

Efektivitas *Coaching* Pelatihan Kepemimpinan Administrasi (PKA) Secara Dalam Jaringan (Daring) di BPSDM Provinsi Riau

Embung Megasari Zam

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau, Jalan Ronggo Warsito No. 34, Kota Pekanbaru 28131

embungmegasari@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

Januari 24, 2022

Revised:

September 12, 2022

Accepted:

September 22, 2022

Meningkatkan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat manajerial dengan coaching menjadi salah satu metode atau cara yang mutlak dan dapat diandalkan untuk meningkatkan kompetensi manajerial peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) pasca pelatihan dalam menyusun inovasi perencanaan dan manajemen aksi perubahan di unit kerja. Coaching PKA di BPSDM Provinsi Riau angkatan III dan IV diketahui diselenggarakan secara daring/online memanfaatkan media Whatsapp dan Zoom karena bertepatan dengan kondisi pandemi yang tentunya dirasakan juga plus minusnya, untuk itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas coaching PKA yang telah diselenggarakan. Metode penelitian ini berjenis kualitatif dengan menggunakan rancangan kuasi eksperimen. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh peserta PKA dari berbagai unit kerja dan kemudian dianalisis secara logiko-induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa coaching ini memiliki kelebihan yaitu kompetensi coach memumpuni dan berpengalaman karena komunikatif, gold explainer, menguasai materi, serta dapat menyeimbangkan kesesuaian antara teori dan praktik. Coaching tidak membosankan, dapat memotivasi peserta, dan fleksibel karena tidak terikat dengan waktu dan tempat. Kekurangan coaching adalah bimbingan yang dilakukan coach itu-itu saja, terkesan monoton dan tidak bervariasi. Padatnya jadwal sehingga waktu pendampingan terbatas, adanya coach yang terkesan tidak menerima umpan balik, dan peserta merasa lelah karena terlalu lama tatap muka dengan Zoom. Rekomendasi penelitian ini menurut peserta adalah perlu menggunakan cara-cara baru dalam coaching, antara teori dan praktik disamakan porsi pembelajaran nya, coach harus sabar membimbing dan mau menerima umpan balik, memperbanyak referensi, hingga jadwal bimbingan perlu disesuaikan dengan kesibukan peserta masing-masing.

Improving leadership competence for managerial officials by coaching is one of the absolute and reliable methods or ways to improve the managerial competence of post-training Administrator Leadership Training (PKA) participants in formulating innovation planning and management of change actions in work units. PKA coaching at BPSDM Riau Province batches III and IV is known to be held online using Whatsapp and Zoom media because it coincides with pandemic conditions which of course are also felt to be pluses and minuses, for this reason the purpose of this research is to determine the effectiveness of PKA coaching that has been held. This research method is a qualitative type using a quasi-experimental design. Data was collected by distributing questionnaires to all PKA participants from various work units and then analyzed logically. The results show that this coaching has advantages, namely the competence of the coach is qualified and experienced because he is communicative, gold explainer, masters the material, and can balance the suitability between theory and practice. Coaching is not boring, can motivate participants, and is flexible because it is not tied to time and place. The drawback of coaching is that the guidance provided by the coach is the same, it seems monotonous and does not vary. The schedule is tight so that mentoring time is limited, there are coaches who don't seem to receive feedback, and participants feel tired because they spend too long face-to-face with Zoom. The recommendations of this research according to participants are that it is necessary to use new ways of coaching, between theory and practice the portion of learning is equal, coaches must be patient in guiding and willing to receive feedback, multiply references, so that the guidance schedule needs to be adjusted to the busyness of each participant

This is an open access article under the CC-BY-SA license.



Kata Kunci: Efektivitas pelatihan, *coaching*, pelatihan kepemimpinan administrator

Keywords: Training effectiveness, *coaching*, administrator leadership training

1. Pendahuluan

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), kedudukan Pejabat Administrator sederajat dengan Pejabat tingkat eselon III yaitu bertanggung jawab dalam mengarahkan pelaksanaan semua kegiatan pelayanan publik serta administrasi dan pembangunan pemerintahan. Kompetensi yang harus dimiliki Pejabat Administrator adalah kemampuan manajerial yang diukur dari tingkat pengalaman dalam pendidikan, pelatihan terstruktur, dan kepemimpinan. Sesuai amanat undang-undang tersebut, Pejabat Administrator memiliki hak dan kewajiban untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya. Terlebih, Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2020 sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juga mengatur bahwa agar Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat diangkat menjadi Pejabat Administrator, mereka harus memiliki kompetensi sesuai kualifikasi yang dipersyaratkan melalui Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) secara struktural. Untuk itu, kemampuan dan pengembangan kompetensi kepemimpinan penting dilakukan guna memenuhi standar kompetensi manajerial dan kepemimpinan bagi pejabat administrator.

Sebagaimana amanat peraturan pemerintah tersebut, PKA menjadi agenda pelatihan yang penting untuk diselenggarakan. Dengan ini, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menginisiasi upaya pengembangan kompetensi Pejabat Administrator melalui PerkaLAN Nomor 16 Tahun 2019 yang mengatur bahwa PKA bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan kepemimpinan, keterampilan kepemimpinan, dan sikap perilaku kepemimpinan sehingga dapat diamati, diukur dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Bentuk pembelajaran PKA adalah agenda kepemimpinan yang berupa Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme, Kepemimpinan Kinerja, Manajemen Kinerja, dan Aktualisasi Kepemimpinan. Pembelajaran PKA diselenggarakan secara klasikal dan non klasikal selama 91 hari atau setara dengan 797 jam pelatihan dengan rincian 31 hari di lokasi pelatihan dan sisanya dilakukan di masing-masing unit kerja peserta. Bentuk pembelajaran klasikal dilakukan secara tatap muka di dalam kelas, sedangkan bentuk pembelajaran non klasikal dilakukan secara *e-learning*, *coaching/mentoring* di kantor, dan/atau metode lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Regulasi tersebut kemudian mengalami perubahan menjadi PerLAN No. 7 tahun 2020 namun aturan yang berubah hanya pada aspek persyaratan administratif bagi calon peserta.

