

Peran *Coach* dalam Meningkatkan Kompetensi Peserta Diklat Kepemimpinan

Suyono

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai—Kementerian Pendidikan Nasional
Jl. Raya Cinangka Km 19, Bojongsari, Depok. E-mail: suyono200@ymail.com

Abstract: This study aim is to evaluate the results of training participants in the planning of innovation and change management with coaching activities. The method of this study used action research to the planning, execution, observation, and reflection of the activity. The subjects were 10 participants of the training. The data is collected using direct coaching and distance coaching. The analysis used in this study was descriptive analysis. The results of the assessment concluded that the average value of the of participants in coaching activity of innovation planning is 81,09, consultation frequency of training participant on the project actualizatoin is 82,7%, the frequency of consultation phases of the activity is 82,5%, and the average value of change management is 82,24. Generally, the results of this study shows that coaching activities can improve the competence of training participants in compiling planning of Innovation and change management.

Key Words: competence, coach, planning of innovation, change management

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengevaluasi hasil peserta diklat dalam perencanaan inovasi dan manajemen perubahan dengan *coaching*. Metodenya menggunakan *action research* dengan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, observasi, dan refleksi. Subjek penelitian ini adalah peserta diklat sejumlah 10 orang. Pengumpulan datanya menggunakan pembimbingan langsung dan pembimbingan jarak jauh (*coaching*). Analisisnya menggunakan teknik analisis deskriptis. Hasil penilaian kegiatan *coaching* disimpulkan bahwa nilai rata-rata peserta untuk Perencanaan Inovasi adalah 81,89, frekuensi konsultasi peserta diklat dalam mengaktualisasikan proyek perubahan adalah sebesar 82,7%, frekuensi konsultasi tahapan kegiatan sebesar 82,5%, dan nilai rata-rata Manajemen Perubahan adalah sebesar 82,24. Hasil penelitian secara umum menunjukkan kegiatan *coaching* dapat meningkatkan kompetensi peserta diklat dalam menyusun Perencanaan Inovasi dan Manajemen Perubahan.

Kata kunci: kompetensi, *coach*, perencanaan inovasi, manajemen perubahan

Kompetensi yang dibangun pada Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV adalah kompetensi kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin keberhasilan implementasi pelaksanaan kegiatan tersebut, yang diindikasikan dengan kemampuan: (1) membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya; (2) membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi; (3) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi; (4) melakukan inovasi sesuai bidang

tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien; (5) mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya (Perkalan Nomor 13 Tahun 2013).

Berdasarkan rumusan kompetensi yang diperlukan untuk Diklatpim IV, yaitu kepemimpinan operasional yaitu kemampuan membuat perencanaan kegiatan instansi dan memimpin pelaksanaan kegiatan tersebut, diperlukanlah langkah-langkah konkret untuk menghasilkan pemimpin-pemimpin yang menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin di instansinya.

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (KBBI, 2008), kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Kompetensi menurut Majid (2005) adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang tertentu. Jadi, kompetensi peserta diklat kepemimpinan tingkat IV adalah kemampuan seseorang peserta diklat kepemimpinan tingkat IV dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap peserta diklat akan menunjukkan kualitas peserta diklat dalam mengelola instansi yang dipimpinnya.

Sementara itu, dalam melaksanakan proyek perubahan pemimpin mengedepankan tugas sebagai aparatur Negara yang beretika dan mengutamakan pelayanan publik. Weihrich dan Koontz (2005:46) mendefinisikan etika sebagai “*the dicipline dealing with what is good and bad and with moral duty and obligation*”. Secara lebih spesifik Cobuild (1990:480) mendefinisikan etika sebagai “*an idea or moral belief that influences the behaviour, attitudes and philosophy of life of a group of people*”.

Menurut Hussey (2000:6) dalam Wibowo (2012) terdapat enam faktor yang menjadi pendorong bagi kebutuhan akan perubahan, yaitu 1) perubahan teknologi terus meningkat, 2) persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, 3) pelanggan semakin banyak tuntutan, 4) profil demografis negara berubah, 5) privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, dan 6) pemegang saham minta lebih banyak nilai. Dari pendapat tersebut menuntut seorang pemimpin perubahan untuk menyesuaikan diri pada perkembangan di lingkungan mereka bertugas.

Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, etika publik adalah refleksi tentang standar/norma yang menentukan baik/buruk, benar/salah perilaku, tindakan dan keputusan untuk mengarahkan kebijakan publik dalam rangka menjalankan tanggung jawab pelayanan publik. Integritas publik menuntut para pemimpin dan pejabat publik untuk memiliki komitmen moral dengan mempertimbangkan keseimbangan antara penilaian kelembagaan, dimensi-dimensi pribadi, dan kebijaksanaan di dalam pelayanan publik (Haryatmoko, 2001).

Ada tiga fokus utama dalam pelayanan publik, yakni pelayanan, sisi dimensi reflektif, etika publik, dan modalitas etika. Pelayanan publik yang berfokus pada kualitas dan relevan. Sisi dimensi reflektif juga menjadi bagian dari yang diperhatikan dalam pelayan-

an publik. Etika Publik berfungsi sebagai bantuan dalam menimbang pilihan sarana kebijakan publik dan alat evaluasi. Modalitas etika menjembatani antara norma moral dan tindakan faktual. Pelayanan Publik yang profesional membutuhkan tidak hanya kompetensi teknik dan *leadership*, namun juga kompetensi etika. Tanpa kompetensi etika, pejabat cenderung menjadi tidak peka, tidak peduli dan diskriminatif, terutama pada masyarakat kalangan bawah.

Pemimpin perubahan yang dituntut dalam diklat adalah pemimpin yang memahami tentang manajemen perubahan. Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan La Marsh, 2004:16).

Sementara itu, untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi pembangunan dan pelayanan publik, para pejabat publik dapat merealisasikan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, kesetaraan, profesionalitas, supremasi hukum, kesetaraan. Realitasnya, hambatan utama dalam merealisasikan prinsip-prinsip tersebut adalah aspek “moralitas”, antara lain munculnya fenomena baru dalam masyarakat berupa lahirnya kebudayaan indrawi yang materialistik dan sekularistik.

Berdasarkan uraian di atas maka masalah penelitian ini dikaitkan dengan tugas *coach* adalah bagaimana peran *coach* meningkatkan kompetensi peserta diklat kepemimpinan tingkat IV dalam perencanaan inovasi dan langkah-langkah apa yang dilakukan oleh *coach* untuk dapat meningkatkan kompetensi peserta diklat dalam mengaktualisasikan manajemen perubahan.

Penelitian bertujuan bagaimana *coach* dapat membimbing para peserta diklat agar mampu 1) menyusun perencanaan inovasi, 2) mengatasi kendala dalam melaksanakan manajemen perubahan, dan 3) mampu membuat laporan manajemen perubahan dengan baik.

METODE

Penelitian ini merupakan Penelitian Tindakan (*Action Research*) dengan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, observasi, dan refleksi (Suyanto, 2007). Menurut Rofiuddin (2002) penelitian tindakan sebagai kajian tentang situasi sosial dengan maksud untuk meningkatkan kualitas praktik. Penelitian ini dibatasi pada bagaimana kompetensi peserta diklat dalam me-

nyusun perencanaan inovasi dan manajemen perubahan di instansi masing-masing peserta. Tolok ukur keberhasilan adalah kompetensi peserta dalam menyusun perencanaan inovasi dan manajemen perubahan sesuai Perkaln No. 13 Tahun 2013.

Subjek penelitian ini adalah peserta diklat kepemimpinan tingkat IV angkatan 5 kelompok 3 tahun 2014 yang berjumlah 10 peserta dari berbagai instansi, yaitu 1) Pustekkom Jakarta, 2) Universitas Negeri Malang, 3) P4TK Penjas dan BK, 4) Universitas Negeri Yogyakarta, 5) Universitas Palangkaraya, 6) Universitas Lampung, 7) Universitas Pattimura Ambon, 8) Universitas Tadulako Palu, 9) Universitas Negeri Semarang, 10) Universitas Sam Ratulangi Manado.

Siklus pertama dilaksanakan dalam bentuk peserta menyusun *project charter* (rencana perubahan). Pada kegiatan tersebut *coach* sudah mulai membimbing peserta (Tabel 1). Siklus kedua, peserta menyusun perencanaan inovasi dan melaksanakan seminar rancangan inovasi. Tahap ini dilanjutkan dengan saran dan masukan dari mentor, *coach*, dan penyelenggara. Siklus ketiga, peserta mempresentasikan manajemen perubahan pada seminar yang dilakukan di depan mentor, *coach*, dan penyelenggara.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dibagi dua macam, yaitu data proses dan data hasil. Data proses diperoleh melalui pembimbingan langsung dan pembimbingan jarak jauh (*coaching*). Data proses berkaitan dengan aktivitas peserta selama proses pembimbingan melalui laporan mingguan (8 minggu efektif). Data hasil berkaitan dengan pencapaian peserta dalam menyusun perencanaan inovasi dan manajemen perubahan dalam bentuk nilai sesuai yang ditentukan oleh Lembaga Administrasi Negara.

