungan dari beberapa pihak atau *stakeholder* yang akan mensukseskan proyek perubahan dari para *coachee* mereka.
3. Tahap merancang perubahan dan membangun tim. Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyusun rancangan proyek perubahan yang inovatif dan cara membangun tim yang efektif untuk melaksanakan perubahan terkait dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit. Fungsi *coach* dalam tahap ini adalah bagaimana *coach* mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan serta

kontribusi dari masing-masing *stakeholder* yang dituangkan dalam *milestone* dan peta *stakeholders*.

4. Tahap laboratorium kepemimpinan (*leadership laboratory*). Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk mengimplementasikan proyek perubahan sesuai dengan kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi unit yang melibatkan *stakeholders* (pemangku kepentingan) sesuai dengan *milestones* yang disusun.
5. Tahap evaluasi. Tahap pembelajaran ini mengarahkan peserta untuk menyajikan proyek perubahan yang dihasilkan sesuai dengan *milestone* disertai dengan bukti-bukti berupa notulen/transkrip tertulis /audio/visual, foto, daftar hadir, dan sebagainya. Agenda pembelajaran dalam tahap ini adalah proyek perubahan dengan kegiatan pembelajaran.

*Coaching* dalam penyelenggaraan Diklat berlangsung sekitar 3 bulan sejak mengikuti diklat hingga tahap evaluasi. Sekiranya dalam diklatpim terjadi penundaan kelulusan peserta diklat, maka *coaching* ini dapat berlangsung hingga 2 bulan berikutnya sehingga total waktu bisa hingga lima bulan.

### 3. GROW Teori

Ada macam pendekatan yang bisa dilakukan dalam proses *coaching*. Salah satu diantaranya adalah GROW model yang dikembangkan oleh John Witmore (1997). GROW terdiri dari *Goal* (tujuan), *Reality* (kenyataan), *Options* (pilihan) dan *Will-Future* (tindakan). Menurutnya, agar *coaching* berlangsung dengan efektif, maka seorang *coach* hendaknya mengikuti langkah-langkah dalam model GROW tersebut. Model GROW dalam tahapan penyelenggaraan diklat adalah sebagai

berikut (Asmoko, 2015):

a. *Goal* merupakan tujuan yang akan dicapai dalam proses *coaching*. Ini merupakan tahapan pertama dalam *coaching* yaitu menentukan apa yang ingin dicapai. Dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai, kita dapat menentukan jalur atau arah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam *coaching*, antara *coach* dan *coachee* harus ada kesepakatan mengenai goal atau tujuan yang akan dicapai bersama. Hal ini biasanya ditunjukkan oleh seorang *coachee* dalam bentuk gagasan, belum menjadi sebuah judul yang utuh. Namun demikian tidak mengapa karena gagasan inilah yang menjadi cikal bakal dari sebuah proyek yang akan dibuat untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai seorang *coachee* selama masa laboratorium kepemimpinan.

Mengenai gagasan, seorang *coach* harus dapat meyakinkan *coachee* untuk membuat kesepakatan dengan mentor mereka atau atasan langsung mereka. Dalam pembuatan proyek perubahan, target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dapat menjadi standar yang jelas untuk mencapai tujuan mereka. Untuk itu, seorang *coach* harus bisa memotivasi *coachee* dan menggali kemampuan mereka agar memiliki target perubahan pribadi lebih dari target yang telah mereka tetapkan.

Selanjutnya seorang *coach* dan *coachee* harus sepakat mengenai bagaimana pengukuran dalam pencapaian tujuan tersebut yang dapat dilihat dari milestone dan tahapan kegiatan yang dituangkan dalam rancangan proyek perubahan. Hal ini berguna untuk mengukur atau mengevaluasi apakah tujuan yang

akan dicapai dianggap gagal atau berhasil.

Dalam melakukan tahap ini, beberapa pertanyaan yang dapat digunakan misalnya:

1. Perubahan apa yang akan dibuat selama laboratorium kepemimpinan?
  2. Berapa target yang ingin dicapai selama laboratorium kepemimpinan? (target jangka pendek, menengah dan panjang)
  3. Berapa banyak *stakeholder* yang akan dilibatkan?
- b. *Reality* (realitas) merupakan eksplorasi tentang keberadaan *coachee* sekarang. Pada tahap ini *coachee* didorong untuk menemukan kebutuhan yang perlu diungkapkan dan dianalisis. Penggalan secara mendalam terhadap realitas merupakan kunci keberhasilan *coaching*.