PKA juga telah diatur pedoman penyelenggaraannya sebagaimana Keputusan Kepala LAN No. 1007/K.1/PDP.07/2019. Berdasarkan aturan tersebut dijelaskan bahwa untuk menggali potensi dan kemampuan peserta PKA perlu dilakukan pembimbingan guna menginisiasi rencana dan implementasi aksi perubahan kinerja di unit kerja masing-masing. Bimbingan dilaksanakan secara berkelompok, masing-masing kelompok dibimbing oleh satu pembimbing. Dalam hal ini, pembimbing peserta PKA dapat menjadi *coach*, mentor, dan konselor. *Coach* merupakan pejabat atau widyaiswara yang berkompeten dalam menggali potensi dan kemampuan peserta, mentor adalah atasan atau pejabat lain yang ditunjuk oleh pejabat berwenang di setiap instansi, sedangkan konselor adalah pejabat yang bertugas membantu peserta untuk mengikuti pembelajaran remedial guna mendapatkan syarat kelulusan. Melakukan bimbingan dalam mengembangkan kompetensi peserta PKA penting guna merencanakan serta melaksanakan aktualisasi pembelajaran di unit kerjanya sehingga tenaga pengajar atau widyaiswara dalam hal ini berperan mendampingi kelompok-kelompok bimbingan peserta PKA. Menurut Stone (2007), *Coaching* adalah suatu proses individu memperoleh keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengembangkan diri secara profesional, menjadi lebih efektif dalam bekerja dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja. *Mentoring* adalah aktifitas yang dilakukan untuk melatih karyawan dalam pekerjaan serta pengembangan karir, aktivitasnya berupa membagikan pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi dari seseorang yang lebih ahli. Sedangkan *konseling* merupakan proses pembinaan dan pengembangan berkelanjutan sebagai cara mengatasi masalah kinerja tertentu seperti kinerja yang buruk atau terjadi permasalahan perilaku kerja. Untuk itu, pendampingan bagi peserta PKA dapat dilakukan dengan *coaching*, *mentoring*, dan *konseling*. Pembimbing dapat melakukan ketiganya tetapi peran nya tentu berbeda, jika pembimbing menggunakan pendekatan *coaching* dalam membimbing peserta, berarti perannya adalah *coach*, jika pembimbing menggunakan pendekatannya *mentoring* atau *konseling* maka perannya adalah mentor atau konselor (Nurlia, 2021).

Kepemimpinan secara strategis berperan penting dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Rostiwati, 2020) untuk itu meningkatkan kompetensi kepemimpinan bagi pejabat manajerial mutlak dilakukan walaupun sebenarnya dapat dilakukan tidak hanya mengandalkan bentuk pelatihan tetapi dapat dilakukan juga dengan metode atau cara lain (Idrus, 2019). Sejalan dengan amanat regulasi pedoman penyelenggaraan PKA, *coaching* menjadi salah satu metode atau cara yang dapat diandalkan untuk meningkatkan kompetensi manajerial peserta pasca pelatihan dalam menyusun inovasi perencanaan dan manajemen perubahan kepemimpinan di tempat kerja (Nurlia, 2021). *Coaching* juga terbukti mampu menggali tantangan *adaptive leadership* bagi pemangku kepentingan (Nurhayat, 2016). Menurut Bresser dan Wilson, *coaching* didefinisikan sebagai “kunci” untuk membuka potensi individu dalam memaksimalkan potensi dan kinerjanya dengan cara

membantu mereka untuk belajar daripada mengajarnya (Kaswan, 2012) sedangkan Downey mendefinisikan *coaching* adalah suatu seni yang dapat memfasilitasi pembelajaran, pengembangan, dan kinerja seseorang (Downey, 2003). Keberhasilan peserta PKA dapat tercapai dan memberi kebermanfaatan ketika *coach* mampu berperan dalam mengubah *mindset* untuk mencapai kinerja terbaiknya sesuai dengan kebutuhan (Safiri, 2021). Kualitas *coaching* yang baik terbukti memiliki dampak yang positif terhadap hasil belajar peserta pelatihan dikarenakan *coaching* berpengaruh terhadap kualifikasi kelulusan mereka secara signifikan (Nazifah, 2021). Dengan demikian, urgensi *coaching* bagi peserta pelatihan sangat dibutuhkan sehingga implementasinya harus dapat menyesuaikan antara aktualisasi dengan kebutuhan institusi serta dapat memudahkan peserta dalam menyusun rencana, pelaksanaan, dan pelaporan aktualisasi (Rohmah, Sudana, & Prihatin, 2020).

Seperti kualitas pembelajaran yang akan menentukan sejauh mana keberhasilan peserta pelatihan, kualitas *coaching* juga menjadi penentu seberapa baik keberhasilan pembinaan yang diberikan oleh *coach*. Dan seperti halnya kualitas pembelajaran, *coaching* juga bergantung pada keahlian dan keterampilan *coach* serta kondisi pembinaan yang terjadi di dalam kelas (Killion, Harrison, Bryan, & Clifton, 2012) studi menunjukkan bahwa *coaching* merupakan cara yang efektif untuk memperkaya pemahaman peserta dan implementasi materi pelatihan (Games, 2021), dengan demikian *coaching* lazim untuk diketahui bagaimana efektivitasnya karena *coaching* yang efektif akan merefleksikan dan membawa *coachee* (peserta) untuk senantiasa mampu dan berkomitmen untuk belajar serta tumbuh dan berkembang sebagai *professional educators*. *Coach* berperan penting membawa bentuk *coaching* secara efektif, *coaching* dikatakan efektif apabila *coach* ahli dan terampil dalam mengajar, membina, berkomunikasi, mempengaruhi dan meyakini *coachee* untuk membuka potensi dan kemampuan yang ada di dalam dirinya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan (Killion & Harrison, 2017). Disinilah peran widyaiswara sebagai *coach* dalam memberikan *coaching* secara efektif bagi peserta PKA. Studi yang dilakukan pada pelatihan kepemimpinan di BPSDM Provinsi Jawa Barat membuktikan bahwa *coaching* yang dilakukan oleh widyaiswara berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan peserta pelatihan, *coaching* yang diberikan oleh widyaiswara dengan kualitas dan kesan kepuasan yang baik akan berimplikasi dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas dan baik pula sehingga mampu mewujudkan implementasi aksi dan perubahan kinerja bagi peserta (Dewi, 2019). Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa beberapa faktor penentu efektivitas *coaching* adalah efikasi diri, kepercayaan, motivasi pembinaan, berorientasi terhadap tujuan pembelajaran, intervensi umpan balik, hingga dukungan penuh terhadap pengawasan (Bozer & Jones, 2018).

