

PELATIHAN TEKNIS
COACHING DAN MENTORING

Dasar-Dasar
Coaching & Mentoring

Oleh: Dr. Tarman Budianto, M.Pd.

Kemendikdasmen
Pusat Pelatihan Sumber Daya Manusia

Dr. Tarman Budianto, M.Pd.

(Widyaiswara, Organizational Behavior Specialists)



Pendidikan:

- S1- Teknologi Pendidikan (UNY)
- S2- Teknologi Pendidikan (UNSRI)
- S3- Ilmu Manajemen (UGM)
  (Konsentrasi SDM → Keprilakuan)

- ✓ Asesor Kompetensi → LSP KPK - BNSP
- ✓ Tim Penyusun Kurikulum Prestasi & Pelopor KPK RI

Experience as a trainer in various organizations:

KPK Komisi Pemberantasan Korupsi

Angkasa Pura | AIRPORTS
PT. Angkasa Pura I (Persero)

KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

MAHKAMAH AGUNG

BPJS Ketenagakerjaan

KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA

Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat

PENGAYOMAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM RI

PPSDM Kemdikdasmen
Jl. Ciputat-Parung KM 19, Serua,
Bojongsari, Depok, Jawa Barat

tarman_060708@yahoo.com

0821 780 38 736

Tujuan Kita hari ini

1. **Menguasai Konsep dan Mindset Coach:** Bergeser dari 'tahu segalanya' menjadi 'penasaran dengan segala hal’
2. **Menguasai Kompetensi Utama Coaching:** Memahami 3 kompetensi coahing dan model serta percakapan berbasis coaching
3. **Praktik coaching;** Membangun Keberanian praktik percakapan coaching, Berani menjadi ruang aman bagi orang lain untuk bertumbuh."

A leader is one who knows the way, goes the way, and shows the way.

—JOHN MAXWELL

Coaching & Mentoring



Pergeseran Paradigma Kepemimpinan

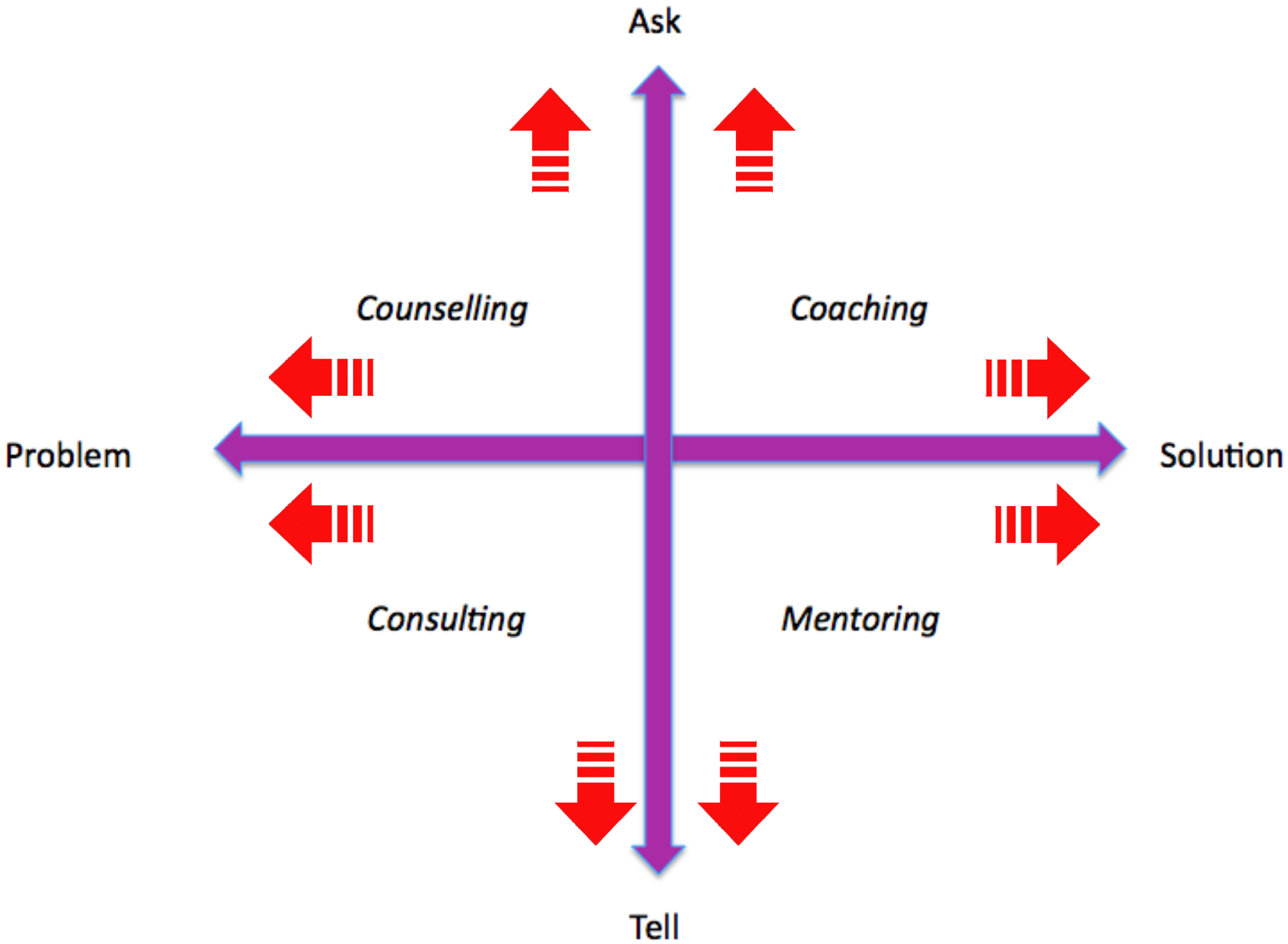


Mindset Mengarahkan

- **Peran**: Problem Solver
- **Fokus**: Memberikan solusi dan instruksi.
- **Keyakinan**: Saya tahu yang terbaik untuk tim saya.
- **Hasil**: Ketergantungan pada pimpinan.

Mindset Memberdayakan (Coaching)

- **Peran**: Fasilitator
- **Fokus**: Menggali potensi dan kesadaran diri.
- **Keyakinan**: Solusi terbaik berasal dari dalam diri individu itu sendiri.
- **Hasil**: Kemandirian dan tanggung jawab.


Ask
Counselling
Coaching
Problem
Solution
Consulting
Mentoring
Tell

Pergeseran Paradigma: Mengapa Coaching Dibutuhkan?



