

ANALISIS TERHADAP PERAN DAN FUNGSI COACH DAN MENTOR DALAM DIKLAT KEPEMIMPINAN PADA BPSDMD PROVINSI SUMATERA SELATAN

H. Kabul Aman
BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan
Kabulaman16@gmail.com

Abstraks

Coach dan Mentor adalah dua elemen yang sangat berpengaruh dan menentukan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan di semua jenjang. Dimana dalam pendidikan dan pelatihan kepemimpinan seorang peserta yang notabene adalah seorang pejabat struktural atau pejabat yang potensial untuk dipromosikan menduduki jabatan struktural tertentu sesuai dengan jenjang dan eseloneringnya, diharapkan menjadi pemimpin perubahan/sebagai agen perubahan dalam lingkup organisasinya, salah satu tugas dan kewajiban peserta pelatihan kepemimpinan adalah menyusun dan mengimplementasikan sebuah Proyek Perubahan, yang merupakan salah satu indikasi keberhasilan dalam mengikuti Pelatihan Kepemimpinan.

Dalam menyusun proyek perubahan dan mengimplementasikan proyek perubahan yang merupakan tugas utama bagi seorang peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, setiap peserta (*Coachee*) didampingi oleh seorang *Coach* dalam hal ini seorang Widyaiswara yang ditugaskan oleh lembaga penyelenggara pendidikan dan pelatihan untuk menjadi motivator, sumber inspirasi, membimbing, mengarahkan dalam arti membangkitkan potensi peserta dilkat (*Coachee*) dalam menyusun dan mengimplementasikan proyek perubahan yang disunnya. Sedangkan Mentor sebagai seorang yang dianggap lebih memahami dan lebih kompeten dari pada peserta yang dimentoringnya (*mentee*), berfungsi mensupport dan mengarahkan serta memberikan petunjuk serta dukungan dalam penyusunan rencana proyek perubahan dan implementasinya. Seorang Mentor adalah seorang yang sehingga antara seorang mentor dengan mentee adalah hubungan seperti atasan bawahan (subordinatif), sehingga sebaiknya seorang mentor adalah atasan langsung dari menteenya (peserta diklat). Proses interaksi antara seorang *Coach* dan *Coachee* disebut *Coaching* dan proses inteaksi antara *Mentor* dengan *Mentee* disebut *mentoring*.

Kata kunci : *Coach dan Mentor*.

A. Latar Belakang

Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang lebih populer dengan istilah Diklat Kepemimpinan Pola Baru dilaksanakan dalam rangka mengembangkan kompetensi kepemimpinan seorang pejabat Aparatur Sipil Negara sesuai dengan jenjang jabatan dan eselonering yang diduduki. Kompetensi kepemimpinan yang diharapkan adalah terbentuknya seorang pejabat yang menjadi pemimpin perubahan di lingkungan organisasi atau unit organisasi yang dipimpinya, setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pola baru. Filosofi pemimpin perubahan ini diilhami oleh konsep kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz (2009). Pemimpin perubahan yang diharapkan setelah yang bersangkutan mengikuti proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan jenjang jabatan atau eselonering yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan adalah seorang pemimpin yang mampu melakukan adaptasi dengan konsep perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi .

Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru didasarkan pada Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 untuk Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I, Nomor 18 Tahun 2015 untuk Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, Nomor 19 Tahun 2015 untuk Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, dan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 untuk Pendidikan dan

Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, yang telah dilaksanakan mulai pada Tahun 2015. Dalam pelaksanaan pendidikan pelatihan kepemimpinan pola baru pada semua tingkatan dilaksanakan dengan pola, tahapan dan sistem serta tujuan yang sama, yakni membentuk peserta Diklat untuk menjadi seorang pemimpin perubahan pada suatu unit kerja atau sub unit organisasi dimana yang bersangkutan bertugas sesuai dengan jenjang dan ruang lingkup jabatan yang diemban. Perbedaannya terdapat pada jangka waktu penyelenggaraan pendidikan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan, dan jenjang jabatan atau eselonering peserta pendidikan pelatihan itu sendiri. Pendidikan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV diperuntukkan bagi pejabat yang menduduki jabatan eselon IV atau pejabat potensial yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan eselon IV, Pendidikan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III bagi pejabat eselon III atau pejabat potensial yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan eselon III, Pendidikan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II bagi pejabat eselon II atau pejabat yang potensial yang dipersiapkan untuk menduduki eselon II (pimpinan tinggi pratama) dan pendidikan pelatihan Tingkat I diperuntukkan bagi pejabat eselon I atau pejabat potensial yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan Eselon I (Pimpinan Tinggi).

Terdapat dua karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin perubahan, pertama, seorang pemimpin perubahan harus mempunyai Visi, Misi dan 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 karena seorang pemimpin perubahan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak mungkin melakukannya sendirian. Ia pasti membutuhkan orang lain atau suatu tim work yang handal untuk bersama-sama mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Pola pembelajaran pada pendidikan pelatihan pola baru dilaksanakan dalam 5 tahapan yang terdiri dari :

- a. Tahap I Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi, pada tahap ini peserta *on campus* dengan penekanan pembelajaran pada pengembangan wawasan kebangsaan dan integritas. Selain itu peserta mulai melakukan diagnosa kebutuhan perubahan pada unit kerjanya.
- b. Tahap II *Breakthrough I (Taking Ownership)*, pada tahap ini, peserta *of campus* yaitu kembali ke unit kerjanya untuk memperdalam kebutuhan perubahan dan melakukan komunikasi dengan *stakeholder*. Pada tahapan ini peserta harus sudah dapat menentukan topik perubahan yang akan dilaksanakannya.
- c. Tahap III Merancang Perubahan dan Membangun Tim Efektif, pada tahap ini, peserta kembali *on campus*, pada tahapan ini pembelajaran lebih difokuskan kepada penyusunan rancangan proyek perubahan yang akan dilakukan.
- d. Tahap IV *Breakthrough II (Leadership Laboratory)*, pada tahap ini, peserta kembali *of campus*. Peserta mengimplementasikan proyek perubahan di tempat kerjanya. Keberhasilan peserta dalam pendidikan pelatihan lebih banyak ditentukan pada tahapan ini, dimana peserta harus mampu menyelesaikan proyek perubahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan proposal proyek perubahan yang sudah disusun (dalam hal ini paling tidak tujuan jangka pendek dan atau tujuan jangka menengah) .
- e. Tahap V Evaluasi, pada tahap ini peserta ke kampus (*on campus*) dengan agenda mempresentasikan hasil yang telah dicapai selama implementasi proyek perubahan yang telah dilakukan pada tahap IV, peserta yang dinyatakan lulus adalah yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam proposal proyek perubahannya.