Adapun informasi yang perlu digali dalam *coaching* ini adalah:

1. Mintalah *coachee* untuk menjelaskan kondisi saat ini yang mereka hadapi. Ini adalah tahapan yang sangat penting, dimana mereka harus memahami di titik mana saat ini mereka berada. Seringkali *coachee* mencontohkan permasalahan yang mereka hadapi tanpa benar-benar memahami darimana harus memulai dan seringkali kita kehilangan beberapa informasi yang diperlukan untuk membantu memecahkan permasalahan mereka secara efektif. Beruntunglah peserta dibekali materi Diagnostik reading untuk menemukenali permasalahan yang sebenarnya. Namun sering dijumpai seorang *coachee* tidak dapat melanjutkan permasalahan tersebut untuk dicarikan solusinya dengan alasan tidak disetujui oleh atasan

atau mentor dari peserta Diklat tersebut. Disinilah peran *coach* untuk mengembalikan kepercayaan *coachee* untuk kembali fokus ada permasalahan yang telah ditemukan, bukan sekedar mengikuti kemauan atasan.

2. Setelah *coachee* tahu dimana posisi mereka saat ini, solusi atas permasalahan mereka mungkin akan terlihat jelas. Misalnya aktivitas atau kegiatan apa yang perlu mereka tambahkan (More), hal apa yang perlu mereka lakukan lebih baik (Better), aktifitas tidak efektif apa yang perlu mereka kurangi (Less) atau pola pendekatan ke *customer/broker* yang perlu diubah (Different).
3. Pertanyaan penting yang mungkin dapat membantu anda misalnya:
  - I. "Apa yang sudah dilakukan orang-orang sebelumnya untuk menyelesaikan masalah?"
  - ii. "Apakah jumlah *milestones* dan kegiatan yang dilakukan sudah cukup untuk mencapai target?"
  - iii. "Apa yang akan terjadi dengan implementasi proyek perubahan mereka jika berhasil?"
- c. *Options* (opsi) 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.

Setelah *coach* dan *coachee* memahami dimana posisi dan bagaimana kondisi saat ini, saatnya untuk memilih solusi-solusi yang mungkin untuk dilakukan. Dalam sesi ini, seorang *coachee* bisa saja telah menemukan banyak mungkin alternatif solusi atau tindakan yang bisa dilakukan dan diskusikan.

Seorang *coach* bisa membuka wawasan *coachee* melalui sejumlah pandangan namun biarkan anggota *coachee* anda yang menyampaikan ide-idenya terlebih dahulu. Biarkan mereka yang lebih banyak bicara dan peran anda hanyalah sebagai fasilitator.

Beberapa pertanyaan yang bisa digunakan untuk sesi ini adalah:

1. "Kegiatan apa saja yang bisa anda lakukan untuk meningkatkan jumlah target jangka pendek, menengah dan panjang?"
  2. "Menurut anda apa yang semestinya dilakukan agar kegiatan dapat berjalan sesuai waktu yang ditetapkan?"
  3. "Bagaimana caranya agar setiap *stakeholder* bisa lebih memberikan kontribusi dalam mewujudkan proyek perubahan?"
- d. *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.

Dengan memahami kondisi saat ini yang dihadapi oleh *coachee* melalui penggalian tindakan-tindakan yang perlu dilakukan sebagai solusi, *coachee* akan memiliki gambaran yang jelas mengenai hal apa yang akan mereka lakukan untuk mencapai *goal* atau tujuan.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PKP2A II LAN Makassar dengan pertimbangan PKP2A II LAN Makassar secara rutin menyelenggarakan diklat kepemimpinan, baik diklatpim II, III, hingga IV. Fokus

penelitiannya akan dilaksanakan pada diklat kepemimpinan tingkat IV dengan pertimbangan bahwa pada saat penelitian ini berlangsung, diklat yang tengah berjalan di PKP2A II adalah diklatpim IV.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, yaitu data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan yang mendukung penelitian ini berupa data mengenai penerapan GROW model pada diklat kepemimpinan tingkat IV di PKP2A II LAN. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan metode wawancara mendalam kepada informan, sementara perolehan data sekunder dilakukan melalui pengumpulan berbagai dokumen pendukung, seperti jurnal, internet, dan sumber-sumber lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

Penelitian ini fokus pada GROW model sehingga pedoman wawancara yang menjadi dasar dalam melakukan pengumpulan data primer berisikan instrumen sebagai berikut:

1. Jumlah pertemuan sesi *coaching* selama mengikuti diklat kepemimpinan
2. Perasaan *coachee* setiap kali bertemu *coach*
3. Keterlibatan *coach* dalam pemerolehan gagasan, proses penggalan potensi masalah, dan pembimbingan opsi dalam penyelesaian proyek perubahan
4. Pengenalan faktor pendukung dan penghambat proyek perubahan sebelum bertemu *coach*
5. Karakter dan peran, serta kesan terhadap *coach*
6. Kenyamanan *coaching*
7. Sumber pilihan ide atau masukan
8. Cara berkomunikasi dengan *coach*
9. Inisiatif *coach* terhadap proyek perubahan
10. Pihak yang paling berkontribusi terhadap proyek perubahan