Kondisi pandemi Covid-19 telah memaksa untuk merubah pola pembelajaran menjadi *blended learning* yaitu memadukan pembelajaran tatap muka klasikal dengan bentuk *e-learning*. Studi membuktikan bahwa pola pembelajaran *blended learning* dapat memotivasi peserta didik, dan juga tidak kalah efektif dengan pola pembelajaran klasikal secara penuh (Ma & Lee, 2021). Terlebih, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat telah mendesak lembaga pendidikan untuk memanfaatkan sistem pembelajaran berbasis *e-learning* agar lebih efektif dan fleksibel (Anaeka, 2018). Studi membuktikan bahwa peserta PKA lebih menyukai metode pembelajaran *online* karena proses pembelajaran menjadi lebih produktif, kegiatan pembelajaran menjadi lebih beragam dan terdokumentasi, waktu dan tempat yang fleksibel, serta alokasi anggaran pelatihan dapat dihemat (Suharsono, 2021). Untuk itu, agar PKA lebih efektif dan fleksibel, pembelajarannya dapat dilakukan secara *blended learning* karena sebagai salah satu bentuk pengembangan kompetensi modern yang memadukan bentuk pembelajaran klasikal dan non klasikal sudah menjadi kebutuhan dimana pembelajaran saat ini telah memasuki abad 21 yang ditandai dengan informasi tersedia dimana saja dan dapat diakses kapan saja, komputasi yang semakin cepat, otomatisasi yang menggantikan pekerjaan-pekerjaan rutin, dan komunikasi dapat dilakukan tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu, sehingga bentuk pengembangan kompetensi harus menjamin peserta agar memiliki keterampilan dalam belajar, berinovasi dengan pemanfaatan teknologi dan media informasi, serta dapat bekerja dan bertahan dengan keterampilannya (Mubarak, 2018). Hasil penelitian menyatakan bahwa *blended learning* dapat meningkatkan kompetensi sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai dan organisasi (Idah, 2021).

Mengetahui fenomena tersebut, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Riau telah menginisiasi penyelenggaraan PKA angkatan III dan IV secara *blended learning* bagi pejabat administrator di lingkungan pemerintah Provinsi Riau. Saat dan setelah PKA diselenggarakan, peserta diberikan pendampingan berupa *coaching* guna menemukan dan mengidentifikasi isu/masalah yang dianggap *urgent* untuk diselesaikan. Untuk menyelesaikan isu/masalah tersebut, peserta akan dibimbing widyaiswara untuk merancang dan mengimplementasikan aksi perubahan di unit kerja masing-masing. Meskipun pandemi, proses pembimbingan/*coaching* bagi peserta PKA tetap dilaksanakan secara *online* dengan memanfaatkan media Whatsapp dan Zoom agar komunikasi dan pertemuan tatap muka tetap berjalan secara efektif dan fleksibel. Studi menyatakan bahwa Whatsapp dan Zoom berkontribusi, bermanfaat, serta efektif jika digunakan sebagai media komunikasi dalam belajar dikarenakan dapat membawa proses diskusi dan pertemuan tatap muka secara tidak langsung pada pembelajaran menjadi lebih aktif dan interaktif (Dahdal, 2020; Munasiah, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian Helmi (2021), permasalahan dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah sejauh mana penerapan *coaching* itu sendiri, seperti mekanisme penunjukan *coach* yang belum jelas kompetensi dan kualifikasinya, pemahaman dan keterampilan *coach* terhadap aspek-aspek dan praktek selama *coaching* proses masih lemah, dan penggalian kompetensi kepemimpinan adaptif yang belum sesuai dengan ketentuan konsep pelatihan kepemimpinan. Untuk itu, *coaching* yang kurang efektif dapat menyebabkan peserta pelatihan menjadi kurang termotivasi sehingga output PKA tidak optimal. Dengan demikian, agar PKA menghasilkan *output* berupa lulusan yang memiliki kompetensi unggul dan berkualitas, perlu dilakukan evaluasi guna mengetahui tingkat efektivitasnya (Hayati & Yulianto, 2021; Jumas, Ariani, & Asrini, 2021) karena evaluasi pada pelatihan bertujuan untuk mengukur keefektifan dan efisiensi pada pembelajarannya (Asrul, Ananda, & Rosnita, 2014).

PKA yang diselenggarakan BPSDM Provinsi Riau bertepatan dengan kondisi pandemi serta perkembangan IT dalam pelatihan telah mengharuskan proses *coaching* dilakukan secara daring/*online* memanfaatkan media Whatsapp dan Zoom yang tentunya dirasakan juga plus minusnya. *Coaching* penting dalam mengembangkan kompetensi pejabat manajerial karena merupakan satu kesatuan dan bagian yang tak bisa dipisahkan dari PKA sehingga sudah selayaknya dilakukan evaluasi oleh pejabat yang berwenang untuk diketahui efektivitasnya. Dalam hal ini peneliti adalah widyaiswara yaitu salah satu pejabat yang berwenang melakukan evaluasi pelatihan sebagaimana diatur dalam peraturan MenPAN-RB Nomor 42 Tahun 2021. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan membahas dan mengkaji lebih lanjut mengenai efektivitas *coaching* PKA secara daring di BPSDM Provinsi Riau.

2. Metodologi

Penelitian ini berjenis kualitatif dengan rancangan kuasi eksperimen karena keunggulannya dapat memanfaatkan kelompok atau kelas yang melaksanakan pembelajaran (Creswell, 2015), sumber data utama pada penelitian ini berupa kata-kata, tindakan, dan selebihnya adalah dokumentasi guna mendukung perolehan data tambahan sesuai relevansi topik penelitian (Moleong, 2015). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas program pelatihan yang telah diselenggarakan. Pelatihan yang akan dijadikan sasaran penelitian yaitu Coaching PKA angkatan III dan angkatan IV yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Riau. Penyelenggaraan PKA bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku kepemimpinan manajerial bagi para pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pejabat administrator. PKA angkatan III diselenggarakan pada tanggal 3 September sampai dengan 9 Desember tahun pelatihan 2020, sedangkan PKA angkatan IV diselenggarakan pada tanggal 23 Februari sampai dengan 31 Mei tahun pelatihan 2021. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh peserta PKA angkatan III dan IV dengan jumlah peserta sebanyak 60 pegawai administrator di lingkungan pemerintah daerah Provinsi Riau. Penelitian ini akan mengukur tingkat kepuasan *coaching* yang dilakukan oleh widyaiswara sebagai *coach* terhadap peserta PKA sebagai *coachee*.