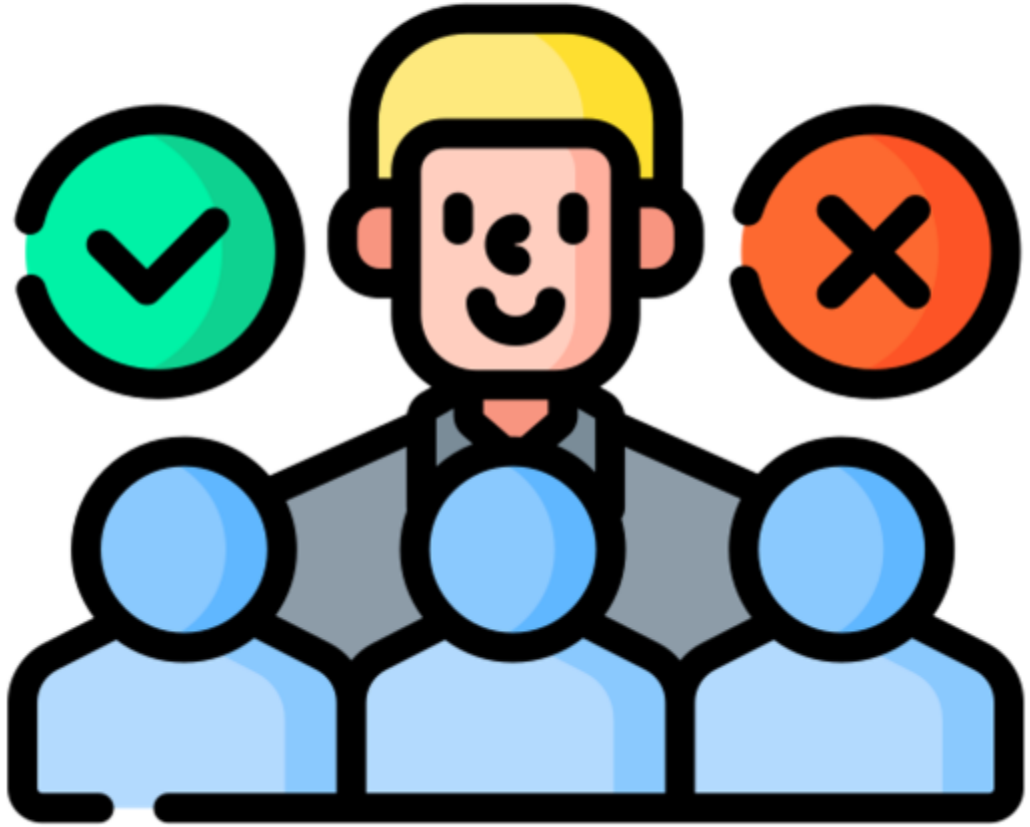
NotebookLM

COACH

VS

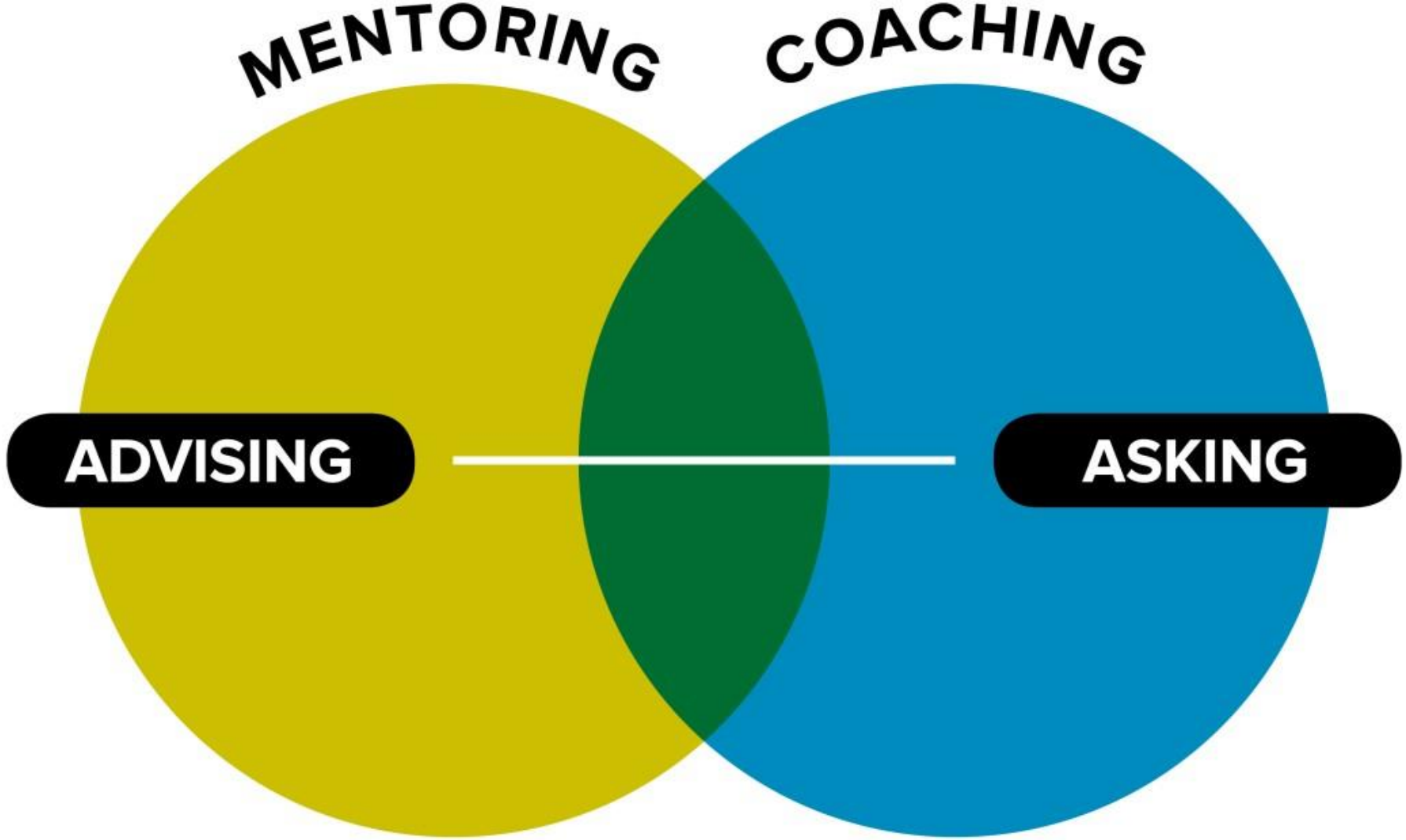
MENTOR





Tarman Budianto


MENTORING
VS
COACHING
Puts in information
Informs
Advises
Recommends
Guides
Pulls out solutions
Increases self-awareness
Challenges through questioning
Finds own solutions
Non directive


MENTORING
COACHING
ADVISING
ASKING


coaching
mentoring
coach driven
coaches are assigned
facilitate learning to help coachee achieve developmental goals
program targeted towards leadership or high potentials
short term 3, 6, or 12 months
effective development option
relationship based
interactive
goal oriented
organizationally and strategically aligned
mentee driven
mentees and mentors are matched
mentors share knowledge and experience with mentee
broad pool of participants
long term 8-12 months

Perbedaan coaching dengan pendekatan lainnya

Coaching	Counseling	Mentoring	Consulting	Training	Facilitating
- Fokus: Kekuatan & masa depan	- Fokus: Masalah masa lalu, hambatan emosional, dan isu pribadi.	- Fokus: Penguasaan bidang, pengembangan karir jangka panjang, dan transfer kebijaksanaan.	- Fokus: Solusi bisnis/teknis, analisis masalah organisasi, dan rekomendasi strategis.	- Fokus: Transfer pengetahuan, pengembangan keterampilan spesifik, dan peningkatan kompetensi.	- Fokus: Keputusan kelompok, proses kolaboratif, dan pencapaian tujuan bersama.
- Solusi datang dari Coachee	- Bersifat terapi/remedial untuk memulihkan kesejahteraan mental.	- Mentor adalah expert (senior) yang berbagi pengalaman dan jaringan.	- Konsultan memberi solusi langsung berdasarkan keahiian spesifik.	- Agenda baku, satu arah, instruktur sebagai ahli materi.	- Menyatukan ide bersama dan mengelola dinamika kelompok.
- Membantu melalui pertanyaan	- Konselor memberikan dukungan emosional dan panduan untuk mengatasi masalah psikologis.	- Hubungan jangka panjang berdasarkan kepercayaan dan rasa hormat.	- Berorientasi pada hasil dan implementasi proyek.	- Terstruktur dengan tujuan pembelajaran yang jelas.	- Fasilitator netral, tidak memberikan solusi, tetapi memandu proses diskusi.
- Coach tidak harus expert teknis	- Membantu individu memahami diri sendiri dan mengelola stres.	- Mentor memberikan bimbingan, saran, dan dukungan moral.	- Konsultan melakukan diagnosis dan memberikan laporan serta rencana tindakan.	- Menggunakan metode pengajaran formal, latihan, dan evaluasi.	- Memastikan partisipasi semua anggota dan mendorong konsensus.



02 | Pola Pikir

(Mindset) Coaching

4 Pola Pikir (Mindset) Utama Seorang Coach

Fokus pada Coachee

Percakapan berpusat pada kebutuhan dan pemikiran coachee, bukan asumsi coach.



Bersikap Terbuka & Ingin Tahu

Mendengarkan tanpa menghakimi; memiliki rasa ingin tahu yang tulus.

Menggali Potensi

Percaya bahwa setiap individu memiliki sumber daya dan potensi untuk berkembang.

Kesadaran & Tanggung Jawab

Membantu coachee memahami situasinya dan mengambil tanggung jawab atas tindakannya.

NotebookLM

Mindset Leader as Coach = Growth Mindset

- Fokus pada orang
- Open, curious, netral
- Mindfull at any given moment
- Seek new possibilities

Mindset dalam Praktik: Skenario Percakapan

Konteks: Pegawai kesulitan mengatur waktu antara pekerjaan administrasi dan pelayanan.

