PUSLATBANG KMP
MAKASSAR

PANDUAN
COACHING INTERNAL
BAGI PUSLATBANG KMP LAN RI

Disusun Oleh
Tim
PUSLATBANG KMP LAN

Makassar, 2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kaepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmatNya, buku Panduan Coaching Internal dapat terselesaikan. Penulisan panduan ini sebagai media informasi dalam pengembangan pegawai melalui non pelatihan di internal organisasi.

Buku pedoman ini berisi tentang pengertian coaching, kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh seorang Coach. Siapa saja yang bisa melakukan coaching, langka-langkah apa saja yang harus dipersiapkan sebelum memulai coaching internal, bagaimana pelaksanaannya, dan apa yang dilakukan setelah selesai coaching internal selesai dilakukan?

Dengan adanya panduan ini, diharapkan pelaksanaan coaching dapat terlaksana secara terstruktur dan terukur serta dapat dipertanggungjawabkan secara organisasi.

Pengembangan pegawai melalui coaching internal ini diharapkan dapat menjadi sebuah terobosan dalam pemberdayaan pegawai, bukan hanya dari pihak pimpinan ke manajerial atau manajerial ke staff, namun juga dapat menjadi media komunikasi antara pimpinan dan bawahan atau antar pegawai.

Kepala Puslatbang KMP

Dr. Andi Taufik, MSi.

"Setiap orang memiliki blind spot yang tidak dapat dilihat oleh dirinya, untuk itu ia butuh sebuah cermin yang dapat memberikannya feedback akan potensi yang dimilikinya".

DAFTAR ISI

Kata Pengantar
Ucapan Terima Kasih
Panduan Pelaksanaan Coaching Internal di Puslatbang KMP 1
A. Pendahuluan 1
B. Tujuan Panduan Coaching 2
C. Target Peserta Coaching 2
D. Tenaga Coach 2
E. Persyaratan Coachee 2
F. Perbedaan Coaching, Mentoring, Training, Consulting dan Counselling 2
G. Kompetensi Dasar Coaching 3
H Persiapan Pelaksanaan Coaching 5
I. Pelaksanaan Coaching 8
J. Pendekatan Coaching 13
K. Bentuk Coaching Dapat Dilakukan Dengan: 17
L. Model Penyampaian Coaching 17
M. Monitoring Dan Evaluasi 18
N. Pemberian Sertifikat 22
O. Publikasi 23
P. Pertanyaan Seputar Coaching 25
Q. Dukungan Puslatbang KMP LAN 26
R. Rencana Tindak Lanjut 27
S. Penutup 29

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur bagi Allah 'Azza wa Jalla yang senantiasa mencurahkan Rahmat dan Rahiim-Nya sehingga Pedoman Coaching Internal ini dapat tersusun. Shalawat dan salam, disampaikan kepada Rasulullah Shallallaahu 'Alayhi Wassalam, juga kepada keluarga juga para sahabat.

Penyusunan pedoman ini dibuat berdasarkan pengalaman yang diterapkan di Puslatbang KMP LAN RI serta pengalaman yang diperoleh dari sejumlah komunitas coaching yang telah dilakukan di sejumlah institusi coaching ternama di Indonesia serta berdasarkan kumpulan bahan literatur yang ada.

Untuk itu dalam kesempatan ini, ijinkan kami menyampaikan rasa terima kasih yang dalam kepada:

- Pimpinan Puslatbang KMP LAN RI yang telah memberikan dukungan dan kesempatan untuk mengimplemantasikan coaching internal di lingkungan Puslatbang KMP sehingga panduan ini bisa tersusun.
- Coaching Indonesia Institute sebagai narasumber dalam sosialisasi coaching di Puslatbang KMP dan Alumni Coaching Indonesia yang bersedia menjadi Coach Eksternal dalam kegiatan Coaching Internal.
- Para Coach dan Coachee Internal Puslatbang KMP yang telah meluangkan waktunya untuk terlibat dan berkontribusi dalam pengembangan sesama pegawai internal Puslatbang KMP.
- Tim Humas dan Publikasi yang ikut serta mendukung kegiatan ini agar dapat dikenal para stakeholder Puslatbang KMP.
- Terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu. Tanpa bantuan mereka semua, panduan ini tidak dapat hadir ditengah kita.

Semoga Allah 'Azza wa Jalla senantiasa membalas semua kebaikan yang telah diberikan dengan pahala yang berlimpah. Semoga pedoman ini memberikan manfaat kepada instansi pemerintah dalam pengembangan Aparatur Sipil Negara

Wassalamu'alaikum Wr Wbr

Makassar, 30 Desember 2020

"Questioning make people know,
Asking make people GROW"

PANDUAN PELAKSANAAN
COACHING INTERNAL DI PUSLATBANG KMP

A. PENDAHULUAN

Coaching merupakan salah satu alternatif pengembangan pegawai non pelatihan yang diatur dalam PERLAN no 10 tahun 2018. Coaching adalah hubungan kemitraan dengan client yang memprovokasi pikiran, sebuah proses kreatif yang menginspirasi mereka untuk memaksimalkan potensi pribadi dan professional mereka *(International Coaching Federation-ICF)*. Ini berarti, kedudukan seorang coach tidak lebih tinggi dari klien atau coachee-nya. Seorang Coach bukan berati ia lebih mengetahui segalanya dibanding orang yang dicoach. Adapun Coaching dalam penyelenggaraan pelatihan adalah sebuah cara pengembangan kompetensi sumberdaya Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui proses dialog yang memberdayakan antara seorang coach dengan coachee-nya dengan memberikan keleluasaan pada coachee untuk dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapinya, menemukan berbagai alternatif solusi yang dapat dilakukannya sendiri dan melengkapi dirinya dengan strategi yang paling efektif untuk melaksanakan solusi tersebut.

Model pengembangan coaching internal ini sejalan dengan model 70 : 20 : 10 yang menunjukkan bahwa pembelajaran yang efektif yang dipelajari para pemimipin dan manajer yang sukses dan efektif adalah melalui pemberian tugas yang menantang melalui pengalaman kerja (70%), social learning berupa hubungan dan umpan balik dari coaching, mentoring, dan konseling (20%) dan 10% dari kursus dan pelatihan (klasikal) (Lombardo, & Eichinger, 1996). Namun sayangnya belum semua orang mengetahui dan memahami apa dan manfaat dari Coaching.

Beberapa orang memiliki persepsi yang salah tentang coaching sehingga mereka cenderung menghindar ketika diajak untuk dicoaching. Mereka beranggapan bahwa coaching hanya diberikan kepada orang yang bermasalah atau diberikan kepada seseorang untuk menghasilkan sebuah project atau kegiatan baru. Padahal sesungguhnya coaching diberikan kepada pegawai agar mampu menyesuaikan dirinya dengan lingkungan agar dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya dan mampu mengendalikan dirinya secara mandiri. Disinilah pentingnya sosialisasi kepada para pegawai agar mau menerima dan menjalankan

coaching sebagai suatu wadah untuk pengembangan diri yang mungkin selama ini belum diketahuinya.