Penelitian ini bersifat empiris namun data yang dikumpulkan bersifat interpretatif (Emir, 2019). Data primer yang dihasilkan bersumber dari kuesioner yang disebar dan diisi oleh seluruh peserta PKA angkatan III dan IV dengan mengajukan bentuk pertanyaan terbuka (Patton, 2015). Kuesioner dibuat dengan memanfaatkan Google Formulir, bentuk pertanyaan terbuka yang diajukan yaitu apa kelebihan *coaching* PKA, apa kekurangan *coaching* PKA, dan saran perbaikan agar *coaching* PKA menjadi lebih baik lagi. Bentuk pertanyaan terbuka tersebut adalah suatu siklus refleksi, maksudnya adalah suatu bentuk perlakuan analisis interpretasi dan eksplanasi yang dilakukan oleh tenaga pengajar yang berperan sebagai peneliti itu sendiri (Arikunto & Jabar, 2014). Setelah itu peneliti melakukan penyebaran kuesioner melalui Whatsapp kepada seluruh peserta PKA yang dapat dihubungi untuk diminta responnya. Ketika seluruh data terkumpul kemudian dilakukan analisis data menggunakan analisis logiko-induktif. Analisis data ini adalah suatu proses berpikir yang menggunakan logika untuk memahami pola dan kecenderungan dalam data. Tahapan analisis data ini dilakukan dengan tiga tahapan yaitu: 1) pengkodean data; 2) mendeskripsikan karakteristik utama dalam data; dan 3) menginterpretasikan data (Mertler, 2019). Hasil penelitian ini akan dibahas dan disajikan secara deskriptif.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan pada Coaching peserta PKA angkatan III dan angkatan IV, seluruh peserta merupakan pegawai yang menduduki jabatan administrator dan bertugas di lingkungan pemerintah daerah Provinsi Riau. Coaching dilakukan sepenuhnya secara online dengan memanfaatkan media Whatsapp dan sebagai alat komunikasi dan pertemuan tatap muka secara tidak langsungnya. Setiap *coach*/widyaiswara melakukan *coaching* kepada *coachee*/peserta PKA secara berkelompok dengan membentuk grup di Whatsapp. Sebagai media komunikasi dan pertemuan yang dapat digunakan dalam proses belajar, Whatsapp dan Zoom terbukti dapat berkontribusi, bermanfaat, efektif serta membawa diskusi dan pertemuan menjadi lebih aktif dan interaktif (Dahdal, 2020; Munasiah, 2021) untuk itu *coaching* pada PKA di BPSDM Provinsi Riau dapat dilakukan secara online/daring

memanfaatkan media Whatsapp. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar, terdapat 30 peserta yang telah memberikan responnya mengenai efektivitas coaching pada pelatihan PKA ini, data responden sebagaimana berikut ini: 1) dari 30 peserta, 20 diantaranya adalah laki-laki, dan 10 sisanya adalah perempuan; 2) 21 peserta yang menjadi responden penelitian ini berusia antara 41-50 tahun, sedangkan sisanya yaitu 5 peserta berusia antara 51-60 tahun dan 4 peserta lain berusia antara 31-40 tahun.

Peran coach/widyaaiswara dalam memberikan bimbingan dengan bentuk coaching tentunya akan berpengaruh terhadap mutu kelulusan peserta PKA ini dikarenakan coach memiliki tugas yaitu membimbing peserta selama pelatihan dan pasca pelatihan. Coach pada pelatihan ini merupakan widyaaiswara yang tentunya harus mampu dalam: 1) membekali peserta dengan kebutuhan pembelajaran untuk menguatkan kompetensinya; 2) dapat menggali potensi peserta guna merancang dan melaksanakan aksi perubahan di unit kerja mereka; dan 3) dapat memberikan motivasi bagi peserta dalam membangkitkan semangat untuk terus aktif dalam proses pelatihan. Melakukan Coaching bagi peserta PKA merupakan suatu tuntutan profesional bagi widyaaiswara dalam menyelesaikan suatu masalah pembelajaran dalam pelatihan. Berdasarkan hasil olah data kuesioner diketahui bahwa pemenuhan peran coach dalam membimbing peserta PKA sudah baik. Terdapat 18 peserta menyatakan bahwa coaching yang dilakukan widyaaiswara sudah memenuhi pembelajaran PKA sebesar 81%-100%, 10 peserta lain menyatakan 61%-80% pembelajaran terpenuhi, 2 peserta sisanya menyatakan 21%-60%. Hasil ini membuktikan bahwa walaupun coaching dilakukan secara online/daring tetap terlaksana dengan baik untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran peserta. Peran Coach dalam membimbing peserta juga terbukti dapat menstimulus menemukan suatu permasalahan hingga pembuatan laporan rencana aksi perubahan. Proses Coaching secara online/daring tentunya dirasakan juga plus dan minusnya yang kerap disampaikan langsung keluhannya oleh peserta seperti jaringan yang kurang stabil dapat menimbulkan suara yang tidak jelas bahkan terputus sehingga mengganggu proses coaching serta menghambat penerimaan materi PKA. Untuk itu, agar coaching PKA yang dilakukan secara online/daring ini dapat diketahui efektivitasnya, peserta diminta pendapatnya mengenai apa saja kelebihan, apa saja kekurangan, dan apa saja saran dan perbaikan agar coaching menjadi lebih baik lagi.