Komponen rancangan proyek perubahan yang menjadi titik fokus adalah: (1) jenis inovasi, (2) cakupan manfaat, (3) kejelasan tahapan, (4) peta *stake-*

holder, (5) jumlah kegiatan, (6) pernyataan dukungan, dan (7) capaian tahapan. Analisisnya menggunakan teknik analisis deskriptif. Kriteria penilaian dapat diuraikan sebagai berikut: 1) $> 90,0 - 100 =$ Sangat Memuaskan; 2) $> 80,0 - 90,0 =$ Memuaskan; 3) $> 70,0 - 80,0 =$ Cukup Memuaskan, 4) $> 60,0 - 70,0 =$ Kurang Memuaskan, dan 5) $< 60 =$ Tidak Memuaskan.

HASIL

Hasil penelitian berkaitan dengan peningkatan kompetensi peserta diklat dalam mengaktualisasikan manajemen perubahan diawali dengan peserta menyusun *project charter* atau proyek perubahan yang akan dilakukan. Data hasil seminar rancangan inovasi (proyek perubahan) dan proses perbaikan Rencana Proyek Perubahan (RPP) seperti pada Tabel 1.

Hasil analisis data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa peserta diklat dalam menyusun perencanaan inovasi memperoleh nilai rata-rata 81,09 kategori memuaskan. Berdasarkan hasil nilai pada seminar perencanaan inovasi di atas *coach* memberikan catatan-catatan perbaikan yang diperoleh dari penyelenggara, *coach*, dan mentor. Dari masukan-masukan tersebut *coach* secara berkesinambungan menghubungi peserta untuk memperbaiki perencanaan inovasi yang telah diseminarkan.

Proses pembimbingan (*couching*) terus dilakukan dengan pertemuan intensif di dalam kelas maupun melalui media komunikasi email, telepon, SMS. Frekuensi peserta dalam konsultasi proyek perubahan pada tahap aktualisasi manajemen perubahan dengan target kali konsultasi dan 8 kali laporan mingguan dapat dilihat pada Tabel 2.

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa frekuensi tertinggi peserta dalam berkomunikasi dengan *coach* adalah 100% dan terendah 62,5% dengan ra-

Tabel 1. Data Penilaian Seminar Rancangan Proyek Perubahan Diklat

No	Nama	Instansi	Perencanaan Inovasi (40%)	
			SKOR	NILAI
1	R1	Pustekkom Kemendikbud	34,6	86,5
2	R2	Universitas Negeri Malang	32,8	82,0
3	R3	P4TK Penjas dan BK	34,1	85,2
4	R4	Universitas Negeri Yogyakarta	33,5	83,7
5	R5	Universitas Palangkaraya	31,1	77,7
6	R6	Universitas Lampung	30,9	77,2
7	R7	Universitas Pattimura Ambon	32,9	82,2
8	R8	Universitas Tadulako Palu	32,6	81,5
9	R9	Universitas Negeri Semarang	30,9	77,2
10	R10	Universitas Sam Ratulangi Manado	31,1	77,7
Nilai rata-rata				81,09

Tabel 2. Data Frekuensi Perkonsultasian dan Laporan Mingguan Peserta Diklat

No	Nama	Instansi	Frek.Konsultasi (8)		Lap.Mingguan (8)		Rata-rata
			Frek	%	Frek	%	%
1	R1	Pustekkom Kemendikbud	6	75	6	75	75
2	R2	Universitas Negeri Malang	8	100	8	100	100
3	R3	P4TK Penjas dan BK	5	62,5	4	50	56,2
4	R4	Universitas N. Yogyakarta	6	75	6	75	75
5	R5	Universitas Palangkaraya	8	100	8	100	100
6	R6	Universitas Lampung	6	75	6	75	75
7	R7	Universitas Pattimura	7	87,5	7	87,5	87,5
8	R8	Universitas Tadulako Palu	6	75	6	75	75
9	R9	Universitas Neg.Semarang	8	100	8	100	100
10	R10	Universitas Sam Ratulangi	7	87,5	7	87,5	87,5
Rata-Rata			82,7%		82,5%		82,6%