B. TUJUAN PANDUAN COACHING

Ketersediaan panduan coaching ini diharapkan:

1. Memudahkan pelaksanaan coaching internal di Puslatbang KMP
2. Menjadi acuan pelaksanaan coaching di internal LAN RI
3. Menjadi rujukan pelaksanaan coaching internal di instansi pemerintah.

C. TARGET PESERTA COACHING

Pegawai Puslatbang KMP LAN RI yang meliputi:

- Pegawai fungsional umum
- Pegawai fungsional khusus
- Pejabat Struktural

D. TENAGA COACH

- *Coach Internal*

  Mereka yang menjadi coach internal adalah para pegawai Puslatbang yang sudah pernah mengikuti pelatihan Coaching yang penyelenggaranya tersertifikasi oleh ICF (International Coach Federation) dan yang memiliki pengalaman coaching terhadap sejumlah peserta pelatihan.

- *Coach Eksternal*

  Coach Eksternal berasal dari luar Puslatbang yang juga merupakan alumni lembaga coaching yang sudah tersertifikasi oleh ICF. Mereka berasal dari berbagai latar belakang dan profesi seperti konsultan, trainer, facilitator, dan coach.

E. PERSYARATAN COACHEE

- Pegawai yang mengikuti coaching adalah mereka yang sudah memiliki agenda yang akan di coachingkan.
- Meluangkan waktu untuk tiap sesi coaching @45-60 menit sebanyak 3 sesi.

F. PERBEDAAN COACHING, MENTORING, TRAINING, CONSULTING DAN COUNSELLING

Coaching memiliki perbedaan dengan training, consulting, counselling, dan mentoring. Adapun perbedaan diantara pendekatan tersebut menurut Coaching Indonesia adalah sebagai berikut:

1. **Coaching vs. Training:**

Training	Coaching
Agenda sudah pasti	Agenda bisa bersifat fleksibel
Engagement jangka pendek	Engagement jangka panjang
Umumnya bersifat pembekalan pengetahuan dan kecakapan	Bersifat pengembangan dan pemberdayaan potensi.

2. **Coaching vs. Consulting:**

Consulting	Coaching
Konsultan adalah seorang expert di bidangnya	Coach tidak harus expert di bidang orang yang ia coaching
Konsultan memberikan solusi	Solusi datang dari si coachee
Konsultan biasanya focus pada aspek bisnis	Coaching banyak focus pada aspek perubahan perilaku

3. **Coaching vs. Counseling:**

Counseling	Coaching
Konseling biasanya dilakukan ketika ada masalah	Coaching dilakukan ketika ada tujuan yang ingin dicapai oleh individu
Bersifat terapi dan remedial	Focus pada kekuatan
Dari masa lalu ke masa kini	Dari masa kini ke masa depan

4. **Coaching vs. Mentoring:**

Mentoring	Coaching
Mentor adalah seorang expert dibidangnya	Coach tidak harus expert dibidang orang yang ia coaching
Biasanya dari senior ke junior	Bisa lintas area
Focus pada penguasaan bidang tertentu	Coaching banyak focus pada aspek perubahan perilaku

(Sumber: Coaching Indonesia Institute, 2016)

G. Kompetensi Dasar Coaching

Dalam proses coaching, ada yang dikenal dengan Coach dan Coahee. Coach adalah orang yang memberikan coaching, sedangkan coachee atau client adalah orang yang diberikan atau menerima coaching. Seorang Coach diharapkan mampu memahami dan harus memiliki kompetensi dasar coaching untuk membuat seorang coachee bergerak maju dan berkembang. Coachee diharapkan dapat mandiri dalam menemukan solusi dalam pencapaian tujuan yang akan diraihnya.

Berdasarkan bukti-bukti yang dikumpulkan dari lebih dari 1.300 coach di seluruh dunia, baik yang menjadi anggota ICF dan non-anggota, yang mewakili beragam disiplin coaching, telah disepakati, seorang coach seharusnya memiliki 8 kompetensi dasar yang sebelumnya terdiri dari 11 kompetensi. Kompetensi ini harus mampu dikuasai oleh seorang Coach bukan hanya dalam proses coaching namun juga diluar proses coaching. Delapan kompetensi tersebut sebagai berikut:

a. Foundation (Landasan Awal)

1. *Demonstrates Ethical Practice;*

   Mampu memahami dan menerapkan etika dan standar coaching secara konsisten.

2. *Embodies a Coaching Mindset;*

   Mampu mengembangkan dan memelihara pola pikir yang terbuka dan berkembang, penuh rasa ingin tahu, fleksibel, dan berpusat pada klien atau coachee.

b. *Co-Creating the Relationship* (Menciptakan Hubungan)

3. *Establishes and Maintains Agreement* ; Mampu menentukan tujuan atau agenda coaching dan menjaga kesepakatan bersama.
4. *Cultivates Trust and Safety;*

   Mampu menumbuhkan kepercayaan dan rasa aman pada diri coachee

5. *Maintains Presence;*

   Mampu hadir seutuhnya (fokus) pada coachee, bukan pada masalah atau cerita coachee.

c. *Communicating Effectively* (Berkomunikasi secara efektif)

6. *Listens Actively;*

   Kemampuan Coach mendengar aktif selama proses coaching.

7. *Evokes Awareness;*

   Kemampuan Coach membangkitkan kesadaran baru bagi si Coachee.

d. *Cultivating Learning and Growth* (Mewujudkan pembelajaran dan pengembangan)

8. *Facilitates Client Growth*

   Bersama dengan klien mentransformasi hasil pembelajaran sehingga cochee secara mandiri dapat menemukan ide untuk pemgembangan dirinya melalui aksi nyata.

Yang perlu diingat adalah semua kompetensi coaching hanya bisa keluar maksimal ketika seorang coach mempraktekkannya dalam kehidupan sehari-hari atau istilahnya walk the coaching in his/her life. Dengan adanya coaching internal memberikan wadah bagi pegawai untuk mempraktekkan keterampilan coaching tersebut secara terus menerus. Menurut John Whitmore (2009) ketika ditanya bagaimana cara mempertahnkan dan meningkatkan keterampilan coaching mereka, jawabnya adalah latihan, latihan dan latihan.

H. PERSIAPAN PELAKSANAAN COACHING

1. Menyiapkan Coach Internal

Kaitannya dengan pengembangan pegawai, coaching merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menigkatkan performa dari bawahannya agar menjadi lebih baik. Selain itu yang perlu diingat adalah kesuksesan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh keberhasilan ornag-orang disekitarnya termasuk bawahan mereka. Olehkarenanya, sudah saatnya fungsi coaching melekat pada seorang pemimpin.