Pendekatan Mengarahkan



(Fokus memberi solusi langsung)

Pendekatan Coaching

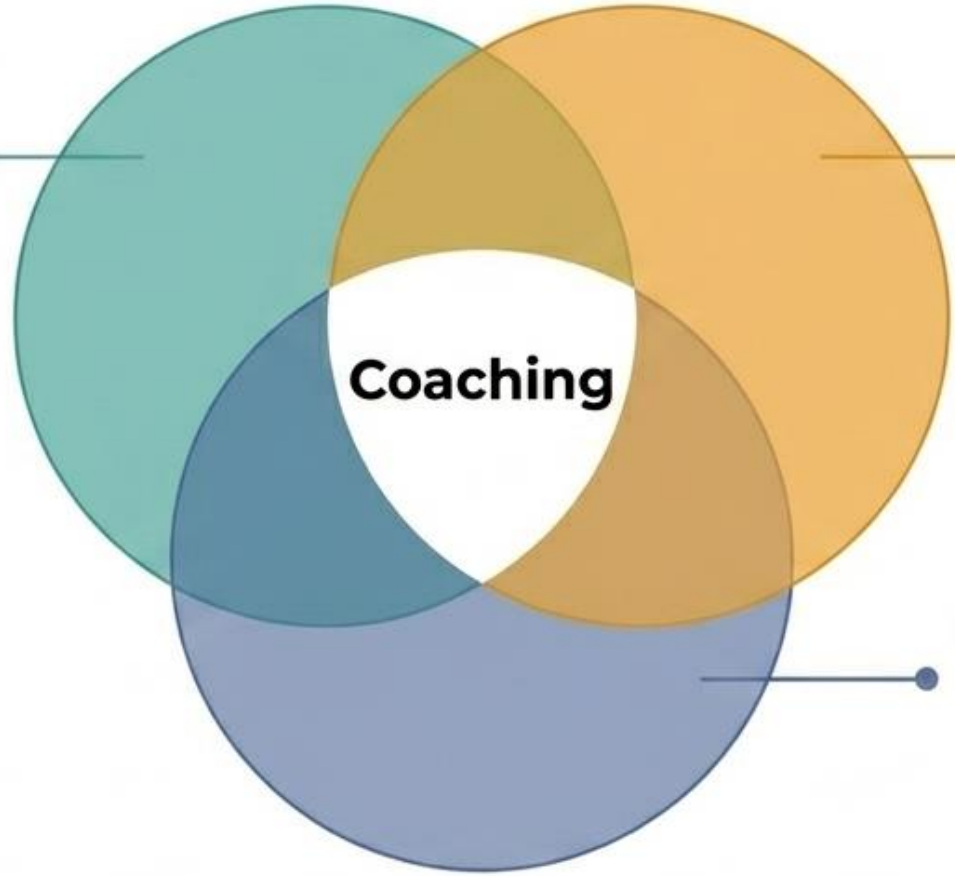


(Fokus menggali solusi dari coachee)

NotebookLM

Apa Itu Coaching?

Kemitraan (Partnership)
Bukan instruksi atasan-bawahan, melainkan hubungan setara dalam dialog.



Proses Kreatif (Creative Process)
Memicu pemikiran dan refleksi untuk menemukan jawaban sendiri.

Membuka Potensi (Unlocking Potential)
Memaksimalkan kinerja masa depan, bukan sekadar memperbaiki masa lalu.

Coaching adalah proses membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya, dengan membantu mereka belajar menemukan jawaban sendiri, bukan sekadar diberi solusi. – **John Whitmore**

NotebookLM

Kompetensi 1: Hadir Sepenuhnya (Presence)



Keselarasan penuh antara tubuh, pikiran, dan hati saat berinteraksi dengan coachee.

Singkirkan Distraksi

Jauhkan gawai dan kosongkan pikiran dari agenda lain.

Tahan Diri

Kendalikan dorongan refleks untuk langsung memberikan solusi atau nasihat.

Fokus Penuh

Tunjukkan kehadiran lewat kontak mata, kesabaran, dan bahasa tubuh yang terbuka.

NotebookLM

Praktik

Hadir Sepenuhnya (Presence)

Kehadiran Penuh (Presence)



Kemampuan coach untuk hadir secara penuh, fokus, dan terbuka dalam percakapan (ICF, 2020).

- **Hentikan Distraksi:** Singkirkan ponsel dan fokuskan pikiran pada saat ini.
- **Tahan Keinginan Memberi Solusi:** Jangan memotong pembicaraan untuk memberikan nasihat.
- **Selaraskan Diri:** Pastikan bahasa tubuh, pikiran, dan hati selaras saat percakapan.
- **Bersikap Terbuka:** Fokus pada coachee tanpa menghakimi atau melabeli.

NotebookLM

MENDENGARKAN AKTIF

adalah kemampuan untuk fokus pada apa yang dikatakan oleh lawan bicara dan memahami keseluruhan makna yang tidak terucapkan.



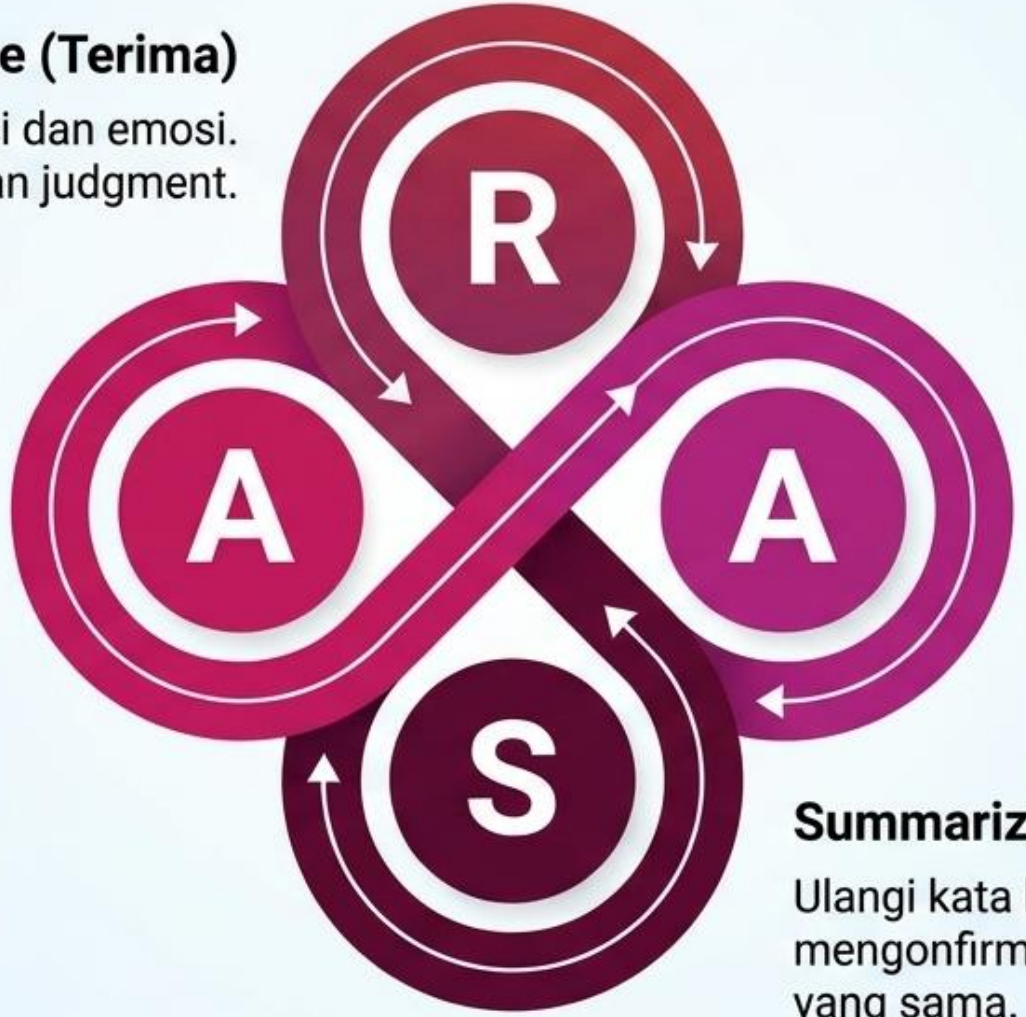
Kompetensi 2: Mendengar Aktif dengan Siklus “RASA”

Receive (Terima)

Tangkap kata kunci dan emosi. Tahan asumsi dan judgment.

Ask (Tanya)

Ajukan pertanyaan lanjutan murni dari apa yang baru didengar.



Acknowledge (Beri Tanda)

Tunjukkan bahwa Anda mendengarkan via anggukan dan kontak mata.

Summarize (Rangkum)

Ulangi kata kunci untuk mengonfirmasi pemahaman yang sama.

NotebookLM

Praktik

Mendengar Aktif

LATIHAN MENDENGARKAN:

Saya akan bercerita apa yang saya alami, tugas Bapak/Ibu mendengarkan dan menangkap kata kunci dari cerita saya.

Kompetensi 3: Pertanyaan Berbobot (*Powerful Questioning*)

Gunakan Pertanyaan Terbuka

- Gunakan awalan: Apa, Bagaimana, Seberapa, Kapan, Siapa, Di mana.
- Fungsi: Membuat coachee merenung, menggali opsi, dan mengaitkan ide.



Hindari Pertanyaan Tertutup & Menghakimi

- Hindari awalan: Mengapa (memicu sikap defensif), Apakah, Sudahkah (hanya dijawab Ya/Tidak).
- Fungsi: Mencegah percakapan terhenti atau terasa seperti interogasi.

NotebookLM

Pertanyaan yang Memberdayakan

Prinsip: Pertanyaan yang memicu kesadaran, membuat coachee merenung, dan menemukan solusi sendiri.