Pada *On campus* model pembelajaran dilaksanakan secara klasikal dengan penekanan pada penguatan wawasan kebangsaan dan integritas serta pembekalan kemampuan teori manajerial dan kepemimpinan, sedangkan pada *Of campus* model pembelajaran dilaksanakan dengan pendekatan penerapan praktik kepemimpinan secara langsung di lapangan atau pada unit kerja peserta pendidikan pelatihan. Praktik lapangan dilakukan untuk mengasah kemampuan peserta dalam merancang proyek perubahan dan mengeksekusi rencana perubahan yang sudah disusun sedemikian rupa tersebut.

Dalam sistem pembelajaran pendidikan pelatihan kepemimpinan pola baru di atas menunjukkan bahwa pada Tahapan II dan tahapan IV, para peserta berada di tempat kerjanya kembali (*of campus*). Pada tahapan ini, peserta akan banyak berhubungan dan dibimbing oleh 2 unsur penting yang sangat berkaitan erat dengan penyelenggaraan pendidikan pelatihan kepemimpinan yaitu **Coach** dan **Mentor**. Peran *Coach* dan *Mentor* tentunya sangat besar dalam membantu dan mengarahkan peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan baik ketika menyusun rancangan proyek perubahan maupun pada saat melaksanakan proyek perubahan tersebut, bahkan pada saat awal menyusun konsep proyek perubahan dan memetakan area perubahan orang *Coachee* sudah dapat berkonsultasi dengan Coachnya. Keberhasilan peserta Diklat dalam menyelesaikan kegiatan pendidikan dan pelatihan, utamanya dalam menyusun dan mengaplikasikan proyek perubahannya dengan sangat dipengaruhi oleh berbagai aspek atau faktor, salah satu diantaranya yaitu peran dan fungsi *Coach* dan *Mentor* yang merupakan salah satu elemen penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan .

B. Tujuan dan Manfaat

Tulisan ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan peran penting seorang *Coach* dalam mendampingi dan membimbing dalam arti mengarahkan peserta Pelatihan Kepemimpinan yang dibimbingnya. Bagaimana seorang Coach memosisikan dirinya dalam mendampingi peserta pelatihan mulai saat peserta memasuki tahapan Membangun Komitmen Bersama, mendampingi peserta pelatihan dalam menyusun Proposal Proyek Perubahan, Seminar Poroposal, penulisan kertas kerja Laoran Implementasi Proyek Perubahan, sampai pada Seminar Laboratorium Kepemimpinan.

Disamping itu pula untuk memahami dan menjelaskan fungsi seorang Mentor bagi seorang peserta pelatihan (*mentee*). Sebuah proyek Perubahan disamping berguna bagi Proyek Leader yang merupakan tolak ukur keberhasilan dalam melaksanakan misi kepemimpinannya, sesungguhnya hasil dari proyek perubahan itu adalah untuk lembaga/organisasi dimana peserta berada. Maka dari itu dalam melakukan suatu proyek perubahan pada pelatihan kepemimpinan disetiap tingkatan campur tangan dan dukungan lembaga sangat besar yaitu melalui peran serta seorang Mentor. Seorang Mentor idealnya lebih memahami dan lebih kompeten dari pada peserta (*mentee*), berfungsi mensupport dan mengarahkan serta memberikan petunjuk serta dukungan terhadap proyek perubahan yang digagas oleh peserta pelatihan kepemimpinan. Hubungan seorang Mentor dengan mentee layaknya adalah hubungan seperti atasan bawahan (subordinatif), sehingga sebaiknya seorang mentor adalah atasan langsung dari mentee (peserta pelatihan)

C. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Coach dan Mentor

Sebelum membahas pentingnya coaching dan mentoring dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pola baru, terlebih dahulu akan dijelaskan pengertian mengenai Coach dan *Mentor* sebagai berikut :

a. *Coach*

- 1) Menurut Bresser dan Wilson dalam Passmore (2010) dengan mengutip beberapa pendapat para ahli diantaranya, *Coaching* adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya.
- 2) Whitmore, 2003, *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar dari pada mengajarnya.
- 3) Menurut (Grant, 1993), *Coaching* adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana *coach* memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi dari seorang *coachee* .
- 4) Downey, 2003) *Coaching* adalah seni memfasilitasi kinerja, pembelajaran, dan pengembangan orang lain.
- 5) Wilson (2011) menggunakan istilah *coaching* kinerja yang diartikan sebagai suatu proses yang memungkinkan orang untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi.
- 6)(ICF, 2005), *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.

b. *Mentor*

Mentor didefinisikan sebagai orang yang berbagi pengalamannya, pembelajarannya dan nasihatnya kepada mereka yang kurang berpengalaman dalam bidang tertentu, (Wilson 2011). Demikian juga kutipan yang diambil Whitmore (1997) dari buku David Clutterbuck *Everyone Needs a Mentor*, menyatakan bahwa *mentoring* berasal dari konsep magang, ketika orang yang lebih tua, lebih berpengalaman, mewariskan pengetahuannya tentang bagaimana pekerjaannya dilakukan dan bagaimana beroperasi dalam dunia komersial.

