

MENINJAU ULANG *COACHING* PADA PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL

Revisiting Coaching in Basic Training for Prospective Civil Servants

Johann Tarru

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan
Lembaga Administrasi Negara
Jl. Raya Baruga No. 48, Kota Makassar
E-mail : johann.tarru@lan.go.id

Naskah diterima tanggal 31 Oktober 2019. Naskah direvisi tanggal 1 November 2019. Naskah disetujui tanggal 20 November 2019

Abstrak

Mewujudkan cita-cita berbangsa dan bernegara sebagaimana tersaji dalam pembukaan UUD 1945, serta menjawab tantangan perubahan jaman. Maka perubahan wajah birokrasi di Indonesia sudah tidak bisa ditawar-tawar lagi. Untuk itu seluruh fase manajemen kepegawaian negara harus diakselerasi agar semuanya terpapar konsep sistem merit.

Saat ini, semua rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) telah menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT) sehingga menjamin keadilan, transparansi dan akuntabilitas dalam menjaring calon-calon PNS. Demikian halnya dengan kurikulum pelatihan bagi para CPNS ini, telah disusun sedemikian rupa sehingga kinerja nyata para CPNS ini diuji. Kinerja nyata tersebut berupa aktualisasi gagasan perubahan yang dilakukannya di tempat kerja masing-masing. Dalam merancang dan mengaktualisasikan gagasan perubahannya ini, masing-masing CPNS didampingi oleh seorang coach.

Dengan menggunakan sampel 41 orang peserta pelatihan dasar CPNS Kementerian Hukum dan Ham Kantor Wilayah Sulawesi Selatan berkerjasama dengan Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan, Lembaga Administrasi Negara, ditahun 2018. Penelitian ini mencoba menganalisis peran coaching dalam pelatihan dasar CPNS. Dengan menggunakan paradigma kuantitatif, data dianalisis dengan uji Korelasi Spearman. Hasilnya tampak bahwa coaching memiliki korelasi positif atas pencapaian tujuan aktualisasi yang telah ditetapkan oleh masing-masing peserta pelatihan.

Kata Kunci: *Coach, Coaching, Pelatihan Dasar, Pegawai Negeri Sipil*

Abstract

Realizing the goals of the nation and state as presented in the opening of the Constitution 1945, and facing globalization challenges. So, changing Indonesia bureaucracy is no longer negotiable. For this reason, all phases of state apparatus management must be accelerated so that all are exposed to the concept of a merit system.

At present, all recruitment of prospective civil servants (CPNS) has used the Computer Assisted Test (CAT) system so as to ensure fairness, transparency and accountability in capturing CPNS. Likewise with the training curriculum for CPNS, it has been arranged in such a way that the real performance of these CPNS is tested. The real performance is in the form of actualizing the idea of changes that are done in each workplace. In designing and actualizing the idea of this change, each CPNS was accompanied by a coach.

Using a sample of 41 CPNS basic training participants in the South Sulawesi Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights in collaboration with the Center for Training and Development and Management Studies of Government, National Institute of Public Administration, in 2018. This study tried to analyze the role of coaching in basic training of CPNS. Using the quantitative paradigm, the data were analyzed with the Spearman Correlation test. The results appear that coaching has a positive correlation with the achievement of actualization goals set by each trainee.

Keywords: *Coach, Coaching, Basic Training, Civil Servants*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sebagai upaya mewujudkan visi kebangsaan tersebut dan selaras dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional, maka dirasakan sangat penting dan mendesak untuk menghadirkan suatu tata kelola pemerintahan yang baik. Untuk itu dipandang sangat tepat memulainya dengan melakukan reformasi birokrasi di dunia pemerintahan. Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, terdapat 8 area perubahan yang harus dikelola dengan semakin lebih baik lagi, yakni: organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan *mind set/culture set*. Sehingga harapannya pada tahun 2025 akan terwujud Pemerintahan Kelas Dunia, yang merupakan rumusan visi reformasi birokrasi.

Pemerintahan Kelas Dunia hanya akan terwujud apabila hadir aparatur kelas dunia. Aparatur kelas dunia tentunya menggambarkan seorang aparatur sipil negara (PNS) yang mampu menunjukkan/meraih suatu indikator kinerja yang memuaskan. Untuk itu penerapan sistem merit yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam pengelolaan kepegawaian negara menjadi mutlak untuk dilaksanakan, ini sejalan dengan amanah Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Wujud dari sistem merit ini dimulai dari pola rekrutmen PNS yang harus berintegritas, dengan hanya menggunakan indikator kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Inilah mengapa sejak 2013, pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi melalui Surat Edaran No.B-2432/M.PAN.RB/7/2013 tentang Penerapan Sistem *Computer Assisted Test* (CAT) dalam Seleksi CPNS Tahun 2013 dan 2014, mulai menerapkan konsep merit sistem dalam rekrutmen PNS secara nasional. Kemudian pada 2018, rekrutmen PNS sudah dilakukan sepenuhnya dengan sistem CAT, terintegrasi dan terpusat hanya di portal <http://sscn.bkn.go.id>.

