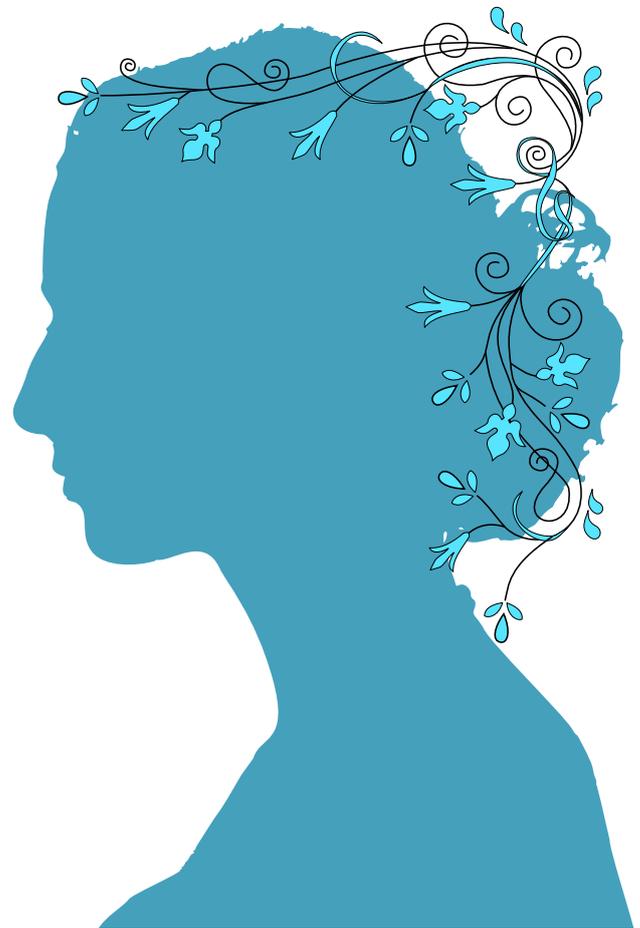




**UPTD BAPELKESMAS**  
**DINAS KESEHATAN PROVINSI BALI**

# SI TANTE BERAKSI TAHUN 2023

**BUKLET**  
*COACHING KLINIK*



**PEDOMAN  
COACHING KLINIK  
SI - TANTE BERAKSI**

**SISTEM PENINGKATAN KOMPETENSI  
BERKINERJA AKUNTABEL RESPONSIF MEWUJUDKAN SUMBER DAYA  
MANUSIA BALI YANG UNGGUL DAN PROFESIONAL**

**TIM PENYUSUN  
DR. NI MADE PARWATI, SKM., M.KES  
INGURAH TELABAH PARTHA SERATI, SKM., MKM  
SINTA JAVANI, SST., MAP**

**UPTD BAPELKESMAS  
DINAS KESEHATAN PROVINSI BALI  
2023**

# KATA SAMBUTAN



**Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Bali**

Om Swastyastu,

Puji dan syukur dipanjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa atas Asungkerta Waranugraha-Nya Panduan Coaching Klinik Sistem Peningkatan Kompetensi Berkinerja Akuntabel Responsif (SI-TANTE BERAKSI) Mewujudkan Sumber Daya Manusia Bali Yang Unggul dan Profesional telah dapat diselesaikan.

Panduan Coaching ini untuk peningkatan kapasitas tenaga kesehatan dalam konteks meningkatkan kapasitas petugas kesehatan dalam melaksanakan pendampingan peningkatan kinerja organisasi sehingga dapat bermanfaat untuk kemajuan organisasi dalam mendukung peningkatan kompetensi SDM agar mampu mengikuti tuntutan di era Globalisasi sehingga dapat melahirkan pemimpin yang berkinerja. Dalam kesempatan ini saya menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan Pedoman ini. Akhirnya, Saya berharap Pedoman ini bermanfaat bukan saja bagi UPTD Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali, akan tetapi bagi siapa saja yang berkepentingan dengan peningkatan kompetensi SDM dalam mencapai kinerja terbaik.

Om Canti, Canti, Canti Om

Bali, Juni 2023

Kepala Dinas Kesehatan  
Provinsi Bali

Dr. dr. I Nyoman Gde Anom, M.Kes



# KATA PENGANTAR

Om Swastyastu

Puji dan syukur dipanjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa atas Asungkerta Waranugraha-Nya Penulis dapat menyelesaikan penulisan Pedoman Coaching Klinik sebagai bagian dari implementasi Aksi Perubahan kinerja organisasi pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan III Tahun 2022, yang berjudul “SI-TANTE BERAKSI” (Sistem Peningkatan Kompetensi, Berkinerja, Akuntabel, Responsif) Mewujudkan SDM Bali yang Unggul dan Profesional di Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Pelatihan Kesehatan dan Masyarakat, Dinas Kesehatan Provinsi Bali.

Penyusunan pedoman ini tidak terlepas dari pendampingan berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi pemikiran, referensi, maupun desain penulisan sehingga pada kesempatan ini kami ucapkan terima kasih.

Pedoman ini tentu masih memerlukan masukan dalam bentuk kritik saran yang konstruktif untuk terlaksananya pelayanan coaching dan mentoring di Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Pelatihan Kesehatan dan Masyarakat, Dinas Kesehatan Provinsi Bali.