Informan dalam penelitian ini adalah para peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat IV yang sementara berlangsung di PKP2A II LAN. Mengingat instrument dalam penelitian ini cukup banyak dan jumlah sampel yang sedikit dianggap belum mampu memberikan data yang memuaskan sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *snowball sampling*. Dengan demikian jumlah sampel sumber data menjadi lebih besar. Hingga akhir pengumpulan data primer, jumlah informan yang berhasil diwawancarai sebanyak 33 orang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik metode penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Penelitian lapangan dilakukan melalui FGD sebanyak tiga kali. Setiap FGD menghadirkan informan yang berbeda. Melalui FGD inilah penulis melakukan wawancara dan tanya jawab dengan seluruh peserta. Selain penelitian lapangan, peneliti juga melakukan penelitian pustaka. Kedua teknik yang digunakan sekaligus menjadi teknik triangulasi. Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi teknik, di mana peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data kualitatif, seperti kuesioner dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Kegunaan penggunaan teknik triangulasi adalah untuk menjadikan data yang diperoleh lebih konsisten, tuntas, dan pasti.

Setelah data berhasil dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data kualitatif. Secara umum, langkah-langkah pengolahan dan analisis data dalam penelitian kualitatif adalah sebagai berikut (Pohan dalam Prastowo, 2011: 238-241):

- a. Langkah Permulaan : Proses Pengolahan

Langkah permulaan ini terdiri dari tiga tahapan, yaitu proses *editing*, proses klasifikasi, dan proses memberi



kode. Pada tahap *editing*, peneliti melakukan pemeriksaan terhadap jawaban-jawaban informan, dokumen-dokumen, dan catatan-catatan lainnya. Tujuannya adalah untuk memperbaiki kalimat dan kata, memberi keterangan tambahan, dan membuang keterangan yang berulang-ulang atau tidak penting.

Pada tahap klasifikasi, penulis menggolong-golongkan jawaban dan data lainnya menurut nomor pertanyaan. Selanjutnya diklasifikasikan lagi menurut rumusan masalah seperti yang ditetapkan sebelumnya. Pengelompokan ini sama dengan menumpuk-numpuk data sehingga akan mendapat tempat di dalam kerangka (*outline*) laporan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Memberi kode dilakukan dengan melakukan pencatatan jawaban singkat (menurut pertanyaan), serta memberikan catatan tambahan yang dinilai perlu dan dibutuhkan. Sedangkan, tujuannya agar memudahkan kita menemukan makna tertentu dari setiap tumpukan data serta mudah menempatkannya di dalam *outline* laporan.

#### b. Langkah Lanjut : Penafsiran

Penafsiran merupakan langkah terakhir dalam tahap analisis data. Pada tahap ini data yang sudah diberi kode kemudian diberi penafsiran. Hakikat pemaparan pada umumnya untuk menjawab pertanyaan : "apa", "mengapa", dan "bagaimana" model *coaching* menurut pemahaman informan. Dengan demikian apa yang penulis temukan pada data adalah konsep-konsep, hukum, dan teori yang dibangun dan dikembangkan dari data lapangan, bukan dari teori yang sudah ada.

## D. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Teknik GROW diukur dari sejauhmana *coach* membantu *coachee* menemukan gagasan selama proses *coaching* (G), membantu *coachee* untuk menemukan faktor-faktor penghambat proyek perubahannya dan menggali potensi masalah (R), membimbing *coachee* untuk mendapatkan pilihan yang sesuai dengan kebutuhan untuk menyelesaikan proyek perubahan (O), dan kejelasan tindakan yang akan dilakukan (W).

Sebagaimana yang telah dipaparkan dalam metode penelitian, instrumen wawancara memuat secara garis besar 10 pertanyaan. Kesepuluh pertanyaan tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam empat kelompok sesuai dengan teori GROW, yaitu *goal*, *reality*, *options*, dan *will*. Pemaparan hasil dari keempat kelompok tersebut dapat dilihat pada analisis berikut:

### 1. Goal

*Goal* merupakan tujuan yang akan dicapai dalam proses *coaching*. Ini merupakan tahapan pertama dalam *coaching* yaitu menentukan apa yang ingin *coachee* capai. Proses pertama ini tidak terlepas dari karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin perubahan. Pertama, seorang pemimpin perubahan harus mempunyai tujuan yang jelas. Pemimpin perubahan harus mampu merumuskan dengan jelas tujuan organisasi yang dipimpinnya. Kedua, pemimpin perubahan harus memiliki kemampuan memobilisasi *stakeholder* baik internal maupun eksternal. Untuk itu pemimpin perubahan, atau *coachee* pada saat diklat membutuhkan seorang *coach* yang mampu membantunya menetapkan tujuan. Kebutuhan inilah yang akhirnya diimplementasikan dalam bentuk pertemuan antara *coachee* dan *coach*.