Pelaksanaan rekrutmen yang akuntabel harapannya tentunya akan menghasilkan generasi baru PNS yang semakin siap berubah

menjadi aparatur yang berintegritas, profesional dan melayani sebagai ciri utama Aparatur Kelas Dunia. Peran Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga yang diberi amanah sebagai lembaga yang bertugas membina dan melaksanakan pelatihan bagi PNS, khususnya yang terkait kompetensi manajerial dan sosial kultural, turut berbenah total. Kurikulum-kurikulum pelatihan PNS, didesain ulang dengan konsep perubahan yang sangat revolusioner. Terhitung sejak 2014, perubahan kurikulum pelatihan kepemimpinan mulai diberlakukan dengan sistem *on – off campus* dengan tugas akhir membuat sebuah proyek perubahan.

Perubahan kurikulum pada pelatihan kepemimpinan ini, kemudian diikuti juga oleh perubahan pada kurikulum pada pelatihan prajabatan bagi calon pegawai negeri sipil, sekarang disebut pelatihan dasar CPNS. Konsep perubahannya pun mengadopsi system *on – off campus* dengan tugas akhir tidak sekedar membuat perencanaan namun praktek menerapkan perencanaan tersebut dengan nama aktualisasi. Aktualisasi ini sendiri mengalami beberapa perubahan desain seiring perubahan peraturan LAN yang melandasi penyelenggaraannya walaupun secara substansi tidak mengalami perubahan yang signifikan karena tetap berfokus pada aktualisasi nilai-nilai ANEKA, akronim dari: akuntabilitas, nasionalisme, etika publik, komitmen mutu dan anti korupsi.

Pada pelaksanaan aktualisasi, masuk dalam agenda habituasi, peran stakeholder turut berkontribusi pada pelaksanaannya. Salah satu stakeholder yang sangat terlibat dalam pelaksanaan aktualisasi ini, yaitu: coach. Coach merupakan orang yang ditugaskan menjadi partner diskusi ataupun teman belajar para peserta pelatihan, diskusi yang sudah dimulai dari awal saat membangun desain aktualisasi yang akan dipilih, dan bagaimana melakukannya. Terkadang jika ada kendala dilapangan terkadang fungsi coach juga berubah menjadi seorang motivator. Komunikasi dengan coach dilakukan sesuai jadwal yang ditentukan oleh penyelenggara pelatihan namun juga sering dilakukan tidak terstruktur alias diluar jam pembelajaran, karena kondisi peserta terkadang mendapat tantangan di lapangan dan ingin

segera mengkomunikasikan dengan coach mercka.

Memasuki tahun ke-6 (2014-2019) pelaksanaan kurikulum pelatihan dasar bagi Calon PNS dengan proses coaching ada didalamnya,. Berdasarkan penelitan-penelitian sebelumnya tergambar manfaat coaching bagi peningkatan performa seorang coachee, pelaksanaan tugas (Woodhead, 2011; Fitriany, 2019); motivasi dalam meraih tujuan (Jinks & Dexter, 2012); pengambilan keputusan (Boysen, 2018); kepercayaan diri (Lefdahl, 2018). Sedikit berbeda dijumpai pada penelitian Rahma (2017), menyatakan bahwa pelaksanaan coaching tidak berdampak pada peningkatan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan.

Dengan latar belakang penyelenggaraan pelatihan dasar di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan, Lembaga Administrasi Negara, penelitian ini mencoba menganalisis peran coaching tersebut, apakah proses coaching masih relevan bagi upaya yang efektif mengantar PNS berhasil mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS guna menjelma menjadi seorang agen perubahan yang berintegritas, profesional, dan melayani, diinstansinya masing-masing.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas dan mempertimbangkan aspek-aspek coaching pada pelatihan dasar CPNS, maka rumusan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah ada korelasi yang positif antara kemampuan coach mendorong coachee mengenali potensi dirinya dengan kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya ?
2. Apakah ada korelasi yang positif antara kemampuan coach menginspirasi coachee merancang tujuan aktualisasi yang akan dicapai dengan kemampuan coachee mencapai tujuan tersebut ?
3. Apakah ada korelasi yang positif antara kemampuan coach mengarahkan coachee menentukan langkah nyata untuk mencapai tujuan tersebut dengan kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya ?

4. Apakah ada korelasi yang positif antara kemampuan coach menjalin hubungan komunikasi yang baik bersama coachee dengan kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya ?
5. Apakah ada korelasi yang positif diantara variabel-variabel penelitian di atas?

Hipotesis Penelitian

1. Ada korelasi yang positif antara kemampuan coach mendorong coachee mengenali potensi dirinya dengan kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya.
2. Ada korelasi yang positif antara kemampuan coach menginspirasi coachee merancang tujuan aktualisasi yang akan dicapai dengan kemampuan coachee mencapai tujuan tersebut.
3. Ada korelasi yang positif antara kemampuan coach mengarahkan coachee menentukan langkah nyata untuk mencapai tujuan tersebut dengan kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya.
4. Ada korelasi yang positif antara kemampuan coach menjalin hubungan komunikasi yang baik bersama coachee dengan kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya.
5. Ada korelasi yang positif diantara variabel-variabel penelitian di atas.

Manfaat Penelitian

1. Tersedianya referensi berupa pengetahuan tambahan terkait pelaksanaan coaching, khususnya pada Pelatihan Dasar CPNS.
2. Tersedianya referensi yang berguna bagi penelitian selanjutnya yang terkait dengan coaching pada pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara.