Seorang Mentor adalah orang yang sukses di bidangnya dan nantinya dia akan mentransfer ilmunya kepada seseorang yang dimentoringnya, dalam hal ini (mentee). Jadi tugas seorang Mentor adalah mendampingi seorang mentee dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga seorang Mentor harus lebih expert dari pada menteenya. Peran seorang mentor terhadap menteenya adalah semacam metode pengembangan dimana seorang Mentor akan mengajarkan tips/trik, pengalaman sukses, metode sukses, cara-cara sukses sesuai dengan pengalamannya. Mentoring adalah proses berbagi dan sekaligus mengajarkan suatu ketrampilan teknis dan khusus dari Mentor kepada mentee-nya, melalui nasehat, bimbingan dan pengalaman profesional pribadi. Pada kegiatan

mentoring hubungan antara Mentor dengan mentee adalah hubungan yang tidak setara (subordinatif) dengan kata lain diibaratkan sebagai sebuah hubungan antara seorang senior memberikan informasi spesifik kepada junior.

2. Manfaat Coaching dan mentoring

Penerapan *coaching* secara tepat dapat menghasilkan situasi menang-menang (*win-win*) yang bermanfaat untuk semua pihak atau *stakeholder* (Passmore, 2010). Manfaat tersebut dapat dirasakan baik bagi individu, kelompok, dan organisasi. Banyak manfaat yang dapat diperoleh proses *coaching* dan *mentoring* ini. Beberapa manfaat yang diperoleh dari implementasi *coaching* dan *mentoring* yang tepat adalah :

- a. Peningkatan kinerja, peningkatan kinerja dapat dirasakan oleh individu dan/atau kelompok, yang selanjutnya peningkatan kinerja individu atau kelompok dimaksud akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.
- b. Komitmen dan motivasi yang lebih tinggi, penerapan *coaching* akan meningkatkan komitmen dan motivasi individu dan kelompok.
- c. Kesadaran dan refleksi diri yang lebih bagi individu dan kelompok, dengan tumbuhnya kesadaran dan refleksi diri akan memudahkan pengembangan potensi diri dan kelompok secara berkesinambungan.
- d. Kemampuan kepemimpinan yang lebih baik, *Coaching* dan *mentoring* akan dapat mendorong dan menumbuhkan kemampuan kepemimpinan.
- e. Proses manajemen perubahan yang lebih baik, perubahan organisasi umumnya menimbulkan gejala baik secara individu maupun organisasi. Proses *coaching* dan *mentoring* dapat digunakan untuk mengelola perubahan tersebut agar dapat berjalan dengan baik.
- f. Perbaikan komunikasi dan hubungan, proses *coaching* dan *mentoring* akan memperbaiki komunikasi dan hubungan antar individu maupun dengan kelompok.
- g. Pengimplementasian ketrampilan yang lebih baik, implementasi ketrampilan yang lebih baik akan lebih muda dengan proses *coaching* dan *mentoring* yang dijalankan.
- h. Budaya organisasi yang lebih terbuka dan produktif, dengan adanya *coaching* dan *mentoring* akan melahirkan budaya organisasi yang lebih terbuka dan produktif.

D. Metodologi Penulisan

Metodologi yang digunakan dalam penulisan ini adalah studi kepustakaan dengan mengkaji literature, tulisan, ataupun makalah tentang *coaching* dan *mentoring*, dan memaduserasikannya dengan hasil pengamatan di lapangan terutama dalam penunjukan Coach dan Mentor pada setiap penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan maupun yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota. Disamping itu pula untuk melengkapi bahan yang diperlukan sering dilakukan diskusi dengan para Widyaiswara di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Sekatan baik terutama kepada yang sudah seringkali ditugaskan sebagai Coach ataupun Narasumber/Penguji pada pelatihan kepemimpinan.

E. Pembahasan

1. Pentingnya *coaching* dan *mentoring* dalam Diklatpim

Dalam konteks pendidikan pelatihan kepemimpinan coaching adalah suatu proses dialog antara seorang *Coach* dengan peserta diklat (*Coachee*) yang sifatnya pemberdayaan *Coachee* untuk mendiagnosa isu strategis dalam organisasinya yang paling mendesak, menentukan berbagai solusi yang realistis dan terbaik serta menetapkan strategi dan tahapan pencapaian solusi tersebut. Dalam proses *coaching* seorang *Coach* harus menyimak secara aktif apa yang menjadi permasalahan yang dihadapi *coachee*, bertanya secara bijak dan teknik bertanya bersifat membangun kepercayaan *coachee* untuk menemukan solusinya sendiri, lebih bersifat pemberdayaan dan tidak menggurui, dimana bentuk hubungan antara *Coach* dengan *Coachee* adalah hubungan yang setara. *Coaching* adalah sebuah cara pengembangan kompetensi sumberdaya manusia aparatur sipil Negara melalui proses dialog yang memberdayakan antara seorang *coach* dengan *coachee* untuk dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapinya, menentukan berbagai solusi alternatif yang dapat dilakukannya sendiri dan melengkapi dirinya dengan strategi yang paling efektif untuk melaksanakan dan mencapai solusi tersebut.