Canti, Canti, Canti Om

Bali, Juni 2023

Dr. Ni Made Parwati SKM.,M.Kes  
dan Tim

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Kata Sambutan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
A. Pendahuluan .....	1
B. Tujuan Panduan Coaching dan Mentoring.....	3
C. Target Peserta Coaching, Mentoring.....	4
D. Tenaga Coach dan Mentor .....	4
E. Persyaratan Coachee dan Mentee .....	5
F. Perbedaan Coaching, Mentoring, Training, <i>Consulting</i> dan <i>Counselling</i> .....	6
G. Persiapan Pelaksanaan Coaching dan Mentoring.....	7
H. Pelaksanaan Coaching dan Mentoring.....	14
I. Pendekatan Coaching dan Mentoring .....	18
J. Bentuk Coaching dan Mentoring.....	23
K. Model Coaching dan Mentoring .....	24
L. Prosedur Coaching dan Mentoring.....	24
M. Monitoring dan Evaluasi .....	28
N. Pertanyaan Seputar Coaching dan mentoring.....	29
O. Tim Coaching .....	32
P. Tim Mentor .....	35
Q. Tim Kerja SI TANTE BERAKSI.....	36
R. Ruang Coaching Klinik .....	37
S. Penutup .....	38
DAFTAR PUSTAKA.....	39

# A. PENDAHULUAN

Coaching dan mentoring merupakan salah satu alternatif pengembangan pegawai non pelatihan yang diatur dalam PERLAN no 10 tahun 2018. Coaching

adalah hubungan kemitraan dengan client yang memprovokasi pikiran, sebuah proses kreatif yang menginspirasi mereka untuk memaksimalkan potensi pribadi dan professional mereka (International Coaching Federation-ICF). Ini

berarti, kedudukan seorang coach tidak lebih tinggi dari klien atau coachee-nya. Seorang Coach bukan berarti ia lebih mengetahui segalanya dibanding orang yang dicoach. Adapun Coachin/mentoring

dalam penyelenggaraan pelatihan adalah sebuah cara pengembangan kompetensi sumberdaya Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui proses dialog yang memberdayakan antara seorang coach/mentor dengan coachee-nya/menteenya dengan memberikan keleluasaan pada coachee/mentee untuk dapat mengidentifikasi berbagai

permasalahan yang dihadapinya, menemukan berbagai alternatif solusi yang dapat dilakukannya sendiri dan melengkapi dirinya dengan strategi yang paling efektif untuk melaksanakan solusi tersebut. Model pengembangan coaching internal



ini sejalan dengan model 70 : 20 : 10 yang menunjukkan bahwa pembelajaran yang efektif yang dipelajari para pemimpin dan

manajer yang sukses dan efektif adalah melalui pemberian tugas yang menantang melalui pengalaman kerja

(70%), social learning berupa hubungan dan umpan balik dari coaching, mentoring, dan konseling (20%) dan 10% dari kursus dan pelatihan (klasikal) (Lombardo, & Eichinger, 1996). Namun

sayangnya belum semua orang mengetahui dan memahami apa dan manfaat dari Coaching/mentoring.

Beberapa orang memiliki persepsi yang salah tentang coaching/mentoring sehingga mereka cenderung menghindari ketika diajak untuk dicoaching/mentoring.

Mereka beranggapan bahwa coaching hanya diberikan kepada orang yang bermasalah atau diberikan kepada

seseorang untuk menghasilkan sebuah project atau kegiatan baru. Padahal sesungguhnya

coaching/mentoring diberikan kepada pegawai agar mampu menyesuaikan dirinya

dengan lingkungan agar dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang

dimilikinya dan mampu mengendalikan dirinya secara mandiri. Disinilah pentingnya

sosialisasi kepada para pegawai agar mau menerima dan menjalankan

coaching/mentoring sebagai suatu wadah untuk pengembangan diri yang mungkin

selama ini belum diketahuinya. Mentoring sebagai hubungan timbal balik dan

kolaboratif yang seringkali dilakukan oleh



karyawan senior dan junior ataupun pimpinan terhadap stafnya. Tujuan utamanya, untuk pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan karir mentee yang berfokus pada tujuan organisasi, budaya, dan nasihat tentang pengembangan profesionalisme.

## **B. TUJUAN PEDOMAN COACHING dan MENTORING**

- Memudahkan pelaksanaan coaching dan mentoring internal di Bapelkesmas
- Menjadi acuan pelaksanaan coaching dan mentoring di internal Bapelkesmas.
- Menjadi rujukan pelaksanaan coaching dan mentoring internal di instansi pemerintah.



## **C. TARGET PESERTA COACHING dan MENTORING**

Pegawai UPTD Bapelkesmas yang meliputi:

- Pegawai fungsional
- Pejabat Struktural
- Staf pelaksana

## **D. TENAGA COACH dan MENTOR**

Coach Internal adalah para pegawai Bapelkesmas yang sudah pernah mengikuti pelatihan Coaching dan yang memiliki pengalaman coaching terhadap sejumlah peserta pelatihan.

Coach Eksternal berasal dari luar Bapelkesmas yang berasal dari berbagai latar belakang dan profesi seperti konsultan, trainer, fasilitator, dan coach.



Sedangkan Mentor adalah pejabat struktural di lingkungan Bapelkesmas atau diluar Bapelkesmas sesuai dengan kebutuhan yaitu melibatkan Kepala Dinas Kesehatan dan Sekretaris Dinas Kesehatan Provinsi Bali

## E. PERSYARATAN COACHEE & MENTEE

Pegawai yang mengikuti coaching adalah mereka yang sudah memiliki agenda yang sudah diidentifikasi setelah melalui tahapan asesmen mengikuti coaching dan mentoring.