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Teori

a. Konsep Coaching

Merujuk pada kamus online *dictionary.cambridge.org*, Coach mempunyai arti: *someone whose job is to teach people to improve at a sport, skill, or school subject*. Jadi coach itu merujuk pada orang yang mengajar orang lain untuk meningkatkan prestasinya pada dunia olahraga, meningkatkan kemampuan, ataupun meningkatkan penguasaannya atas pelajaran tertentu. Ini sedikit berbeda dengan

arti coach yang dikemukakan oleh *International Coaching Federation (ICF)*, yang merupakan Badan terakreditasi dan kredibel untuk program pelatihan bagi coach di dunia. Jadi menurut ICF, coaching merupakan sebuah proses interaktif yang memungkinkan individu, sebuah tim, organisasi, ataupun perusahaan untuk mengembangkan potensi mereka dan meraih hasil yang lebih cepat dan lebih baik dengan cara yang lebih efisien, (*coachingfederation.org*).

Konsep yang dikemukakan oleh ICF, sejalan dengan pemikiran Metz (2011). Dimana pada penelitiannya menyampaikan bahwa coaching adalah upaya memfasilitasi individu mencapai kinerja atau tujuan tertentu. Dimana fokus utama coaching ada pada orang yang dibimbing, karena masing-masing mereka memiliki potensi, tinggal bagaimana cara mengaktualkan potensi itu. Jadi coach bukan sekedar mengajar orang lain, yang memiliki makna, fokusnya pada guru atau coach. Namun demikian perlu juga diperhatikan bahwa fasilitasi ini hanya akan berjalan baik apabila kedua belah pihak dapat bekerjasama dengan baik.

a. Aspek-aspek pada coaching (Vidovic dan Stanic, 2013)

i. Mengenal potensi

Coaching merupakan proses yang berpusat pada potensi coachee. Itulah mengapa tugas coach yang terbesar adalah membantu coachee mengenali potensi mereka, bukan sebaliknya. Cara pandang ini yang penting diawal untuk diketahui, terkhusus bagi para coach sebagai pemegang kendali arah komunikasi dalam dialog. Perspektif yang salah berpotensi terjadi dan dampaknya tentunya coaching tidak akan meraih hasilnya yang maksimal. Godaan yang menyimpang kadang kala dapat terjadi apabila kondisinya coachee tidak tertarik mendiskusikan bahan pemikirannya dan cenderung untuk menyerahkannya sepenuhnya sesuai arahan coach. Salah satu contoh kasus yang terjadi, coachee menyampaikan kalimat ini: Coach sudah pengalaman, tahu yang mana yang paling bagus, saya ikut saja apa kata Coach.

Dengan mengenali potensi coachee maka coach akan relatif lebih mudah untuk melanjutkan tugas berikutnya, yaitu mengembangkan potensi coachee tersebut. Coach mendorong coachee untuk menemukan potensi mereka sendiri, untuk mengembangkan

mereka dan kemudian mengandalkan itu untuk membangun kapasitas dan kemampuan mereka sendiri di semua bidang dan guna meraih hasil yang terbaik.

ii. Merumuskan tujuan

Tugas coach berikutnya yaitu dengan mengenali kekuatan dan kemampuan coachee, mengarahkan coachee untuk merumuskan tujuan mereka sendiri. Klien dipandang dan diterima sebagai makhluk dengan kekuatan pertumbuhan pribadi yang mungkin saja berbeda satu dengan yang lainnya. Oleh karenanya coachee tidak akan dihakimi dengan tujuan yang ditentukannya. Coach yakin setiap peserta memiliki nilai dan keyakinan untuk menemukan jawaban terbaik sesuai kapasitasnya masing-masing.

iii. Membuat keputusan

Coaching mendorong komitmen karyawan agar bertanggungjawab atas kinerjanya dan memberdayakan mereka agar dapat mengatasi kendala kinerjanya. Juga, coaching mendorong kemajuan pengetahuan, kecakapan, optimisme, dan tanggung jawab. Coachee diajarkan untuk membuat keputusan praktis dan konkret serta bertanggungjawab atas langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, Franklin (2015).

iv. Membangun relasi

Coaching adalah sebuah kemitraan yang sejajar dan menginspirasi antara coach dan coachee untuk mencapai tujuan tersebut (Pierce, 2015; Metz, 2011; Lefdaht, 2018). Keterbukaan merupakan syarat penting dalam hubungan ini, sehingga baik coach maupun coachee dapat berkomunikasi dengan lebih leluasa. Namun kepercayaan juga harus dibangun oleh coach mulai dari awal pertemuan sehingga relasi bisa terjaga yang mendorong terciptanya suasana nyaman guna mengakselerasi pencapaian tujuan.

b. Peralatan Dalam Coaching

Selama proses coaching, penekanan pada identifikasi hal-hal berkonotasi negatif atau yang sifatnya kurang baik dihindari. Fokusnya lebih diarahkan pada hal yang positif, (Series, 2019:71). Misalnya saja dalam coaching bukan mencari apa yang menjadi akar permasalahan melainkan apa yang coachee ingin raih, apa tujuan coachee. Jadi orientasinya ke masa depan yang lebih baik.

Coaching adalah proses di mana coach memiliki cara pandang bahwa setiap coachee

memiliki kapasitas untuk mencapai tujuan mereka masing-masing. Coaching melainkan menggerakkan coachee untuk membuat keputusan sendiri dan menemukan cara paling efektif untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan nilai-nilai yang diyakini dan sumber daya yang dimiliki.