Seorang *Coach* adalah fasilitator, bukan guru, Seorang *Coach* bertindak sebagai seorang motivator yang mendukung tujuan *Coachee*. Seorang *Coach* percaya bahwa solusi ada pada setiap orang, jadi seorang *Coach* tidak akan memberikan ilmu/solusi tertentu tapi mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk menggali potensi/kemampuan sehingga seorang *coachee* bisa menemukan solusinya sendiri terhadap suatu permasalahan yang dihadapinya. *Coach* menjadi cermin, membantu dan memberi saran kepada *Coachee*) untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibutuhkan. *Coach* adalah orang yang ahli dalam memfasilitasi pencapaian tujuan atau proses perkembangan diri *coachee*, namun dia tidak perlu ahli benar dalam topik yang di-coach-nya. *Coach* biasanya membantu *coachee* dengan menyediakan tools dan hal-hal yang dapat memotivasi dan membantu pencapaian. *Coach* harus berfungsi sebagai pendorong potensi peserta seorang *Coachee* untuk mampu melakukan proyek perubahan yang inovatif. Tujuan *coaching* adalah untuk memfasilitasi sebuah proses membebaskan potensi diri menuju aktualisasi diri bagi seorang *Coachee*. Itulah mengapa seorang *Coach* tidak perlu ahli dalam content atau substansi *coaching*, tetapi seorang *coach* adalah seorang yang ahli dalam hal memfasilitasi proses berpikir, menemukan yang diinginkan dan arti, niat serta keyakinan yang melandasinya. Kadang-kadang seorang *coach* akan menantang dan memprovokasi *Coachee* untuk mengkonfirmasi tujuan yang akan dicapainya. Itulah mengapa seorang *Coach* yang hebat mampu membantu menemukan tujuan utama dan apa yang benar-benar diinginkan oleh *Coachee* sebagai clientnya. Pertanyaan pertama dari seorang *Coach* adalah: Apa yang Anda Inginkan? Dan pertanyaan terakhirnya adalah, apakah Anda telah mendapatkannya? *Coach* juga akan bertanya, bagaimana Anda tahu kapan Anda telah mendapatkan hasil yang diinginkan. Dan bagaimana cara Anda melihat atau mengukur perubahannya.

Sebagaimana telah disinggung pada bagian awal tulisan ini bahwa, Pelatihan Kepemimpinan pola baru dirancang untuk menciptakan pemimpin perubahan, yaitu pemimpin yang mampu membawa organisasi menuju pencapaian kinerja yang optimal. Untuk membentuk pemimpin perubahan tersebut, model pembelajaran dalam Diklat kepemimpinan dirancang dengan sistem *on/of campus*. Sistem *On campus* ditekankan pada penguatan wawasan kebangsaan dan integritas serta pembekalan kemampuan teori manajerial dan kepemimpinan, sedangkan *Of campus* dilakukan dalam rangka penerapan praktik kepemimpinan secara langsung di lapangan. Sistem pembelajaran

diklatpim pola baru dilaksanakan dalam lima tahapan. Kelima tahapan tersebut adalah tahap pertama Diagnosa Kebutuhan Perubahan Organisasi. Tahap kedua adalah *Breakthrouh I (Taking Ownership)*. Tahap ketiga adalah Merancang Perubahan dan Membangun Tim Efektif. Tahap keempat adalah *Breakthrouh II (Leadership Labolatory)*. Tahap terakhir adalah Evaluasi. Dari kelima tahap tersebut tiga tahap *on campuss* yaitu tahap pertama, ketiga, dan kelima dan dua tahap *of campuss* yaitu tahap kedua dan keempat. Pada tahap kedua dan keempat, peserta diklatpim berada di tempat kerjanya kembali dimana pada tahap ini, peserta akan dibimbing oleh dua pihak yang sangat terkait dengan kegiatan Diklat kepemimpinan yaitu **coach dan mentor**. *Coach* adalah seorang Widyaiswara yang bertindak sebagai fasilitator ditunjuk/ditugaskan oleh lembaga penyelenggara Diklatpim, sedangkan Mentor adalah atasan langsung peserta diklatpim atau pejabat lain yang ditunjuk lembaga dimana peserta Diklatpim berasal yang terlebih dahulu dikoordinasikan kepada penyelenggara Diklatpim.

Pada tahap Kedua, peserta diklatpim akan melakukan diagnosa terhadap organisasinya pada unit kerjanya) untuk menentukan perubahan apa yang akan dilakukan. Proses ini didahului dengan pembekalan materi Diagnostik Reading yang diberikan pada tahap pertama. Pada tahapan ini, mentor berperan untuk mengarahkan peserta dalam menentukan kebutuhan perubahan tersebut. Peran mentor ini penting untuk memudahkan peserta dalam merumuskan dan menentukan perubahan yang akan dilaksanakan. Peran *coach* pada tahap ini adalah membimbing dan memonitor peserta diklatpim dalam menentukan kebutuhan perubahan untuk memastikan bahwa perubahan yang akan dibuat oleh peserta diklat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Tahap Keempat adalah implementasi proyek perubahan. Pada tahapan ini, peserta Diklatpim akan melaksanakan rencana perubahan yang telah disusun pada tahap ketiga. Peran mentor pada tahap ini adalah membimbing, mengarahkan, dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan peserta Diklatpim. Peran *coach* pada tahap ini adalah membimbing, memotivasi, dan memonitor peserta Diklatpim agar pelaksanaan proyek perubahan dapat berjalan dengan lancar.

2. Etika seorang Coach

Sebagaimana telah disampaikan di atas bahwa hubungan seorang Coach dengan cochee dalam proses coaching adalah hubungan yang setara bukannya seperti hubungan antara atasan dan bawahan atau subordinatif, sehingga idealnya etika seorang Coach dalam proses coaching dapat digambarkan sebagai berikut :

No.	Sikap yang sebaiknya	Sikap yang harusnya dihindari
1	2	3
1.	Memiliki integritas.	Tidak memaksakan kehendak/keinginan.
2.	Dapat membangun kepercayaan diri bagi Cochee.	Tidak menggurui.
3.	Bersifat Empati terhadap Coachee.	Menganggap solusi alternatifnya yang paling benar .
4.	Mampu menggali permasalahan yang dihadapi Coachee	Menyalahkan. Tidak respon.