Asesmen dilakukan berdasarkan data dari masing-masing kepala seksi/unit kerja di UPTD Bapelkesmas

Data disampaikan ke tim asesmen oleh masing-masing kepala seksi/ sub bag untuk penjadwalan coaching atau mentoring oleh tim asesmen

Asesmen dilakukan oleh tim yang sudah ditunjuk oleh pimpinan

Pegawai Meluangkan waktu untuk mengikuti sesi coaching dan mentoring @45-60 menit sebanyak 3 sesi

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

Coaching memiliki perbedaan dengan training, consulting, counselling, dan mentoring. Adapun perbedaan diantaranya:

### 1. Coaching vs. Training:

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

### 2. Coaching vs. Consulting:

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

### 3. Coaching vs. Counseling:

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

### 4. Coaching vs. Mentoring:

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

## G. PERSIAPAN PELAKSANAAN COACHING dan MENTORING

1. Menyiapkan Coach dan Mentor Internal kaitannya dengan pengembangan pegawai.

Coaching/mentoring merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan performa dari bawahannya agar menjadi lebih baik.

Selain itu yang perlu diingat adalah kesuksesan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh keberhasilan orang - orang disekitarnya termasuk bawahan mereka. Oleh karenanya, sudah saatnya fungsi coaching/mentoring melekat pada seorang pemimpin.

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

Seorang coach adalah seseorang yang membantu orang lainnya untuk meraih tingkat efektifitas yang lebih tinggi melalui sebuah dialog yang mengarah pada penyadaran diri dan pengambilan tindakan (Loehr & Emerson; 2008).

Seorang coach/mentor berfungsi sebagai sebuah cermin buat coachee dan menteenya. Dengan cermin seorang coachee dapat melihat bagian dalam dirinya yang tidak terlihat olehnya yang disebut dengan *blindspot*. Artinya seorang coach/mentor dapat melihat potensi yang dimiliki oleh coacheenya/menteenya, yang tidak terlihat atau disadari oleh coacheenya/menteenya.

Sebuah potensi yang digali melalui proses bertanya yang powerful disaat yang tepat. Seorang coach/mentor tidak mesti menjadi pakar atau ahli dibidangnya, atau lebih ahli dibanding orang yang dicoach/di mentoring.

Seorang coach/mentor harusnya mampu melihat bahwa setiap manusia memiliki potensi yang bisa dikembangkan. Ibaratnya harta karun, maka kemampuan coach adalah menggali harta karun tersebut yang berupa potensi yang perlu dimunculkan kepermukaan menjadi sebuah aksi.

Kemampuan seorang coach/mentor juga sangat dipengaruhi dengan kemampuan berkomunikasi, sehingga tidak mengherankan jika dikatakan *coaching/mentoring is an art*.

Dalam komunikasi seorang coach/mentor bukan hanya mampu mendengarkan, bertanya, memperjelas, dan memberikan feedback, namun juga mampu menantang ide-ide yang dikeluarkan oleh si coachee/mentee.

# Si Tante Beraksi

SISTEM PENINGKATAN KOMPETENSI,  
BERKINERJA, AKUNTABEL, RESPONSIF

## ALUR PELAYANAN COACHING/MENTORING

1

### PENDAFTARAN

Coachee mendaftar secara online  
pada link :

2

### PERTEMUAN COACH/MENTOR

Proses pemetaan masalah, mencari  
penyebab, mengenali & mencatat solusi

3

### MONITORING IMPACT

Memantau perubahan pada coachee,  
mengembangkan rencana kerja spesifik

4

### REKAP TINDAK LANJUT

Mengelola dan menjadwalkan sesi  
lanjutan jika diperlukan



Visit our website for more information:

<https://bapelkesmas-diskes.baliprov.go.id/>

## 2. Menyiapkan Tim Penggerak Coaching dan Mentoring.

- a. Membuat surat tugas bagi pegawai yang akan ditugaskan sebagai Coach dan Mentor , baik yang berasal dari bagian SDM atau pegawai yang diperbantukan.
- b. Menjadikan Coaching dan Mnetoring sebagai sebuah bagian dari tugas pokok atau tugas tambahan pegawai yang dapat dimasukkan dalam Satuan Kerja Pegawai (SKP)



### 3. Menyiapkan Ruang Pelaksanaan Coaching

Tempat bukan yang utama dalam coaching namun tempat merupakan sarana penting yang perlu disiapkan oleh Bagian SDM.

Dengan memiliki tempat yang tenang, aman, nyaman dan kondusif, diharapkan proses coaching dapat berlangsung lebih lancar yang terhindar dari kebisingan atau keramaian yang dapat mengganggu konsentrasi dan proses berpikir kreatif dari seorang coachee.



#### 4. Melakukan Sosialisasi Coaching klinik

##### a. Persiapan sebelum Sosialisasi

##### 1. Membuat SK Tim Penggerak yang berisi;

- a) Penanggungjawab; melekat pada pimpinan tinggi organisasi.
- b) Koordinator Unit; memastikan setiap anggotanya hadir dan mengikuti kegiatan coaching baik dalam sosialisasi maupun implementasi coaching di lapangan.
- c) Koordinator administrasi; menyiapkan persuratan, jadwal dan formulir, serta laporan pelaksanaan.
- d) Koordinator lapangan; menyiapkan ruangan, tempat pelaksanaan sosialisasi, spanduk, konsumsi.