Untuk itu agar coaching dapat berjalan dengan optimal, maka terdapat beberapa peralatan yang sebaiknya dimiliki oleh coach, antara lain: pertanyaan, pernyataan, kalimat tidak lengkap, dan brainstorming; (Vidovic dan Stanic, 2013).

i. Pertanyaan

Peralatan coaching yang paling dasar yaitu mengajukan pertanyaan. Penting bagi seorang coach tahu apa pertanyaannya, bagaimana mengajukan pertanyaan dan pada situasi seperti apa pertanyaan itu diberikan, (Series, 2019; WestEd). Ada beberapa aturan, tetapi sensitivitas, keterampilan, pengalaman dan penilaian coach masih sangat dibutuhkan untuk melakukan kreasi yang tepat pada situasi tertentu.

Pertanyaan terbuka biasanya digunakan, sehingga coachee tidak terlalu dibatasi oleh jawaban, saran, atau kesimpulan yang ditawarkan. Misal: Apa yang Anda ingin raih? Bagaimana cara meraihnya? Apa prioritas Anda? Apa yang akan kamu lakukan pertama kali? Apakah ada alternatif cara lain? Selain itu dalam coaching sebaiknya menggunakan kata bagaimana, karena lebih mendorong coachee mengeksplorasi proses, dibanding kata mengapa yang memiliki konotasi penilaian dan mengarahkan coachee untuk mencari pembenaran. Walaupun begitu, kata mengapa itu bisa saja dipakai untuk menggali kebutuhan coachee. Misal: Mengapa itu penting untuk anda?

ii. Pernyataan

Pernyataan merupakan alat berikutnya dimana coach mengucapkan satu kalimat dalam bentuk pernyataan (WestEd). Selanjutnya coachee diminta mengulangnya dan mulai merasakan perasaan yang menyertai pernyataan tersebut. Kemudian memberi tahu bagaimana perasaannya tentang pernyataan ini kepada coach. Dengan demikian coach memberikan makna pada pernyataan yang telah diberikannya dan lebih jelas mendefinisikannya sehubungan dengan maknanya. Misalnya: "Saya tidak ingin mengerjakan tugas itu", ketika coachee

mengulangi pernyataan ini, tanyakan kepadanya bagaimana perasaan tentang pernyataan ini. Jika dia meraskan tidak nyaman dengan pertanyaan tersebut, bisa dilanjutkan dengan menanyakan Apakah ada alternatif lain.

iii. Kalimat tidak lengkap

Peralatan ini merupakan variasi dari dua peralatan coaching yang telah dibahas sebelumnya. Jadi coach bisa membuat sebuah pernyataan dan mengarahkan coachee untuk melengkapinya (WestEd). Misal: Jika saya tidak mengerjakan tugas itu,..... Coachee diarahkan untuk meneruskan kalimat tidak lengkap tersebut sehingga menjadi kalimat yang lengkap. Bahan ini kemudian menjadi permulaan untuk proses coaching selanjutnya.

iv. Brainstorming

Peralatan yang juga cukup sering digunakan yaitu brainstorming. Kondisi dimana coachee berada pada posisi tidak tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana bekerja dengan lebih baik, (Series, 2019: 70). Untuk kondisi tersebut brainstorming tepat untuk digunakan. Teknik ini sederhana saja karena menginventaris daftar kegiatan ataupun solusi yang dapat dilakukan sebagai wujud tindakan nyata guna meraih tujuan yang telah ditetapkan. Daftar ide ini tentunya akan memberikan pilihan yang banyak bagi coachee sehingga meningkatkan kapasitas PNSya secara tidak langsung. Ketika semua ide telah didaftar, tugas berikutnya mengarahkan coachee untuk menyeleksi yang mana yang prioritas untuk dilakukan dengan mempertimbangkan daftar yang telah ada dengan seksama.

Tinjauan Empiris

Penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi referensi bagi penelitian ini, sebagaimana tersaji dibawah ini:

1. Feldman and Lankau (2005): Penelitian ini fokus pada hubungan coach dengan coacheenya. Hasilnya memperlihatkan bahwa latar belakang coach sangat mempengaruhi tingkat kredibilitasnya, yang berdampak pada derajat keterbukaan coachee dalam membangun relasi dalam proses coaching. Latar belakang tersebut antara lain: umur, Pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi.
2. Franklin (2015): Penelitian yang dilakukan fokus pada pengalaman para coach dalam membimbing para coacheenya yang