3.1. Kelebihan

Berdasarkan respon yang diberikan oleh peserta, terdapat 5 kelebihan coaching PKA. Kelebihan yang paling banyak direspon adalah “Kompetensi coach memumpuni sesuai dengan bidangnya” dan “coach berpengalaman sehingga memberikan best practice”. Sebagai “ujung tombak” dari penyelenggaraan diklat, peran widyaaiswara dalam memfasilitasi, membangun, memberdayakan, dan mempengaruhi peserta PKA penting guna menginisiasi kebutuhan coaching. Mereka sebagai coach memiliki kemampuan yang diperlukan dalam mengajar dan membimbing peserta sesuai kebutuhan PKA. Hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa kompetensi dan kemampuan widyaaiswara yang dicermati dengan baik akan memenuhi kebutuhan belajar dan memberi kepuasan bagi peserta diklat (Hamzah, 2017). Menurut peserta, coach sudah komunikatif, good explainer, dan menguasai materi kepemimpinan serta dapat menyeimbangkan kesesuaian antara teori dan praktik. Coach juga dapat merangsang fikiran peserta untuk menentukan sebuah tema atau konsep aksi perubahan sebagai inovasi sebagaimana tugas pokok dan fungsi pejabat manajerial di tiap-tiap unit kerja. Untuk itu, kemampuan coach/widyaaiswara perlu dipertahankan karena menjadi cerminan terhadap kompetensi yang dimilikinya, berkualitas tidaknya PKA bergantung pada kreativitas dan inovasi coach dalam membimbing peserta PKA. Selain itu, widyaaiswara pada PKA ini adalah mereka yang memiliki jam terbang tinggi dan kaya akan pengalaman-pengalaman sehingga mampu memberikan kesesuaian antara materi dengan studi kasus secara riil di lapangan.

Tabel 1. Kelebihan *coaching* PKA secara daring

No.	Uraian	Jumlah Respon	Persentase
1	Kompetensi <i>coach</i> memumpuni sesuai dengan bidangnya	10	33,3%
2	<i>Coach</i> berpengalaman sehingga memberikan <i>best practice</i>	10	33,3%
3	<i>Coaching</i> yang dilakukan tidak membosankan	4	13,3%
4	<i>Coach</i> dapat memotivasi dalam mengembangkan potensi diri peserta	4	13,3%
5	<i>Coaching</i> fleksibel karena dilakukan secara <i>online</i> /daring	2	6,7%
Total Respon		30	100%

“Coaching yang dilakukan tidak membosankan”, widyaaiswara sudah efektif dalam berkomunikasi saat membimbing peserta, hal ini diketahui karena partisipasi peserta selama proses bimbingan dilakukan dengan interaksi 2 (dua) arah sehingga peserta tidak merasa bosan. Widyaaiswara dalam membimbing tidak menggurui, tetapi menjadikan bimbingan sebagai sebuah wadah diskusi dan umpan balik agar terjadi pertukaran ide, gagasan, dan pendapat yang bertujuan mencari kesepahaman (Supinah, 2020). Selain itu, salah satu faktor yang dapat

mempengaruhi pencapaian tujuan pembelajaran dalam pelatihan adalah motivasi dari peserta itu sendiri. Salah satu tugas widyaiswara dalam pembelajaran adalah dapat menggali potensi dan kemampuan peserta pelatihan (Gunawan, 2020). Berdasarkan uraian kelebihan nomor 4 “coach dapat memotivasi dalam mengembangkan potensi diri peserta”, hal ini dikarenakan widyaiswara berkompeten dan berpengalaman, bimbingan yang dilakukan tidak monoton dan menyesuaikan terhadap kebutuhan di masing-masing unit kerja peserta. Pada uraian nomor 5 “coaching fleksibel karena dilakukan secara online/daring” hal ini dikarenakan bimbingan secara daring dapat dilakukan kapanpun dan dimanapun sehingga efisien dan fleksibel waktunya dan tidak perlu datang ke lokasi pelatihan, selain itu juga hemat karena dapat memangkas biaya-biaya seperti akomodasi transport, konsumsi, hingga penginapan. Coaching PKA dilakukan secara online memanfaatkan Whatsapp dan Zoom, sehingga dapat juga disebut sebagai pembelajaran berbasis e-learning yang memiliki kelebihan pada segi fleksibilitas, waktu, dan pembiayaan (Astuti, Sari, & Azizah, 2018).

3.2. Kekurangan

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa 12 peserta tidak menjawab/menyatakan tidak ada kendala yang dialami saat coaching PKA ini. Walaupun demikian, terdapat 4 uraian kekurangan yang dikeluhkan peserta saat coaching. 6 peserta menyatakan bahwa “bimbingan yang dilakukan coach itu-itu saja”, hal ini dikarenakan terdapat sebagian coach saat melakukan diskusi dalam membimbing peserta terkesan monoton, metode-metode dalam melakukan bimbingan tidak bervariasi, tentunya fenomena ini dapat menyulitkan peserta dalam merancang dan mengimplementasikan aksi perubahan di unit kerjanya. Uraian ini perlu diperhatikan mengingat bimbingan diperlukan diskusi yang dapat membawa efektivitas pada pembelajaran, studi menyatakan bahwa melakukan diskusi secara efektif dalam pembelajaran dapat memperdalam pemahaman mata pelatihan dan membuat peserta menjadi lebih aktif (Juliarni, 2020).

Tabel 2. Kelebihan *coaching* PKA secara daring

No.	Uraian	Jumlah Respon	Persentase
1	Tidak menjawab/tidak ada kendala	12	40%
2	Bimbingan yang dilakukan <i>coach</i> itu-itu saja	6	20%
3	Padatnya jadwal sehingga waktu pendampingan terbatas	5	17%
4	Terkesan tidak menerima umpan balik dari peserta	5	17%
5	Lelah karena terlalu lama tatap muka dengan Zoom	2	7%
Total respon		30	100%

Alternatifnya, agar bimbingan selanjutnya dapat lebih bervariasi sebaiknya coach menerapkan model-model coaching seperti pendekatan model GROW (Goal, Reality, Options, Will) dan pendekatan model Coach-Mentor Continuum. GROW adalah model Coaching dengan kerangka kerja sederhana namun terstruktur karena coach mengajukan pertanyaan yang berfokus pada tujuan apa yang akan dicapai (goal), realitas objektif dan spesifiknya (reality), pilihan-pilihan yang menjadi alternatif untuk mencapai goal (options), dan keinginan menentukan jalan ke depan sebagai rencana aksi dan garis waktunya (will). Sedangkan Model Coach-Mentor Continuum adalah pendekatan yang dilakukan secara direktif-non direktif. Pendekatan direktif dapat digunakan di luar sesi coaching untuk penegasan dan mengingatkan peserta terhadap hal-hal yang berkaitan dengan formal authority/teknikal, sedangkan pendekatan non direktif digunakan untuk mendalami hal-hal yang bersifat informal authority/adaptif. Model ini lebih fleksibel karena coach dapat melakukan pergeseran gaya atau pendekatan saat membimbing peserta dari non-direktif ke direktif atau sebaliknya sesuai dengan kebutuhan. Dengan kedua model tersebut diharapkan bimbingan yang dilakukan PKA tidak itu-itu saja.