2. Membuat group komunikasi tim penggerak berupa WA telegram/media lainnya.

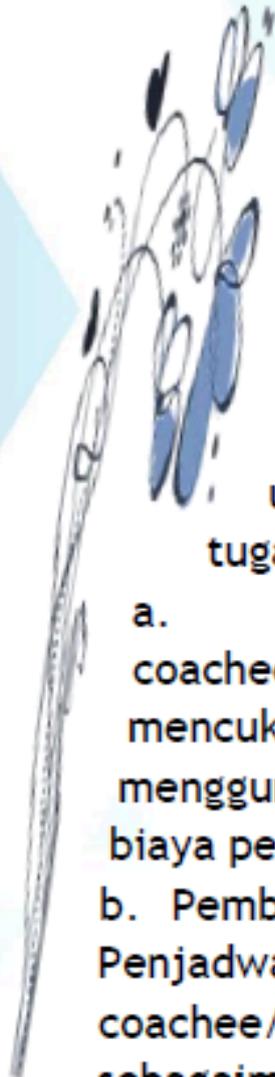
##### 3. Menyiapkan Persuratan Administratif Coaching klinik

- a) Membuat Surat permintaan narasumber Coaching/mentor dan Coach Internal.
- b) Membuat Surat Tugas untuk semua pegawai mengikuti sosialisasi perbedaan Coaching, mentoring, training dan konseling.
- c) Membuat Surat Tugas pelaksanaan sesi coaching/mentoring untuk 3 sesi yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.
- d) Membuat daftar hadir sosialisasi.

4. Pemetaan pegawai yang akan dicoaching/mentoring. Idealnya, pelaksanaan coaching/mentoring internal sebaiknya diawali dengan pemetaan pegawai sesuai dengan kebutuhan mereka dengan menggunakan teori SKILL/WILL.

Matriks yang dipopulerkan oleh Max Landsberg · Skill: terkait tugas, latar belakang pendidikan, pengetahuan, talenta alami, dan kompetensi. ·

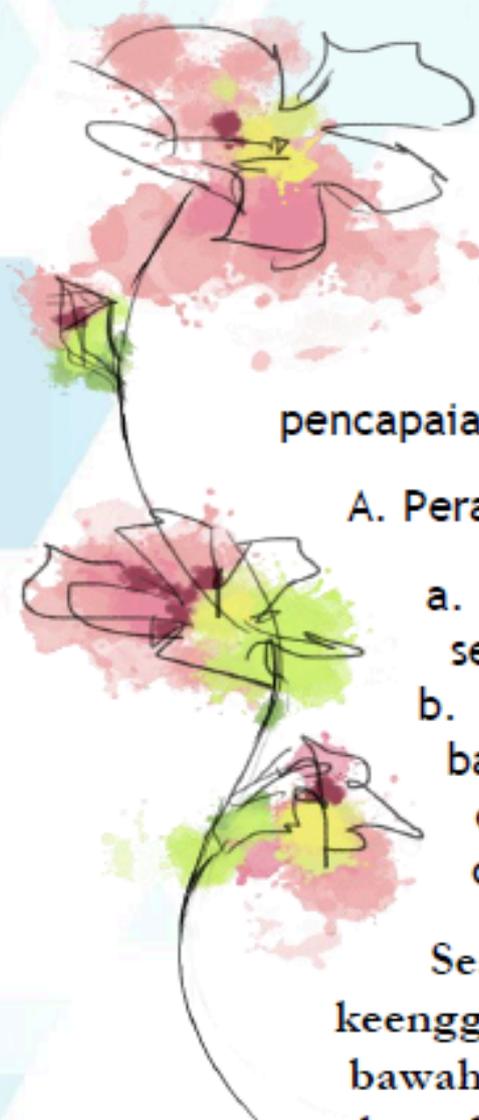
## Will:



terkait sejauh mana seorang pegawai memiliki motivasi, keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan, keselamatan di tempat kerja, kepercayaan, dan perasaan serta sikap terhadap tugas yang diberikan. Instrumen sederhana ini digunakan untuk mengetahui kesediaan coachee untuk mengerjakan tugas tertentu. Alat ini digunakan baik bagi para manajer maupun bagi para internal dan eksternal coach untuk mengklasifikasi situasi, masalah atau tugas tertentu dalam bentuk kuadran.

- a. Menyiapkan dasar pasangan Coach dan coachee, jika jumlah coach internal tidak mencukupi, maka pihak organisasai dapat menggunakan coach eksternal tentunya dengan biaya per sesi yang telah disepakati.
- b. Pembuatan Jadwal Coaching/mentoring  
Penjadwalan coaching bagi para calon coachee/mentee, maksimal 2 kali dalam sebulan sebagaimana yang diatur dalam Perlan Nomor 10 tahun 2018. Adapun jumlah sesi coaching/mentoring minimal 3 x sesi pertemuan.
- c. Mendistribusikan surat tugas mengikuti kegiatan sosialisasi kepada seluruh pegawai (H-3).

## H. PELAKSANAAN COACHING/MENTORING



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

### A. Peran Atasan Langsung

- a. Memastikan bawahan mengikuti sesi coaching/mentoring.
- b. Tawarkan bantuan kepada bawahan
- c. Mengetahui agenda coaching/mentoring dari bawahan.