Terkait frekuensi pertemuan antara *coach* dan *coachee*, idealnya semakin rutin sesi *coaching* maka akan semakin besar

pemahaman dan dukungan moril yang terjadi antara keduanya. Tujuan *coachee* pun bisa lebih mudah ditentukan sehingga *coach* dapat menentukan jalur atau arah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dari hasil wawancara tergambar bahwa selama diklat kepemimpinan jumlah pertemuan antara *coach* dan informan rata-rata antara 4 - 9 kali. Mayoritas informan mengaku sering bertemu dengan *coach* mereka.

Frekuensi pertemuan menjadi petunjuk seberapa intens komunikasi yang terjalin antara *coach* dan *coachee*. Semakin sering terjalin komunikasi maka makin mudah terjalin kesepakatan mengenai *goal* atau tujuan yang akan dicapai bersama. Seringkali informan belum memiliki gagasan atau ide yang akan dituangkan dalam proyek perubahan. Bahkan, saat pertama kali bertemu *coach* pun, informan masih belum tahu apa yang akan diangkatnya dalam proyek perubahan. Beberapa informan lainnya telah memiliki ide dan setelah bertemu dengan *coach*, mereka mendapatkan lebih banyak ide/gagasan dengan keterlibatan *coach*. Tidak dipungkiri bahwa diantara *coachee* ada yang sudah yakin dengan gagasan perubahannya sehingga pertemuannya dengan *coach* lebih kepada sebuah penegasan untuk memantapkan gagasan yang telah mereka miliki.

Frekuensi pertemuan tidak menjadi tolok ukur dari kelulusan peserta. Hal ini dibuktikan dari jumlah pertemuan dari seorang yang memiliki kualifikasi sangat memuaskan dapat lulus tanpa mengikuti sesi *coaching* dalam jumlah yang lebih dibanding yang kualifikasinya rendah. Menilik dari contoh tersebut sebenarnya yang terutama bukanlah pada kuantitasnya melainkan kualitasnya. Jika dikaitkan dengan penilaian angka kredit bagi widyaiswara dalam Perka LAN nomor 26 tahun 2015, khususnya yang mengatur

tentang pelaksanaan pendampingan penulisan kertas kerja atau proyek perubahan (KK 18), maka yang dinilai paling banyak 5 (lima) proyek perubahan per angkatan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas dari sebuah *coaching* perlu dijaga dengan tidak memberikan jumlah *coachee* melebihi dari yang telah ditetapkan. Hal ini tentunya diharapkan dapat disesuaikan dengan penganggaran, yang selama ini tidak dapat mengakomodir pembiayaan untuk 5 orang untuk setiap *coach* pada setiap angkatan.

Terkait pemerolehan ide, tergambar dari FGD bahwa perolehan ide paling tidak berasal dari tiga kelompok; *coachee*, *coach*, dan mentor. Mayoritas informan lebih senang jika ide atau masukan berasal dari mereka sendiri. Kenyataan ini sesuai dengan fungsi *coach* dalam proses diklat, dimana seorang *coach* diharapkan dapat menggali kemampuan *coachee* sendiri dalam menemukan permasalahan, mencari gagasan, dan merancang proyek perubahan mereka. Namun demikian masih terdapat informan yang lebih senang jika ide-ide tersebut berasal dari *coach*. Hal ini dapat dipahami atau dimengerti mengingat beberapa asumsi diantara mereka bahwa *coach* masih dianggap sebagai guru, artinya sebagai pihak yang lebih tahu, lebih memahami, lebih berpengalaman. Tak ada seorang pun informan yang menginginkan ide mereka berasal dari teman. Hal ini bisa saja dimungkinkan oleh anggapan bahwa mereka berangkat dari pemahaman yang sama sehingga ide atau gagasan yang dimunculkan dikhawatirkan belum sesuai dengan yang diinginkan *coach*.

Hal-hal di atas yang menjadi salah satu faktor pendorong mengapa informan senang bertemu dengan *coach* mereka, karena selain ikut terlibat dalam perolehan ide, *coach* juga membantu dalam menemukan gagasan perubahan. Selain itu, pertemuan dengan *coach* membuat gagasan informan menjadi

lebih jelas. Jika gagasan sudah diperoleh dan telah disepakati oleh mentor atau atasan langsung, langkah selanjutnya adalah menentukan target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, serta cara mencapai target-target tersebut.