Selain pimpinan, fungsi pengembangan pegawai ini dapat juga dilakukan oleh pegawai yang memiliki profesi Coach atau paling sedikit sudah mengikuti pelatihan coaching oleh lembaga yang tersertifikasi baik pemerintah maupun swasta. Sudah saatnya bagian kepegawaian atau SDM dibekali dengan kemampuan coaching agar dapat berperan lebih optimal, bukan hanya sebatas administratif, namun lebih kepda pemberdayaan.

Seorang coach adalah seseorang yang membantu orang lainnya untuk meraih timgkat efektifitas yang lebih tinggi melalui sebuah dialog yang mengarah pada penyadaran diri dan pengambilan tindakan (Loehr & Emerson; 2008). Seorang coach berfugsi sebagai sebuah cermin buat coaheenya. Dengan cermin seorang coachee dapat melihat bagian dalam dirinya yang tidak terlihat olehnya yang disebut dengan blindspot. Artinya seorang coach dapat melihat potensi yang dimiliki oleh coacheenya, yang tidak terlhat oleh coacheenya. Sebuah potensi yang digali melalui proses bertanya yang powerful disaat yang tepat.

Seorang coach tidak mesti menjadi pakar atau ahli dibidangnya, atau lebih ahli dibanding orang yang dicoach. Seperti halnya pelatih dari seorang petinju tersohor dunia yaitu Muhammad Ali yang bernama Angelo Dundee. Ia tidak lebih hebat diatas ring dibanding Ali, namun ia mampu melihat potensi dan kemampuan yang dimiliki Ali. Dundee adalah seorang coach sekaligus motivator

ulung yang mampu merubah keadaan Ali dari kalah menjadi menang. Seorang coach mampu melihat bahwa setiap manusia memiliki potensi yang bisa dikembangkan. Ibaratnya harta karun,maka kemampuan coach adalah menggali harta karun tersebut yang berupa potensi yang perlu dimunculkan ke permukaan menjadi sebuah aksi.

Kemampuan seorang coach juga sangat dipengaruhi dengan kemampuan berkomunikasi, sehingga tidak mengherankan jika dikatakan coaching is an art. Dalam komunikasi seorang coach bukan hanya mampu mendengarkan, bertanya, memperjelas, dan memberikan feedback, namun juga mampu menantang ide-ide yang dikeluarkan oleh si coachee.

2. Menyiapkan Tim Penggerak Coaching

a. Membuat surat tugas bagi pegawai yang akan ditugaskan sebagai Coach, baik yang berasal dari bagian SDM atau pegawai yang diperbantukan.

b. Menjadikan Coaching sebagai sebuah bagian dari tugas pokok atau tugas tambahan pegawai yang dapat dimasukkan dalam Satuan Kerja Pegawai (SKP).

3. Menyiapkan Ruangan Pelaksanaan Coaching

Tempat bukan yang utama dalam coaching namun tempat merupakan sarana penting yang perlu disiapkan oleh Bagian SDM. Dengan memiliki tempat yang tenang, aman, nyaman dan kondusif, harapannya proses coaching dapat berlangsung lebih lancar karena terhindar dari kebisingan atau keramaian yang dapat mengganggu konsetrasi dan proses berpikir kreatif dari seorang coachee. Adapun detailnya yang bisa ditambahkan adalah sebagai berikut:

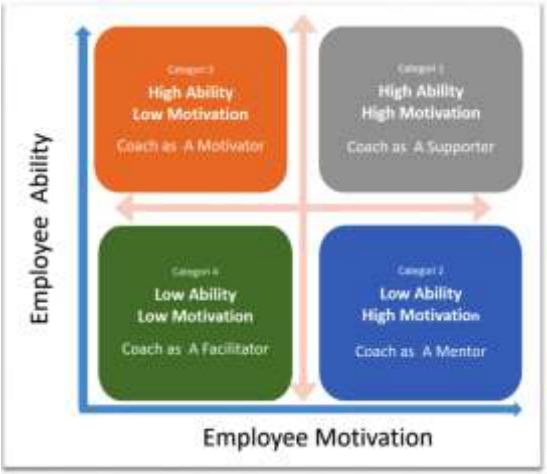
a. AC
b. meja bulat,
c. 2 buah kursi
d. vas bunga,
e. aroma terapi,
f. tissue
g. metaplan
h. flipchart
i. Papan flipchart
j. Spidol
k. Pin board
l. Pushpin
m. Kertas HVS
n. Dispenser
o. Gelas
p. Bahan pembuatan teh dan kopi
q. Kata-kata motivasi yang dibingkai

4. Melakukan Sosialisasi Coaching

a. Persiapan sebelum Sosialisasi

1. Membuat SK Tim Penggerak yg berisi;
   a) Penanggungjawab; melekat pada pimpinan tinggi organsasi
   b) Koordinator Unit; memastikan setiap anggotanya hadir dan mengikuti kegiatan coaching baik dalam sosialisasi maupun implementasi coaching di lapangan.
   c) Koordinator administrasi; menyiapkan persuratan, jadwal dan formulir, serta laporan pelaksanaan.
   d) Koordinator lapangan; menyiapkan ruangan coaching, tempat pelaksanaan sosialiasai, spanduk, komsumsi.
2. Membuat group komunikasi tim penggerak berupa WA telegram/media lainnya.
3. Menyiapkan Persuratan Administratif Coaching
   a) Membuat Surat permintaan narasumber Coaching dan Coach Internal.
   b) Membuat Surat Tugas untuk semua pegawai mengikuti sosialisai perbedaan Coaching , mentoring, training dan konselling.
   c) Membuat Surat Tugas pelaksanaan sesi coaching untuk 3 sesi yg harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.
   d) Membuat daftar hadir sosialisasi.
4. Pemetaan pegawai yang akan dicoaching;

   Idealnya, pelaksanaan coaching internal sebaiknya diawali dengan pemetaan pegawai sesuai dengan kebutuhan mereka dengan menggunakan teori SKILL/WILL



Matrikx yang dipopulerkan oleh Max Landsberg

- Skill: terkait tugas, latar belakang pendidikan, pengetahuan, talenta alami, dan kompetensi.
- Will: terkait sejauh mana seorang pegawai memiliki motivasi, keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan, keselamatan di tempat kerja, kepercayaan, dan perasaan serta sikap terhadap tugas yang diberikan.