Seandainya ada penolakan atau keengganan atau ketidaktahuan dari bawahan, maka diberikan kebebasan kepada coachee/mentoring untuk menentukan agendanya.

Adapun beberapa agenda coaching dan Mentoring sebagai berikut:

1. Ingin mendapatkan pengembangan karir di jabatan yang diharapkan oleh coachee/mentee.
2. Motivasi kerja dan pengembangan diri
3. Meningkatkan kemampuan/rasa percaya diri untuk berkomunikasi/ berbicara di depan umum.

4. Mengelola pekerjaan dengan baik dan efektif untuk peningkatan produktifitas
5. Mempersiapkan diri untuk perubahan karir ASN, dari jabatan struktural menjadi fungsional,
6. Menentukan prioritas dalam melaksanakan pekerjaan.
7. Motivasi dalam peningkatan kinerja dan produktivitas.
8. Penggalangan giat membaca bagi mitra kantor/office boy.

9. Alternatif JFT yang bisa dipertimbangkan

10. Diet sehat untuk kebugaran

11. Peran pimpinan dalam pelaksanaan tugas pegawai (pemetaan, penerimaan masukan dan keluhan, dll).

12. Menyelaraskan nilai diri dan nilai organisasi untuk mendorong kinerja

13. Memantapkan untuk memilih JFT yang sesuai minat dan kemampuan diri dan latar belakang pendidikan

14. Pengaturan waktu untuk berkarya

15. Peningkatan performance kerja.

16. Melakukan hal baik meskipun kecil.

17. Beradaptasi pada situasi lingkungan kerja baru

18. Pengetahuan tentang pengelolaan asrama

19. Pengetahuan pengelolaan perpustakaan.

20. Pengetahuan pengelolaan E\_office



## B. Peran SDM

- a. Menanyakan kepada para coaches, mentor apakah sudah melihat dan menghubungi masing-masing coachee/mentee mereka.
  - b. Mengingatkan paran Coach, mentor untuk mengisi form:
    - ✓ coaching/mentoring plan dan
    - ✓ coaching/mentoring session
  - c. Mengumpulkan bukti gambar sesi coaching/mentoring yang dikirimkan oleh para coach.
  - d. Mengganti pasangan Coach/mentor jika coachee/mentee merasa tidak nyaman dengan pasangan coachnya/mentornya dengan berkoordinasi dengan coach/mentor sebelumnya.
  - e. Menyiapkan formulir E\_coaching/mentoring berupa:
    - Form Coaching Plan/Mentoring Plan
    - Form Coaching/mentoring Session (minimal 3 sesi)
  - f. Penyiapan form evaluasi coaching/mentoring berupa:
    - Form Refleksi Diri buat para Coachee/mentor
    - Form penilaian coachee/mentee kepada coach /mentor
- Untuk form evaluasi menggunakan google form atau semacamnya.

Bahkan dalam form tersebut dilampirkan ruang mengupload foto sesi coaching sebagai bentuk akuntabilitas individu kepada organisasi dan organisasi kepada individu.

### **C. Peran Coach dan Mentor:**

#### **a. Melakukan Pra Coaching dan Pra Mentoring**

1. menanyakan perasaan coachee/mentee (Building Rapport)
2. Pemahaman coaching/ Mentoring yang telah dipahami oleh coachee dan mentee.
3. Mengisi form “Coaching Plan” dan “Mentoring Plan”
4. Memastikan kesediaan jadwal sesi coaching dan mentoring dari coachee dan mentee
5. Menyampaikan jumlah minimal sesi coaching dan mentoring yang harus diselesaikan.

#### **b. Melakukan Coaching /Mentoring**

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

## 2. Peran Coachee dan Mentee

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

## I. PENDEKATAN COACHING dan MENTORING

Dalam proses coaching ini menggunakan pendekatan **GROW** yang terdiri dari:

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

### MENTORING

Menurut Ronald G. Kirchem, secara umum ada beberapa pendekatan yang dilakukan dalam mentoring, yaitu dalam konteks sharing session :

- **Role Modeling:** pendekatan yang dilakukan dengan mendemonstrasikan tingkah laku yang bisa diamati dan dilakukan oleh mentee.
- **Role Playing** dengan cara memerankan sebuah skenario untuk memperoleh pandangan bagaimana menjadi efektif di segala situasi.
- **Empty Chair Mentee** menempati kursi kosong yang mempresentasikan orang lain dalam berperan. Mentor duduk berdampingan dengan mentee.

### **GROW** terdiri dari empat langkah sebagai berikut:

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

**GOAL:** Pada tahap ini seorang coach fokus pada tujuan yang ingin diraih oleh si coachee, meskipun hanya akan ada cerita dibalik pencapaian goal tersebut.

Adapun pertanyaan yang terkait dengan GOAL yaitu:

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

## REALITY:



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

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

Beberapa pertanyaan dalam fase ini adalah:

- Apa yang biasanya Anda lakukan dalam situasi itu?
- Bagaimana Anda mengatasi kendala semacam itu hingga saat ini?
- Seberapa penting itu bagi Anda?
- Pada skala 1 sampai 10, bagaimana Anda menilai situasi Anda saat ini?
- Bagaimana perasaan Anda tentang itu?
- Apa yang telah Anda lakukan sejauh ini untuk mencapai tujuan itu?