- merupakan generasi milenial. Dengan menggunakan metode *Interpretative Phenomenological Analysis*, mewawancarai 4 coach profesional secara mendalam sebagai informan kunci. Terungkap peran coach seringkali bergeser menjadi seorang mentor.
3. Woodhead (2011): Mencoba mengenali bagaimana pengaruh coaching terhadap kerja tim pada NHS Hospital. Menggunakan metode studi kasus, pegawai rumah sakit dari berbagai unit yang ada kemudian diwawancarai guna menggambarkan pengalaman mereka menjadi coachee dan dampaknya terhadap kerja mereka sebagai sebuah tim. Hasilnya terbukti peran coaching sangat berperan dalam mendukung pelaksanaan tugas mereka sebagai tim sehari-hari. Lebih jauh, keakraban mereka semakin kuat karena peran coaching mampu mengenalkan mereka lebih erat satu dengan yang lainnya tanpa ada sekat-sekat jabatan yang melekat pada diri mereka masing-masing.
 4. Boysen dkk (2018): Penelitian ini mencoba membandingkan pelaksanaan tugas dalam organisasi terhadap coaching yang diberikan kepada para pimpinan organisasi. Dengan menggunakan metode studi kasus, penelitian ini mengungkap bahwa coaching mampu menambah kapasitas para pengambil keputusan untuk berkontribusi dengan lebih baik lagi bagi organisasi; lebih jauh, coaching mampu membuat pengambil keputusan untuk semakin mengenali organisasi dengan baik dan hidup lebih harmonis sebagai manusia yang seutuhnya.
 5. Lefdahl dkk (2018): Penelitian ini memberikan perhatian pada pelaksanaan coaching pada kehidupan sehari-hari atau life coaching bagi para mahasiswa perguruan tinggi di Amerika Serikat. Dengan menggunakan "mixed method" penelitian ini mengeksplorasi benefit yang didapatkan dari life coaching ini. Hasilnya terungkap bahwa manfaat yang diperoleh mahasiswa atas kegiatan ini, meningkatnya rasa kepercayaan diri, kepuasan atas pilihan fakultas yang telah dipilih, kepedulian atas pengambilan keputusan yang ramah akan nilai-nilai, serta bagaimana menetapkan tujuan dan cara untuk mencapainya.
 6. Jinks & Dexter (2012): Penelitian ini membahas dan menggali sisi-sisi seputar upaya membangun dan meraih sebuah tujuan dalam konteks pelaksanaan coaching. Terungkap bahwa, penetapan tujuan hendaknya tidak sekedar untuk meraih sesuatu yang kadang terasa mekanistik saja. Maksudnya hendaknya coach mampu mengarahkan coachee untuk membangun sebuah tujuan dengan juga memperhatikan aspek nilai-nilai yang diyakini dan diperjuangkan oleh coachee. Sehingga tujuan itu mampu mengalirkan semangat bagi coachee.
 7. Fitriany (2019): Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan swasta dengan tujuan untuk mengukur pengaruh pelatihan coaching terhadap kinerja supervisor. Dengan menggunakan uji-T dan analisis kualitatif didapat hasil bahwa pelatihan coaching dapat membawa perubahan positif terhadap kinerja supervisor.
 8. Wijaya & Radianto (2016): Penelitian ini dilakukan dengan paradigma kualitatif, yakni studi fenomenologi yang fokus pada observasi efektivitas strategi mentoring dan coaching pada proses belajar mengajar pada kelas pendidikan entrepreneur. Hasilnya, para fasilitator ternyata lebih kesulitan melakukan coaching dibanding mentoring, ini yang mengungkap fakta ternyata para fasilitator lebih banyak melakukan mentoring dibanding melakukan coaching.
 9. Rahma (2017): Penelitian ini dilakukan menggunakan sampel supervisor pada PT. X di Kalimantan Timur dengan tujuan untuk mengukur pengaruh pelatihan coaching terhadap kemampuan pemecahan masalah. Data diolah dengan menggunakan T-test, hasilnya ternyata tidak terdapat pengaruh antara pemberian pelatihan coaching dengan kemampuan pemecahan masalah pada supervisor.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan paradigma kuantitatif yang mencoba menjawab hubungan/relasi antara 5 variabel penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan Ham Kantor

Wilayah Sulawesi Selatan, yang mengikuti pelatihan pada tahun 2018. Tercatat ada sebanyak 560 orang yang terbagi atas 14 kelas pelatihan. Dengan mempertimbangkan karakter populasi yang relatif homogen, maka sampel kemudian dipilih berdasarkan *non-probability sampling* yakni metode sampling insidental, terpilih sebanyak 41 peserta sebagai sampel. Besaran sampel ini juga memperhatikan *rule of thumb* ukuran sampel yaitu diatas 30 sampel atau minimum sebesar 5 persen dari populasinya (Hermawan, 2009: 159).

Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai bulan Januari sampai dengan Juni 2019. Mulai dari tahapan membuat *research design*, membangun kuisioner, menyebarkan kuisioner, kompilasi data, analisis data, uji hipotesis dan melakukan pembahasan untuk membangun kesimpulan dan saran.

Teknik Pengelolaan Data

Data yang diperoleh dari kuisioner yang telah diisi oleh 41 alumni peserta pelatihan dasar CPNS, merupakan data ordinal. Data ini kemudian diolah dengan IBM SPSS versi 24, menggunakan Uji Korelasi Spearman.

Definisi Operasional

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas 5 variabel, yaitu:

- X1: Merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur persepsi coachee terkait, apakah coach membantu coachee untuk mengenali kemampuan/potensi dirinya
- X2: Merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur persepsi coachee terkait,

apakah coach menginspirasi coachee merancang capaian/tujuan yang akan diraih

- X3: Merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur persepsi coachee terkait, apakah coach memfasilitasi coachee membuat keputusan konkret guna mencapai tujuan
- X4: Merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur persepsi coachee terkait, apakah coach membangun relasi yang baik dengan coachee
- Y: Merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur persepsi coachee terkait, apakah coachee mampu meraih tujuan yang telah ditetapkan selama proses habituasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan tabel 1, tampak variabel kenali potensi (X1) memiliki nilai korelasi positif sebesar 0,06 terhadap variabel capai tujuan (X5). Artinya terdapat hubungan positif dan searah antara keduanya. Variabel kenali tujuan (X2) juga memiliki nilai korelasi positif sebesar 0,283 terhadap variabel capai tujuan (X5).