Instrumen sederhana ini digunakan untuk mengetahui kesediaan coachee untuk mengerjakan tugas tertentu. Alat ini digunakan baik bagi para manajer maupun bagi para internal dan eksternal coach untuk mengklasifikasi situasi, masalah atau tugas tertentu dalam bentuk kuadran.

d. Menyiapkan daftar pasangan Coach dan coachee, jika jumlah coach internal tidak mencukupi, maka pihak organisasai dapat menggunakan coach ekesternal tentunya dengan biaya per sesi yang telah disepakati.

e. Pembuatan Jadwal Coaching

Penjadwalan coaching bagi para calon coachee, maksimal 2 kali dalam sebulan sebagaimana yang diataur dalam Perlan Nomor 10 tahun 2018. Adapun jumlah sesi caoching minimal 3 x sesi pertemuan

f. Mendistribusikan surat tugas mengikuti kegiatan sosialisasi kepada seluruh pegawai (H-3)

b. Pelaksanaan Sosialisasi

1. Membagikan daftar hadir pegawai.
2. Membuat rundown acara sosialisai coaching internal.

Rancangan Jadual Sosialisasi Coaching Internal

No	Acara	Waktu
1	Pembukaan Oleh MC	08.30 – 08.35 WITA
2	Pembacaan Doa	8.35 – 08.40 WITA
3	Sepatah Kata Dari Kepala SDM	08.40 –08.50 WITA
4	Sambutan dari Pimpinan Tinggi Organisasi	08.50 –09.00 WITA
5	Perkenalan Tim Penggerak	09.00 – 09.30 WITA
6	Penyampaian Konsep Coaching	09.30 – 11.00 WITA
7	Praktek Coaching	11.10 –11.30 WITA
8	Tanya Jawab	11.30 – 11. 50 WITA
9	Closing Statement oleh Pimpinan Tinggi Organisasi	11.50 – 12.00 WITA

I. PELAKSANAAN COACHING

Pelaksanaan coaching sebaiknya dilakukan diawal tahun, untuk menetapkan tujuan yang ingin dicapai organsasi atau unit. Jika seandainya tidak mengacu pada agenda organisasi, maka dapat dilakukan sesuai dengan agenda individu namun mengacu pada pencapaian tujuan organsiasi.

1. Peran Atasan Langsung

a. Memastikan bawahan mengikuti sesi coaching.

b. Tawarkan bantuan kepada bawahan

c. Mengetahui agenda coaching dari bawahan. Seandainya ada penolakan atau keengganan atau ketidaktahuan dari apa yang mau membicakan apa oleh bawahan, maka tidak mengapa diberikan kebebasan kepadacoachee untuk menentukan agendanya. Adapun beberapa agenda coaching yang bisa mereka coachingkan sebagai berikut:

1. Ingin mendapatkan pengembangan karir di jabatan fungsional yang diharapkan oleh coachee.
2. Motivasi untuk tetap berkarya
3. Meningkatkan kemampuan/rasa percaya diri utk berkomunikasi/ berbicara didepan umum.
4. Mengelola pekerjaan dengan efektif untuk meningkatkan produktifitas
5. Mempersiapkan diri untuk perubahan karir ASN, dari jabatan struktural menjadi fungsional dosen,
6. Menentukan prioritas pekerjaan yang menumpuk.
7. Motivasi dalam peningkatan kinerja dan produktivitas.
8. Penggalangan giat membaca bagi mitra kantor/office boy..
9. Alternatif JFT yang bisa dipertimbangkan
10. Diet sehat untuk kebugaran
11. Motivasi untuk Pengembangan diri
12. Peran pimpinan dlm pelaksanaan tugas pegawai (perhatian, penerimaan masukan dan keluhan, dll)
13. Menyelaraskan nilai diri dan nilai organisasi utk mendorong kinerja
14. Memantapkan untuk memilih JFT yang sesuai minat dan kemampuan diri
15. Pengaturan waktu utk penulisan buku.

16. Peningkatan performance Kerja.
17. Penyelarasan nilai-nilai pribadi dan organisasi.
18. Melakukan hal baik meskipun kecil.
19. Bradaptasi pada situasi lingkungan kerja baru
20. Pengetahuan tentang pengelolaan asrama
21. Meningkatkan rasa percaya diri berbicara didepan umum

2. Peran SDM

a. Menanyakan kepada para coaches, apakah sudah melihat dan menghubungi masing-masing coachee mereka.
b. Mengingatkan para Coach untuk mengisi form 1: coaching plan dan form 2: coaching session
c. Mengumpulkan bukti gambar sesi coaching yang dikirmkan oleh para coach.
d. Mengganti pasangan Coach jika coachee merasa tidak nyaman dengan pasangan coachnya dengan berkoordinasi dengan coach sebelumnya.
e. Menyiapkan formulir coaching berupa:
   1. Form Coaching Plan
   2. Form Coaching Session (minimal 3 sesi)

➢ *Contoh Form Coaching Plan*

FORM 1

Coaching Plan

Jumlah Sesi:	
Coach : Hari/Tanggal : Waktu :	Coachee: Jabatan : Atasan :
Goal:	Indikator Keberhasilan:
Area Pengembangan:	Support:

- Form Coaching Session

FORM 2

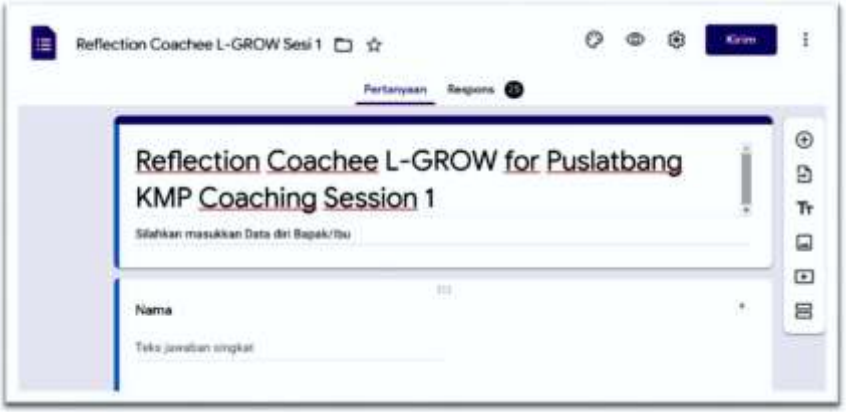
Coaching Session

Coach:	Coachee:
Tanggal: Waktu:	Session: Durasi :
Agenda:	
Kesimpulan:	
Rencana Tindak Lanjut (RTL):	Waktu:
Support dari Coach:	
Next Session:	

f. Penyiapan form evaluasi coaching berupa:

1. Form Refleksi Diri buat para Coachee
2. Form penilaian coachee kepada coach

Untuk form evaluasi bisa menggunakan google form atau semacamnya. Bahkan dalam form tersebut dapat dilampirkan ruangmengapload foto sesi coaching sebagai bentuk akuntabilitas individu kepada organisasi dan organisasi kepada individu.