3. Menjadi *Coach* dan Mentor Ideal

Uraian sebelumnya menunjukkan pentingnya peran *coach* dan mentor dalam mensukseskan proyek perubahan yang dilakukan oleh peserta Diklatpim. Untuk itu, *coach* dan mentor seharusnya memiliki karakter sebagai *coach* dan mentor yang ideal. Karakteristik *coach* dan mentor yang baik menurut Passmore (2010) diantaranya adalah empati, perspektif, fokus yang jelas, intuisi, obyektif, dan kekuatan untuk memberi tantangan kepada *coachee*. Lebih lanjut Passmore mengemukakan selain karakteristik tersebut, *coach* dan mentor harus memiliki beberapa ketrampilan, ketrampilan yang harus dimiliki antara lain ketrampilan mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan mengklarifikasi sesuai tujuan, strategi, dan tindakan. Whitmore (1997) mengemukakan kualitas seorang pengarah yang ideal diantaranya adalah sabar, lepas bebas, bersifat mendukung, berminat, pendengar yang baik, perseptif, sadar, sadar diri sendiri, atentif, dan retentif. Khusus bagi seorang mentor lebih tepat kalau atasan langsung dari peserta pendidikan pelatihan kepemimpinan (*mentee*) yang dianggap sudah cukup memahami keberadaan tugas pokok dan fungsi organisasi dan lingkungan kerjanya, yang secara umum dianggap lebih memahami, lebih expert, lebih berpengalaman dan yang tidak kalah pentingnya dapat mensupport terselenggaranya proyek perubahan yang diajukan oleh *mentee* (peserta diklat kepemimpinan). Apabila tidak ada atasan langsungnya dapat ditugaskan atasan lain dari satuan kerja dimaksud atau yang berkompeten, atau atasan dari atasan langsung peserta yang bersangkutan.

Mentoring dan Coaching merupakan suatu kegiatan yang mutlak harus ada, dalam penyelenggaraan suatu pendidikan pelatihan kepemimpinan, hal ini sejalan dengan amanat Kepala LAN, DR. Adi Suryanto, M. Si, saat membuka “Workshop Coaching” di Gedung Wisesa Kampus PPLPN Lembaga Administrasi Negara, Pejompongan, Senin (19/10, yang pada intinya bahwa “Efektifitas penyelenggaraan Diklatpim Pola Baru ditentukan oleh kemampuan *Coach* dalam menransferkan ilmunya secara tepat kepada para peserta pendidikan pelatihan, namun, pada kenyataannya kemampuan yang diperlukan itu tidak dibarengi dengan penguatan kapasitas *coach* yang mumpuni. “Peranan *Coach* semakin penting sejak diselenggarakannya Diklatpim Pola Baru. Fungsi *coach* dalam membimbing peserta Diklat kepemimpinan untuk berkontribusi dalam proyek perubahan semakin meningkat. Implementasi dan sinergitas sebagaimana mestinya antara penyelenggara, widyaiswara, peserta, stakeholders melalui kegiatan mentoring, coaching, dan konseling merupakan salah satu kunci utama suksesnya penyelenggaraan diklatpim, dengan indikator tingkat kelulusan peserta Diklatpim yang optimal.

4. Model *Coaching*

Efektivitas proses *coaching* selain ditentukan oleh peran dan kemampuan seorang *coach* juga ditentukan oleh model *coaching* yang digunakan. Model *coaching* adalah kerangka berpikir yang mendukung kekuatan intuitif dan ketrampilan *coaching* kita (Wilson, 2011). Terdapat banyak model yang dapat digunakan dalam proses *coaching*, antara lain *emotional quotient* (EQ), GROW (*Goal, Reality, Opions, dan Will*), Model Johari Window, Model *forming, storming, norming, performing*

pengembangan tim – Bruce Tuckman, model kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard, dan lain-lain. Dalam tulisan ini penulis ini hanya mengemukakan model yaitu EQ, GROW, dan model coaching dalam Framework PEDIE (*Presenting the Problem/Synchronisation, Elaborating the Problem, Developing Ideas & Solutions, Implementing Strategies, dan Evaluating Strategies*)

a. **Emotional Quotient (EQ)**

EQ atau kecerdasan emosional merupakan bidang yang luas. Salah satu karya yang paling terkenal mengenai EQ adalah karya Daniel Goleman. Hipotesis yang dikembangkannya adalah untuk sukses di tempat kerja, yang diperlukan adalah sepertiga kemampuan IQ dan dua pertiga kemampuan EQ. EQ ini berfungsi selama proses *coaching* sebagai dasar dari *coaching* tersebut. Dalam model EQ Goleman, kesadaran diri merupakan kekuatan yang mengantarkan seseorang untuk memiliki kualitas baru. Kesadaran diri tersebut menyadari apa yang terjadi pada diri sendiri sekarang ini dan di sini, bukan di masa lampau atau masa yang akan datang.

Salah satu bagian terpenting dari perkembangan diri adalah kemampuan observasi diri sebab akan memberi kita kesempatan untuk berubah. Dengan kemampuan observasi diri, kita dapat memilih pikiran positif atau negatif. Ini merupakan fondasi kesadaran diri. Setelah kita memiliki kapasitas untuk melihat pikiran, perasaan dan kondisi tubuh, semua hal akan bisa dibaca dengan baik.

b. **GROW Model**

Model GROW (*Goal, Reality, Options, dan Will*), model ini merupakan model spesifik yang menunjukkan langkah-langkah yang dilalui seorang *Coach* agar proses coaching dapat berjalan dengan efektif. Teknik GROW merupakan model *coaching* asli yang dikembangkan oleh Sir John Whitmore, dengan penjelasan sebagai berikut :

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.

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

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.

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 akan termotivasi untuk mengambil tanggung jawab terhadap perubahan yang akan dilakukan.