Untuk variabel buat keputusan (X3), memiliki nilai korelasi positif sebesar 0,204 terhadap variabel capai tujuan (X5). Selain itu, variabel relasi yang baik (X4) ternyata juga memiliki korelasi positif sebesar 0,059 terhadap variabel capai tujuan (X5).

Tabel 1: Hasil Uji Korelasi Spearman

		Kenali Potensi (X1)	Kenali Tujuan (X2)	Buat Keputusan (X3)	Relasi Yang Baik (X4)	Capai Tujuan (X5)
Kenali Potensi (X1)	Correlation Coefficient	1	0,357*	0,631**	0,453**	0,06
	Sig (2-tailed)	-	0,024	0	0,003	0,713
Kenali Tujuan (X2)	Correlation Coefficient	0,357*	1	0,339*	0,393*	0,283
	Sig (2-tailed)	0,024	-	0,033	0,012	0,077
Buat Keputusan (X3)	Correlation Coefficient	0,631**	0,339*	1	0,29	0,204
	Sig (2-tailed)	0	0,033	-	0,069	0,206
Relasi Yang Baik (X4)	Correlation Coefficient	0,453**	0,393*	0,29	1	0,059
	Sig (2-tailed)	0,003	0,012	0,069	-	0,718
Capai Tujuan (X5)	Correlation Coefficient	0,06	0,283	0,204	0,059	1
	Sig (2-tailed)	0,713	0,077	0,206	0,718	-

*Signifikan pada level 0,05

**Signifikan pada level 0,01

Sumber: Data diolah (2019)

Terdapat 10 korelasi yang tersaji, namun hanya ada 5 korelasi yang memiliki nilai positif dan signifikan. Berturut-turut berdasarkan besar kecilnya nilai korelasi; (1) coach membantu coachee mengenali potensinya memiliki korelasi positif dan signifikan pada kemampuan coachee menentukan langkah-langkah konkret untuk meraih tujuannya, nilai korelasi sebesar 0,631; (2) coach mampu membangun relasi yang baik dengan coachee memiliki korelasi positif dan signifikan pada kemampuan coachee mengenali potensi yang dimilikinya, nilai korelasi sebesar 0,458; (3) coach mampu membangun relasi yang baik dengan coachee memiliki korelasi positif dan signifikan pada kemampuan coachee untuk berani menentukan tujuan yang akan diraih, nilai korelasi sebesar 0,458; (4) coach membantu coachee mengenali potensinya memiliki korelasi positif dan signifikan pada kemampuan coachee menentukan tujuan yang akan diraih,, nilai korelasi sebesar 0,357; terakhir (5) coach menginspirasi coachee menentukan tujuan yang akan diraih memiliki korelasi positif dan signifikan pada kemampuan coachee menentukan langkah-langkah konkret guna merealisasikan tujuan tersebut, nilai korelasi sebesar 0,339.

Data 41 sampel yang terkumpul diolah dan diuji dengan Uji Korelasi Spearman. Hasilnya tampak sebagaimana terlihat pada tabel 1.

Pembahasan

a. Coaching Terhadap Pencapaian Tujuan

Hasil Uji Korelasi Spearman, dinamika interaksi antar variabel memperlihatkan indikator yang positif. Ini berarti semua aspek-aspek coaching terbukti mampu berkontribusi positif atas upaya coachee dalam meraih tujuan yang telah ditetapkannya. Kemampuan coach dalam membantu coachee mengenali potensinya, terbukti memiliki keterkaitan positif atas kemampuan coachee untuk meraih tujuan yang telah ditetapkannya. Kemampuan coach mampu membantu coachee mengenali tujuan yang akan dicapainya juga terbukti memiliki keterkaitan positif atas kemampuan coachee untuk meraih tujuan. Demikian pula, kemampuan coach mampu membantu coachee untuk membuat keputusan konkret untuk mencapai tujuannya dan kemampuan coach

membangun hubungan yang kondusif dengan coachee terbukti berkorelasi positif pada kemampuan coachee untuk mencapai tujuan. Singkat kata, semakin baik coaching dilakukan oleh para coach tentunya akan sangat membantu coachee dalam meraih tujuannya; Fitriany (2019); Wijaya & Radianto (2016); Woodhead (2011).

Walaupun demikian, korelasi yang dihasilkan uji ini tidak memperlihatkan hubungan yang signifikan. Artinya, keterhubungan positif yang terbangun diantara aspek-aspek coaching di atas terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang coachee, sangat dipengaruhi juga oleh faktor eksogen ataupun endogen lainnya. Faktor eksogen tersebut antara lain, lingkungan kerja dimana coachee berada yang sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi, juga dukungan mentor yang merupakan atasan langsung dari coachee. Semakin baik budaya organisasi tentunya akan menciptakan iklim perubahan yang semakin kondusif bagi ketercapaian tujuan coachee dalam melaksanakan aktualisasinya. Begitupun dengan peran mentor yang tidak hanya membimbing dan mengarahkan namun lebih dari itu juga sebagai pendukung dimana jika coachee membutuhkan sedikit kewenangan untuk melakukan perubahan hal tersebut tersedia. Faktor endogen, pastinya kemampuan dalam diri coachee dalam mengelola ketahanan motivasi perubahan dalam dirinya guna menghadapi tantangan-tantangan yang akan dihadapi dalam melakukan perubahan, sebagaimana merupakan tema sentral dari setiap tujuan yang ditetapkan oleh peserta pelatihan dasar.