3. Peran Coach:

a. Melakukan Pra Coaching
   1. Tanyakan perasaan mereka (Building Rapport)
   2. Apa yang coachee sudah ketahui tentang coachig.
   3. Mengisi form "Coaching Plan"
   4. Memastikan kesediaan jadwal sesi coaching dari coachee
   5. Menyampaikan jumlah minimal sesi coaching yang harus diselesaikan.

b. Melakukan Coaching
   1. Tanyakan perasaan mereka (Building Rapport)
   2. Memastikan mendapatkan izin dari coachee jika sesi coaching direkam.
   3. Menyampaikan kepada Coachee bahwa isi pembicaraan sifatnya rahasia.
   4. Melakukan coaching dengan pendekatan GROW.
   5. Mengisi form "Coaching Session"
   6. Mengambil bukti gambar sesi coaching dan mengirimkannya ke SDM.
   7. Pastikan jumlah sesi minimal yang harus diselesaikan berjumlah 3 sesi @45-60 menit
   8. Buat janji sesi selanjutnya
   9. Usahakan setiap sesi dilakukan per 2 minggu, untuk memberi waktu coachee menyelesaikan Rencana Tindak Lajutnya.

2. Peran Coachee

a. Mengkomunikasikan agenda yang akan dicoachingkan bersama coach mereka kepada atasan langsung mereka.
b. Menetapkan sesi pertemuan dengan coach mereka.
c. Jika Coachee merasa tidak nyaman dengan coach mereka, mereka bisa menyampaikannya ke SDM agar digantikan dengan Coach lainnya.
d. Menyelesaikan tindaklanjut yang telah disepakati bersama coach mereka.
e. Sesi coaching bisa ditambah lebih dari 3x jika masih diperlukan, dengan tetap melaporkannya ke bagian SDM sebagai bnetuk monitoring.
f. Mengisi lembar refleksi sesi coaching untuk memastikan evaluasi dari kegiatan coaching internal ini memberi dampak atau tidak.

J. PENDEKATAN COACHING

Dalam proses coaching, banyak pendekatan yang dapat digunakan, Misalnya dengan menggunakan :Teknik PEDDIE, Teknik GROW, Teknik SCARF, dan masih banyak lainnya.

Untuk pelaksanaan L-GROW ini, para coach Puslatbang menggunakan pendekatan GROW yang terdiri dari:

- Goal (Tujuan),
- Reality (Kenyataan),
- Options (Pilihan), dan
- Will (Keinginan).

Model ini pertama kali diperkenalkan oleh Whittmore tahun 1992. Kerangka ini membantu coachee untuk berpikir solutif. Seorang coach dapat menjadi cermin yang memantulkan kembali prolem dan solusi yang dihadapi oleh coachee, dan membantu mereka melihat diri mereka lebih jelas dalam mencapai solusi dan membuat rencana pelaksanaannya. Adapun tahap-tahap struktur caoching dalam GROW terdiri dari empat langkah sebagai berikut:

Untuk itu pertanyaan-pertayaaan yang diajukan dalam pertanyaan terbuka yang mengacu pada struktur sbb:

GOAL:

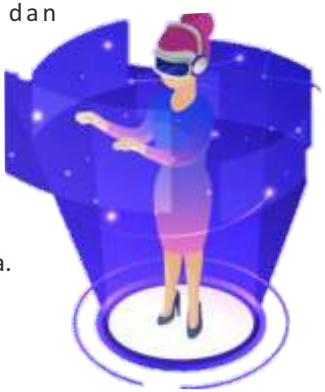
Pada tahap ini seorang coach fokus pada tujuan yang ingin diraih oleh si coachee, meskipun nantinya akan ada cerita dibalik pencapaian goal tersebut. Adapun pertanyaan yang terkait dengan GOAL yaitu:

- Apa yang ingin kamu lakukan?
- Hasil seperti apa yang kamu harapkan dari pertemuan kita hari ini?
- Apa sebenarnya yang ingin kamu hasilkan?
- Situasi seperti apa yang kamu inginkan dalam tiga bulan ke depan dibandingkan posisi kamu sekarang?
- Apa cara terbaik untuk sampai ke sana?
- Seperti apa idealnya kamu melihat dirimu?
- Bagaimana kamu memastikan jika tujuanmu tercapai?

REALITY:

Pada tahap ini sangat penting, untuk membawa coachee ke pespektif dan sudut pandang yang berbeda, misalnya yang tadinya berupa tantangan, diubah menjadi sebuah harapan.

Tahap ini berfungsi untuk mendeteksi keyakinan dan ketakutan, rintangan dan sebagainya yang ditimbulkan sendiri oleh si coachee. Untuk itu penting bagi seorang Coach untuk memperhatikan dan mempertahankan tahap reality ini selama mungkin melalui penggalian. Tahap ini penting juga untuk mendeteksi keyakinan, ketakutan negatif palsu untuk kemudian bisa dihilangkan atau diganti dengan dengan sesuatu yang lain. Begitu seorang coachee mendapatkan insight, ia akan mengubah perspektif dan cara berpikirnya. Beberapa pertanyaan dalam fase ini adalah:



- Apa yang biasanya Anda lakukan dalam situasi itu?
- Bagaimana Anda mengatasi kendala semacam itu hingga saat ini?
- Seberapa penting itu bagi Anda?
- Pada skala 1 sampai 10, bagaimana Anda menilai situasi Anda saat ini?
- Bagaimana perasaan Anda tentang itu?
- Apa yang telah Anda lakukan sejauh ini untuk mencapai tujuan itu?Hasil dari tahapan ini adalah membuat coachee melangkah lebih maju, keluar dari emosi yang ada melalui pemahaman yang jelas tentang situasi dan keputusan yang diambilnya untuk bergerak menuju resolusi dan mencapai tujuan pribadi mereka.

Bagaimana seorang coach mengetahui ketika coachee sudah bergerak maju (move on)? Ketika coachee dapat mengekspresikan kesadaran dan keinginan untuk melangkah maju sehingga coachee belajar sesuatu yang baru. Perlu pula diingat bahwa pada tahap ini yang dieksplore adalah situasi sekarang, bukan masa lalu atau yang telah terjadi, namun bagaimana coachee menggunakan masa lalu untuk bergerak maju. Jadi tidak masalah dengan apa yang telah terjadi, yang penting adalah coachee lebih semangat dan memberikan dimensi baru dalam hidupnya. Untuk pertanyaan yang bagus untuk ditanyakan adalah:

- Apa yang Anda pelajari tentang diri Anda sendiri selama coaching ini?
- Apa yang Anda ketahui sekarang yang tidak Anda ketahui sebelumnya?
- Apa yang Anda dapatkan dari semua ini?