HINDARI (Tertutup / Mengarahkan)

- **Kata Tanya**: Mengapa, Apakah, Sudahkah
- **Contoh**: Mengapa Anda tidak mencoba cara X? (Mengarahkan solusi)
- **Contoh**: Apakah Anda sudah berbicara dengannya? (Hanya butuh jawaban Ya/Tidak)

GUNAKAN (Terbuka / Eksploratif)

- **Kata Tanya**: Apa, Bagaimana, Seberapa
- **Contoh**: Menurut Anda, strategi apa yang bisa dicoba? (Membangkitkan ide)
- **Contoh**: Bagaimana Anda melihat situasi ini? (Mengeksplorasi perspektif)

NotebookLM

Praktik

Teknik Bertanya ?

Mendengar Aktif dan Bertanya dengan RASA

Tiga alasan kita gagal mendengar: Asumsi, Judgment (Melabel), dan Asosiasi pengalaman pribadi. Atasi dengan siklus RASA (Julian Treasure).

A - Ask (Tanya):

Gunakan hasil rangkuman untuk melontarkan pertanyaan terbuka yang menggali lebih dalam.



R - Receive (Terima):

Fokus menangkap kata kunci yang diucapkan berulang, diucapkan setelah kata "tapi/namun", atau analogi unik yang menggambarkan perasaan coachee.

S - Summarize (Rangkum):

Rangkum menggunakan kata kunci mereka sendiri untuk memastikan pemahaman. Mintakan konfirmasi: "Apakah pemahaman saya ini betul?"

A - Acknowledge (Beri Tanda):

Beri sinyal Anda hadir. Gunakan anggukan, kontak mata, atau respons singkat ("Ya", "Oh") tanpa menginterupsi. Jangan sibuk mencatat detail.

NotebookLM

RECEIVE (Terima)

Menangkap kata kunci - kata-kata yang diucapkan klien



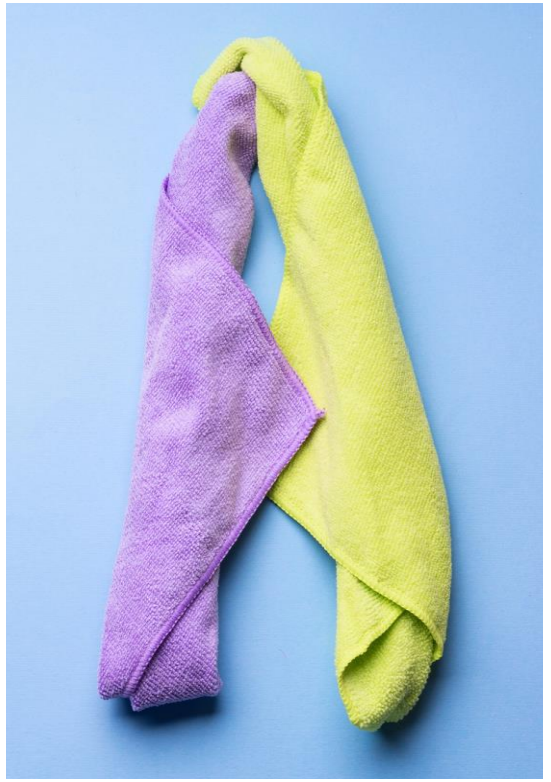
Ciri-Ciri Kata Kunci:

- diucapkan berulang-ulang
- diucapkan dengan intonasi tertentu
- berupa kata yang aneh/metafora/analogi
- tertangkap ada emosi saat diucapkan
- menggambarkan kondisi perasaan/pemikiran dia saat itu
- diucapkan setelah "tapi" atau "namun".

ACKNOWLEDGE

(Beri tanda)

- Memberi tanda/sinyal bahwa kita mendengarkan
- Dengan anggukan, dengan kontak mata
- Jika percakapan dilakukan secara daring, bisa dengan mengatakan "O..", "Ya..".
- Memberikan perhatian penuh pada coachee.
- Tidak sibuk mencatat
- Tidak terganggu dengan situasi lain



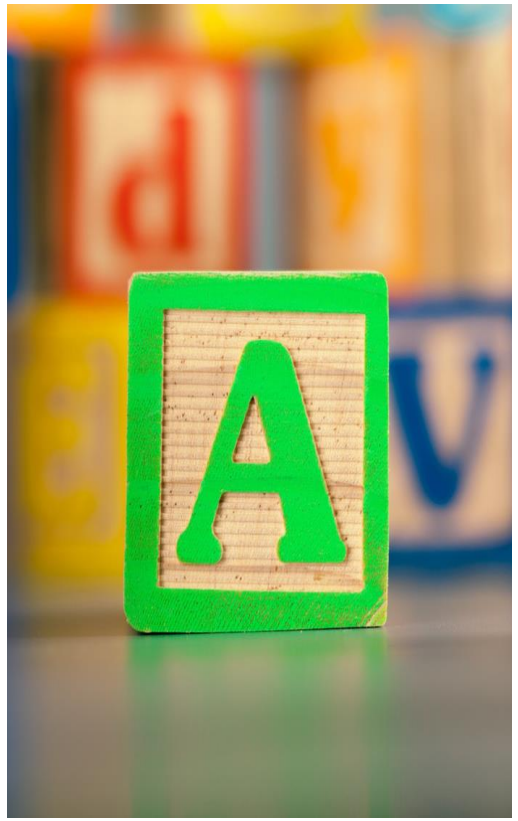
SUMMARIZE (Rangkum)

- Saat coachee selesai bercerita, rangkum untuk memastikan pemahaman kita sama
- Gunakan kata kunci
- Digunakan juga untuk merangkum potongan-potongan informasi yang telah didapatkan sebelum ini.
- Mintakan konfirmasi dari coachee apakah rangkuman kita betul



ASK (Tanya)

- Berdasarkan yang kita dengar dan hasil merangkum (*summarizing*), ajukan pertanyaan yang membuat pemahaman coachee lebih dalam tentang situasinya
- Pertanyaan harus merupakan hasil mendengarkan - mengandung penggalian atas kata kunci atau emosi yang sudah dikonfirmasi
- Dalam format pertanyaan terbuka: menggunakan apa, bagaimana, seberapa, kapan, siapa atau di mana.
- Jangan gunakan ‘mengapa’ atau ‘apakah’ atau ‘sudahkah’.



04



04 | Model & Alur Percakapan

Kerangka Navigasi untuk Mengarahkan Potensi

NotebookLM

Pengantar Model Percakapan *Coaching*

Mengapa Butuh Model? Kerangka sistematis membantu menjaga fokus percakapan, menggali kesadaran bertahap, dan memastikan komitmen tindakan nyata.



Jalur 1: GROW

Standar global berbasis performa (Goal-oriented).

Jalur 2: EMPATI

Standar Kemendikdasmen, berbasis desain yang berpusat pada manusia (Human-centered design).