TEHNIK GROW DALAM PROSES COACHING DIKLAT PIM

Goal	Jika anda tidak tahu apa yang anda inginkan, maka anda tidak tahu bagaimana cara mendapatkannya.	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang ingin anda perbaiki di organisasi anda? • Apa yang ingin anda ubah kondisinya? • Bagaimana kondisi yang anda inginkan? • Apa indikasi kondisi yang lebih baik itu? • Sejauhmana peran anda dalam mewujudkan kondisi tersebut? • Berapa lama waktu yang anda butuhkan untuk mencapai kondisi tersebut? • Bagaimana anda tahu jika anda berhasil? • Bagaimana anda mengukur keberhasilan itu?
Reality	Jika anda tidak tahu kondisi saat ini, maka anda akan sulit mengetahui apa masalah anda sesungguhnya.	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang terjadi saat ini di organisasi anda? • Apa masalah yang dihadapi organisasi anda? • Siapa saja yang terlibat di dalamnya? • Apa yang akan terjadi bila permasalahan tersebut berkelanjutan? • Apa dampaknya terhadap anda dan semua yang terlibat di dalamnya? • Apa saja yang sudah anda lakukan selama ini? • Bagaimana hasil yang anda dapatkan? • Apa saja yang masih jadi kendala? • Apa saja yang masih belum terselesaikan masalahnya?
Options	Punya pilihan solusi lebih baik daripada tidak sama sekali.	<ul style="list-style-type: none"> • Apa solusi yang bisa anda lakukan? • Apa lagi yang dapat diperbuat? • Apa untung ruginya solusi tersebut? • Apa yang akan terjadi dengan organisasi anda bila solusi tersebut dilaksanakan?
Will	Bila inginkan perubahan, ubahlah perilaku anda dalam menghadapi masalah tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> • Solusi mana yang anda akhirnya pilih? • Sejauhmana solusi tersebut mengatasi permasalahan yang ada? • Bagaimana anda tahu bila solusi tersebut berhasil? • Kapan anda akan memulai solusi tersebut? • Siapa saja yang bisa membantu anda? • Siapa saja yang harus tahu tentang rencana anda ini? Sejauhmana mereka terlibat? • Pada skala 1 sampai 10, satu minimum, 10 maksimum, seberapa besar komitmen anda untuk melaksanakan solusi tersebut? • Apa yang menghalangi untuk mencapai 10? • Apa lagi yang dapat dilakukan untuk mencapai 10?

c. Coaching Process dengan Framework PEDIE.

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	
Presenting the Problem/Synchronisation		Developing Ideas & Solutions		Evaluating Strategies	
Elaborating the Problem					
Implementing Strategies					

TEHNIK BERTANYA DENGAN FRAMEWORK PEDIE

Presenting The Problems.	Permasalahan apa saja yang dihadapi Organisasi?	<p>Apa saja permasalahan yang dihadapi organisasi saat ini?</p> <p>Apa yang akan terjadi bila semua permasalahan tersebut tidak terselesaikan?</p>
Elaborating The Problems	Solusi apa saja yang dapat dilakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut?	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dapat anda lakukan (lagi) untuk mengatasi permasalahan tersebut? • Solusi apa saja yang mungkin dilakukan? • Siapa saja yang dapat membantu anda? • Apa untung rugi dari setiap solusi yang anda rencanakan?
Developing Strategies	Solusi apa saja yang dapat dilakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut?	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dapat anda lakukan (lagi) untuk mengatasi permasalahan tersebut? • Solusi apa saja yang mungkin dilakukan? • Siapa saja yang dapat membantu anda? • Apa untung rugi dari setiap solusi yang anda rencanakan?
Implementing Strategies	Bagaimana tahapan pencapaian solusi tersebut?	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana tahapan pelaksanaan solusi tersebut? • Bagaimana anda tahu bahwa solusi tersebut membuahkan hasil yang anda inginkan? • Apa saja yang masih menjadi kendala?
Evaluating	• Bagaimana tahapan pelaksanaan solusi	• Dalam skala 1 sampai 10, sejauhmana keberhasilan dari solusi yang dilakukan?

Strategies	tersebut? • Bagaimana anda tahu bahwa solusi tersebut membuahkan hasil yang anda inginkan? • Apa saja yang masih menjadi kendala?	• Apalagi yang masih menjadi kendala? • Apa lagi yang perlu ditingkatkan?
------------	---	--

d. Beberapa permasalahan Coaching dalam Diklatpim

Berdasarkan observasi, Agus Dwiyanto yang dikutip Dayat dalam slide bahan tayang Diklat *Coach* (2016), terdapat beberapa permasalahan dalam proses *Coaching* pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, antara lain ;

1. Pemahaman Widyaiswara terhadap fungsi dan peran *Coaching* yang berbeda-beda;
2. Sebagian besar Widyaiswara menempatkan dirinya sebagai lebih *superior*, *knowledgable*, dsb. daripada peserta Diklat.
3. Hubungan antara Coach dengan peserta seperti hubungan antara atasan dengan bawahan (*super-Coach*);
4. Banyak Widyaiswara yang memusatkan perhatian pada hal – hal teknis seperti pembimbing tesis, dengan mempersoalkan judul, teknis penulisan, *wording*, dsb.
5. Sebagian Widyaiswara mengabaikan perannya sebagai motivator, sumber inspirasi, dan provokator untuk memberi tantangan kepada peserta (*Coachee*) untuk mengerahkan semua kemampuannya dalam menciptakan dan mengelola inovasi sebagai objek proyek perubahannya.

Menurut pendapat penulis, permasalahan ini terjadi tidak hanya pada *Coach*, tapi juga terjadi pada *Mentor*, terutama permasalahan kesalahan persepsi peran dan fungsi mentoring dan coaching yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, dimana harapan ditumpukan pada Widyaiswara selaku Coach, tumpang tindih peran dan fungsi antara Mentor, Coach dan konselor, bahkan adakalanya tidak terlaksana sama sekali.

e. *Coaching & Mentoring* Diklatpim pada BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan merupakan organisasi perangkat daerah yang mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang pengembangan sumber daya manusia, dibentuk dengan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Selatan Nomor 18 Tahun 2016, yang sebelumnya nomenklatur lembaga ini bernama Badan Pendidikan dan Pelatihan.