Seorang *coach* memang tidak perlu memberikan macam ide-ide terbaik kepada *coachee* mengingat peran *coach* dalam sesi tersebut bukan sebagai trainer atau pengajar di depan kelas melainkan untuk membantu *coachee* menemukan sendiri jalannya melalui motivasi. Sebagaimana Kok (2015;152) menyatakan bahwa dalam training, seorang trainer menyampaikan ide-ide, solusi dan pengetahuan baru kepada peserta, sedangkan dalam *coaching*, proses pengumpulan ide sepenuhnya diserahkan kepada *coachee* karena setiap individu memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Seorang *coach* diharapkan dapat meyakinkan *coachee* mereka untuk mengembangkan sebuah ide kecil menjadi ide yang inovatif melalui umpan balik yang dilakukan selama proses *coaching* berlangsung sehingga ide tersebut dapat dikembangkan hingga ketahap level inovasi yang optimal sebagaimana yang diatur dalam Perka LAN No 19 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III sebagai berikut:

Tabel 1. Kualitas Jenis Perubahan

Level	Kualitas Jenis Perubahan	Nilai
4	Gagasan orisinal (baru sama sekali)	80,1-100
3	Sebagian gagasannya baru	60,1-80
2	Replikasi dengan modifikasi adaptasi	40,1-60
1	Replikasi tanpa modifikasi	0-40,0

Sumber : Perka LAN No 19 tahun 2015

Tahapan inovasi diatas menunjukkan kualitas dari sebuah proyek perubahan yang dibuat peserta. Beberapa peserta hanya menetapkan target pembuatan perubahan dengan cukup replikasi tanpa modifikasi, dengan alasan yang penting lulus. Dengan adanya *coach* diharapkan peserta Diklat diharapkan dapat digali kemampuan dan kepercayaan dirinya untuk membuat proyek perubahan hingga ke level empat.

Terkait pilihan apakah informan merasa nyaman melakukan *coaching* satu persatu atau berkelompok, ternyata mayoritas dari mereka cenderung memilih *coaching* satu persatu. Lebih banyak informan menunjukkan kenyamanan berkonsultasi dalam bentuk pribadi (satu persatu). Banyak alasan yang dikemukakan, seperti : lebih fokus pada permasalahan, waktu *coaching* bisa lebih lama, lebih terbuka dengan *coach*, pertanyaan dan saran menjadi lebih detail, serta lebih terarah. Sementara yang memilih melakukan *coaching* secara berkelompok merasa terbantuan dengan model ini. Mereka beralasan bahwa dengan bersama-sama mereka bisa mendengarkan masukan dari teman, saling membantu dan membangun kebersamaan, serta banyak ide-ide baru dapat muncul dari *coaching* beramai-ramai tersebut. Ketika mereka merasa kesulitan dalam memformulasikan pertanyaan terkait proyek perubahan mereka, atau merasa malu untuk bertanya, mereka terbantuan oleh teman-teman mereka yang juga memiliki pertanyaan yang sama dan terwakili olehnya.

## 2. Reality

Setelah penggalan tujuan terpenuhi seorang *coach* akan melanjutkan dari gagasan perubahan melalui realitas yang ada. Artinya apakah tujuan yang telah mereka tetapkan itu didukung oleh sumber daya yang ada seperti pengaruh, kewenangan, fasilitas, anggaran, dan tenaga. Informan yang sebelumnya telah

memiliki gagasan menyatakan bahwa mereka telah mengetahui faktor-faktor yang dapat membentuk dan menghambat proyek perubahan mereka sebelum menemui *coach* untuk pertama kali. Faktor-faktor tersebut menjadi lebih jelas setelah *coach* membantu dalam proses penggalan potensi masalah. Dengan kata lain *coach* mampu menggali *self and social awareness* atau kesadaran diri dan lingkungan informan untuk melihat potensi yang mereka miliki, termasuk didalamnya adalah potensi penghambat dan potensi pendukung dalam mewujudkan proyek perubahan mereka. Dalam proses ini terlihat bahwa *coach* berupaya mendorong informan untuk menemukan kebutuhan. Kebutuhan itulah yang kemudian dianalisis oleh *coach* dan informan.

Dorongan *coach* dalam menemukenali faktor penghambat dan pembentuk proyek perubahan tidak terlepas dari kesempatan yang dimiliki *coach* untuk melakukan eksplorasi ke dalam sumber dari sumber dayanya dengan banyak berlatih mengemukakan ide untuk mengasah kemampuan *creative problem solving* yaitu proses kreatif menemukan solusi untuk setiap permasalahan yang dihadapi *coachee* baik besar ataupun kecil. Akan lebih bermanfaat jika *coach* mengajak *coachee* berfokus pada solusi, bukan pada masalahnya.