Terdapat 5 peserta yang menyatakan “padatnya jadwal sehingga waktu pendampingan terbatas”, hal ini dikarenakan mengingat coaching dilakukan bersamaan dengan padatnya tugas dan pekerjaan masing-masing peserta di tiap-tiap unit kerja. Agar lebih efektif sebaiknya penjadwalan untuk bimbingan dilakukan kesepakatan terlebih dahulu oleh coach dan coachee. Coaching yang dilakukan juga “terkesan tidak menerima umpan balik dari peserta” dikarenakan coach bertahan pada pendapatnya serta cenderung lebih menguasai, kekurangan ini perlu dihindari mengingat peran coach bukanlah mengkurir tetapi adalah sebagai pembimbing. Agar umpan balik terjadi saat coaching, coach perlu lebih aktif dalam mendampingi peserta yang dibimbing dengan memantau serta mengamati proses belajarnya, hal yang dapat dilakukan yaitu coach dapat memulai dengan menghubungi peserta terlebih dahulu via Whatsapp dengan diberikan pertanyaan mengenai apakah terdapat kendala dan kesulitan dalam belajar. Fungsi umpan balik adalah sebagai dialog dan umpan balik adalah sebuah alat pembelajar yang keduanya selaras dengan tujuan pembelajaran (Jensen, Bearman, & Boud, 2021).

Coaching juga dilakukan dengan tatap muka namun perlakuannya secara online dengan memanfaatkan Zom, terdapat 2 peserta yang merasa “lelah karena terlalu lama tatap muka dengan Zoom”, kondisi ini dipengaruhi karena usia kedua peserta tersebut tergolong sudah tidak muda lagi (48 tahun dan 53 tahun) sehingga mata mudah

lelah menatap layar komputer/laptop terlalu lama, selain itu kondisi ini juga dipengaruhi karena waktu bimbingan bersamaan dengan tugas dan pekerjaan peserta di kantor sehingga peserta sudah merasa lelah terlebih dahulu. Guna menyikapi kondisi ini, sebaiknya coaching dibuat lebih fleksibel seperti mengurangi proporsi waktu saat tatap muka zoom dan dialihkan lebih banyak dengan panggilan whatsapp saja. Selain itu, alternatif lain sebagai rekomendasi perbaikan ini adalah bimbingan PKA dapat dilakukan berdasarkan kelompok umur saja, khususnya pada coaching PKA secara daring.

3.3. Saran dan Masukan

Coaching PKA secara daring diketahui memiliki kelebihan dan kekurangan, dengan adanya kelebihan dan kekurangan tersebut, coaching ini membutuhkan suatu saran dan masukan yang memungkinkan sebagai inisiasi rencana perbaikan pada coaching PKA berikutnya. Saran dan masukan tersebut direspon berdasarkan pendapat peserta itu sendiri. Berdasarkan tabel 3 di atas, menurut 10 peserta, coaching PKA secara daring sudah baik dan tidak memberikan respon mengenai saran dan masukan. Namun, agar coaching PKA menjadi lebih baik lagi, respon saran dan masukan yang paling dominan diberikan adalah “memberikan cara-cara baru sehingga bimbingan lebih menarik”, saran ini sangat bermanfaat agar proses coaching tidak monoton dan tidak membosankan. Coaching adalah proses belajar bagi peserta PKA dalam mengimplementasikan aksi perubahan, untuk itu memberikan cara-cara baru dalam membimbing peserta dapat menggunakan metode dan teknik pembelajaran yang karakteristiknya meliputi: 1) kondisi pembelajaran; 2) interaktif; 3) pembelajaran terapan; 4) diskusi dan feedback/umpan balik; 5) bertanya dan menjawab; 6) studi kasus dan analogi; 7) memotivasi pembelajaran; 8) sikap bijaksana dan menghargai pendapat; dan 9) memanfaatkan teknologi pembelajaran (Supinah, 2020). Saran dan masukan kedua yaitu “menyeimbangkan cakupan bahasan antara teori dan studi kasus/analogi”. Bagi sebagian peserta, belajar dapat lebih mudah dipahami jika materi pelatihan disampaikan secara teoritis, namun bagi sebagian peserta lain menyatakan bahwa pembelajaran akan lebih mudah dipahami dengan memberikan studi kasus atau sebuah analogi di lingkungan kerja karena dapat dijadikan sebagai contoh langsung secara riil di lapangan. Pembelajaran dapat lebih mudah dipahami ketika disampaikan dengan keduanya, coach dapat melakukannya dengan membagi porsi pembelajaran 50/50 yaitu 50% porsi pembelajaran pemahaman teoritis dan 50% porsi pembelajaran pemahaman studi kasus/analogi. Peserta juga memberi masukan mengenai “mempertahankan kesabaran dan mau menerima umpan balik”, menurut Whitmore dalam buku *Leadership Coaching* menyatakan bahwa kualitas coach yang ideal adalah sabar, perseptif, atentif, retentif, hingga mendukung penuh kemauan coachee dan menjadi pendengar yang baik untuk mereka (Setiawati, 2017). Untuk itu, masukan ini cukup bagus sehingga widyaiswara sebagai coach nantinya dapat memposisikan diri seperti costumer service yaitu menjadi pendengar yang baik terhadap kebutuhan hingga keluhan costumer yang merupakan peserta itu sendiri dalam membimbing dan mengarahkan mereka.