Jika melihat sensitivitas masing-masing aspek coaching yang ada, terlihat bahwa peran coach dalam membantu coachee dalam menetapkan tujuan serta menentukan langkah-langkah konkret untuk meraih tujuan, merupakan hal yang prioritas. Pentingnya penetapan tujuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Jinks & Dexter (2012). Kemampuan coachee dalam menetapkan tujuan serta menderivasinya kedalam rancangan kegiatan-kegiatan yang nyata merupakan titik awal yang penting. Sebagaimana tersaji pada penelitian Helen (2015), kemampuan untuk mengambil keputusan merupakan ketrampilan

yang sangat dibutuhkan oleh para kaum milenial, yang merupakan gambaran umum demografi para peserta pelatihan dasar calon pegawai negeri saat penelitian ini dilakukan.

b. Signifikansi Interaksi Aspek-aspek coaching

Kemampuan coach membantu coachee untuk mengenali potensi dirinya merupakan titik capaian awal yang harus diraih seorang coach. Coachee yang mampu mengenali potensi dirinya dengan baik pastinya akan mendorong munculnya rasa percaya diri bahwa dia memiliki kapasitas dan mampu, ini sejalan dengan penelitian Lefdahl (2018). Dorongan ini yang kemudian memudahkan coach untuk membantu coachee menetapkan langkah-langkah konkret guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Kesadaran akan potensi diri yang dimiliki coachee, membuatnya memiliki kemampuan untuk mengkalkulasi segala sumber daya yang dimilikinya untuk menentukan prioritas langkah yang akan diambil. Sumber daya yang dimaksud antara lain: tenaga, waktu, finansial, pengetahuan, ketrampilan, dan tentunya jaringan kerja yang dimiliki serta bisa dimanfaatkan guna meraih tujuan.

Ternyata untuk membawa coachee mampu mengenali potensi dirinya dengan baik, terdapat syarat dasar yang harus dimiliki seorang coach, yakni kemampuan membangun relasi. Pada penelitian Pierce (2015), dia menyebutnya sebagai membangun aliansi strategis antara coach dan coachee. Jadi relasi yang baik yang fokus utamanya ada pada kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik, menciptakan suasana yang nyaman bagi coachee untuk lebih terbuka, sehingga coach bisa mengenalnya dengan baik. Pengenalan yang baik dari coach ini memampukannya untuk lebih dapat memfasilitasi coachee mengenali potensinya dengan lebih baik lagi.

Lebih jauh, kemampuan coach membangun relasi yang harmonis dengan coachee selama proses coaching, juga menciptakan suasana yang kondusif bagi coach untuk membantu coachee menetapkan tujuannya dengan baik. Sebagaimana disampaikan Boysen, dkk (2018) bahwa coaching mampu menambah kapasitas para pengambil keputusan untuk berkontribusi

dengan lebih baik bagi organisasi. Sebagaimana peran coachee, peserta pelatihan dasar yaitu sebagai agen perubahan diinstansinya. Seharusnya mampu menetapkan gagasan perubahan terbaik yang dapat dilakukannya bagi organisasi.

Coach seyogyanya membantu coachee untuk menetapkan tujuan yang tepat dengan potensi yang dimiliki oleh coachee. Terkadang dilapangan terjadi coachee karena terlalu semangat menetapkan tujuan yang terkesan melebihi dari kemampuannya. Begitupun sebaliknya terkadang ada coachee yang mau bermain di zona nyaman mereka dengan cara menetapkan tujuan yang jauh dibawah potensi mereka. Relasi yang baik antara coach dan coachee dapat membantu coach untuk memfasilitasi penetapan tujuan yang tepat bagi coacheenya.

Sekali lagi, kemampuan coach untuk menginspirasi coachee mengenali potensinya akan menciptakan suasana yang semakin memampukan coach untuk membantu coachee menetapkan tujuannya. Tujuan yang terbaik bagi organisasi dan sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh coachee. Kemampuan coach membantu coachee dalam menetapkan tujuan tersebut akan mendorong suasana yang memudahkan coach untuk membantu coachee menetapkan langkah-langkah konkret guna pencapaian tujuan tersebut. Pastinya langkah nyata tersebut diputuskan dengan mempertimbangkan beragam sumber daya yang dimiliki oleh coachee. Tahapan-tahapan ini dapat dijadikan panduan dalam melakukan coaching. Penerapan pola-pola dalam coaching menjadi penting sebagai sarana coach menunjukkan kompetensinya dalam melakukan coaching. Sebagaimana disampaikan oleh Feldman (2005), bahwa kredibilitas coach itu juga dipengaruhi oleh kompetensinya dalam melaksanakan coaching.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat korelasi yang positif antara kemampuan coach mendorong coachee mengenali potensi dirinya dengan

kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya.