Tabel 3. Data Seminar Manajemen Perubahan Peserta Diklat

No	Nama	Instansi	Manajemen Perubahan 60%)	
			Skor	Nilai
1	R1	Pustekkom Kemendikbud	54,0	90,0
2	R2	Universitas Negeri Malang	52,8	88,0
3	R3	P4TK Penjas dan BK	51,0	85,0
4	R4	Universitas Negeri Yogyakarta	49,7	82,8
5	R5	Universitas Palangkaraya	51,0	85,0
6	R6	Universitas Lampung	51,0	85,0
7	R7	Universitas Pattimura Ambon	48,0	80,0
8	R8	Universitas Tadulako Palu	47,4	79,0
9	R9	Universitas Negeri Semarang	48,0	80,0
10	R10	Universitas Sam Ratulangi Manado	45,0	75,0
Nilai rata-rata			82,98	

Tabel 4. Data Penelitian Diklat Kepemimpinan IV Angkatan 5 Tahun 2014

NO	NAMA	INSTANSI	PERENCANAAN INOVASI (40%)		MANAJEMEN PERUBAHAN (60%)		NILAI AKHIR	KUALIFIKASI
			SKOR	NILAI	SKOR	NILAI		
			1	R1	Pustekkom Kemendikbud	34,6		
2	R2	Universitas Negeri Malang	32,8	82,0	52,8	88,0	85,6	memuaskan
3	R3	P4TK Penjas dan BK Bogor	34,1	85,2	51,0	85,0	85,1	memuaskan
4	R4	Universitas Neg. Yogyakarta	33,5	83,7	49,7	82,8	83,2	memuaskan
5	R5	Universitas Palangkaraya	31,1	77,7	51,0	85,0	82,1	memuaskan
6	R6	Universitas Lampung	30,9	77,2	51,0	85,0	81,9	memuaskan
7	R7	Universitas Pattimura	32,9	82,2	48,0	80,0	80,9	Cukup memuaskan
8	R8	Universitas Tadulako	32,6	81,5	47,4	79,0	80,0	Cukup memuaskan
9	R9	Universitas Negeri Semarang	30,9	77,2	48,0	80,0	78,9	Cukup memuaskan
10	R10	Universitas Sam Ratulangi	31,1	77,7	45,0	75,0	76,1	Cukup memuaskan
Nilai Rata-Rata			81,09		82,98		82,24	memuaskan

ta-rata aktivitas komunikasi 82,7% (baik). Sementara itu frekuensi peserta dalam melakukan laporan mingguan kepada *coach* tertinggi adalah 100% dan terendah 50% dan rata-rata aktivitas peserta dalam melaksanakan laporan mingguan 82,5% (baik).

Hasil penilaian Aktualisasi Manajemen Perubahan dapat dilihat pada Tabel 3. Data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai peserta dalam mengaktualisasikan manajemen perubahan nilai tertinggi adalah 90,0 (memuaskan) dan terendah adalah 75,0 (cukup memuaskan), sedangkan nilai rata-rata adalah 82,98 (memuaskan).

Fokus penilaian pada seminar laporan manajemen perubahan adalah (1) jenis perubahan, (2) cakupan manfaat perubahan, (3) kejelasan tahap perubahan, dan (4) peta *stakeholder*. Nilai akhir peserta diklat dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 dapat diuraikan bahwa, saat merencanakan inovasi perubahan nilai peserta memperoleh nilai 81,09 (memuaskan), dan nilai manajemen perubahan peserta mendapatkan nilai 82,98 (memuaskan), serta nilai akhir diklat rata-rata 82,24 (memuaskan).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan *coaching* (pembimbingan) secara klasikal maupun secara individual, baik secara langsung maupun melalui media komunikasi dapat meningkatkan kompetensi peserta diklat kepemimpinan tingkat IV Angkatan 5 kelompok 3 tahun 2014. Pemberian bimbingan (*coacing*) bertujuan agar peserta mampu untuk menyelesaikan masalah berkaitan dengan masalah judul proyek perubahan, tahapan-tahapan aktualisasi proyek perubahan, format laporan, dan bagaimana menyusun laporan manajemen perubahan.

Berdasarkan hasil penilaian selama kegiatan *coaching* dikemukakan bahwa nilai rata-rata peserta untuk Rancangan Proyek Perubahan adalah sebesar 81,09 (Tabel 1) dengan kategori memuaskan. Dengan demikian, pada tahapan ini peserta telah mampu menyusun Rancangan Inovasi dengan baik, sesuai rambu-rambu penilaian yang ditentukan oleh Lembaga Administrasi Negara.