OPTIONS

Pada tahap ini coach menyelidiki berbagai kemungkinan, menemukan solusi baru, dari dari perspektif yang berbeda. Seorang coach perlu mendorong coachee untuk memikirkan solusi dari berbagai kemungkinan sehingga dapat merasakan dan mengenali keyakinannnya bahwa urusan mereka dapat diselesaikan dengan cara yang berbeda, yang mungkin sangat berbeda dengan sebelumnya.

Pertanyaan yang Sering Diajukan pada tahap ini adalah:

- Apa saja pilihan Anda terkait dengan situasi tersebut?

- Apa lagi yang bisa kamu lakukan?
- Bagaimana lagi itu bisa diselesaikan?
- Apa lagi yang bisa Anda terima?
- Apa yang berfungsi dalam situasi itu sebelumnya?
- Apakah ada yang lain?Jika ternyata klien "terjebak", tidak memiliki ide dan tidak melihat banyak peluang, maka ia harus kembali ke pertanyaan tentang tujuan awal yang ingin dicapai. Beberapa coachee akan berkembang dengan sangat mudah pada tahap ini, sementara yang lain perlu menghubungkan apa yang ingin mereka capai. Kaitkan dengan sejumlah aktivitas yang bisa mereka lakukan untuk mencapai tujuan mereka.

Will

Dalam tahap ini, disebut juga dengan willingness to act atau way forward. Tiga tahapan sebelumnya dari model GROW berfungsi untuk mengembangkan dan memperluas kesadaran coachee. Setelah semuanya terlihat, jelas oleh coahcee, tentang apa solusi terbaik yang sepenuhnya didorong oleh dirinya sendiri dan bukan orang lain, maka coache juga siap untuk mengambil tanggung jawab atas pilihan yang dia buat secara lebih luas. Pada tahap ini coachee dibimbing untuk menemukan dan membuat komitmen untuk membuat rencana nyata untuk mewujudkan pilihan yang sudah diambilnya. Tahapan ini mengacu pada daftar tindakan spesifik yang harus dilakukan klien di masa depan sehubungan dengan tujuan yang telah mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri.

- Pertanyaan yang dapat diajukan pada tahap ini:
- Apa sebenarnya yang ingin Anda lakukan?
- Apa tepatnya yang akan Anda lakukan?
- Apa yang dapat Anda lakukan agar semuanya menjadi jauh lebih efisien?
- Apa lagi yang bisa kamu lakukan?
- Kapan Anda akan mulai?
- Siapa dan apa yang akan kamu ceritakan tentang itu?

Untuk beberapa coachee, ada yang memiliki pilihan yang jelas tentang apa yang akan mereka lakukan sedangkan yang lain masih dengan ketakutannya sendiri.Dari keempat tahapan pert anyaan diatas, diharapkan seordnag coach dapat menciptakan kenyamanan coachee dalam menjawab dan memikirkan solusi dari masalahnya sehingga dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan pikirna positif untuk implementasi solusinya.

K. BENTUK COACHING DAPAT DILAKUKAN DENGAN:

1. *One on One Coaching*: coaching yang dilakukan secara individu. Misalnya pegawai yang bingung memutuskan pilihan jabatn fungsional tertentu dalam mengembangkan karirnya.
2. *Group Coaching*: coaching yang dilakukan secara berkelompok dengan agenda yang berbeda dari setiap coachee, namun memiliki tujuan umum (big Goal) yang sama. Misalnya, ketika pegawai ingin membuat proyek perubahan, topiknya berbeda-beda namun tujuan umunya sama yaitu peningkatan perbaikan pelayanan publik

L. MODEL PENYAMPAIAN COACHING

Pertemuan coaching dapat dilakukan secara *face to face* atau tatap muka langsung atau telepon atau secara virtual atau online dengan menggunakan media sosial seperti WhatsUp dan Zoom serta media lainnya

Gambar: pelaksanaan coaching *face to face*

Gambar: Contoh pelaksanaan *virtual coaching*

M. MONITORING DAN EVALUASI

Pelaksanaan monitoring sebaiknya dilakukan secara rutin, untuk memastikan semua pegawai dan pimpinan terkait melaksanakan kegiatan tersebut. Monitoring ini dapat dilakukan per dua minggu atau perbulan. Bahkan menurut Arsendatama & Lina (2017) evaluasi rutin bisa dilakukan per tiga bulan yang disebut dengan mid-point-review. Adapun bentuk instrument yang bisa digunakan sebagai alat control monitoring pelaksanaan coaching adalahs sebagai berikut:

Form Monitoring Coaching Internal

No	Sesi 1			Sesi 2			Sesi 3			Keterangan
	Coach	Coachee	Tgl	Coach	Coachee	Tgl	Coach	Coachee	Tgl	

Format Monitoring Pelaksanaan Coaching Internal

Sementara program coaching itu sendiri bisa bisa berlangsung hingga satu tahun karena kemungkinan banyak hal yang bisa terjadi seperti rutinitas kegiatan kator sehingga pertemuan coaching banyak mengalami penundaan. Selain itu perubahan organisasi dapat mempengaruhi fokus Coachee yang pada awalnya semanga menjadi kurang semangat. Oleh karenanya dianjurkan untuk melakukan evaluasi perkembangan secara rutin baik yang dilakukan secara face to face maupun online dengan maksud:

1. Memastikan coachee tetap berada di kondisi mental yang tetap fokus pada tujuan coaching.
2. Mendapatkan masukan bila ada pendekatan atau metodologi coaching yang perlu diganti.
3. Menyelaraskan kembali tujuan coaching bila ada perubahan besar yang terjadi di lingkungan kerja atau pribadi si coachee, misalnya: perubahan struktur organisasi, pergantian jabatan, atau isu kesehatan.
   - Contoh Monitoring;

➢ Contoh Pelaksanaan Evaluasi:

Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Pegawai Non Pelatihan ; Coaching (20 Mei-4 Juni 2020)

Monitoring Pelaksanaan Pengembangan Pegawai: Coaching (20 Mei-4 Juni 2020)

Contoh Hasil Evaluasi Tingkat Kepuasan Coachee terhadap Coach

Selain itu yang dievaluasi adalah proses penyelenggaraannya termasuk dukungan pimpinan dan Coach kepada coachee untuk memastikan apakah penyelenggaraan coaching internal ini benar-benar jalan dan memberikan dampak baik buat diri pribadi, unit maupun organisasi.

Yang perlu dipersiapkan:

1. Lembar evaluasi penyelenggaran coaching internal
2. Lembar evaluasi kepada coachee
3. Lembar evaluasi kepada Coach

Lembar evaluasi dapat dibuat dalam bentuk google form untuk memudahkan rekapan hasil evaluasi dari setiap coachee dan coach.