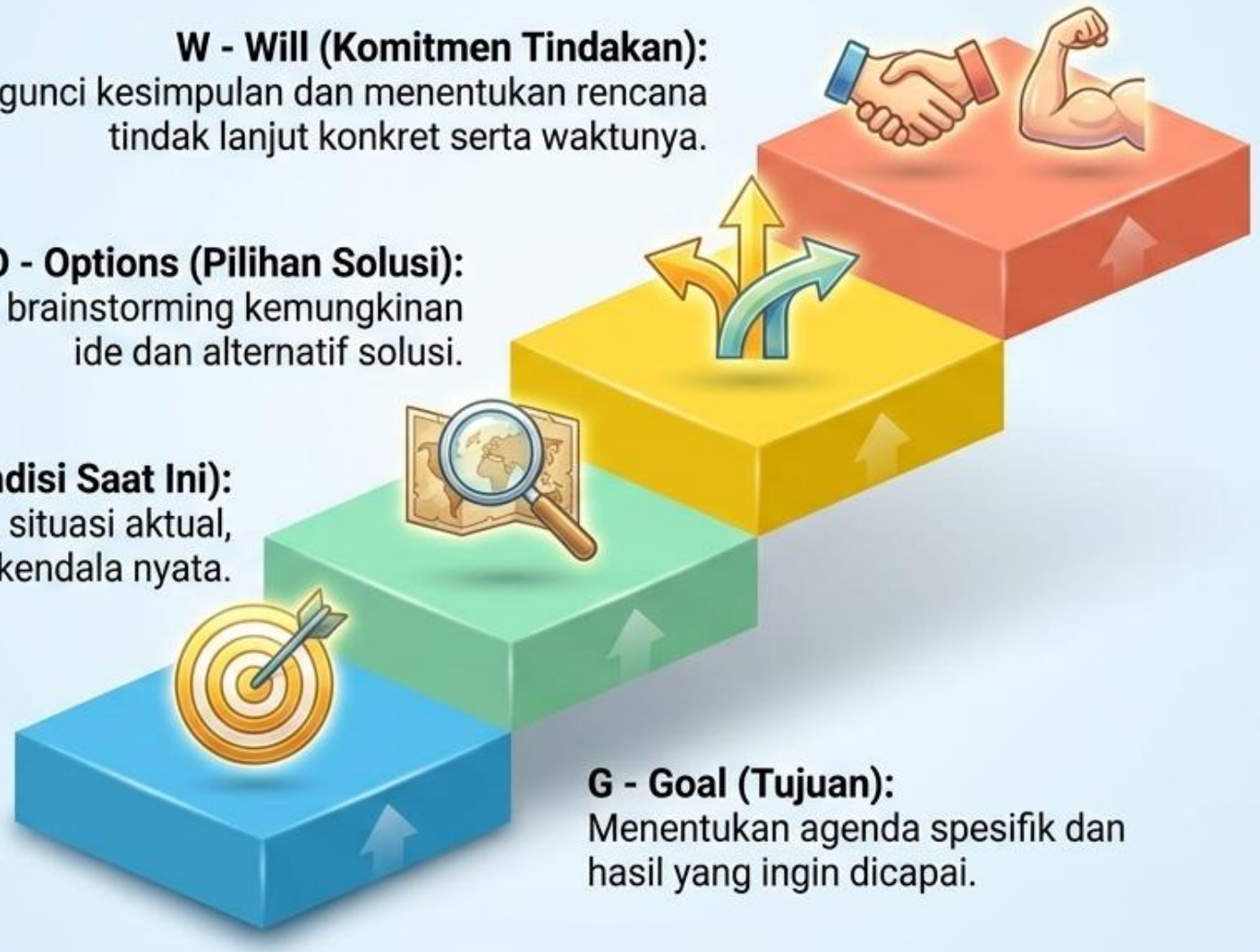
NotebookLM

Model Percakapan 1: GROW

W - Will (Komitmen Tindakan):
Mengunci kesimpulan dan menentukan rencana tindak lanjut konkret serta waktunya.

O - Options (Pilihan Solusi):
Membantu brainstorming kemungkinan ide dan alternatif solusi.

R - Reality (Kondisi Saat Ini):
Menggali fakta objektif, situasi aktual, dan kendala nyata.



G - Goal (Tujuan):
Menentukan agenda spesifik dan hasil yang ingin dicapai.

NotebookLM

Model GROW

Dikembangankan oleh J.S.Whitmore, Graham Alexander dan Alan Fine



Tujuan (Goal)

Menentukan arah percakapan dan hasil yang ingin dicapai (Apa yang ingin didapatkan dari percakapan ini?)

Kondisi Saat Ini (Reality)

Menggali fakta, hambatan, dan perasaan coachee (Dalam skala 1-10, di mana posisi Anda sekarang?)

Pilihan Solusi (Options)

Membuka berbagai ide dan alternatif tindakan tanpa batas (Apa yang bisa Anda lakukan saat ini?)

Komitmen Tindakan (Will)

Membuat kesimpulan dan merencanakan tindak lanjut konkret (Apa yang akan Anda lakukan dan kapan?)

NotebookLM

GROW

- Tehnik ini dipopulerkan oleh Sir John Whitmore, Penulis buku “Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose”.

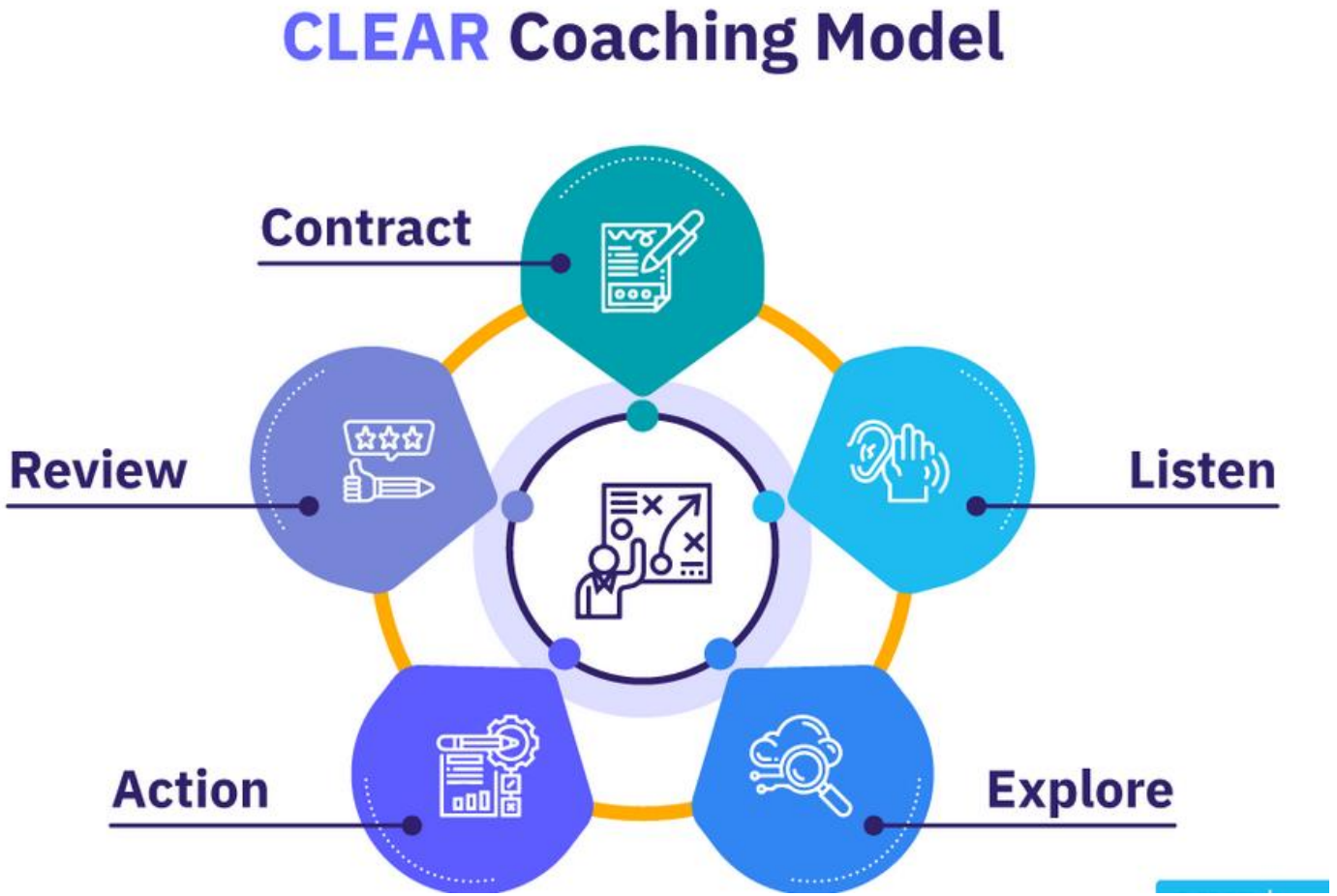
- GROW adalah metode proses coaching yang sebelumnya dikembangkan oleh Graham Alexander dan Alan Fine.

- GROW adalah singkatan dari **Goal, Realistic, Option,** dan **Will/Wrap Up/Way forward**. Intinya, agar growing (bertumbuh) Anda perlu menetapkan tujuan (goal), bandingkan dengan fakta saat ini (realistic) dan temukan berbagai alternatif untuk mempersempit kesenjangan antara tujuan dan kenyataan. Setelah itu lakukan kegiatan yang pasti (way forward) untuk mendekat dengan tujuan.



CLEAR

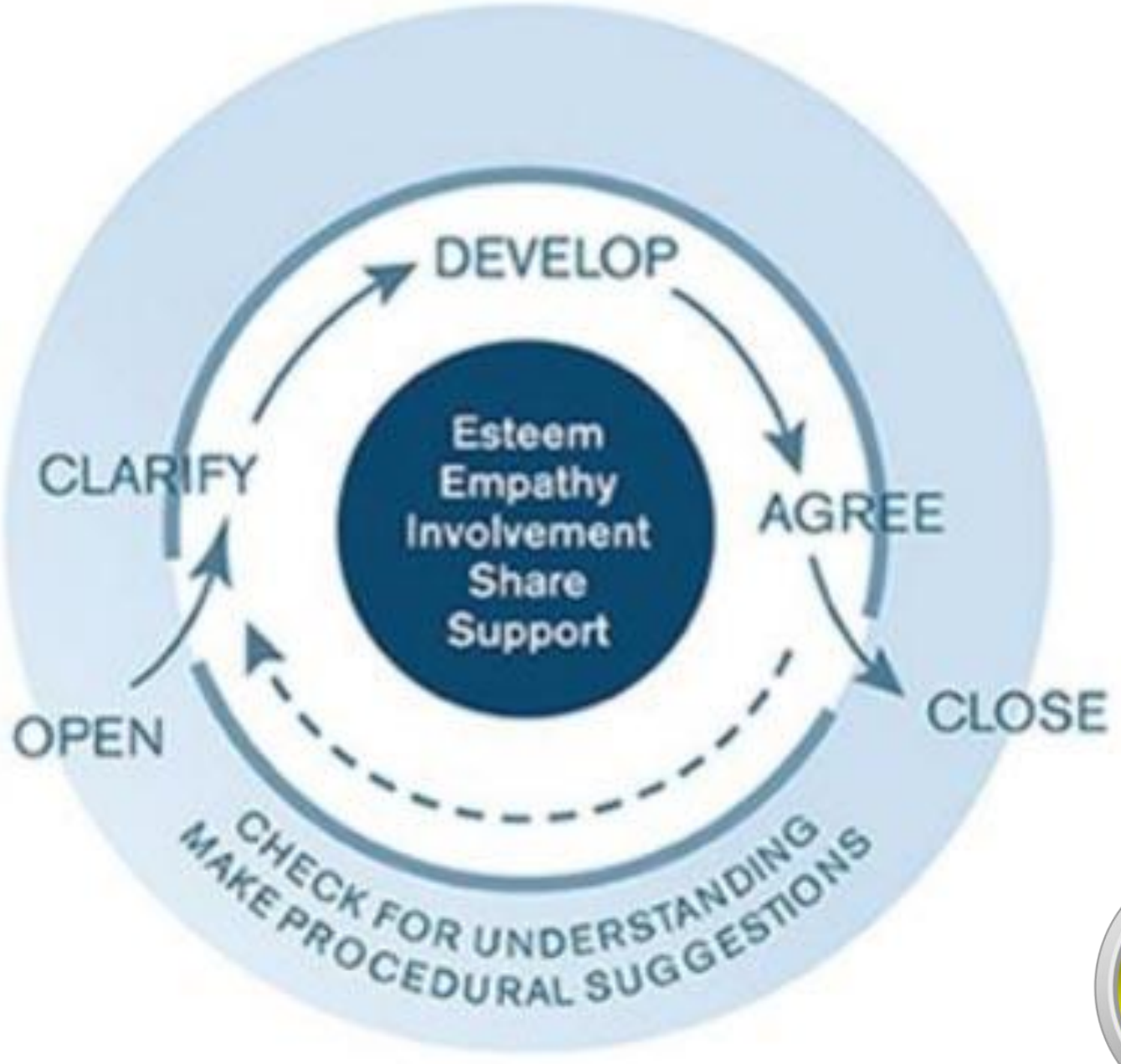
- Model CLEAR dikembangkan oleh Peter Hawkins dan dibahas dalam Coaching, Mentoring dan Organizational Consultancy: Supervision and Development (Hawkins dan Smith, 2006)





2

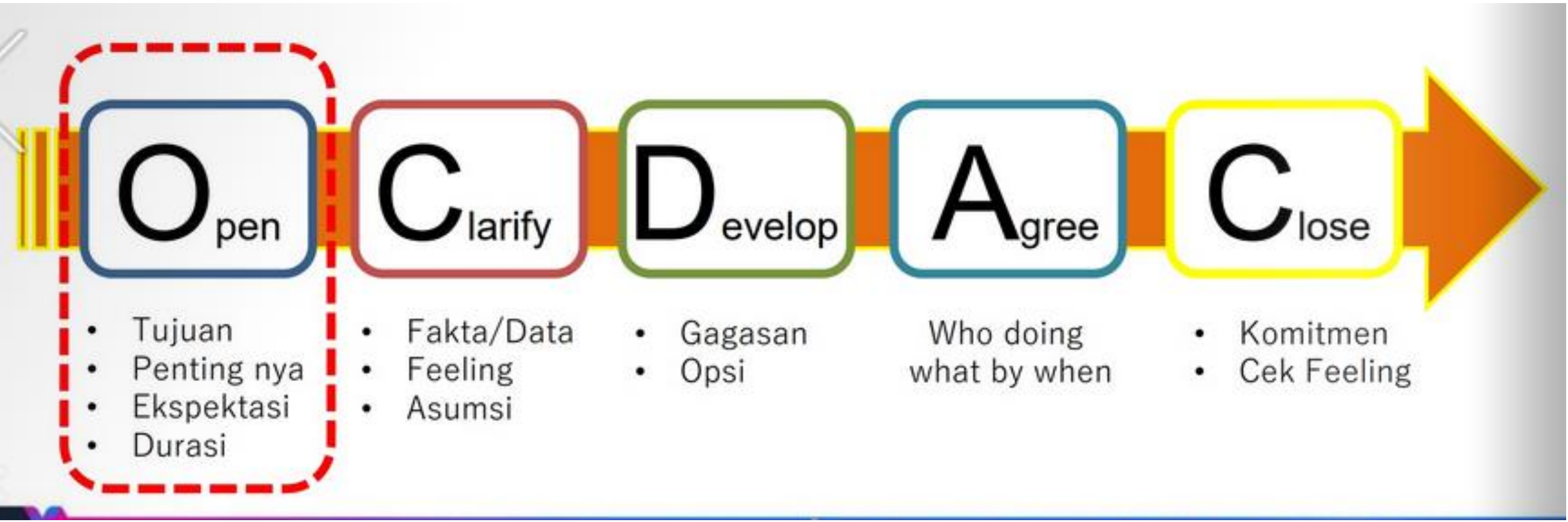
OCDAC



Source: Driving Workplace performance through high quality conversations. What leaders must do every day to be effective, development dimensions international.

3

Tarman Budianto


Open
Clarify
Develop
Agree
Close
• Tujuan
• Penting nya
• Ekspektasi
• Durasi
• Fakta/Data
• Feeling
• Asumsi
• Gagasan
• Opsi
Who doing
what by when
• Komitmen
• Cek Feeling

IGROW

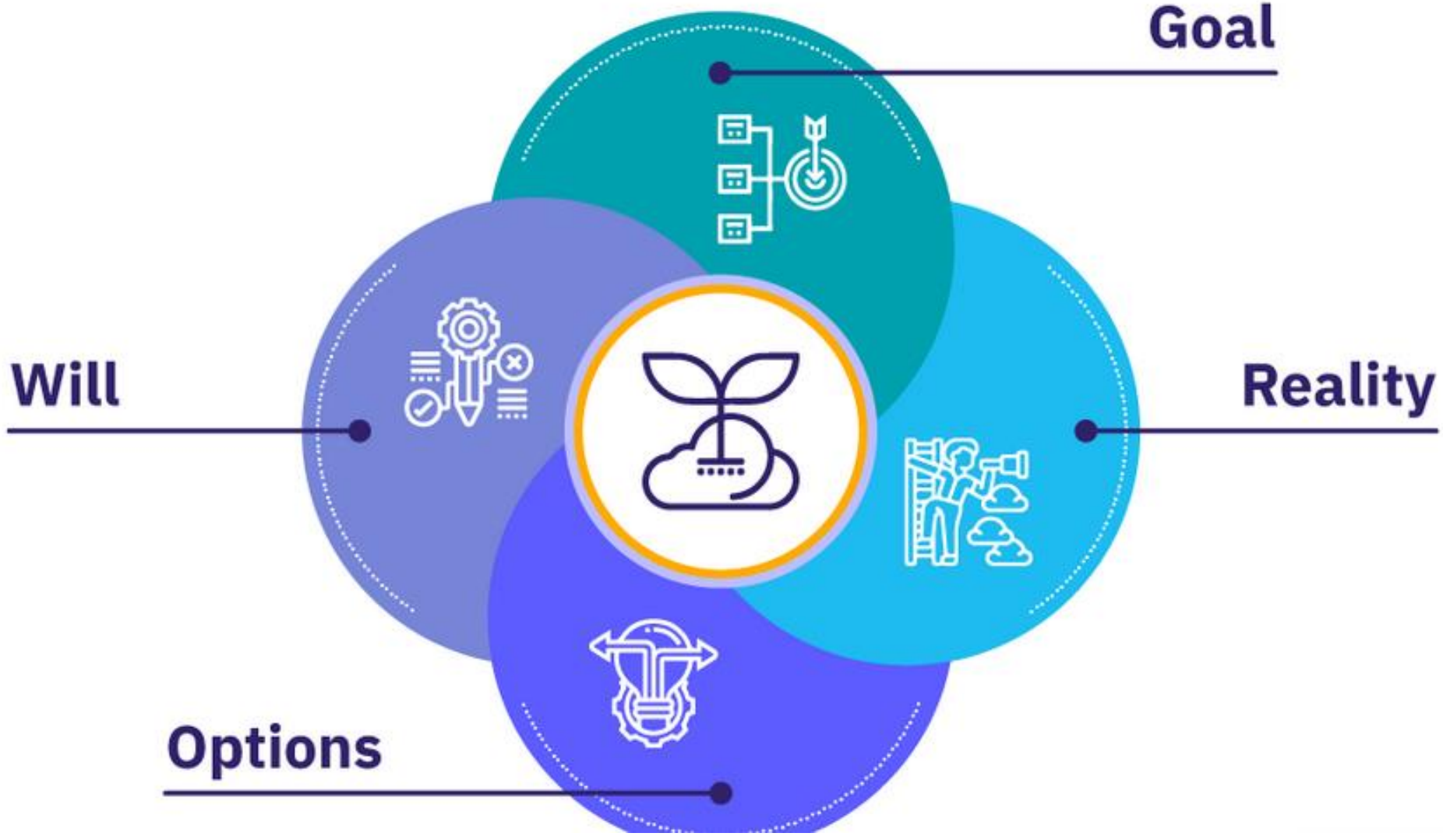
- Di Lembaga Coaching Indonesia, digunakan model iGROW sebagai adaptasi Model GROW dari John Whitmore.