Frekuensi konsultasi peserta diklat dalam mengaktualisasikan proyek perubahan dalam bentuk konsultasi tatap muka secara langsung maupun melalui media komunikasi adalah sebesar 82,7% dengan ka-

tegori memuaskan. Hal ini menunjukkan peserta diklat mampu menunjukkan kesungguhannyaalam mengimplementasikan proyek perubahan, juga berdasarkan data Tabel 2 frekuensi laporan tahapan kegiatan/laporan mingguan dalam mengaktualisasikan proyek perubahan sebesar 82,5% dengan kategori memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa peserta cukup disiplin dalam melaporkan kegiatannya secara berkala. Hasil ini sesuai pendapat Wibowo (2012) yang menyatakan bahwa dalam proses perubahan terjadi interaksi antara *advovate*, *sponsor*, *agent*, dan *target*. Suatu temuan bahwa untuk komunikasi dalam keterlambatan melaporkan kegiatan peserta masih belum menyadari bahwa hal tersebut merupakan salah satu kebiasaan yang perlu diubah.

Pada tahapan aktualisasi peserta diklat mengimplementasikan rancangan inovasi/proyek perubahan selama dua bulan dan secara berkala melaporkan kegiatannya masing-masing di bawah bimbingan mentor dan konsultasi dengan *coach*. Data penelitian menunjukkan penilaian Manajemen Perubahan yaitu penilaian yang dilaksanakan pada saat seminar akhir laporan manajemen perubahan adalah sebesar 82,98 dengan kategori. Hal ini menunjukkan bahwa peserta telah mampu mengaktualisasikan proyek perubahan di instansinya dengan baik.

Secara keseluruhan kompetensi peserta diklat dalam menyusun perencanaan inovasi dan laporan manajemen memperoleh nilai 82,24 dengan kategori memuaskan (Tabel 4), hal ini menunjukkan bahwa peserta telah melaksanakan diklat kepemimpinan dengan baik. Peran *coach* dalam meningkatkan kompetensi peserta diklat mempunyai peran yang sangat penting karena berhasil meningkatkan kompetensi peserta diklat dalam perencanaan inovasi dan manajemen perubahan. Namun demikian, keberhasilan peserta diklat bukan hanya peran *coach* saja, tetapi motivasi peserta, mentor, dan dukungan dari instansi peserta diklat juga berperan secara signifikan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penilaian selama kegiatan *coaching* disimpulkan: 1) nilai rata-rata peserta untuk dalam menyusun rancangan inovasi termasuk dalam kategori memuaskan, 2) frekuensi konsultasi peserta diklat dalam mengaktualisasikan proyek perubahan termasuk dalam kategori memuaskan, 3) frekuensi

laporan tahapan kegiatan/laporan mingguan dalam mengaktualisasikan proyek perubahan termasuk dalam kategori memuaskan, 4) nilai peserta diklat untuk Manajemen Perubahan termasuk dalam kategori memuaskan, 5) nilai rata-rata peserta diklat termasuk dalam kategori cukup memuaskan, dan 6) peran *coach* dalam meningkatkan kompetensi peserta diklat sangat penting.

Saran

Coach dalam pelaksanaan diklat selanjutnya perlu meningkatkan dan mempraktikkan lebih banyak lagi pada aspek penyusunan rancangan inovasi, mengaktualisasikan proyek perubahan, frekuensi laporan tahapan kegiatan/laporan mingguan dalam mengaktualisasikan proyek perubahan, dan manajemen perubahan. Peran *coach* dalam meningkatkan kompetensi peserta diklat sangat penting, karenanya *coach* perlu lebih fokus dan gigih dalam membimbing peserta diklat selama proses kegiatan secara terus menerus dan komprehensif.

DAFTARRUJUKAN

- Daryanto, B. 2014. *Manajemen Diklat*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Pusat Bahasa. 2008. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Haryatmoko. 2011. *Etika Publik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No.13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Tingkat IV.
- Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Suharsimi, Suharjono, dan Supartdi. 2005. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suyanto. 1997. *Pengenalan Penelitian Tindakan Kelas*. Yogyakarta: Dirjen Pendidikan Tinggi Depdikbud, Proyek Peningkatan Tenaga Akademik, Unit Kendali Mutu Penelitian-Sekolah Dasar (UKMP-SD) IKIP Yogyakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada