

Strategi Coaching Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dalam Pencapaian Visi Misi Gubernur Nusa Tenggara Barat

Seridana*

Widyaiswara Ahli Madya pada BPSDMD Provinsi NTB, Indonesia

*Corresponding author: seridana@gmail.com

Article History

Received : March 13th, 2024

Revised : April 09th, 2024

Accepted : April 17th, 2024

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah dalam pencapaian visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat; (2) peningkatan kinerja Organisasi Perangkat Daerah yang dapat dicapai setelah dilakukan coaching Organisasi Perangkat Daerah di Nusa Tenggara Barat; (3) Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah di Nusa Tenggara Barat; dan (4) strategi pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah yang efektif dan efisien agar target visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat dapat tercapai. Pendekatan penelitian dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian adalah 5 (lima) OPD objek coaching bersama tim coach yaitu dari widyaiswara BPSDMD NTB. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pelaksanaan coaching OPD dalam pencapaian visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat berlangsung cukup baik sesuai dengan target yang ditetapkan mulai dari tahap perencanaan dan pelaksanaan. Sedangkan tahap evaluasi dilaksanakan bersamaan dengan selesainya setiap tahapan dan bersifat internal evaluation. (2) Peningkatan kinerja yang dicapai OPD setelah dilakukan coaching adalah terwujudnya penambahan persentase capaian target dan sasaran IKU dari perolehan sebelumnya pada masing-masing OPD dengan jumlah peningkatan yang variatif. (a) DP3AP2KB telah mencapai indikator kinerja utama dari 70 % menjadi 100 % sehingga NTB menjadi Provinsi Layak Anak karena seluruh Kabupaten Kota menjadi KLA. (b) RSUP telah mencapai IKU bidang pelayanan yang ditunjukkan dengan peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat dalam status akreditasi dari katagori B menjadi A Tahun 2023 (c) Bapenda memiliki peningkatan PAD sebesar 19,10%. (d) Dinas LHK berhasil meningkatkan Pengelolaan sampah sampai bulan Mei 2023 sebesar 55,68 %. Dan (e) Dinas Dikbud masih sesuai dengan capaian target sebelumnya dan masih dalam proses aksi komitmen. (3) Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan coaching OPD di NTB adalah pada aspek manusia (coach dan coachee), waktu dan cara pelaksanaannya. Permasalahan pada aspek coach dan coachee yaitu pada miskomunikasi dan mispersepsi konsep coaching yang berpengaruh pada perbedaan cara pandang dan pola perilaku melaksanakan coaching. (4) Strategi pelaksanaan coaching OPD yang efektif dan efisien agar target visi misi Gubernur NTB tercapai melalui redesign alur mekanisme pendampingan. Strategi coaching OPD menjadi 4 (empat) tahapan, yaitu: (a) penetapan 3T (tujuan, target, timing); (b) penggalan kondisi real; (c) rumusan alternatif; (d) membangun komitmen pencapaian target; dan (5) monitoring.

Keywords: OPD, Pencapaian Visi Misi, Strategi Coaching.

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 344 ayat 1 mengamanatkan bahwa pemerintah daerah wajib menjamin terselenggaranya pelayanan publik berdasarkan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Sebagai upaya meningkatkan kualitas dan menjamin

penyediaan pelayanan publik, Pelatihan ASN sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan kemampuan dalam pelayanan publik perlu secara terus menerus dilaksanakan baik dilembaga pelatihan ataupun pelatihan ditempat kerja sebagai mana yang diamanatkan oleh Peraturan LAN No. 8 Tahun 2021 tentang Pembelajaran di Tempat Kerja (*Workplace Learning*). Pelatihan ditempat kerja ini

dapat dilakukan secara terintegrasi dengan bidang tugasnya di OPD masing masing sesuai dengan Peraturan LAN Nomor 6 tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Terintegrasi (ASN *Corporate University*). Berdasarkan Laporan Bappeda Provinsi NTB Tahun 2021 menunjukkan bahwa masih terdapat 10 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang realisasi capaiannya masih di bawah target kinerja. Target kinerja yang masih belum tercapai inilah yang kemudian menjadi pemikiran Sekretaris Daerah NTB untuk mengawal langsung kinerja OPD terkait dengan pendampingan (coaching) ditempat kerja yang dipercayakan kepada Widyaiswara BPSDMD NTB. Pemikiran tersebut sesuai dengan bagian tugas widyaiswara sebagai tenaga coach (widyaiswara ahli madya) dan konsultan (widyaiswara ahli utama). Kegiatan coaching dilaksanakan kepada OPD penanggung jawab IKU dengan maksud agar target sasaran indikator bisa tercapai. Kemudian kegiatan dimaksud disebut dengan coaching OPD.

Coaching (Waidi, 2022:6) merupakan pemberdayaan paling humanis karena disana tercipta relasi setara dan empati antara coach dengan coachee (orang yang menerima caching) saling belajar tanpa penghakiman sehingga seluruh potensi diri coachee (klien) terkatualisasikan. Coaching adalah proses membina karyawan dengan mendorong mereka untuk dapat mengembangkan diri dan memperbaiki kinerjanya melalui refleksi bagaimana mereka menerapkan suatu keterampilan dan pengetahuan tertentu dalam menangani tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Murti, 2017). Coaching merupakan proses seseorang yang berperan untuk memperbaiki kehidupan, performa dan kinerja orang lain. Coaching merupakan suatu proses yang memungkinkan orang untuk menemukan dan bertindak berdasarkan solusi-solusi yang paling sesuai dan cocok dengan mereka secara pribadi (Muslihin, 2017:74). Hasil penelitian ICF pada tahun 2012 membuktikan bahwa coaching pada perusahaan berdampak positif pada perusahaan atau organisasi, yaitu pada tantangan pribadi, meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan, efektivitas interpersonal yang lebih besar, dan meningkatkan kepercayaan diri. Selain itu, survey yang dilakukan oleh Alec Levinson, UCLA, pada November 2005 bahwa 100% perusahaan yang disurvei di AS telah

memanfaatkan jasa eksternal coach, dan 50% menerapkan coaching internal. Sementara di UK, 75 perusahaan telah menerapkan program coaching dimana 26% dikelola secara aktif dan 14% dilakukan sebagai bagian dari gaya manajemen yang diterapkan para atasan. Coaching tim dibutuhkan terutama dalam pekerjaan yang berhubungan dengan proyek yang memiliki tenggat waktu. Internal maupun eksternal coach yang bekerja dengan tim dapat berfungsi untuk meningkatkan komunikasi, komitmen, dan meningkatkan kemungkinan menyelesaikan proyek atau tujuan dengan tepat waktu (Setiawati, 2017:61). Coaching OPD dimaksudkan bukan hanya sekedar untuk pengembangan kompetensi ASN, namun juga memberikan keuntungan bagi organisasi perangkat daerah. Dikarenakan meningkatnya kompetensi ASN, dapat menyebabkan produktivitas kerja ASN meningkat. Dengan meningkatnya produktivitas kerja ASN, maka organisasi perangkat daerah mendapatkan keuntungan.

Penelitian yang berkaitan dengan coaching telah banyak dilakukan oleh lembaga penelitian di perguruan tinggi maupun lembaga penelitian lainnya dengan fokus kajian yang berbeda. Fokus penelitian pada kajian yang secara khusus bertalian dengan strategi coaching masih belum ada yang membahasnya. Begitu juga terkait objek dan sasaran coaching pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam pencapaian visi dan misi juga belum ada yang mengkajinya. Beberapa hasil penelitian terkait coaching masih banyak diarahkan pada aspek manajemen coaching, aspek pengaruh coaching, efektivitas coaching, bahkan sering disandingkan dengan kegiatan mentoring atau counseling dan yang sejenisnya. Penelitian yang dilakukan oleh Taufik Hidayah (2021) dengan judul Manajemen Coaching dan Mentoring Dalam Pengelolaan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan. Permasalahan yang diangkat adalah: Bagaimanakah pelaksanaan coaching dan mentoring dalam pelaksanaan pengelolaan aksi perubahan PKA di Provinsi Lampung, Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi manajemen coaching dan mentoring dalam pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Administrator di Provinsi Lampung?, dan Apakah bentuk tindak lanjut yang akan dilakukan sebagai upaya meningkatkan manajemen coaching dan mentoring dalam pengelolaan Aksi Perubahan

PKA di masa mendatang.

Pemda NTB memaksimalkan tugas dan peran widyaiswara dalam tugas konsultasi dan coaching. Hal tersebut sesuai dengan Permenpan RB Nomor 40 Tahun 2021 pasal 8 diuraikan kegiatan jabatan widyaiswara ahli madya dan jabatan widyaiswara ahli utama diantaranya: (a) Pelaksanaan asistensi dan konsultasi pada pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*) di lingkup instansi bagi wiyaiswara ahli Madya dan pada lingkup antar instansi bagi Widyaiswara Ahli Utama; (b) Melaksanakan bimbingan teknis (Coaching) pada unit kerja unit instansi bagi Widyaiswara Ahli Madya dan pada unit kerja antar instansi bagi Widyaiswara Ahli Utama. Program pendampingan (coaching) OPD juga pernah dilaksanakan pada Tahun 2021 dengan kegiatan pendampingan Anjab dan ABK.

Program Coaching OPD didasarkan pada Keputusan Gubernur Nomor 896. 507 Tahun 2022 terkait Widyaiswara Ahli Utama dan Widyaiswara Ahli Madya sebagai tenaga konsultan dan Coach pada perangkat daerah di lingkup pemerintah provinsi Nusa Tenggara Barat. Jumlah Widyaiswara yang dilibatkan dalam kegiatan tersebut adalah: Widyaiswara Ahli Utama sebanyak 17 orang dan Widyaiswara Ahli Madya sebanyak 10 orang. Kegiatan tersebut dilaksanakan pada semester kedua Tahun 2022. Jumlah OPD yang menjadi sasaran coaching adalah: (1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dikbud); (2) Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi (RSUP); (3) Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (LHK); (4) Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana (BP3AKB); (5) Badan Pendapatan Daerah (Bapenda).

Rumusan masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1). Bagaimanakah pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah dalam pencapaian visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat?, (2). Sejauhmana peningkatan kinerja Organisasi Perangkat Daerah yang dapat dicapai setelah dilakukan coachig Organisasi Perangkat Daerah di Nusa Tenggara Barat?, (3). Apa permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah di Nusa Tenggara Barat? Dan (4). Bagaimana strategi pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah yang efektif dan efisien agar target visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat dapat tercapai? Sedangkan

tujuan penelitian ini adalah untuk: (1). Menjelaskan pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah dalam pencapaian visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat; (2). Menjelaskan peningkatan kinerja Organisasi Perangkat Daerah yang dapat dicapai setelah dilakukan coachig Organisasi Perangkat Daerah di Nusa Tenggara Barat; (3). Menjelaskan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah di Nusa Tenggara Barat; dan (4). Menjelaskan strategi pelaksanaan coaching Organisasi Perangkat Daerah yang efektif dan efisien agar target visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat dapat tercapai.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yakni data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Sugiyono (2017: 207) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) analisis. data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sementara itu, penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena rekayasa (Moleong, 2000:17). Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat pencandraan secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi atau daerah tertentu. Jenis penelitian ini digunakan untuk mendapatkan gambaran dan informasi yang lebih jelas, lengkap, dan memungkinkan peneliti lebih mudah memperoleh data terkait bagaimana strategi pelaksanaan coaching OPD dalam pencapaian visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat.

Penelitian ini dilaksanakan pada Pemerintah Provinsi NTB dengan 5 sasaran Organisasi Perangkat Daerah, yakni: DP3A2KB, Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi NTB, Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan, Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan, dan Badan Pendapatan Daerah. mulai Desember Tahun 2022 sampai Juli 2023 (selama 7 bulan). Hal ini dimaksudkan

untuk dapat menyerap dan mengumpulkan informasi dan data lebih lengkap. Sumber data dalam penelitian diperoleh berdasarkan hasil wawancara langsung dengan informan yang ditentukan yang meliputi berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan dan strategi coaching OPD dalam pencapaian visi misi Gubernur Nusa Tenggara Barat, serta data dari hasil menelaah laporan- laporan kegiatan yang ada di BPSDMD atau yang ada pada instansi sasaran coaching, serta peraturan-peraturan yang terkait dengan pelaksanaan coaching OPD.

Data juga diperoleh dengan melakukan Observasi atau pengamatan diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi partisipatif, yaitu peneliti telah mengamati secara langsung kegiatan sehari-hari responden selaku sumber data penelitian dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai coach dan coachee. Peneliti bertindak selaku pengamat penuh yang dapat melakukan pengamatan terhadap gejala atau proses yang terjadi dalam situasi yang sebenarnya yang langsung diamati oleh observer, juga sebagai pemeran serta atau partisipan yang ikut melaksanakan kegiatan coaching sesuai jadwal pelaksanaan kegiatan pada masing-masing objek penelitian.

Teknik analisis data kualitatif yang dipilih dalam penelitian ini yaitu analisa data model Miles & Huberman dalam Sugiyono; (2020 :132) sebagai berikut: (1), Pengumpulan data, (2) Reduksi Data berupa proses merangkum, memilah, memilih hal- hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang baru, dicari makna tema dan pola. Hal ini sesuai dengan Reduksi data Sugiyono (2017, hal 242) meliputi: meringkas data, mengkode, menelusur tema, dan membuat gugus-gugus. Pengumpulan data dan reduksi data saling berinteraksi dengan melalui konklusi dan penyajian data, ia tidak bersifat sekali jadi, tetapi secara bolak balik, perkembangannya bersifat sekuensial dan interaktif, bahkan melingkar. (3). Penyajian Data dengan menggunakan berbentuk catatan lapangan, matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Bentuk bentuk ini menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih, sehingga memudahkan untuk dipahami. Penyajian data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi,

merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami tersebut. Dan (4) Penarikan Kesimpulan dan verifikasi .Sebelum penarikan kesimpulan terlebih dahulu dilakukan uji kredibilitas data. Uji kredibilitas data peneliti lakukan melalui antara lain: Perpanjangan pengamatan; Meningkatkan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan sejawat, *member check*. Sugiyono, (2017 hal. 252). Penarikan kesimpulan hasil penelitian disesuaikan dengan hasil penyajian data. Dapat menjawab permasalahan atau tidak menjawab permasalahan karena hasil penelitian kualitatif umumnya bersifat sementara. Namun apabila ditemukan bukti lapangan yang kuat maka akan menjadi kesimpulan yang kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan Coaching

Pelaksanaan coaching OPD di Provinsi NTB sebenarnya lebih cenderung menggunakan model GROW yaitu pendekan dari: (a). Goal (tujuan) dengan berorientasi pada pencapaian indikator kinerja utama visi misi gubernur NTB. (b). Reality (realitas) kondisi OPD yang didapat dari hasil pemaparan Kepala OPD dan diskusi coach dengan coachee. (c). Options (opsi/pilihan) yakni mencari kemungkinan opsi penyelesaian atas permasalahan dan kondisi yang ada dan (d). What's Next atau Will (kemauan). Yakni menetapkan dan merekomendasikan apa yang akan dikerjakan dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang telah disepakati antara coach (widyaiswara) dan Coachee (ASN di OPD).

2. Peningkatan Kinerja

Coaching OPD yang telah dilakukan memiliki dampak baik personal ataupun profesional sesuai yang disampaikan Zenger dan Stinnett dalam Kaswan (2012) bahwa dampak Coaching adalah: Produktivitas yang lebih tinggi artinya salah satu hasil Coaching ialah produktivitas yang lebih tinggi, menggunakan ukuran apapun yang digunakan organisasi. Secara garis besar peningkatan kinerja masing masing OPD lokus coaching sebagai berikut:

a. Pada DP3A2KB memiliki Kinerja sebelum coaching Menjadikan Provinsi layak anak dengan capaian Indikator Kota Layak Anak 70 % dan setelah coaching dalam waktu lima bulan berhasil menjadi 100 % sehingga NTB menjadi Provinsi Layak anak.

- b. Pada RSUD Kinerja sebelum coaching berupa Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan capaian indikator Indeks Kepuasan masyarakat terhadap Pelayanan Kesehatan pada katagori “B” dan setelah pelaksanaan komitmen coaching Indeks Kepuasan masyarakat terhadap Pelayanan Kesehatan meningkat menjadi katagori “A”
- c. Pada Bapenda memiliki target kinerja Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan capaian semester I Tahun 2022 sebesar RP. 993.762.064.073 kinerja setelah coaching meningkat pada semester I Tahun 2023 sebesar RP.1.183.148.550.640 (19.10 %)
- d. Pengelolaan sampah pada Dinas LHK mengalami peningkatan setelah dicoaching walaupun belum maksimal, pada ahir Tahun 2022 pengelolaan sampah sebesar 49,02 % meningkat menjadi 55,68 % pada bulan Mei 2023. Pihak LHK akan berupaya meningkatkan pengelolannya dengan melakkan fasilitasi dan koordinasi dengan Kabupaten Kota sehingga ahir Tahun 2023 dapat mencapai 70 % untuk memenuhi IKU visi misi Gbernur yang tertuang dalam RPJMD Pemerintah Provinsi NTB.

Dari analisis Keberhasilan pelaksanaan coaching ditemukan ada 4 (empat) OPD yang berhasil meningkatkan kinerja karena 3 Faktor kunci yakni:

1. Persiapan coaching yang meliputi administrasi seperti surat tugas, penyamaan persepsi para widyaiswara selaku coach dan pimpinan OPD melalui rapat koordinasi sebelum pelaksanaan Coaching untuk menghindari miskomunikasi, terutama sekali menjaga jangan sampai OPD merasa di Evaluasi kinerja
2. Pelaksanaan, dimulai dari membangun komitmen dengan semangat kemitraan kedua belah pihak antara coach dan coachee untuk melaksanakan kegiatan dan melaksanakan hasil coaching
3. Pelaksanaan kegiatan Monitoring dan Evaluasi, kegiatan monitoring lebih diarahkan kepada pelaksanaan kesepakatan hasil coaching dengan terus menerus berkominikasi, sedangkan evaluasi diarahkan untuk mengetahui apa dampak yang berhasil dicapai.

3. Permasalahan Coaching

Permasalahan coaching baik yang terkait

coach maupun coachee sesungguhnya hampir sama dengan pendapat Bambang Tryawan (2023) yang menyatakan bahwa dalam coaching terdapat permasalahan permasalahan yang dapat menimbulkan kegagalan yakni: Pertama, adanya kesalahpahaman atau miskomunikasi. Coach harus benar-benar akurat dalam memahami keinginan, kebutuhan, dan masalah-masalah yang dihadapi coachee. Bila diagnosanya salah, maka solusinya juga tidak tepat. Untuk meningkatkan kemampuan mendengarkan butuh banyak jam terbang dan seorang coach memang harus lebih sabar dalam mendengarkan, jangan mudah menghakimi atau mudah menyimpulkan sesuatu. Klarifikasi kembali hal-hal yang masih dipandang belum jelas. Kedua, terjebak menceramahi coachee. Karena tidak sabar seorang coach bisa terjebak memberikan instruksi, arahan, atau nasihat-nasihat yang panjang kepada coachee. Mungkin karena menganggap cara itu lebih mudah dan sudah menjadi kebiasaan bagi coach. Namun dengan melakukannya proses coaching bisa berubah menjadi seperti briefing harian biasa. Coach harus meyakinkan dirinya bahwa coachee memiliki potensi yang besar untuk merubah perilaku dan kinerjanya serta berusaha menemukan cara agar mereka lebih berdaya dalam bekerja sehingga tidak perlu banyak diberikan arahan. Ketiga, waktu yang sempit sehingga tidak ada rencana tindakan yang konkrit. Pembicaraan yang tidak fokus dan ke luar dari isu-isu kinerja yang penting kadang membuat waktu ideal coaching selama 30 menit berlalu tanpa terasa, sehingga rencana tindakan konkrit tidak bisa dirumuskan dalam waktu yang ada. Walaupun rencana tindakan berhasil dirumuskan namun tidak memiliki korelasi atau hubungan dengan indikator kinerja yang hendak ditingkatkan. Coach harus lebih disiplin dalam mengendalikan sesi coachingnya, beralih dari satu langkah coaching ke langkah berikutnya secara efektif. Keempat, konflik antara coach dan coachee.

Konflik adalah konsekuensi alamiah dari hubungan antar manusia. Coach dan coachee pasti tidak bisa bersih dari konflik. Konflik bisa disebabkan oleh ketersinggungan, emosi yang tidak terkendali, atau harapan-harapan yang tidak terpenuhi dari kedua belah pihak. Jangan memaksakan proses coaching tetap berjalan bila konflik belum diselesaikan, karena tidak akan efektif. Coachee pasti akan bersikap defensif dan coach akan semakin emosional. Bila

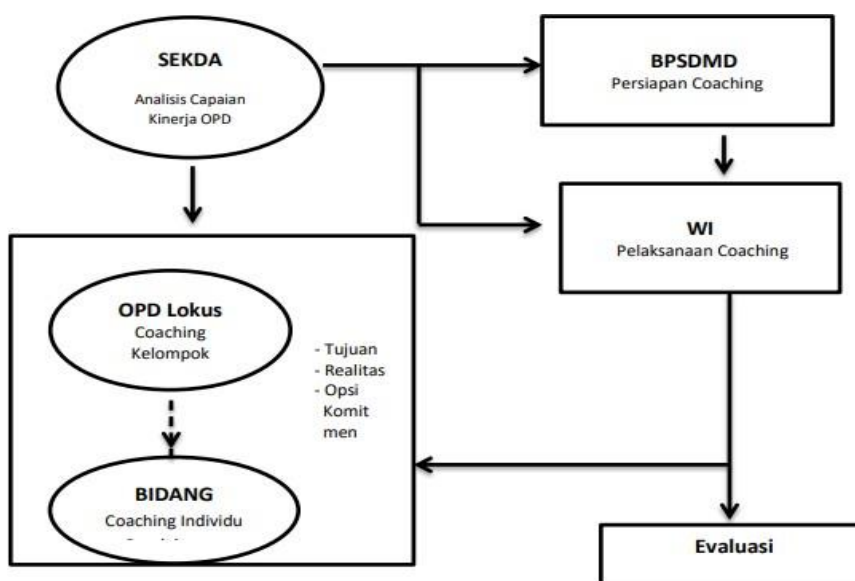
konflik terjadi pastikan keduanya siap bicara terbuka dan saling memaafkan satu sama lain. Coaching hanya bisa berjalan efektif dalam suasana yang cair dan menyenangkan. Kelima, coachee tak juga berubah meski coaching sudah berjalan lama. Ada kondisi dimana coachee sulit berubah meski coaching sudah dimulai sejak beberapa bulan ke belakang. Penyebab coachee tidak berubah kemungkinan disebabkan dua hal utama. Pertama, ada yang salah dalam teknik coachingnya. Seringkali masalah teknik coaching ada di pola komunikasinya. Coach harus terus meningkatkan kemampuan berkomunikasi. Kedua, belum terjadi perubahan dalam mindset dan hati dari coachee. Coach harus lebih provokatif dan bisa membawa coachee ke dalam pola pikir baru, lalu menggerakkan hati coachee untuk berubah. Memang kemampuan menyentuh hati ini tidak bisa instan dimiliki seorang coach. Makin banyak melakukan coaching kepada orang yang berbeda-beda maka seorang coach makin bisa merasakan hati

orang lain dan bisa menginspirasinya dengan baik.

Berkaitan dengan permasalahan hubungan antara coach dan coachee di atas, maka dalam pelaksanaan kegiatan coaching hendaknya memperhatikan beberapa hal. (1) Hendaknya memiliki data yang akurat. Informasi dan data yang valid serta akurat terkait penyebab mendasar belum tercapainya target. Analisis terhadap problem tersebut didasarkan data dengan dengan alat atau teknik analisis yang tepat. Dengan memiliki data yang (2) metode coaching yang berterima dan bernilai positif; (3) coaching itu menghidupkan atau membangun semangat dan motivasi kerja.

4. Strategi Coaching

Secara sederhana, alur penugasan pelaksanaan Coaching OPD yang dilaksanakan oleh widyaiswara dalam pencapaian visi misi Gubernur NTB dapat digambarkan seperti di bawah ini.



Gambar 1. Alur pelaksanaan coaching OPD Provinsi NTB Tahun 2022

Strategi pelaksanaan coaching OPD di NTB berbeda dengan pelaksanaan coaching selama ini di beberapa tempat. *Pertama*, substansi tujuan dan target coachingnya adalah pencapaian visi misi Gubernur NTB dalam bentuk target capaian indikator kinerja pembangunan daerah. Ukuran keberhasilan kegiatan coaching adalah adanya kesesuaian pencapaian target seperti yang tertuang dalam RPJMD NTB 2019-2023. Target capaian tersebut berbentuk angka kumulatif dari

berbagai aspek dan indikator yang saling berpengaruh dan mendukung penskoran nilai perolehan dari masing-masing item butir penilaian. Ada juga bagian penunjang dari item indikator perolehan skor/ nilai tersebut berasal dari dukungan OPD lain dan membutuhkan sinergitas antar OPD terkait. Hal inilah yang membuat indikator keberhasilan coaching OPD ini menjadi berat dan berbeda dengan tujuan coaching di tempat lainnya.

Kedua, tenaga coach dan coachee sama-

sama berbentuk tim. Tim Coach berasal dari unsur WAU dan WAM lingkup BPSDMD NTB. Keutuhan dan kekompakan tim sangat dibutuhkan untuk lancarnya kegiatan coaching. Membangun kebersamaan dan penyamaan persepsi antar coach dengan spesialisasi dan pengalaman yang berbeda membutuhkan waktu yang cukup banyak. Kekuatan tim efektif dan soliditas kekeluargaan tim coach widyaiswara yang terus terbangun itulah yang membuat pelaksanaan coaching OPD di NTB berjalan dengan baik. Begitu juga dengan Coachee yang berupa sebuah OPD yang terdiri atas pimpinan bersama semua komponen jabatan yang ada di dalamnya. Pembagian

Strategi Coaching bersifat situasional dan kondisional sangat bergantung pada tujuannya, Memperhatikan kondisi dan tujuan coaching, strategi Coaching OPD dalam pencapaian visi misi Gubernur NTB dapat dilakukan dengan tahapan: Penetapan komitmen, penetapan 3T (tujuan, target, timing), penggalian kondisi real, rumusan alternatif, dan membangun komitmen pencapaian target.

1. Penetapan Komitmen

Penetapan komitmen untuk bersedia melaksanakan coaching dan melaksanakan hasil coaching dengan sungguh sungguh akan berdampak untuk selalu disiplin dengan hadir sesuai dengan jadwal yang telah disepakati yang disertai dengan secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan coaching. Sedangkan komitmen lain yaitu secara ikhlas dan sungguh sungguh melaksanakan kesepakatan coaching.

2. Penetapan 3T (Tujuan, Target, dan Timing)

Tujuan yang ingin dicapai disepakati antara coach dan coachee. Tujuan tersebut akan menjadi arah dan fokus kegiatan. Target menunjukkan capaian yang terukur dan batas ikhtiar maksimal berdasarkan tujuan. Target berbentuk kuantitatif sesuai dengan target RPJMD. Timing menjadi rencana waktu pencapaian target dan tujuan. Timing juga menjadi schedule waktu pelaksanaan masing-masing tahapan.

3. Penggalian kondisi real

Coachee memaparkan kondisi objektif yang dihadapi dan menjadi kendala belum tercapainya target. Coach melakukan pendalaman kondisi real OPD sampai dapat mendeteksi kelemahan, kendala, atau sisi

negatif lainnya serta mengubahnya menjadi peluang dan kekuatan untuk mencapai tujuan. Pada saat coachee mendapatkan insight, maka mampu mengubah mind set dan perspektifnya terhadap kondisi real. Tahap ini coach memastikan bahwa coachee mulai berhasrat maju (move on) dan mengekspresikan keinginannya mencapai target.

4. Rumusan alternatif.

Coachee didorong dan disemangati untuk menemukan cara baru pencapaian target dengan perspektif berbeda.

5. Membangun kesepakatan pencapaian target.

Coach mendampingi dan membimbing coachee menemukan dan membuat kesepakatan dalam bentuk penyusunan rencana nyata pencapaian tujuan. Tahapan ini mengacu pada daftar tindakan spesifik dan terukur yang harus dilakukan.

6. Monitoring.

Coach memastikan bahwa tahapan keempat terlaksana dengan baik sesuai dengan komitmen yang disepakati. Coach juga bertanggung jawab terhadap hasil akhir kegiatan coaching OPD dan melaporkannya kepada Setda NTB.

KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1). Pelaksanaan coaching OPD dalam pencapaian visi misi Gubernur NTB berlangsung sesuai standar mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi. Tahap persiapan lebih dominan tim coach mempersiapkan administrasi serta informasi awal dan data capaian OPD pada IKU Gubernur NTB. Tahap pelaksanaan berjalan sesuai dengan tujuan coaching dan mekanisme pendampingan yang ada walaupun terdapat perbedaan waktu/jadwal serta urutan tahapan kegiatan tergantung kesepakatan coach dan coachee secara kondisional dan perbedaan karakteristik permasalahan masing-masing OPD. Tahap evaluasi dilaksanakan bersamaan dengan selesainya setiap tahapan dan bersifat internal evaluation.(2). Peningkatan kinerja yang dicapai OPD setelah dilakukan coaching adalah terwujudnya penambahan persentase capaian target dan sasaran IKU pada masing-masing OPD. Perbandingan kondisi sebelum dan sesudah coaching pada masing-masing

OPD dengan variasi sebagai berikut. (a) DP3AP2KB telah mencapai indikator kinerja utama, tahun 2022 baru mencapai 70 % dan pada bulan Juni 2023 telah mencapai 100 % sehingga NTB menjadi Provinsi Layak Anak karena seluruh Kabupaten Kota menjadi KLA. (b) RSUD telah mencapai IKU bidang pelayanan yang ditunjukkan dengan peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat dalam status akreditasi dari kategori B Tahun 2022 meningkat dalam waktu satu semester pada bulan Juni Tahun 2023 menjadi Kategori A. (c) Bapenda memiliki hasil kerja dalam peningkatan PAD sebesar 19,10%. Semester 1 Tahun 2022 sebesar Rp. 993.762.064.073 menjadi sebesar Rp 1.183.148.550.640 Semester I Tahun 2023. (d) Dinas LHK berhasil meningkatkan Pengelolaan sampah sampai bulan Mei 2023 sebesar 55,68 % dari sebelumnya Tahun 2022 sebesar 49,02 %. (e) Dinas Dikbud masih sesuai dengan capaian target sebelumnya dan masih dalam proses aksi komitmen. (3). Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan coaching OPD di NTB adalah pada aspek manusia (coach dan coachee), waktu dan cara pelaksanaannya. Penugasan coaching insidental akhir tahun mempengaruhi tingkat kesiapan administrasi dan peninjauan kilas balik program bagi coach dalam menganalisis dan memahami kondisi awal. Persiapan administrasi (penugasan, pedoman teknis, penguatan kapasitas, penyamaan persepsi, jadwal) membutuhkan schedule lebih lama sehingga proses pelaksanaan coaching sedikit bergeser menjadi akhir tahun. Permasalahan pada aspek coach dan coachee yaitu pada miskomunikasi dan mispersepsi konsep coaching yang berpengaruh pada perbedaan cara pandang dan pola perilaku melaksanakan coaching. Selain itu, faktor kesibukan dan penyelesaian program akhir tahun pada masing-masing OPD serta kegiatan kewidyaiswaraan menyebabkan kesulitan menyepakati waktu-waktu pertemuan antara coach dan coachee. (4). Strategi pelaksanaan coaching OPD yang efektif dan efisien agar target visi misi Gubernur NTB tercapai melalui redesign alur mekanisme pendampingan. Strategi coaching OPD menjadi 6 (enam) tahapan, yaitu: (a) Penetapan komitmen, (b) penetapan 3T (tujuan, target, timing); (c) penggalan kondisi real; (d) rumusan alternatif; (e) membangun komitmen pencapaian target; dan (f) monitoring.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, mudahan Allah membalas dengan keberkahan hidup.

REFERENSI

- Admin (2019). 5 Keterampilan dalam coaching, <http://toolkit.eximiuslearning.com>.
- Admin (2023). Cara Membangun Efektifitas <https://alcleadershipmanagement.com>.
- Adriyanto (2019). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Meningkatkan Public Service pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkep, Univrsuitas Muhamaddiyah Makasar.
- Bambang Tryawan (2023). Penyebab kegagalan dalam coaching, <https://invis.co.id>.
- Bambang Tryawan (2023). Prinsip komunikasi dalam coaching, <https://invis.co.id>.
- Beny Comolya, dkk, (2019) Coaching Practices. PT Gramedia Jakarta
- Bunga Ayu Arsymala (2023). coaching aktif-mendengarkan-bukan-memberi-saran <https://www.loop-indonesia.com>.
- Departemen Kebudayaan dan Pendidikan (2015). Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka.
- Eni Widiastuti (2018). Kemitraan Relasi Dalam Coaching Mendorong tindakan Aksi, <https://eniwidia.wordpress.com>.
- Erni Julia Kok (2015). Coaching Genius, Kompas Gramedia
- Farizal Kamila (2023). Team coaching untuk meningkatkan Engagemen, <http://www.loopindonesia.com>.
- Fitriyanti (2019). Strategi pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0, Jurnal Hukum Kepegawaian. <https://researchgate.net>.
- Frans M. Royan (2012). Sukses Menjadi Sales Supervisor Hebat Gramedia Pustaka Utama. Hartina, Pemberian Stimulus Ekonomi JPS Gemilang pada Era Covid 19 Di Provinsi NTB, Ditinjau dari pelaksanaan Koordinasi dan Kolaborasi.
- Hidayah, E.S., Almadani M., & Suhriwan A.M. (2021). Tantangan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Menuju "Low Cost Training (LCT)"

- Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi. Manajemen Sumber Daya Aparatur,
- Irene Radius Sareta (2022). Knowledge-management <https://www.cermati.com>.
- Jannah, Miftahul (2012). Kontribusi Metode Neuro Linguistic Programming terhadap Kemampuan Goal Setting Pelari Cepat Perorangan, dalam Jurnal Psikologi, Teori dan terapan (Agustus 2012).
- Kasali, Renald (2017). Disruption. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Kaswan (2012). Coaching Dan Monitoring. Alfabeta Bandung.
- Khamdan, Muhammad (2020). Corporate University. BPSDM KEMENKUMHAM PRESS.
- Kidi, 2022 Strategi BPSD menuju NTB CorpU. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2017). Modul Kompeten Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.
- M. Adithya Amidiya (2023). Coaching 101 Menciptakan Hubungan Yang Setara, <https://korporaconsulting.com>.
- Muslihin (2017). Model Coaching dalam Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan. *Media Bina ilmiah: Pendidikan, penelitian, Olah raga, teknologi, Seni*. 11(10), 73-84.
- Nurhikmah (2021). Hasil Patok Bandung, Analisis Kesiapan BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Barat menuju penerapan CorpU, Laporan penelitian Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Menengah Provinsi Jawa Tengah;
- Ria Wijaya (2023). Kiat-menerapkan-budaya-sharing-knowledge di-perusahaan, hrdspot.com/blog,
- Rivai, Veithzal, Ella Jauvani Sagala (2009). “Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori ke Praktik”. PT Raja Grafindo Persada .
- Setiawati, Susy (2017). Leadership Coaching: Strategi Baru Membangun Profesionalisme Pemimpin Perubahan. Malang: Media Nusa Creative.
- Soekidjo notoatmodjo (2015). Pengembangan Sumber Daya manusia, Bineka Cipta.
- Sonia Nurseni, Regan Vaughan (2020). Strategi Pengembangan Kompetensi Untuk Mewujudkan Smart ASN di Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung. Makalah. 1 Oktober 2022.
- Sugiyono (2017). Metode Penelitian Kebijakan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Evaluasi, Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Suparno Ekowidodo (2018). Manajemen Pelatihan. Pustaka Pelajar.
- Waidi (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia, Leadership Coaching: Teknik Coaching menuju SDM unggul. Banyumas: Zahira Media Publisher.
- Yanti, F. (2016). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0. *Academia: Accelerat Ing the World’s Research*, November, 1–238.
- Yudhi Kharismanto (2021). Mendengarkan aktif keterampilan yang harus dimiliki, <https://id.linkedin.com>.