Sesuai dengan dengan tugas pokok dan fungsinya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan dalam upaya peningkatan

sumber daya aparatur adalah sebagai penyelenggara pendidikan dan pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, pendidikan pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, Tingkat III, dan Tingkat II. Untuk penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan Tingkat II sudah diawali dengan penyelenggaraan Diklat PIM II Angkatan XLII kelas M Palembang tahun 2016, dan pada tahun 2017 telah mendapat kepercayaan dari Lembaga Administrasi Negara RI untuk menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan secara mandiri, dimana mulai pada tanggal 31 Juli 2017 telah dilaksanakan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan I Tahun 2017. Selain itu juga menyelenggarakan pendidikan pelatihan teknis serta pendidikan pelatihan fungsional. Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian awal tulisan ini bahwa penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pada semua tingkatan maupun pada jenis pendidikan pelatihan lainnya harus dan telah dilaksanakan sesuai dengan regulasi yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara RI, yang secara keseluruhan mengatur mengenai teknis penyelenggaraan, substansi materi Diklat yang disampaikan serta para pengajar, narasumber dan fasilitator serta kurikulum pengajaran harus dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku.

Dalam kaitan ini keberadaan Coach dan Mentor serta proses pelaksanaan *Coaching* dan Mentoring dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan khususnya dalam Tahun 2016 dan Tahun 2017 ini (PIM II, PIM, III, dan PIM IV), maupun Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten/Kota secara umum telah dilaksanakan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku baik utamanya dalam penunjukan/penugasan Widyaiswara untuk menjadi *Coach* maupun dalam penetapan Mentor bagi peserta dilakukan koordinasi dengan baik oleh penyelenggara pendidikan dan pelatihan dalam hal ini BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan. Namun demikian khusus dalam proses *Coaching*, dalam pengamatan penulis serta hasil diskusi, konsultasi dan koordinasi dengan para Widyaiswara BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan yang sudah berpengalaman ditugaskan menjadi *Coach* dalam pendidikan pelatihan kepemimpinan, penulis berpendapat bahwa dalam proses *coaching* masih terdapat beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian oleh para *Coach* atau calon *Coach* guna mengatasi beberapa permasalahan yang secara umum sering timbul dalam proses *coaching*, yaitu antara lain :

- a. persepsi yang sama mengenai peran dan fungsi seorang *Coach*.
- b. pola hubungan seorang *Coach* dan *Coachee*, yaitu hubungan yang setara.
- c. dalam proses *coaching* seorang *coach* semestinya bertindak sebagai motivator, dan inspirator bagi *Coachee*.
- d. Seorang *Coach* hendaknya tidaklah menempatkan dirinya lebih *superior*, *knowledgable*, daripada peserta pelatihan kepemimpinan (*Coachee*), tapi lebih kepada hubungan yang setara..
- e. dalam proses *coaching* seorang *Coach* bukan sebagai pembimbing skripsi atau thesis sehingga tidak lebih memfokuskan kepada teknik penulisan, judul atau kata /bahasa yang digunakan.

Disamping itu pula menurut pemahaman dan pengamatan penulis, karena sampai saat ini tidak ada format standar dalam menyusun Proposal Rencana Proyek Perubahan dan Laporan Implementasi Proyek Perubahan, sehingga bentuk/rumusan Proposal Proyek Perubahan dan Laporan Implementasi Proyek Perubahan peserta

pendidikan pelatihan kepemimpinan menjadi beragam. Hal ini seringkali menjadi pertanyaan peserta terutama kepada para Coach yang memberikan coaching mungkin berbeda satu sama lain, tentu hal ini perlu mendapat perhatian bagi para Coach untuk menyamakan persepsi agar informasi yang diberikan kepada peserta/bimbingan relative sama. Disamping itu pula proses Coaching dan Mentoring ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan peserta pelatihan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi organisasi/lingkungan kerjanya yang diangkatnya menjadi area perubahan yang diawali dengan mendiagnosa kebutuhan organisasi (*Diagnostic Reading*) yang diberikan pada awal kegiatan proses pembelajaran.

Dalam penunjukan Mentor bagi peserta pendidikan pelatihan kepemimpinan juga telah dilaksanakan secara efektif dimana pihak penyelenggara pendidikan pelatihan berkoordinasi dengan instansi asal peserta untuk menetapkan mentor yang pada umumnya adalah atasan langsung dari peserta. Hanya saja masih ada terdapat pemahaman yang keliru dari seorang mentor terhadap mentee-nya dalam proses mentoring, dimana seharusnya seorang mentor memberikan support, mengarahkan dan bertanggung jawab terhadap kelangsungan proyek perubahan yang diajukan mentee-nya (peserta pelatihan) bukan justru adakalanya seorang Mentor justru mempersulit mentee pada saat konsultasi atau seminar proposal proyek perubahan maupun pada seminar laboratorium kepemimpinan. Untuk mengatasi hal ini seorang Coach berkewajiban untuk mengarahkan atau menyarankan kepada proyek leader untuk senantiasa membangun komunikasi yang efektif kepada Mentornya terkait kelangsungan proyek perubahan yang digagas, bahkan bila dianggap perlu seorang Coach dapat berkoordinasi dengan mentor.

Pada saat seminar Proposal Proyek Perubahan dan/atau saat Seminar Laboratorium Kepemimpinan dimana terdapat 4 unsur pelaksanaannya yaitu, Peserta Pelatihan (Proyek Leader), Coach, Mentor, dan Narasumber/Penguji yang masing-masing memiliki yang berbeda. Keberhasilan (lulus tidaknya) seorang peserta pelatihan sangat ditentukan dari hasil penilaian Narasumber atau Penguji yang dapat dikatakan memiliki kewenangan mutlak untuk menentukan lulus tidaknya seorang peserta pelatihan. Penunjukan seorang Narasumber/Penguji adalah kewenangan lembaga penyelenggara pelatihan, yang dapat berlatar belakang Widyaiswara ataupun pejabat Struktural. Dari pengamatan penulis terkait pelaksanaan seminar Laboratorium Kepemimpinan yang pada akhirnya bermuara kepada penentuan kelulusan dan penetapan peringkat kelulusan peserta pelatihan setidaknya terdapat 2 hal yang perlu mendapat perhatian, yaitu :

- a. Seorang Coach pada umumnya sangat termotivasi agar peserta pelatihan yang menjadi bimbingannya keluar sebagai peserta terbaik atau mendapat peringkat urutan tertentu, dan hal ini dianggap sebagai indikasi keberhasilan/kemampuan seorang Coach. Padahal sebenarnya keberhasilan seorang Coach bukan terletak pada hasil peringkat kelulusan peserta bimbingannya tetapi lebih kepada kelangsungan/keberhasilan proyek perubahan yang digagas oleh Coach (peserta pelatihan kepemimpinan).
- b. Dalam penunjukan Narasumber/Penguji belum sepenuhnya didasarkan kepada kompetensi yang dimiliki, dan bahkan belum ada standar dalam penentuan Narasumber/Penguji, sehingga kemungkinan terjadinya penilaian yang tidak proporsional dan hasilnya akan dapat merugikan peserta.

- c. Pedoman penilaian suatu Proyek Perubahan sudah diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara, namun demikian masih terdapat perbedaan pemahaman para Widyaiswara ataupun Pejabat Struktural yang ditugaskan sebagai Narasumber/Penguji dalam memberikan penilaian sehingga unsur subjektifitasnya akan sangat tinggi, untuk itu perlu diambil langkah langkah oleh penyelenggara untuk memberikan pengarahan terlebih dahulu kepada para Narasumber/Penguji sebelum seminar Proposal atau seminar Laboratorium Kepemimpinan dilaksanakan.

F. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Peran utama bagi seorang Coach dan Mentor dalam penyelenggaraan pendidikan pelatihan kepemimpinan adalah pada saat seorang peserta pendidikan pelatihan mulai menyusun Rancangan Proyek perubahan, melaksanakan seminar proposal proyek perubahan, mengimplementasikan serta menyusun laporan implementasi proyek perubahannya, dan seminar Laboratorium Kepemimpinan.

Dari pengamatan penulis terhadap proses penunjukan Coach dan Mentor dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan secara normative sudah berjalan cukup baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dimana khusus dalam penetapan/penunjukan Mentor tentunya dikordinasikan dengan pihak lembaga/instansi pengirim peserta dan hal ini sudah berjalan cukup baik, namun beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian antara lain :

- a. Para Widyaiswara belum memiliki persepsi dan pemahaman yang sama tentang Coach, proses coaching, serta etika sebagai seorang Coach.
- b. Penunjukan seorang Widyaiswara sebagai Coach masih berorientasi kepada pemerataan tugas, sedangkan idealnya tentu berdasarkan kompetensi.
- c. Sampai saat ini belum ada format baku tentang bentuk dan sistematika proposal proyek perubahan dan laporan implementasi proyek perubahan hal ini mengakibatkan proposal proyek perubahan dan laporan implementasi proyek perubahan yang diajukan oleh peserta pelatihan kepemimpinan beragam bentuknya, untuk mengatasi hal ini perlu adanya kesepakatan dari para Coach.

2. Saran

- a. Untuk efektifitas pelaksanaan coaching dan mentoring dalam pendidikan dan pelatihan kepemimpinan disarankan perlunya penyamaan persepsi bagi para Widyaiswara yang ditugaskan menjadi Coach atau yang dipersiapkan untuk menjadi Coach, hal ini sangat diperlukan agar peserta diklat mendapatkan informasi yang sama khususnya mengenai proses bimbingan proyek perubahan.

- b. Walaupun sampai saat ini belum ada format/bentuk resmi yang baku tentang proposal proyek perubahan dan laporan implementasi proyek perubahan, kiranya perlu ada kesekapatan bagi para Coach paling tidak untuk satu angkatan / kelas I dalam penyusunan proposal proyek perubahan dan laporan implementasi proyek perubahan, hal ini untuk lebih memudahkan dan adanya keseragaman bagi para peserta.
- c. Disarankan perlu diselenggarakan *Training of Trainer Coach*, atau *Workshop Coaching* sebagai upaya untuk meningkatkan kfasitas dan kemampuan para Widyaiswara dalam melaksanakan proses coaching pada pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.
- d. Perlu adanya standar/kriteria sebagai pedoman dalam penunjukan seorang Coach, dan Narasumber/Penguji dalam penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan, maupun dalam Pelatihan Dasar Calon Aparatur Sipil Negara.

Daftar Pustaka

- Dayat NS Wiranta. 2016. Teknik (Dasar) Coaching. Slide Bahan Tayang. Bandung; LAN RI
- Esty, Sri Wuryani Djiwandono. 2005. *Konseling dan Terapi*. Jakarta; PT. Grasindo
- Kelly, D Clarence. 2008. *Mentoring For Manager*. Jakarta; Prestasi Pustakaraya
- LAN RI. 2007. *Konseling Orang Dewasa*. Jakarta; LAN RI
- LAN RI. 2015. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tk. II
- LAN RI. 2015. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tk. III
- LAN RI. 2015. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV
- LAN RI. 2015. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklatpim Tk. IV
- Pratiwi, Nur Noviati dan Sri Hartati. 2009. *Konseling Sebagai Upaya Meningkatkan Kepemimpinan Transformasional*. Jurnal Intervensi Psikologi. Yogyakarta; UII
- Tidjan, Dkk. 2000. *Bimbingan dan Konseling*. Yogyakarta; Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.