N. PEMBERIAN SERTIFIKAT

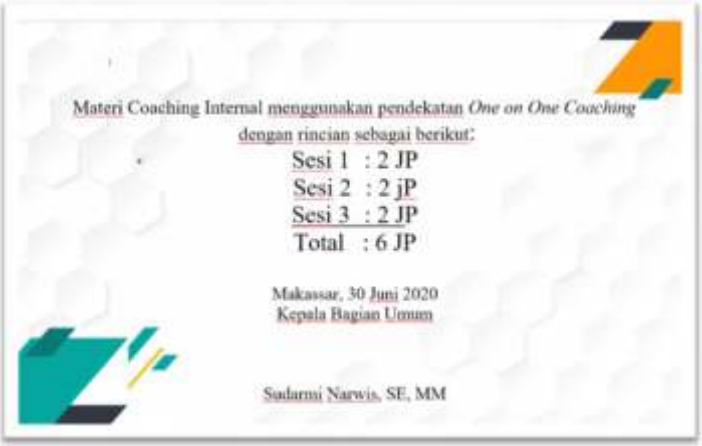
Setelah program coaching selesai, pemberian apresiasi perlu dilakukan sebagai bentuk perayaan penyelesaian program kegiatan ini. Bahkan sangat memungkinkan dilakukan peliputan dalam pemberian sertifikat kepada para pegawai yang telah mengikuti program coaching selama setahun. Judul pengembangan coaching dapat disesuaikan dengan agenda pengembangan pada keseluruhan sesi coaching.

Adapun jumlah Jam Pelajaran yang dicantumkan dalam sertifikat disesuaikan dengan PERLAN nomor 10 tahun 2018 yaitu setiap sesi coaching dihitung 2 JP untuk dalam negeri, sehingga ketika kegiatan coaching terdiri dari 3 sesi, maka hitingkannya menjadi 6 JP.

Adapun contoh sertifikat yang dapat diberikan kepada peserta adalah sebagai berikut:

Halaman Depan

Halaman Belakang

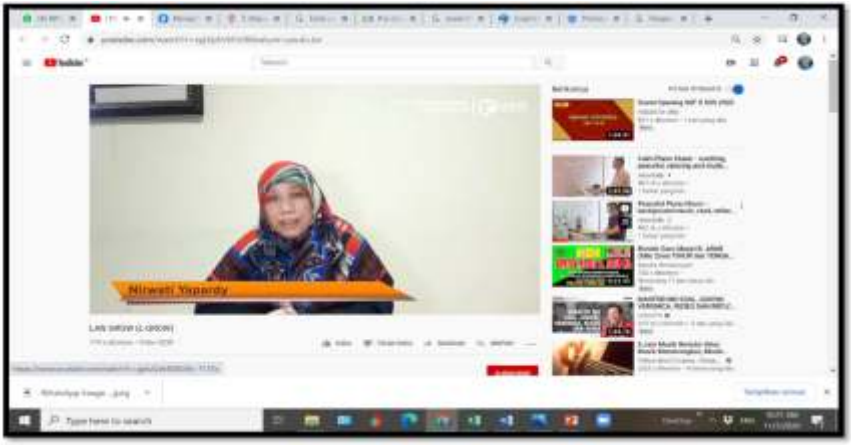


O. PUBLIKASI

Mengapa publikasi akan pelaksanaan coaching ini penting? Tak kenal maka tak sayang. Itulah istilah yang sering kita dengar. Coaching akan semakin dikenal dan dirasakan manfaatnya dikalangan organisasi pemerintah ketika semakin banyak yang

memberikan testimony akan ketermanfaatannya. Berbagai macam media gratis yang dapat dimanfaatkan seperti web, blog, facebook, Intagram, youtube, dsb sebagai sarana publikasi organisasi sehingga hubungan antara organisasi dan pegawainya lebih terjarin erat. Dan pastikan kegiatan ini dilakukan secara berkelanjutan untuk menjaga motivasi pegawai.

- Contoh Publikasi Kegiatan di Youtube, Facebook dan Instagram



P. PERTANYAAN SEPUTAR COACHING

Dalam proses sosialisasi, beberapa pertanyaan yang sering ditanyakan seputar coaching diantaranya adalah sebagai berikut:

1. apakah yang menentukan seorang pegawai butuh coaching atau tidak, dari manajemen organisasi atau minat dari pegawai sendiri? mengingat coaching lebih efektif jika coacheenya punya kemauan untuk maju..
2. bagaimana teknik coach untuk menghadapi coachee yang bener2 tidak memiliki skill
3. Bagaimana caranya bisa bekerjasama untuk melaksanakan program coaching untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja organisasi.
4. Bagaiamana agar tidak menjadi super coach.
5. Bolehkah Seseorang yg tdk pernah mengikuti pelatihan,seminar dan sejenisnya bisa menjadi COACH ?
6. Apa yang dilakukan jika choahee sampai batas waktu yang ditentukan tetap belum mendapat ide-ide baru? untuk mempercepat menemukan ide apa tipnya?
7. Apakah Coach membutuhkan assement awal sebelum melakukan coaching tehadap Coachee?
8. Apakah coaching bisa berjalan berbarengan dengan counseling atau hrs terpisah agar terfokus?
9. Apakah perlu penjelasan batasan-batasan yang akan di lakukan pada sesi coaching dengan peserta yang banyak?

10. Apa perlu ruang coaching agar coachee nyaman & trust?
11. Bagaimana seorang Coach menghadapi ASN yang selalu berpikir negatif terhadap atasan?
12. Apakah Coaching berorientasi menggali potensi yang terpendam dr seseorang untuk menggapai kesuksesan?
13. Apakah semua profesi bisa jadi Coach
14. Bagaiman kita secara tepat dapat menggali Goal kecil seornag Coachee, dengan pertanyaan yang tepat
15. Apakah seorang coach boleh menawarkan ide saat coachee tidak punya inisiatif, atau haruskah inisiatif muncul dari coachee sendiri sesuai potensi dia sendiri
16. Kompetensi apa yang harus dimiliki seorang coaching, sehingga mampu menjadi coach?
17. Apakah tidak lebih baik jika coach juga mempelajari tentang psikologi ?
18. Bagaimana mengarahkan coachee dalam menentukan tujuan dan memilih yang akan dieksplorasi tidak memenuhi unsur perubahan dan inovasi sehingga yang terjadi ada beda argumen padahal coachee tidak pernah
19. Apa bedanya coaching dengan assessment (penggalian gagasan?)
20. Apa beda coaching & motivator.
21. Jika seseorang terindikasi tidak ingin di Coaching , apa upaya selanjutnya dari coach?
22. Apakah kita bisa langsung mengarahkan untuk di Konseling siapa tahu ada alasan Psikis/trauma masa lalu yang membuat dia tidak ingin di coaching, /terbuka atau karena dia tidak Percaya Diri mengungkapkan karena tidak punya skill/wawasan yang mumpuni sehingga mungkin juga bisa di Mentoring.
23. Apa diperbolehkan coach intervensi terhadap gagasan coachee
24. Banyak Coach dan Conselling bermain ganda..bagaimaa jurus Jitu jika cocheenya memang lelet banget ..nggak mudeng2...sedang waktu terus berjalan..
25. Apakah coach di tengah pembicaraan dapat menyelingi dengan mentoring lalu kembali lagi coaching?