2. Terdapat korelasi yang positif antara kemampuan coach menginspirasi coachee merancang tujuan aktualisasi yang akan dicapai dengan kemampuan coachee mencapai tujuan tersebut.
3. Terdapat korelasi yang positif antara kemampuan coach mengarahkan coachee menentukan langkah nyata untuk mencapai tujuan tersebut dengan kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya.
4. Terdapat korelasi yang positif antara kemampuan coach menjalin hubungan komunikasi yang baik bersama coachee dengan kemampuan coachee mencapai tujuan aktualisasinya.
5. Terdapat korelasi yang positif dan signifikan diantara:
 - a. Kemampuan coach membantu coachee untuk mengenali kemampuan/potensi dirinya dengan kemampuan coach memfasilitasi coachee membuat keputusan konkret guna mencapai tujuan;
 - b. Kemampuan coach membangun relasi yang baik dengan kemampuan coach membantu coachee untuk mengenali kemampuan/potensi dirinya;
 - c. Kemampuan coach membangun relasi yang baik dengan kemampuan coach menginspirasi coachee merancang capaian/tujuan yang akan diraih;
 - d. Kemampuan coach membantu coachee untuk mengenali kemampuan/potensi dirinya dengan kemampuan coach menginspirasi coachee merancang capaian/tujuan yang akan diraih;
 - e. Kemampuan coach menginspirasi coachee merancang capaian/tujuan yang akan diraih dengan kemampuan coach memfasilitasi coachee membuat keputusan konkret guna mencapai tujuan

Saran

1. Peran coaching dalam pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil terbukti masih memiliki peran penting dalam membantu para agen perubahan meraih tujuan aktualisasi yang masing-masing peserta telah tetapkan. Hanya saja

temuan penelitian ini menunjukkan kontribusi tersebut tidak signifikan, artinya masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan tersebut antara lain peran mentor. Oleh karena itu penting bagi setiap penyelenggara pelatihan untuk membantu meningkatkan kapasitas para mentor agar mereka dapat membantu menciptakan suasana kondusif dilapangan bagi pelaksanaan aktualisasi para agen perubahan

2. Tampak bahwa, kemampuan membangun relasi yang baik dari para coach merupakan landasan utama bagi pelaksanaan coach yang efektif. Oleh karena itu upaya meningkatkan kompetensi interpersonal guna membangun hubungan yang efektif perlu terus dilakukan oleh para coach.
3. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memasukkan variabel lain yang diindikasikan memiliki pengaruh yang besar atas kemampuan agen perubahan dalam merealisasikan gagasan perubahannya, yaitu: Peran mentor, budaya kerja, dan motivasi dalam diri agen perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

Aprinto, Brian., Jacob, Fonny Arisandy. Pedoman Lengkap Soft Skills: Kunci Sukses Dalam Karier, Bisnis, dan Kehidupan Pribadi. Penerbit PPM.

Boysen, Sheila., Cherry, M., Amerie. W., Takagawa, M. (2018). *Organisational Coaching Outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 16 (1).

Fitriani, Rany. (2019). Pengaruh Pelatihan Coaching Untuk Meningkatkan Kinerja Supervisor Pada Divisi Wiraniaga di PT. X. Jurnal Psyche 165 Fakultas Psikologi, Vol. 12. No. 1, Januari.

Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). *Executive coaching: A review and agenda for*

- future research*. Journal of Management, 31(6), 829-848.
- Franklin, Helen. (2015). *Coaching millennial leaders: Life stage versus the times we live in*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Special Issue No. 9, June, P.63
- Hermawan, Asep. (2009). Penelitian Bisnis: Paradigma Kuantitatif. Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Jinks, Debra., Dexter, J. (2012). *What do you really want: an Examination of the Pursuit of Goal Setting in Coaching*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol.10 No. 2, August. P.100
- Lefdahl, M E., Huffman, L., Stancil, J., Alayan J, A. (2018). *The Impact of Life Coaching on Undergraduate Students: A Multiyear Analysis of Coaching Outcomes*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 16(2), P. 69-83.
- Metz, F Ruth. (2011). *Coaching in the library : a management strategy for achieving excellence*. American Library Association, Chicago.
- Pierce, J.D. (2015). *Teacher - coach alliance as a critical component of coaching: Effects of feedback and analysis on teacher practice* (Doctoral dissertation, University of Washington)
- Rahmah, Dian Dwi Nur. (2017). Pengaruh Pelatihan Coaching Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Pada Supervisor PT. X Kalimantan Timur. Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, Vol. 05., No. 2, Agustus.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Manajemen. Cetakan keempat. Bandung: Alfabeta.
- Santoso, Singgih. 2012. Panduan Lengkap SPSS Versi 20. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Series, Coaching. 2019. *A Book about life and Business: 14 Professional Coaches*. PT.Pengembang Lintas Pengetahuan.
- Vidovic, Stanislava., Stanic, Katarina. (2013). *A little something about coaching: How to be on informal terms with coaching*. Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit GIZ, (Belgrade : Radunic)
- Wijaya, Oscarius Yudhi Ari., Radianto, Wirawan ED. (2016). Mentoring dan Coaching sebagai Strategi Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan: Studi Fenomenologi. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 14 No. 4.
- WestEd. (...). *Effective Coaching: Improving Teacher Practice and Outcomes for All Learners*. National Center for Systemic Improvement. (files.eric.ed.gov)
- Woodhead, Vera. (2011). *How does coaching help to support team working? A case study in the NHS*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Special Issue No. 5, June, P.102
- UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- PerLAN No. 12 tahun 2018 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
- dictionary.cambridge.org
coachfederation.org