Hasil dari tahapan ini adalah membuat coachee melangkah lebih maju, keluar dari emosi yang ada melalui pemahaman yang jelas tentang situasi dan keputusan yang diambilnya untuk bergerak menuju resolusi dan mencapai tujuan pribadi mereka.

Bagaimana seorang coach mengetahui ketika coachee sudah bergerak maju (move on)?

Ketika coachee dapat mengekspresikan kesadaran dan keinginan untuk melangkah maju sehingga coachee belajar sesuatu yang baru.

Perlu pula diingat bahwa pada tahap ini yang diekslore adalah situasi sekarang, bukan masa lalu atau yang telah terjadi, namun bagaimana coachee menggunakan masa lalu untuk bergerak maju.

Jadi tidak masalah dengan apa yang telah terjadi, yang penting adalah coachee lebih semangat dan memberikan dimensi baru dalam hidupnya.

Untuk pertanyaan yang bagus untuk ditanyakan adalah:

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

## OPTIONS:

Pada tahap ini coach menyelidiki

berbagai kemungkinan, menemukan solusi baru, dari dari perspektif yang berbeda. Seorang coach perlu mendorong coachee untuk memikirkan solusi dari berbagai kemungkinan sehingga dapat merasakan dan mengenali keyakinannya bahwa urusan mereka dapat diselesaikan dengan cara yang

berbeda, yang mungkin sangat berbeda dengan sebelumnya.

- Pertanyaan yang Sering Diajukan pada tahap ini adalah:
  - Apa saja pilihan Anda terkait dengan situasi tersebut?
  - Apa lagi yang bisa kamu lakukan?
  - Bagaimana lagi itu bisa diselesaikan?
  - Apa lagi yang bisa Anda terima?
  - Apa yang berfungsi dalam situasi itu sebelumnya? Apakah ada yang lain?

Jika ternyata klien "terjebak", tidak memiliki ide dan tidak melihat banyak peluang, maka ia harus kembali ke pertanyaan tentang tujuan awal yang ingin dicapai.

Beberapa coachee akan berkembang dengan sangat mudah pada tahap ini, sementara yang lain perlu menghubungkan apa yang ingin mereka capai. Kaitkan dengan sejumlah aktivitas yang bisa mereka lakukan untuk mencapai tujuan mereka.

**Will :** Dalam tahap ini, disebut juga dengan willingness to act atau way forward.



Tiga tahapan sebelumnya dari model GROW berfungsi untuk mengembangkan dan memperluas kesadaran coachee. Setelah semuanya terlihat, jelas oleh coachee, tentang apa solusi terbaik yang sepenuhnya didorong oleh dirinya sendiri dan bukan orang lain, maka coachee juga siap untuk mengambil tanggung jawab atas pilihan yang dia buat secara lebih luas.

Pada tahap ini coachee dibimbing untuk menemukan dan membuat komitmen untuk membuat rencana nyata untuk mewujudkan pilihan

yang sudah diambilnya. Tahapan ini mengacu pada dasar tindakan spesifik yang harus dilakukan klien di masa depan sehubungan dengan tujuan yang telah mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri.

Pertanyaan yang dapat diajukan pada tahap ini:

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

Untuk beberapa coachee, ada yang memiliki pilihan yang jelas tentang apa yang akan mereka lakukan sedangkan yang lain masih dengan ketakutannya sendiri.

Dari keempat tahapan pertanyaan diatas, diharapkan seorang coach dapat menciptakan kenyamanan coachee dalam menjawab dan memikirkan solusi dari masalahnya sehingga dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan pikiran positif untuk implementasi solusinya.

## **J. BENTUK COACHING/MENTORING DAPAT DILAKUKAN DENGAN:**

1. One on One Coaching/mentoring: yang dilakukan secara individu. Misalnya pegawai yang bingung memutuskan pilihan jabatan fungsional tertentu dalam mengembangkan karirnya.
2. Group Coaching/mentoring: yang dilakukan secara berkelompok dengan agenda yang berbeda dari

setiap coachee/mentee, namun memiliki tujuan umum (big Goal) yang sama.

Misalnya, ketika pegawai ingin membuat proyek perubahan, topiknya berbeda-beda namun tujuan umumnya sama yaitu peningkatan perbaikan pelayanan publik.

### K. MODEL PENYAMPAIAN COACHING/MENTORING

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

### L. PROSEDUR COACHING /MENTORING

Bagan Prosedur Coaching/Mentoring



**Keterangan :**

**Langkah 1** Memetakan Masalah Kinerja secara Professional  
Saat Anda menggambarkan permasalahan, Anda harus lebih spesifik. Sebaiknya menunjuk ke level kinerja yang dapat diterima (kuantitas atau kualitas) dan tunjukkan secara langsung kepada karyawan jika hasil mereka tidak sesuai dengan level tersebut. Dengan mengacu ke data-data yang ada dapat membantu Anda dalam menunjukkan permasalahan yang ada kepada karyawan. Penting bagi Anda untuk membuka diskusi ini dengan cara yang positif, bukan dengan cara mengancam.

**Langkah 2** Mendiskusikan Penyebab Masalah

Kita sebaiknya melakukan proses diskusi dengan tetap santai dan bersahabat. Kumpulkan seluruh informasi yang Anda dapatkan mengenai permasalahan yang ada dengan menanyakan pertanyaan terbuka (pertanyaan umumnya dimulai dengan kata-kata seperti “Bagaimana”, “Apa”, “Siapa”, dan “Kapan”). Pertanyaan ini akan membawa Anda semakin dekat dengan sumber permasalahan. Anda mungkin merasa inilah saatnya untuk menanyakan beberapa pertanyaan secara spesifik yang dirancang untuk memperjelas dan menunjukkan penyebabnya dengan tepat.

**Langkah 3** Mengidentifikasi Solusi yang Mungkin  
Setelah Anda mengidentifikasi penyebab dari masalah kinerja, Anda akan merasa perlu untuk memutuskan bagaimana memperbaikinya.

Karyawan merupakan orang yang terdekat dengan permasalahan – maka tanyalah ide mereka dan catat. Karyawan akan lebih sungguh-sungguh dalam menyelesaikan permasalahan jika dia dapat ikut memberikan solusinya.

**Langkah 4** Mengembangkan Rencana Tindakan Pengembangan dan Solusi

Setelah ide mengenai solusi diperoleh, maka sebaiknya semua gagasan itu dituliskan secara detil dalam tabel rencana tindakan yang terperinci. Didalamnya disebutkan mengenai jenis tindakan apa yang akan diambil, kapan akan dilaksanakan, siapa saja yang akan terlibat, sumber daya apa

yang dibutuhkan, dan juga hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut.

**Langkah 5** Mengatur Sesi Tindak Lanjut

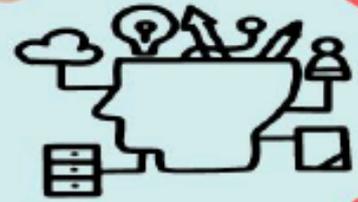
Mengatur tanggal untuk bertemu kembali, mengirim pesan kepada karyawan yang menangani masalah kinerja adalah penting buat Anda. Selain itu juga memberitahu karyawan bahwa Anda ingin mengetahui bagaimana dia menangani tindakan yang telah disetujui.

# PROSEDUR COACHING-MENTORING

## *Si Tante Beraksi*

Sistem Peningkatan Kompetensi Berkinerja Akuntabel Responsif  
Mewujudkan SDM Bali yang Unggul dan Profesional

**MEMETAKAN  
MASALAH  
YANG TIMBUL**



**Mendiskusikan  
Penyebab Masalah**

**Mengenal & Mencatat  
Solusi yang Mungkin**



**Mengembangkan  
Rencana Kerja  
Spesifik**

**Mengelola dan  
Menjadwalkan sesi  
Tindak Lanjut**



## M. MONITORING DAN EVALUASI

Pelaksanaan monitoring sebaiknya dilakukan secara rutin, untuk memastikan semua pegawai dan pimpinan terkait melaksanakan kegiatan tersebut. Monitoring ini dapat dilakukan per dua minggu atau perbulan. Bahkan menurut Arsendatama & Lina (2017) evaluasi rutin bisa dilakukan pertiga bulan yang disebut dengan mid-pointreview.

Adapun bentuk instrument yang bisa digunakan sebagai alat kontrol monitoring pelaksanaan coaching adalah memperhatikan sebagai berikut:

- Sementara program coaching/mentoring itu sendiri bisa berlangsung hingga satu tahun karena kemungkinan banyak hal yang bisa terjadi seperti rutinitas kegiatan kantor sehingga pertemuan coaching banyak mengalami penundaan.
- Selain itu perubahan organisasi dapat mempengaruhi fokus Coachee/mentee yang pada awalnya semangat menjadi kurang semangat.
- Oleh karenanya dianjurkan untuk melakukan evaluasi perkembangan secara rutin baik yang dilakukan secara face to face maupun online dengan maksud:
  1. Memastikan coachee/mentee tetap berada di kondisi mental yang tetap fokus pada tujuan coaching/mentoring.



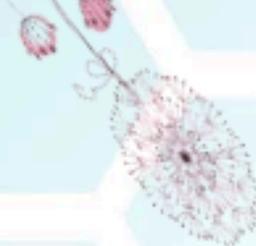
2. Mendapatkan masukan bila ada pendekatan atau metodologi coaching/ mentoring yang perlu diganti.
3. Menyelaraskan kembali tujuan coaching/ mentoring bila ada perubahan besar yang terjadi di lingkungan kerja atau pribadi si coachee/mentee, misalnya: perubahan struktur organisasi, pergantian jabatan, atau isu Kesehatan

## N. PERTANYAAN SEPUTAR COACHING/MENTORING

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

1. Apakah yang menentukan seorang pegawai butuh coaching/mentoring atau tidak, dari manajemen organisasi atau minat dari pegawai sendiri? mengingat coaching lebih efektif jika coacheenya punya kemauan untuk maju ?
2. Bagaimana teknik coach/mentor untuk menghadapi coachee yang benar - benar tidak memiliki skill?
3. Bagaimana caranya bisa bekerjasama untuk melaksanakan program coaching/ mentoring untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja organisasi ?
4. Bagaimana agar tidak menjadi super coach/mentor ?
5. Bolehkah Seseorang yang tidak pernah mengikuti pelatihan, seminar dan sejenisnya bisa menjadi COACH/MENTOR ?
6. Apa yang dilakukan jika coachee/mentee sampai batas waktu yang ditentukan tetap belum mendapat ide-ide baru? untuk mempercepat menemukan ide apa yang dapat dilaksanakannya?