Q. DUKUNGAN PUSLATBANG KMP LAN

Beberapa dukungan yang dapat disiapkan Puslatbang KMP LAN dalam memfasilitasi pelaksanaan Coaching Internal di lembaga pemerintah:

1. Menyiapkan pelatihan coaching bagi calon Coach Internal
2. Memberikan panduan pelaksanaan pelatihan coaching Internal di instansi pemerintah bagi calon Coach Internal Organisasi.
3. Menyiapkan narasumber sosialisasi coaching.
4. Menyiapkan Coach External yang berasal dari Puslatbang KMP LAN.
5. Menjadi konsultant/pendamping pelaksanaan coaching internal di organisasi.
6. Mempublikasikan pelaksanaan coaching di instansi pemerintah terkait.

R. RENCANA TINDAK LANJUT

Ada empat tahapan coaching internal yang bisa dikembangkan oleh sebuah organisasi. Namun bukan berrati bahwa organisasi harus memulainya dari tahap pertama.Setelah dilakukan diagnosa coaching, bisa saja dari sekian coachee yang ada, sudah ada diantara mereka yang berada dalam tahap lainnya seperti sbb:

I. Coaching for Growth Mindset (from fixed to growth mindset)
II. Coaching for Performance (from mediocare to good)
III. Coaching for Development (from good to better)
IV. Coaching for Transformation (from better to best)

I. *Coaching for Growth Mindset (from fixed to growth mindset)*

Coachee diharapkan mampu berpikir moving forward yaitu berpikir untuk bisa maju, keluar dari zona nyaman sehingga mereka memiliki arah dan tujuan yang jelas akan pencapaian apa saja yang bisa mereka usahakan, meskipun itu berupa langkah kecil untuk maju. Pemikiran untuk maju inilah yang perlu ditrigger atau diprovokasi karena akan menjadi modal dasar untuk melakukan suatu tindakan. Istilahya adalah sebuah tindakan maju sangat dipengaruhi oleh pemikiran yang maju pula (growth Mindset). Sebaliknya, pegawai yang terjebak dengan fixed mindset cenderung untuk menikmati apa yang sudah ada bahkan menyalahkan keadaan tanpa ada keinginan apalgi usaha untuk merubah keadaan organisasi menjadi lebih baik. Oleh karenanya pada tahapan ini, building awareness dalam growth mindset sangatlah penting. Ketika tahap 1 coaching telah terlaksana dimana pegawai sudah mulai mengenal dan merasakan pengalaman coaching serta mau menerima coaching secara positif sehingga menganggap coaching bukan dibeirkan kepada orang bermasalah tapi media pengembangan diri, maka dapat dilanjutkan ke pelaksanaan coaching ke tahap 2.

II. *Coaching for Performance (from mediocare to good)*

Pada tahap ini coachee diharapkan mampu mengidentifikasi hal-hal apa saja yang

perlu menjadi fokus perbaikan organisasi dengan melhat harapan dan kenyataan yang ada di lapangan atau organisasi agar nantinya mampu membuat rencana aksi untuk perbaikan. Coachee mencoba menjalankan semua standar kinerja yang selama ini belum terpenuhi melalui penemuan potensi pada diri idividu sehingga yang tadinya bekerja biasa-biasa (mediocare) menjadi baik (good).

III. Coaching for Development (from Good to better)

Pada tahapan ini coachee dihaarapkan mampu menjadi agen perubahan yang dapat memotori perubahan tersebut dengan adaptif dan agile melalui pemikiran kreatif untuk menghasilkan inovasi buat organisasi. Pemberian coaching bagi mereka yang ingin mengembangan diri lebih baik dari sebelumnya (good to better).

IV. Coaching for Transformation (from better to best)

Pada tahap ini pegawai dengan sadar menjadikan coaching sebagai gaya hidup (life style) untuk berinovasi dan berkontribusi buat organisasi dengan pelibatan diri sepenuhnya bukan karena adanya perintah atau surat tugas, namun karena panggilan jiwa untuk memberi dan melakukan yang terbaik untuk organisasi (better to best).

Tahapan coaching ini dapat disesuaikan sesuai kebutuhan coachee sebagaimana yang terlihat dalam tahapan di bawah ini:

S. PENUTUP

Keberhasilan penerapan coaching internal sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi, dalam hal ini adalah pimpinan tinggi organisasi. Dibutuhkan sebuah usaha dan kerjasama semua pihak untuk menyukseskan pelaksanaan coaching internal ini sebagai salah satu aternatif pengembangan kompetensi pegawai. Coaching internal akan menjadii sebuah budaya organisasi apabila suatu usaha dilakukan dengan penuh ketekunan, dirawat, dan adanya dukungan penuh dari pihak-pihak yang terlibat dimana semua orang merasa dihargai. Semua orang mau berkembang, namun tidak semua mengetahui bagaimana cara mengembangkan diri. Untuk itu coaching menjadi salah satu alternatif untuk menciptakan lingkungan pembelajar agar bisa tumbuh dan berkembang dengan segala potensi yang dimiliki.

"Coaching is not a weaknesses,
but a wisdom in finding alternative solutions."
(Nirwati Yapardy)

REFERENSI

1. Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
2. The International Coach Federation [ICF]. (2020). About ICF. Retrieved from https://coachfederation.org/about
3. The International Coach Federation [ICF]. (2019). About ICF https://coachfederation.org/app/uploads/2019/11/ICFCompetencyModel_Oct2019.pdf (diunduh 30 Mei 2020).
4. Arsendatama & Lina (2017). 21 Teknik Efektif Coaching; Cara Memaksimalkan Potensi Diri, Tim, Dan Organisasi ; Coaching Indonesia Academy. Bhuana Ilmu Populer. Jakarta
5. Arsendatama. A. 2016. Professional Coach Certification Program. Coaching Indonesia
6. Whitmore, J. (2009). Coaching for Performance. 4th Edition. WS Bookwell. Finland.
7. Rock, D. and Donde, R. (2008), "Driving organisational change with internal coaching programmes: part two", Industrial and Commercial Training, Vol. 40 No. 2, pp. 75-80. https://doi.org/10.1108/0019785081085890
8. Loehr, A., & Emerson, B. (2008). A Manager's Guide to Coaching: Simple and Effective Ways to Get the Best From Your People. AMACOM.
9. Lombardo, M. & Eichinger, R. (1996). The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Lominger. p. iv.

"Setiap orang butuh Coach dalam pengembangan dirinya"