- iGROW merupakan singkatan dari intention, goal, reality, option, will.

- Model Percakapan iGROW pada prinsipnya sangatlah logis. Dimulai dari kehadiran sepenuhnya seorang coach yang menwarkan kesepakatan topik pembicaraan (intention), menentukan hasil dari suatu proses coaching (Goal), kemudian mendalaminya (reality), mencari beberapa alternatif solusi (Option) dan mengakhiri dengan komitmen tindak lanjut (Will).



GROW Coaching Model




Apa yang ingin Anda capai?
G
GOAL


Dimana Anda pada saat ini?
R
REALITY


Apa yang bisa Anda lakukan?
O
OPTIONS


Apa yang akan Anda lakukan?
W
WILL

Memperkenalkan Model EMPATI

Pendekatan Human-Centered Design dari PPSDM Kemendikdasmen



Sementara model lain **berfokus pada struktur dan hasil, Model EMPATI** menempatkan **koneksi emosional manusia sebagai titik awal awal percakapan.** Diadaptasi dari konsep Empathy Map (Gray et al., 2010), model ini meyakini bahwa perubahan perilaku hanya terjadi jika dimulai dari kesadaran diri dan pemahaman emosi yang utuh.

Alur EMPATI: Emosi – Pastikan Tujuan – Aktual – Tantangan – Inisiatif Tindakan

NotebookLM

Model Percakapan 2: EMPATI (Human-Centered)



Em - Emosi

Membangun koneksi, rasa aman, dan memahami suasana hati coachee terlebih dahulu.



P - Pastikan Tujuan

Memperjelas tujuan percakapan yang bermakna bagi coachee.



A - Aktual

Menggali realitas yang sedang terjadi di lapangan.



T - Tantangan

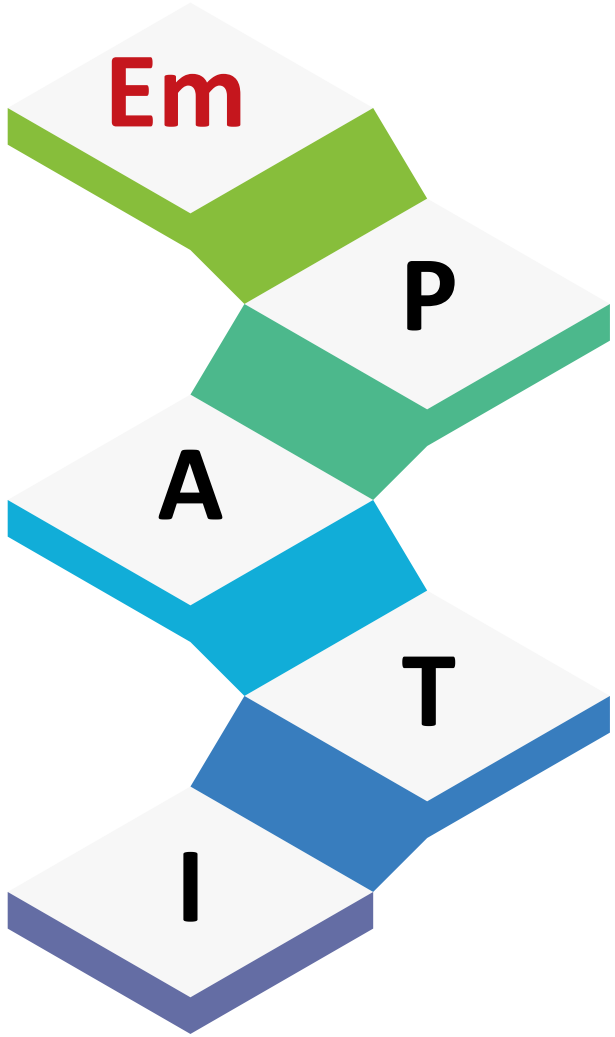
Mengidentifikasi akar masalah dan mengeksplorasi opsi penyelesaian.



I - Inisiatif Tindakan

Mengambil komitmen langkah konkret dari coachee.

NotebookLM



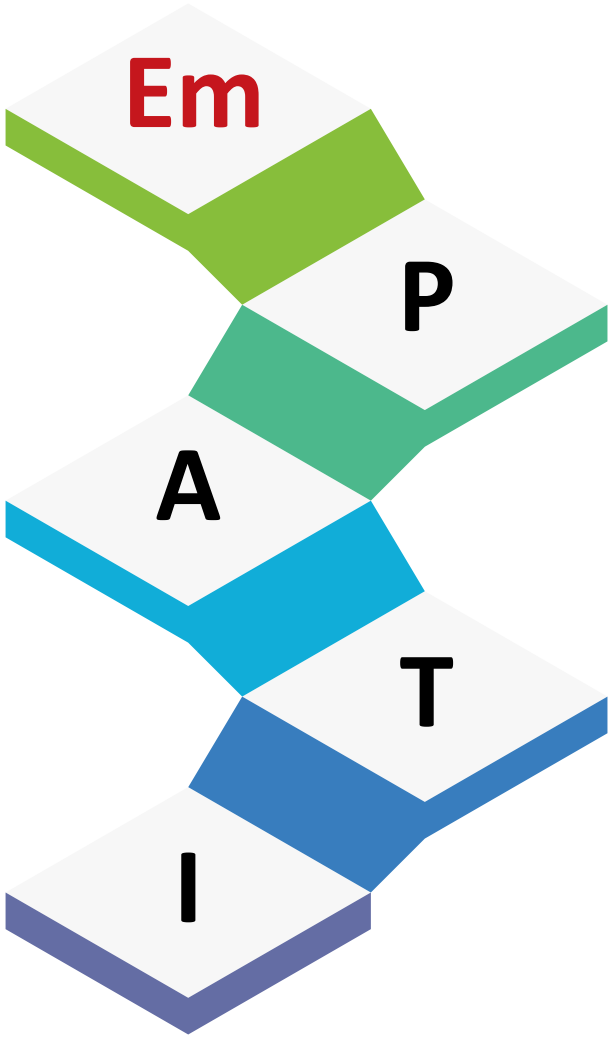
Emosi

- **Bangun Hubungan saling Percaya**
- **Coache Merasa didengar**

- **Bangun dan ciptakan**
  - **Coachee merasa aman**
  - Tidak dihakimi
  - Merasa didengar

Pertanyaan yang diajukan:

- **“Apa yang dirasakan hari ini”**
- **“Apa yang bisa membuat rasa aman dan nyaman selama percakapan”.**
- **“Apa yang mengganggu pikiran Anda?”**



PASTIKAN TUJUAN

Memperjelas tujuan dan Makna

- **Tujuan yang dipastikan di sini adalah TUJUAN PERCAKAPAN (30-90)', bukan tujuan yang lain.**

- **Tujuan percakapan terdiri dari 2 hal:**
  - **Agenda/Topik Percakapan**
  - **Hasil dari Percakapan**

Ada 2 Pertanyaan yang Harus diajukan:

- **Pertanyaan tentang Agenda:**
  - **Apa yang topik/agenda percakapan kita kali ini?**
- **Pertanyaan tentang hasil:**
  - **Apa yang ingin Bapak/Ibu dapatkan dari percakapan ini?**