Tabel 3. Saran dan masukan *coaching* PKA secara daring

No.	Uraian	Jumlah Respon	Persentase
1	Tidak ada/sudah baik	10	33%
2	Memberikan cara-cara baru sehingga bimbingan lebih menarik	10	33%
3	Menyeimbangkan cakupan bahasan antara teori dan studi kasus/analogi	5	17%
4	Mempertahankan kesabaran dan mau menerima umpan balik	2	7%
5	Memperbanyak referensi	1	3%
6	Waktu <i>coaching</i> disesuaikan karena kesibukan masing-masing peserta berbeda	1	3%
Total respon		30	100%

Masukan lain menurut peserta seperti “memperbanyak referensi” dan “waktu coaching disesuaikan karena kesibukan masing-masing peserta berbeda” juga sangat bagus untuk diperhatikan. Tugas pokok dan fungsi peserta yang berbeda beda tentunya menyulitkan coach dalam menyediakan referensi yang sesuai dengan studinya, alternatifnya adalah penyelenggara PKA dapat menghadirkan narasumber seperti pejabat tingkat manajerial tingkat kementerian/lembaga guna menyampaikan pembelajaran melalui pengalaman-pengalaman yang telah dialami selama jabatannya. Selain itu para coach juga dapat mencari referensi atau sumber kajian berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai urgensi dan peran kepemimpinan yang disesuaikan pada unit kerja peserta. Masukan mengenai penyesuaian waktu tersebut sebenarnya sulit diberikan solusinya, namun alternatif yang dapat dimungkinkan terhadap masukan ini yaitu tergantung dari coach dan coachee itu sendiri, mereka secara personal dapat menyesuaikan kapan waktu yang tepat dalam melakukan bimbingan PKA.

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa efektivitas *coaching* yang dilakukan secara *online*/daring pada peserta PKA angkatan III dan IV di BPSDM Provinsi Riau memiliki kelebihan yaitu kompetensi *coach* memumpuni sesuai dengan bidangnya dan berpengalaman memberikan *best practice* nya dikarenakan *coach* komunikatif, *gold explainer*, menguasai materi, serta dapat menyeimbangkan kesesuaian antara teori dan kasus riil di lapangan. *Coaching* tidak membosankan karena interaksi dalam bimbingan terjadi secara 2 (dua) arah. *Coach* juga dapat memotivasi dikarenakan bimbingan yang dilakukan tidak monoton dan menyesuaikan terhadap kebutuhan di masing-masing unit kerja peserta. *Coaching* fleksibel karena tidak terikat dengan waktu dan tempat. Kekurangan *coaching* PKA ini adalah bimbingan yang dilakukan *coach* itu-itu saja, terkesan monoton dan tidak bervariasi. Padatnya jadwal sehingga waktu pendampingan menjadi terbatas. *Coach* terkesan tidak menerima umpan balik dikarenakan bertahan pada pendapatnya, kekurangan ini perlu dihindari. Peserta juga merasa lelah karena terlalu lama tatap muka dengan Zoom. Agar *coaching* PKA menjadi lebih baik, peserta menyarankan agar membawa bimbingan menjadi lebih menarik dengan cara-cara baru, antara teori dan praktik perlu disamakan porsi pembelajaran nya, *coach* harus sabar dan mau menerima umpan balik, memperbanyak referensi, dan menyesuaikan jadwal bimbingan terhadap kesibukan peserta.

4.2. Rekomendasi

Efektivitas *coaching* pada PKA tentunya dirasakan kelebihan dan kekurangan nya, agar efektivitas *coaching* lebih baik lagi, BPSDM Provinsi Riau perlu menginisiasi saran dan masukan yang diuraikan langsung oleh peserta itu sendiri. Penelitian ini terbatas hanya mengkaji mengenai efektivitas *coaching* pada aspek delivery coach saja, untuk itu direkomendasikan bagi BPSDM Provinsi Riau untuk mengkaji efektivitas *coaching* pada aspek kesiapan coachee, aspek penyelenggara PKA, dan infrastruktur PKA. Pada aspek kesiapan coachee, setiap peserta diwajibkan untuk mengisi lembar evaluasi selama PKA berlangsung. Pada aspek penyelenggara, BPSDM Provinsi Riau dapat mengatur jadwal *coaching* yang disepakati oleh coach dan coachee. Pada aspek infrastruktur, dapat disiapkan payung regulasi pedoman pelaksanaan *coaching* setingkat BPSDM dan disahkan oleh pemerintah provinsi. Selain itu, agar diketahui peningkatan kompetensi coachee ada baiknya jika BPSDM Provinsi Riau dapat melakukan evaluasi pascapembelajaran bagi seluruh peserta PKA sehingga hasil pembelajaran dapat terukur dan diketahui sejauh mana perubahan kemampuan peserta setelah *coaching* di unit kerja masing-masing. Bentuk evaluasi pascapembelajaran dalam hal ini salah satunya dapat menggunakan model evaluasi kirkpatrick level 3 dan 4.

Ucapan Terimakasih

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh peserta PKA angkatan III dan IV BPSDM Provinsi Riau yang telah bersedia meluangkan waktunya menjadi responden untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semoga Allah senantiasa selalu memudahkan segala urusan kita semua, aamiin ya rabbal aalamiin.

Daftar Referensi

- Anaelka, A. H. (2018). Education 4.0 Made Simple: Ideas For Teaching. International Journal of Education and Literacy Studies, 6(3), 92–98. Retrieved from <https://journals.aiac.org.au/index.php/IJELS/article/view/4616>
- Arikunto, S., & Jabar, C. S. A. (2014). Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asrul, Ananda, R., & Rosnita. (2014). Evaluasi Pembelajaran. Medan: Citapustaka Media.
- Astuti, C. C., Sari, H. M. K., & Azizah, N. L. (2018). Perbandingan Efektifitas Proses Pembelajaran Menggunakan Metode E-Learning dan Konvensional. Proceedings of The ICECRS, 2(1), 35–40. <https://doi.org/10.21070/picecrs.v2i1.2395>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding The Factors That Determine Workplace Coaching Effectiveness: a Systematic Literature Review. European Journal of Work and Organizational Psychology, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Creswell, J. W. (2015). Riset Pendidikan, Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif (5th ed.). Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Dahdal, S. (2020). Using the WhatsApp Social Media Application for Active Learning. Journal of Educational Technology Systems, 49(2), 239–249. <https://doi.org/10.1177/0047239520928307>
- Dewi, I. C. (2019). Pengaruh Sistem Pendampingan (Coaching) Widyaiswara Terhadap Kepuasan Peserta Diklat Kepemimpinan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. Universitas Pendidikan Indonesia.

- Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach*. New York: Texere.
- Emir. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif* (11 ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Games, D. (2021). The Effectiveness of Mentoring and Coaching in Teaching Business Planning. *Proceedings of the 3rd International Conference on Educational Development and Quality Assurance (ICED-QA 2020)*, 506, 1–5. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210202.001>
- Gunawan. (2020). Strategi Widyaiswara Untuk Meningkatkan Motivasi Belajar Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator. *Jurnal Kajian Gender Dan Anak*, 4(1), 1–10.
- Hamzah. (2017). Kompetensi Widyaiswara Dan Kualitas Diklat. *PEMBELAJAR: Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, Dan Pembelajaran*, 1(2), 111–118. <https://doi.org/10.26858/pembelajar.v1i2.4865>
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Journal Civics & Social Studies*, 5(1), 98–115. <https://doi.org/10.31980/civicos.v5i1.958>
- Helmi, A. (2021). Efektifitas Metode Coaching Dalam Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan II Dan III Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.52596/ja.v3i1.31>
- Idah, H. (2021). Prediktor Kinerja Purnawidya Paska Pelatihan Perawatan Luka Metode Blended Learning di DKI Jakarta. *Monas: Jurnal Inovasi Aparatur*, 3(2), 352–361. <https://doi.org/10.54849/monas.v3i2.90>
- Idrus, S. I. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Jurnal Mirai Managemnt*, 5(1), 1–26. Retrieved from <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/702/410>
- Jensen, L. X., Bearman, M., & Boud, D. (2021). Understanding Feedback in Online Learning – A Critical Review and Metaphor Analysis. *Computers and Education*, 173(July), 104271. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104271>
- Juliarini, A. (2020). Diskusi Buzz Group Dan Window Shopping Dalam Persepsi Peserta Pembelajaran, Mana Yang Lebih Menarik? *Paedagoria : Jurnal Kajian, Penelitian Dan Pengembangan Kependidikan*, 11(2), 133–139.
- Jumas, D., Ariani, V., & Asrini. (2021). Analisis Hubungan Efektifitas Pelatihan Kompetensi Tenaga Kerja Konstruksi Terhadap Level Kirkpatrick. *Rang Teknik Journal*, 4(1), 89–95.
- Kaswan. (2012). *Coaching dan Mentoring, Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Killion, J., & Harrison, C. (2017). *Taking the Lead: New Roles for Teachers and School-Based Coaches*, 2nd Edition. Oxford: Learning Forward.
- Killion, J., Harrison, C., Bryan, C., & Clifton, H. (2012). *Coaching Matters*. Oxford: Learning Forward.
- Ma, L., & Lee, C. S. (2021). Evaluating the Effectiveness of Blended Learning Using the ARCS Model. *Journal of Computer Assisted Learning*, 37(5), 1397–1408. <https://doi.org/10.1111/jcal.12579>
- Mertler, C. A. (2019). *Action Research: Improving Schools and Empowering Educators* (6th Ed.). California: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mubarak, Z. (2018). Blended Learning, Solusi Pembelajaran di Era Revolusi Industri 4.0. *Seminar Nasional "Manajemen Kurikulum Dan Pembelajaran Di Era Disruptif Dan Revolusi Industri 4.0,"* 2(10), 565–567. Retrieved from <http://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/35792>
- Munasiah. (2021). Efektivitas Pemanfaatan Aplikasi Zoom Sebagai Media Pembelajaran Jarak Jauh. *Jurnal Educatio*, 7(3), 1163–1169. <https://doi.org/10.31949/educatio.v7i3.1255>
- Nazifah, L. (2021). Pengaruh Coaching dan Mentoring Terhadap Kualifikasi Kelulusan Pelatihan Dasar CPNS Guru SD. *Holistika: Jurnal Ilmiah PGSD*, V(1), 17–27.
- Nurhayat, D. (2016). Evaluasi Dan Pengembangan Model Coaching Dalam Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pada Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Di Pusat Kajian Dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 19(1), 89–120.
- Nurlia, N. (2021). Kajian Empiris Peran Pembimbing Sebagai Coach, Mentor Dan Konselor Untuk Meningkatkan Kompetensi Peserta dalam Menyusun dan Melaksanakan Aktualisasi (Studi Kasus Pada Pelatihan Dasar CPNS Di BPSDM Aceh). *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 24(2), 38–60. <https://doi.org/10.31845/jwk.v24i2.699>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods : Integrating Theory and Practice* (4th ed). California: SAGE Publications.
- Rohmah, A. F., Sudana, I. M., & Prihatin, T. (2020). The Implementation of Coaching and Mentoring on Basic Training For Civil Servant Candidates (CPNS) in Religious Education and Training Center Semarang.

- Educational Management, 9(1), 101–109. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman>
- Rostiawati, E. (2020). Efektifitas Manajemen Kepemimpinan Dalam Menciptakan Good Governance. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 04(01), 59–69. Retrieved from <https://leaderia.iain-jember.ac.id/index.php/ldr/article/view/1/1>
- Safiri, R. B. (2021). Membangun Motivasi Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Melalui Pembimbingan Memanfaatkan Teknologi Informasi Dan Informasi (TIK). *EDUCATIONAL : Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran*, 1(1), 84–91. <https://doi.org/10.51878/educational.v1i1.61>
- Setiawati, S. (2017). *Leadership Coaching : Strategi Baru Membangunkan Profesionalisme Pemimpin Perubahan*. Malang: MNC (Media Nusa Creative).
- Stone, F. M. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance*. In *Ssm* (2nd ed.). New York: AMAC.
- Suharsono, A. (2021). Implementasi Pelatihan Kepemimpinan Administrator secara Jarak Jauh di Lingkungan Kementerian Keuangan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 16(1), 67–75. <https://doi.org/10.47441/jkp.v16i1.150>
- Supinah. (2020). Fasilitator Keren Dengan Pilihan Metode Dan Teknik Pembelajaran Pada Pelatihan Bagi Generasi Milenial. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 5(2), 26–38.