7. Apakah Coach/mentor membutuhkan assement awal sebelum melakukan coaching terhadap Coachee/mentee?
- Apakah coaching/mentoring bisa berjalan berbarengan dengan counseling atau harus terpisah agar terfokus?
  - Apakah perlu penjelasan batasan-batasan yang akan di lakukan pada sesi coaching/mentoring dengan peserta yang banyak?
  - Apa perlu ruang coaching/mentoring agar coachee/mentee nyaman & trust?
  - Bagaimana seorang Coach/mentor menghadapi ASN yang selalu berpikir negatif terhadap atasan?
  - Apakah Coaching/mentoring berorientasi menggali potensi yang terpendam dari seseorang untuk menggapai kesuksesan?
  - Apakah semua profesi bisa jadi Coach/mentor ?
  - Bagaimana kita secara tepat dapat menggali Goal kecil seorang Coachee/mentee, dengan pertanyaan yang tepat ?
  - Apakah seorang coach/mentor boleh menawarkan ide saat coachee/mentee tidak punya inisiatif, atau haruskah inisiatif muncul dari coachee/mentee sendiri sesuai potensi dia sendiri ?
  - Kompetensi apa yang harus dimiliki seorang coach/mentor, sehingga mampu menjadi coach/mentor?
  - Apakah tidak lebih baik jika coach/mentor juga mempelajari tentang psikologi ?
  - Bagaimana mengarahkan coachee/mentee dalam menentukan tujuan dan memilih yang akan dieksplorasi tidak memenuhi unsur perubahan dan inovasi sehingga yang terjadi ada beda argumen padahal coachee/mentee tidak pernah ?
  - Apa bedanya coaching/mentoring dengan assessment (penggalan gagasan) ?
  - Apa beda coaching & motivator ?

- 
8. Jika seseorang terindikasi tidak ingin di Coaching/mentoring, apa upaya selanjutnya dari coach/mentor?
  9. Apakah kita bisa langsung mengarahkan untuk di Konseling siapa tahu ada alasan Psikis/trauma masa lalu yang membuat dia tidak ingin di coaching /terbuka atau karena dia tidak Percaya Diri mengungkapkan karena tidak punya skill/wawasan yang mumpuni sehingga mungkin juga bisa di Mentoring ?
  10. Apa diperbolehkan coach/mentee intervensi terhadap gagasan coachee ?
  11. Banyak Coach dan Conselling berperan ganda, bagaimana jurus jitu jika cocheenya memang sulit mengambil ide maupun keputusan sedangkan waktu terus berjalan terus
  12. Apakah coach di tengah pembicaraan dapat menyelingi dengan mentoring lalu kembali lagi coaching Authors ?

# **TIM COACH**

**WIDYAISWARA UPTD BAPELKESMAS**

- 1. NGURAH TELABAH P.S**
- 2. DWINTA PRATIWI**
- 3. NI KETUT MUSTIANI**
- 4. NI NYOMAN KRISTINA**
- 5. SINTA JAVANI**
- 6. GEDE WARDANA**

# **MENTOR**

1. KEPALA DINAS KESEHATAN  
PROVINSI BALI
2. SEKRETARIS DINAS KESEHATAN  
PROVINSI BALI
3. KEPALA UPTD BAPELKESMAS  
DINAS KESEHATAN PROVINSI BALI
4. KEPALA SUB BAGIAN TATAUSAHA  
UPTD BAPELKESMAS
5. KEPALA SEKSI DIKLAT UPTD  
BAPELKESMAS
6. KEPALA SEKSI JIDALMUT UPTD  
BAPELKESMAS

# **TIM KERJA**

1. KEPALA SUB BAGIAN TATAUSAHA  
UPTD BAPELKESMAS
2. KEPALA SEKSI DIKLAT UPTD  
BAPELKESMAS
3. KEPALA SEKSI JIDALMUT UPTD  
BAPELKESMAS
4. STAFF SUB BAGIAN TATAUSAHA  
UPTD BAPELKESMAS
5. STAFF SEKSI DIKLAT UPTD  
BAPELKESMAS
6. STAFF SEKSI JIDALMUT UPTD  
BAPELKESMAS

## R. RUANGAN COACHING KLINIK



## S. PENUTUP

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



## Daftar Pustaka

- Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- The Internaonal Coach Federaon [ICF]. (2020). About ICF. Retrieved from [hps://coachfederaon.org/about](https://coachfederaon.org/about)
- The Internaonal Coach Federaon [ICF]. (2019). About ICF [hps://coachfederation.org/app/uploads/2019/11/ICFCompetencyModel\\_Oct2019.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2019/11/ICFCompetencyModel_Oct2019.pdf) (diunduh 30 Mei 2020).
- Arsendatama & Lina (2017). 21 Teknik Efektif Coaching; Cara Memaksimalkan Potensi Diri, Tim, Dan Organisasi ; Coaching Indonesia Academy. Bhuana Ilmu Populer. Jakarta
- Arsendatama. A. 2016. Professional Coach Certification Program. Coaching Indonesia
- Whitmore, J. (2009). Coaching for Performance. 4th Edition. WS Bookwell. Finland.
- Rock, D. and Donde, R. (2008), "Driving organisational change with internal coaching programmes: part two", Industrial and Commercial Training, Vol. 40 No. 2, pp. 75-80. [hps://doi.org/10.1108/0019785081085890](https://doi.org/10.1108/0019785081085890)
- Loehr, A., & Emerson, B. (2008). A Manager's Guide to Coaching: Simple and Effective Ways to Get the Best From Your People. AMACOM.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (1996). The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Lominger. p. iv.