Adapun solusi yang diharapkan dalam penyelesaian proyek perubahan dari *coachee* itu sifatnya inovatif, bukan hanya dari segi *output* dan *oucomes*, tapi juga bisa dilihat dari proses penerapan proyek perubahan itu sendiri. Namun, tidak semua *coachee* mampu melihat hal inovatif ini dari berbagai pespektif, apalagi untuk membumikan atau mengejewantahkan ide-ide kreatif tersebut dalam bentuk kegiatan. Hal ini dapat dilihat dari salah satu penilaian kualitas tahapan kegiatan dalam mewujudkan perubahan yang digagas sebagaimana yang diatur

dalam Perka LAN No 20 tahun 2015 sebagai berikut:

Tabel 2. Penilaian Kualitas Tahapan Kegiatan

Level	Kualitas Tahap Perubahan	Nilai
4	Keterkaitan antara perubahan (inovasi) dengan hasil yang diharapkan dan tahap perubahan tergambar jelas	80,1-100
3	Keterkaitan antara perubahan (inovasi) dengan hasil yang diharapkan tergambar secara jelas dan tahap perubahan tidak tergambar dengan jelas.	60,1-80
2	Keterkaitan antara perubahan tergambar dengan jelas tetapi tahap perubahan tidak dirumuskan dengan jelas	40,1-60
1	Keterkaitan antara perubahan dengan hasil tidak tergambar dengan jelas.	0-40,0

Sumber : Perka LAN Nomor 20 Tahun 2015

Menurut informan, seringkali dijumpai dalam proses *coaching*, peserta diklat memiliki ide yang cemerlang, namun untuk menuangkannya dalam sebuah *milestones* dan kegiatan, sering menghadapi hambatan. Untuk itu peran *coach* dalam hal ini adalah bagaimana menggali ide-ide tersebut dengan menggunakan berbagai pendekatan dalam teknik *coaching*.

### 3. Options

Setelah *coach* dan informan memahami dimana posisi dan bagaimana kondisi saat ini, saatnya untuk memiliki solusi-solusi yang mungkin untuk dilakukan. Informan menyatakan bahwa *coach* mereka telah melakukan pembimbingan guna mendapatkan opsi atau pilihan yang tepat

untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan dalam menyelesaikan proyek perubahan. Informan mendapatkan alternatif-alternatif solusi (O) yang dituangkan dalam *milestone* dan kegiatan serta alternatif keterlibatan *stakeholder* dalam melaksanakan proyek perubahan mereka. Adanya pilihan-pilihan tersebut memberikan kontribusi dalam memberikan kejelasan proyek perubahan peserta diklat.

#### 4. Will

Di tahap ini, informan diharapkan akan memiliki motivasi untuk mengambil tanggung jawab terhadap perubahan yang akan dilakukan. Informan termotivasi untuk melaksanakan proyek perubahannya. Sesuai penuturan informan, keterlibatan *coach* membuat mereka lebih terinspirasi dalam melakukan proyek perubahan. Informan lebih percaya diri setelah mereka beberapa kali melakukan konsultasi dengan *coach*.

Kepercayaan diri informan muncul karena dalam proses *coaching*, *coach* mereka lebih banyak mengarahkan, menginspirasi, bertanya, mendengar, dan memberitahu. Tak ada satu pun informan yang memaparkan bahwa *coach* mereka bersikap menyudutkan atau menghakimi saat proses *coaching* terjadi. Selain model *coaching* yang menyenangkan, informan pun menilai *coach* mereka sebagai orang yang ramah, teliti, dan bersedia membimbing mereka sehingga informan siap dan yakin akan proyek perubahan mereka. Bahkan, informan menilai *coach* mereka justru memiliki inisiatif untuk terlebih dahulu menghubungi *coachee* guna menanyakan atau mendiskusikan progress proyek perubahan.