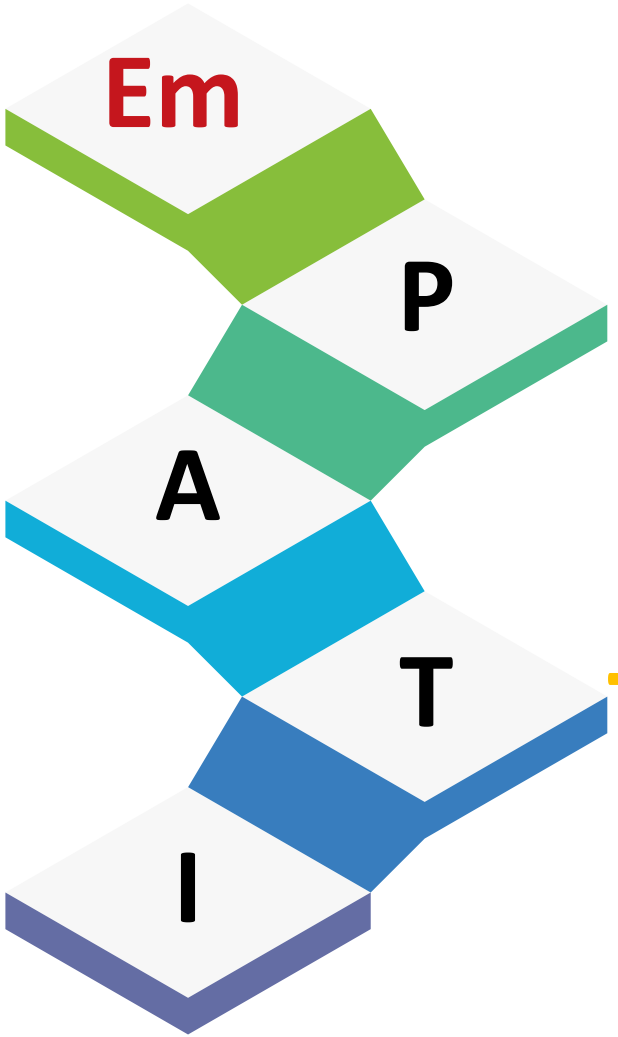


Aktual

- **Tahap ini adalah tahap mengeksplorasi situasi yang dihadapi coachee atau staff saat ini**
- **Mengeksplorasi apa yang sudah dilakukan coachee dan apa yang belum kondisi kerja**
- **Menggali dukungan yang diperlukan Coachee**
- **Di tahap ini, coach boleh brainstorming atau berbagi pengalaman jika diminta.**

Pertanyaan yang yang diajukan:

- "Apa yang sedang terjadi saat ini?"
- "Bisa Anda ceritakan situasinya secara jelas?".
- "Apa yang biasanya Anda lakukan dalam kondisi seperti ini?"
- Apa yang sudah Anda lakukan sejauh ini?"

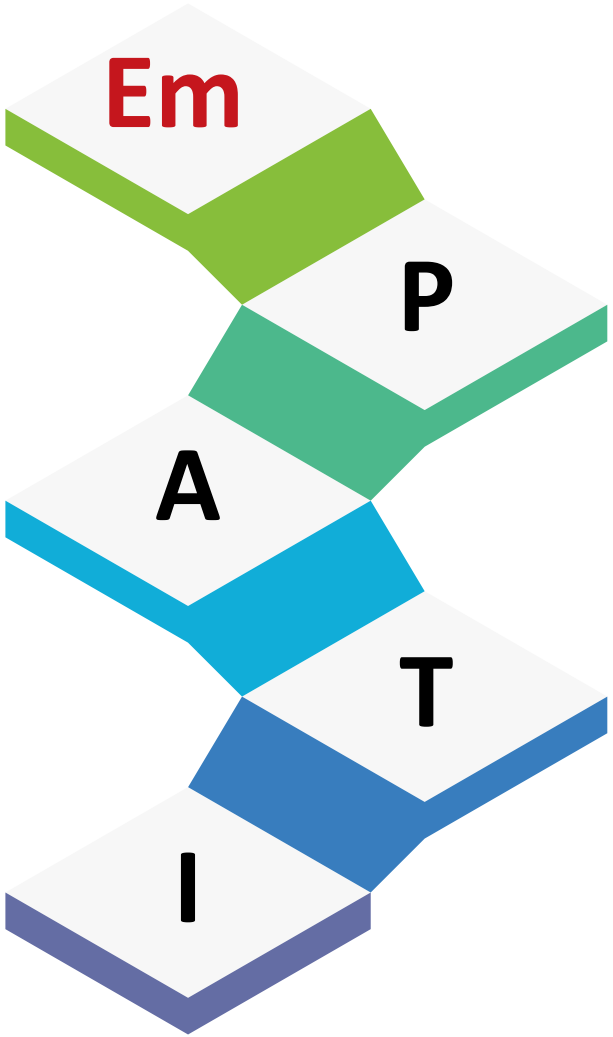


Tantangan

- **Tahap ini adalah mengidentifikasi hambatan yang dihadapi**
- **Penyebab atau pemicu hambatan**
- **Pilihan-pilihan alternatif solusi**
- Di tahap ini juga memastikan kompetensi apa yang dibutuhkan
- **Dari tahap ini bisa keluar 1-3 gagasan, tidak perlu terlalu banyak. Yang penting setiap gagasan harus dibuat spesifik dan detil.**
- **Di tahap ini, coach boleh brainstorming atau berbagi pengalaman jika diminta.**

Pertanyaan yang yang diajukan:

- "Apa tantangan utama Anda?"
- Apa yang paling menghambat Anda untuk menyelesaikan pekerjaan?"
- "Pilihan apa yang bisa Anda lakukan?"
- Apa yang bisa menjadi kekuatan Anda di situasi saat ini?"



Inisiatif

- **Tahap ini adalah adanya rencana aksi nyata**
- **Memastikan komitmen melaksanakan pilihan**
- Menentukan langkah konkret yang spesifik
- Menetapkan waktu pelaksanaan komitmen
- Dukungan-dukungan yang dibutuhkan untuk bisa melaksanakan komitmen

Pertanyaan yang yang diajukan:

- "Langkah apa yang akan Anda ambil?"
- "Kapan Anda mulai ?".
- "Bagaimana Anda melakukannya?"
- Seberapa yakin Anda mampu menyelesaikannya?"
- Siapa yang bisa membantu Anda

Latihan 1 Percakapan Sesi Coaching dengan alur EmPATI 1

- Peserta yang menjadi coach melakukan percakapan dengan alur EmPATI
- P: Pastikan Tujuan
- A dan P : gunakan keterampilan mendengarkan aktif dan bertanya dengan pertanyaan berbobot
- I: minta Coachee menyimpulkan
- Lakukan selama 15’ (kalau berdua) atau 10’ (kalau ber 3)

Tata Cara Latihan Berpasangan

- Latihan terdiri dari 2 siklus untuk 2 peserta
- Siklus 1 (durasi 15’): peserta 1 menjadi coach, peserta 2 menjadi coachee
- Coach bertanya menggunakan pertanyaan coaching
- Coachee menyiapkan topik untuk percakapan
- Siklus 2 (durasi 15’): peserta 2 menjadi coach, peserta 1 menjadi coachee
- Jika masih ada waktu, saling refleksi: Apa rasanya dicoaching? Apa rasanya meng-coaching? Apa yang berkesan? Apa lagi yang dialami?



Praktik Coaching

Rubrik Latihan Percakapan Coaching

KRITERIA	1	2	3	4
Mendengar Aktif	**3 kali atau lebih muncul judgement, asumsi, dan/atau asosiasi**	**1-2 kali muncul judgment, asumsi, atau asosiasi**	bebas dari judgment, asumsi, dan asosiasi	**bebas dari judgment, asumsi, dan asosiasi, serta dapat menangkap emosi coachee**
Pertanyaan Berbobot	**sama sekali tidak menggunakan pertanyaan terbuka**	**1-2 kali menggunakan pertanyaan terbuka, tanpa kata kunci**	**1-2 kali menggunakan pertanyaan terbuka, dan mengandung kata kunci**	selalu mengajukan pertanyaan terbuka **dan berasal dari mendengarkan**
Memberdayakan Coachee	**masih memberikan pertanyaan yang mengarahkan**	**1-2 kali masih memberi saran/solusi**	tidak memberi saran/solusi	**membantu membuat rencana aksi spesifik, mendorong ide dari coachee, pada saat diminta saran berbagi pengalaman**

4 Pola Pikir (Mindset) Utama Seorang Coach

Fokus pada Coachee

Percakapan berpusat pada kebutuhan dan pemikiran coachee, bukan asumsi coach.



Bersikap Terbuka & Ingin Tahu

Mendengarkan tanpa menghakimi; memiliki rasa ingin tahu yang tulus.

Menggali Potensi

Percaya bahwa setiap individu memiliki sumber daya dan potensi untuk berkembang.

Kesadaran & Tanggung Jawab

Membantu coachee memahami situasinya dan mengambil tanggung jawab atas tindakannya.

NotebookLM


ANY
QUESTIONS?



"Excellence is not a destination; it's a continuous journey that never ends"

-Terima Kasih-