Idealnya posisi *coach* dan *coachee* dalam sebuah proses *coaching* sejajar. Dimana *coach* tidak lebih pintar dari *coachee* atau sebaliknya. Oleh karenanya, hubungan yang terjadi diantara mereka dapat menciptakan sebuah keharmonisan. Kesan positif terhadap *coach* membuat informan menilai

*coach* mereka lebih berperan menjadi teman ketimbang pembimbing kepada setiap *coachee*-nya. Dalam hal ini peran *coach* bisa saja fasilitator, mentor, bahkan konselor. Dikatakan sebagai fasilitator karena seorang *coach* menyediakan fasilitas yang dibutuhkan *coachee* untuk berproses kreatif. Sementara, dikatakan sebagai seorang mentor, apabila seorang *coach* mampu memotivasi *coachee* supaya pantang menyerah dalam mencari solusi. Lebih lanjut, seorang *coach* dapat berperan sebagai konselor, apabila ia memberikan kesempatan kepada *coachee* dalam mengekspresikan diri terkait masalah pribadi atau proses belajar. Sebagai contoh, selama mengikuti pelatihan, peserta Diklat kadang dihadapkan dengan berbagai kebingungan, baik itu dalam memilih gagasan, merancang proyek, mengimplementasi gagasan peran atau kurangnya dukungan dari mentor atau *stakeholder*. Disinilah peran *coach* sebagai konselor sangat dibutuhkan dalam memberikan penguatan secara emosional. Berbagai macam perasaan dan tingkat emosi yang dialami seorang *coachee* bisa saja muncul dalam perannya sebagai pejabat struktural yang harus tetap menjalankan proses manajemen dalam organisasi, sekaligus memainkan peran sebagai peserta Diklat yang harus menyelesaikan proyek perubahan di waktu bersamaan, sehingga seorang *coachee* membutuhkan wadah dalam menyeimbangkan emosi-emosi yang mereka hadapi selama menjadi peserta Diklat.

Dalam hal kemudahan komunikasi, selama ini pun *coach* mudah dihubungi dan ditemui saat informan membutuhkan arahan dalam pelaksanaan proyek perubahannya. Kemudahan tersebut diwujudkan dalam berbagai bentuk komunikasi, baik secara tatap muka langsung, melalui social media (WA, line, messenger), SMS, telepon, dan email.

Menurut informan, berbagai macam kemudahan yang diberikan *coach* secara langsung akan memberikan semangat dan motivasi bagi mereka agar proyek perubahan yang dibuat bukan hanya memberikan manfaat buat diri sendiri, tapi bisa melangkah untuk memikirkan manfaatnya bagi para pemangku kepentingan. Hal ini juga sesuai dengan Perka LAN Nomor 20 Tahun 2015 yang telah mengatur kebemfaatan proyek perubahan dalam bentuk skala 1 hingga 4.

Tabel 3. Penilaian Kualitas Tahapan Kegiatan

Level	Kualitas Manfaat Perubahan	Nilai
4	Bermanfaat bagi pemangku kepentingan	80,1-100
3	Organisasi secara keseluruhan	60,1-80
2	Sebagian unit di organisasi	40,1-60
1	Terbatas pada unit yang bersangkutan	0-40,0

Sumber : Perka LAN Nomor 20 Tahun 2015

Sangat disayangkan jika peserta Diklat hanya terpaku pada pemanfaatan proyek perubahan mereka hanya digunakan atau dirasakan oleh sekelompok kecil dengan alasan pemanfaatan yang lebih besar akan dilakukan pada tujuan jangka menengah atau jangka panjang, sehingga peran *coach* dalam hal ini adalah bagaimana yang *coachee* mereka dapat keluar dari zona nyaman mereka untuk menarik jangka menengah mereka ke jangka pendek, bahkan jika memungkinkan, seorang *coach* dapat memotivasi yang bersangkutan untuk melakukan jangka panjang mereka ke jangka pendek. Tentunya dengan mempertimbangkan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki secara realistis.

Berbagai pemaparan di atas menunjukkan bahwa pendekatan melalui model GROW sebenarnya telah diterapkan para *coach* di PKP2A II LAN. Penerapan

tersebut terutama terlihat pada tahap *goal*, *reality*, dan *will*. Dengan demikian model GROW dapat menjadi sebuah alternatif pendekatan proses *coaching* dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat IV di PKP2A II LAN.

## E. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Dari berbagai pemaparan di atas terlihat bahwa model GROW dapat menjadi sebuah alternatif pendekatan proses *coaching* dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan tingkat IV di PKP2A II LAN. Hal ini dibuktikan dengan diterapkannya model ini secara sadar maupun tidak sadar oleh para *coach* di PKP2A II LAN. Penerapan tersebut terutama terlihat pada tahap *goal*, *reality*, dan *will*. Di tahap *goal* terlihat bahwa dalam rangka menentukan tujuan yang akan dicapai dalam proses *coaching*, *coach* mengagendakan pertemuan dengan frekuensi yang cukup sering. Pertemuan dengan *coach* membuat gagasan informan menjadi lebih jelas sehingga mereka senang bertemu dengan *coach* mereka. *Coach* membantu *coachee* menemukan sendiri jalannya melalui motivasi. Keakraban antara *coach* dan *coachee* membuat mayoritas dari mereka cenderung memilih *coaching* satu persatu.

Di tahap *reality* *coach* membantu dalam proses penggalan potensi masalah sehingga *coachee* mengetahui faktor-faktor yang dapat membentuk dan menghambat proyek perubahan mereka. Dalam proses tersebut *coach* berupaya mendorong *coachee* untuk menemukan kebutuhan. Kebutuhan itulah yang kemudian dianalisis oleh *coach* dan *coachee*. Di tahap *options*, *coachee* mendapatkan alternatif-alternatif solusi yang dituangkan dalam *milestone* dan kegiatan serta alternatif keterlibatan *stakeholder* dalam melaksanakan proyek perubahan mereka. Adanya pilihan-pilihan tersebut memberikan kontribusi dalam

memberikan kejelasan proyek perubahan peserta diklat. Di tahap *will, coachee* termotivasi untuk melaksanakan proyek perubahannya. Keterlibatan *coach* membuat *coachee* lebih terinspirasi dalam melakukan proyek perubahan. Kepercayaan diri tersebut muncul karena dalam proses *coaching*, *coach* mereka lebih banyak mengarahkan, ramah, teliti, bersedia membimbing *coachee*, memiliki inisiatif untuk terlebih dahulu menghubungi *coachee* guna menanyakan atau mendiskusikan progres proyek perubahan, dan mudah dihubungi melalui berbagai sarana komunikasi.

## 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perlu dibentuk Forum *coaching* seperti media WhatsApp, website atau informal sharing dimana para *coach* dapat berbagi pengalaman dalam menangani permasalahan para *reformer* baik secara kemampuan intelektual maupun emosional.
2. Jika memungkinkan para *coach* bekerjasama dengan penyelenggara Diklat dalam menangani masalah yang dihadapi *coachee*.
3. Teknik pemberian *coaching* kepada *reformer* sebaiknya disesuaikan dengan tingkat kemampuan intelektual dan pengalaman peserta.
4. Pengawasan dan pengendalian dalam proses *coaching* juga perlu dilakukan untuk memastikan para *coachee* mendapatkan kesempatan *coaching* yang seharusnya mereka dapatkan.
5. Pengembangan kapasitas bagi para *coach* juga perlu dilakukan agar *reformer* mendapatkan arahan yang semakin bermanfaat, proyek perubahan senantiasa berorientasi pada pengembangan diri, pelayanan dan

pemberdayaan aparatur dan masyarakat, pengawasan dilapangan saat fase implementasi proyek perubahan perlu diperketat untuk menjamin kualitas, waktu pelaksanaan proyek perubahan diperpanjang sehingga terlihat pula capaian jangka menengahnya, materi Diklat dikembangkan lagi, dan sebaiknya inovasi *reformer* dipublikasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amidjaya, Muhammad Adithia. 2014. *Klik M a n a g e m e n t* . <http://klikmanagement.com/coaching-definisi-sejarahny>, diakses tanggal 25 Oktober 2016).
- Asmoko, Hindri. 2015. *Coaching dan Mentoring, Faktor Penting dalam Diklat Kepemimpinan Pola Baru*. BDPim. Magelang.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. 2005. *Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*. *Journal of Management*, 31, 829–848. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279599>.
- Grant, A. M. 2013. The efficacy of *coaching*. In J. Passmore, D. B. Peterson, and T. Freire (Eds.). *Wiley-Blackwell Handbooks in Organizational Psychology*. UK: John Wiley & Sons, Ltd. pp.15-39.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). The state of play in *coaching* today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125–168.
- Habig, J., & Hoole, E. 2015. Evaluating *Coaching* Interventions. In E. R. Hoole,

- E. C. D. Gullette, & D. D. Riddle (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Coaching in Organizations* (81-112). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Passmore, J. 2010. *Excellence in Coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Edisi Terjemahan. Penerbit PPM. Jakarta.
- Prastowo, Andi. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Ar-Ruzz Media. Jogjakarta.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. 2003. Can working with an executive *coach* improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 1, 23-44.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. 2015. *Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189-217.
- Spence, G.B. and Grant, A. (2007) Professional and peer life *coaching* and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study. *The Journal of Positive Psychology*, 2, 185 - 94.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does *coaching* work? A meta-analysis on the effects of *coaching* on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas brealey publishing.
- Whitmore, John. 2003. *Coaching for Performance Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja*. Edisi Terjemahan. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Whitmore, S. J. (1994). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills*. Pfeiffer & Company by arrangement with N. Brealy Publ.
- Wilson, C. 2011. *Performance Coaching Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan*. Edisi terjemahan. Penerbit PPM. Jakarta.

#### Peraturan

Perka LAN No 19 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III.

Perka LAN No 20 tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV.