

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1. Hakikat Pengembangan Program

Pengembangan dapat diartikan sebagai proses, cara, atau perbuatan mengembangkan. Secara lebih jelas, pengembangan yang dimaksud adalah sebuah proses yang menghasilkan suatu alat bantuan untuk membantu tercapainya suatu tujuan kegiatan. Sedangkan kata program, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia¹ diartikan sebagai rancangan mengenai asas serta usaha yang akan dijalankan.

Dalam karya Dewi S. Prawiradilaga (2012), kawasan pengembangan dalam Teknologi Pendidikan didefinisikan sebagai “proses penerjemahan spesifikasi desain ke dalam bentuk fisik.”² Berdasarkan definisi tersebut, tergambar bahwa kegiatan pengembangan merupakan kegiatan mewujudkan bentuk abstrak berupa rancangan desain menjadi sebuah bentuk konkret yang dapat dilihat, dirasakan, dan digunakan kebermanfaatannya.

Oleh karena itu pengembangan program dapat didefinisikan sebagai suatu proses atau cara merealisasikan konsep/asas dari desain yang telah dibuat sebelumnya dengan tujuan tertentu dengan hasil berupa produk.

¹ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Pusat Bahasa Kemendikbud, 2008.

² Dewi S. Prawiradilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2012) h. 50

Penelitian ini menggunakan model ADDIE sebagai kerangka berpikir pengembangan produk. ADDIE merupakan akronim untuk Analisis (*Analyze*), Desain (*Design*), Pengembangan (*Development*), Implementasi (*Implementation*), dan Evaluasi (*Evaluation*). Penelitian ini menggunakan ADDIE dalam skala mikro pengembangan yaitu dengan menerapkan evaluasi jenis formatif. Evaluasi formatif merupakan evaluasi yang dilakukan di tiap tahap proses pengembangannya. Bentuk evaluasi formatif yang dapat dilakukan ketika proses pengembangan dari tiap tahap berlangsung adalah dengan adanya review ahli untuk memberikan masukan terhadap rancangan yang sedang dibuat atau pun uji coba produk yang sedang dikembangkan.

2. Kajian *Coaching* dalam Bidang Pendidikan

2.1. Hakikat *Coaching*

2.1.1. Definisi *Coaching*

Penggunaan istilah "*coaching*" dan "*coach*" pertama kali digunakan pada bidang olahraga. Penggunaan istilah ini merujuk pada makna seorang pelatih yang memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja seorang atau sekelompok atlet. Tim Gallwey dalam bukunya *The Inner Games of Tennis* (1974) adalah pionir yang mulai mempopulerkan

istilah tersebut, kemudian selanjutnya memfokuskan penerapannya dalam kehidupan dan karier.³

Downey (2003) mendefinisikan *coaching* sebagai seni memfasilitasi kinerja, pembelajaran, dan pengembangan orang lain.⁴ Pendapat ini menjelaskan *coaching* dalam sudut pandang seorang *coach*. *Coach* adalah seorang yang bertanggung jawab pada *coachee* yang dibinanya. Memiliki tugas untuk memfasilitasi pembelajaran *coachee* dengan mengajukan pertanyaan sokratis yang kemudian akan membuka wawasan baru *coachee* akan dirinya sendiri. Peningkatan kesadaran *coachee* ini merupakan prinsip *coaching*. Ketika peningkatan kesadaran *coachee* ini terjadi maka diharapkan *coachee* dapat mengembangkan dirinya dengan lebih optimal karena mengetahui apa yang menjadi tantangan terbesar dan solusi terbaik bagi dirinya.

Blanchard dan Thacker (2013) merumuskan definisi *coaching* sebagai berikut “*Coaching is the process of providing one-on-one guidance and instruction to improve knowledge, skills, attitudes, and ultimately work performance.*”⁵ Secara lebih spesifik, pendapat ini menjelaskan gambaran praktik *coaching* sebagai sebuah pembinaan yang bersifat

³ Carol Wilson, *Performance Coaching: Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan*, terj. De Santo Yohanes, (Jakarta: PPM, 2011), h. 8

⁴ Jonathan Passmore, *Excellence in Coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Professional* terj. (Jakarta: PPM, 2010) h.4

⁵ P. Nick Blanchard, James W. Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices Fifth Edition*, (USA: Pearson, 2013) h. 248

privat. Seorang *coachee* akan dibantu oleh seorang *coach* yang akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pemicu refleksi diri. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan *coachee* akan dirinya, memperkuat pemahamannya mengenai sebuah keterampilan dan sikap-sikap. Harapan utamanya adalah agar upaya ini dapat berdampak positif bagi peningkatan kinerja *coachee*.

Dari ketiga pendapat ahli yang sudah disebutkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *coaching* merupakan sebuah praktik pengembangan diri dengan metode sokratis yang dapat memicu refleksi diri. Metode sokratis merupakan metode yang tercipta dari hasil refleksi Filsuf Yunani bernama Aristoteles dalam proses berpikirnya. Ia “berdialog” dengan dirinya sendiri melalui pikirannya. Ia mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada dirinya sendiri, lalu ia menjawab dalam pikirannya. Cara menggali informasi dan kesadaran diri dengan teknik berdialog tersebut disebut dengan metode Sokratis. Dalam praktik *coaching*, metode Sokratis terwujud dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang diajukan *coach* kepada *coachee* untuk peningkatan kesadaran diri (*raising awareness*) *coachee* dengan tujuan peningkatan pengetahuan baik wawasan mengenai diri sendiri maupun pengetahuan lainnya, keterampilan kerja, dan sikap.

2.1.2. Prinsip *Coaching*

Prinsip *coaching* adalah elemen kunci yang mendasari praktik *coaching* dan menjadi pembeda antara *coaching* dengan bidang lainnya. Prinsip esensial *coaching* adalah praktik refleksi terhadap kejadian dan pilihan-pilihan di masa lalu yang membentuk kejadian dan kehidupan di masa sekarang.⁶ Praktik refleksi ini yang kemudian akan membuka wawasan *coachee* terhadap dirinya sendiri untuk dapat menemukan solusi terbaik bagi masalah kinerjanya.

Carol Wilson mengemukakan adanya sembilan prinsip *coaching* terbaru hasil penyempurnaan tujuh prinsip *coaching* sebelumnya.



Gambar 2.1 Sembilan Prinsip *Coaching*⁷

⁶ J. Dewey, *How We Think: A Restatement of The Relations of Reflective Thinking to The Educative Process*, (Boston: D.C. Heath)

⁷ Carol Wilson, 2010. *The Differences Between Coaching and Its Related Fields*. Diunduh dari <http://www.coachingcultureatwork.com/wp->

Berikut merupakan penjelasan Sembilan Prinsip Coaching⁸:

1) Kesadaran (*Awareness*)

Proses *Coaching* menghasilkan kesadaran, di mana dengan hal itu *coachee* akan mendapatkan manfaat lebih banyak, disebabkan karena apapun yang dilakukan *coach* terpusat pada upaya untuk mendapatkan kesadaran baru dan wawasan, mengidentifikasi tujuan dan mengambil tindakan yang paling sesuai dengan diri *coachee*.

2) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dalam menjalankan perannya, *coach* harus mendorong *coachee* untuk dapat bertanggung jawab untuk dirinya sendiri. Hal ini dilakukan *coachee* dengan menciptakan solusi terbaik bagi dirinya sendiri daripada diberitahu oleh *coach* apa yang harus dilakukannya, karena hal tersebut belum tentu dapat diterima oleh *coachee* disebabkan perbedaan keyakinan dan nilai-nilai. Karena pada dasarnya kita akan belajar lebih banyak dengan mencari sendiri, bukan hanya mendengarkan perkataan orang.

3) Percaya Diri (*Self Belief*)

Percaya diri bahwa kita mampu melakukan sesuatu merupakan faktor kunci untuk mencapai sesuatu. Ada dua cara untuk membangun kepercayaan diri *coachee*. Pertama dengan memberikan mereka ruang untuk berlatih, belajar, maupun membuat kesalahan. Kedua dengan memberikan penghargaan

[content/uploads/2013/05/The_Differences_between_Coaching_Mentoring_Therapy_and_Co_unselling.pdf](#) pada 13 Agustus 2014, Pkl. 17.44 WIB

⁸ Carol Wilson, *Performance Coaching* (Jakarta: PPM, 2011), h. 11

otentik berupa pujian sebagai penguatan atas tindakan positif yang dilakukannya.

4) Tidak Menyalahkan (*Blame Free*)

Dalam budaya *coaching*, kesalahan dipandang sebagai pengalaman belajar dan bukan sebagai alasan untuk mencari kesalahan. Ketika kesalahan diperlakukan sebagai pengalaman belajar, *coachee* akan termotivasi untuk mencoba lagi dan belajar dari pengalaman. Menyalahkan hanya akan membuat *coachee* berkeyakinan bahwa prestasi tidak akan pernah tercapai, oleh sebab itu ia berhenti mencoba lagi.

5) Fokus pada Solusi (*Solution Focus*)

Ketika *coachee* memikirkan dan berfokus pada masalah, menjadikan masalah tersebut tampak lebih besar dan sangat menguras energi. Tetapi ketika *coachee* berfokus pada solusi, masalah yang muncul lebih kecil dan *coachee* memiliki lebih banyak energi untuk menghadapinya. Inilah sebabnya mengapa berfokus pada solusi sangat menentukan dalam proses *coaching* dan bidang kehidupan lainnya juga.

6) Tantangan (*Challenge*)

Sebagian besar dari kita menyukai tantangan dan mengeluarkan semua kekuatan dan pikiran dalam lingkungan yang mendukung dan mendorong. Ketika menetapkan tujuan dan sasaran lebih tinggi dari yang seharusnya diperlukan, maka *coachee* dapat dengan mudah mencapai sasaran yang diperlukannya, karena kita cenderung memaksakan batas saat menetapkan tujuan untuk diri kita sendiri.

7) Tindakan (*Action*)

Proses *coaching* mengungkap perspektif dan kesadaran baru. Dengan cara ini *coachee* mendapatkan wawasan baru yang

mengarah pada lebih banyak pilihan yang pada gilirannya menyebabkan keinginan untuk mengambil tindakan untuk berubah. *Coach* bertugas memastikan energi ini tersalur pada tindakan nyata dan perubahan perilaku.

8) Kepercayaan (*Trust*)

Tanpa rasa saling percaya, proses *coaching* yang bermakna tidak akan pernah tercapai. *Coachee* harus memberikan kepercayaannya pada *coach* yang akan membantunya mencapai tujuan pengembangan kompetensi tertentu. Begitu pun *coach* harus memiliki kepercayaan bahwa *coachee* yang dibinanya akan mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut. Rasa saling percaya akan membawa pada keterbukaan yang selanjutnya akan membuka kesadaran-kesadaran lainnya guna sampai pada satu titik solusi.

9) Pembelajaran yang Diarahkan Sendiri (Self-directed Learning)

Inti utama proses *coaching* adalah pembelajaran yang diarahkan oleh diri *coachee* sendiri. Keinginan dari dalam diri *coachee* untuk mau berubah, maka ketika itulah proses *coaching* akan berjalan dengan bermakna dan sukses. Dengan adanya inisiatif, kesadaran, tanggung jawab, kepercayaan akan kemampuan diri, dibantu dengan sikap tidak menyalahkan dari *coach*, berfokus pada solusi, diiringi rasa saling percaya antara *coach* dan *coachee*, maka apapun tantangan yang dihadapi *coachee*, tindakan/solusi yang diambil akan mencapai hasil maksimal. Hal ini sejalan dengan prinsip belajar mandiri dalam kajian TP. Belajar mandiri yang dimaksudkan adalah belajar yang diarahkan oleh dirinya sendiri secara sadar untuk mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Seperti yang dijelaskan Prawiradilaga dalam Prawiradilaga (2012) bahwa “belajar

mandiri dikembangkan agar peserta didik mampu mengelola proses belajar mereka sendiri”.⁹ Aspek kemandirian dalam belajar erat kaitannya dengan kesadaran peserta didik akan kebutuhannya untuk belajar. Menempatkan belajar sebagai kebutuhan secara sadar akan membantu proses belajar yang bermakna bagi *coachee*.

2.2. Implementasi *Coaching* di Sekolah

Ketika muncul pertama kali sekitar tahun 1970-an, *coaching* diterapkan pada bidang olahraga. Pada tahun-tahun berikutnya pengembangan model dilakukan dalam upaya penerapan di berbagai bidang yang lebih luas seperti kehidupan sehari-hari (*life coaching*) dan bisnis (*performance coaching*). *Coaching* diketahui diimplementasikan pada dunia pendidikan khususnya untuk memberikan pengembangan profesi bagi guru di sekolah melalui studi Snyder (1993).¹⁰ Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa bentuk kegiatan pengembangan profesi guru yang sering dilakukan biasanya adalah seminar, workshop, atau pelatihan. Permasalahan justru timbul ketika kegiatan tersebut sudah selesai diikuti, yaitu apakah benar ilmu yang sudah didapat ketika mengikuti kegiatan tersebut diterapkan secara efektif pada kelas. Jika tidak, maka menjadi sebuah hal merugikan bagi pihak individu guru tersebut dan pihak sekolah. Pihak sekolah mengirimkan guru untuk

⁹ Prawiradilaga, *Op.Cit*, h. 75

¹⁰ K. J. Snyder, *Clinical Supervision: Coaching for Higher Performance*, (USA: Technomic Publishing, 1993)

mengikuti kegiatan pengembangan profesi sebagai bentuk investasi pengetahuan dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Sebuah studi yang melibatkan 44 orang guru tingkat 2-8 di Amerika Serikat menemukan bahwa menambahkan agenda *coaching* sebagai kegiatan *follow-up* setelah workshop, dapat meningkatkan kemampuan guru dalam mengimplementasikan secara komprehensif strategi pembelajarannya.¹¹ Maka dari itu diperlukan kegiatan *follow-up* dalam bentuk *coaching* yang dapat membina guru menerapkan ilmu yang sudah diterimanya dari kegiatan pengembangan profesi secara efektif. Sehingga akan meminimalisasi terjadinya pengulangan kesalahan dalam setiap kegiatan organisasi.

Sejalan dengan hal itu, berperan sebagai *coach*, maka kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam memberikan umpan balik yang tepat kepada guru sebagai *coachee*, baik umpan balik positif maupun membantu guru untuk menemukan bagian mana dari kinerja mengajarnya yang perlu diperbaiki.¹² Pemberian umpan balik terhadap kinerja yang sudah ditunjukkan merupakan bagian dari apresiasi seorang supervisor kepada supervisee. Hal ini merupakan aplikasi teori Operant Condition dari B.F Skinner yang menerapkan penguatan motivasi (*reinforcement*) pada operant yang dilakukan. B.F Skinner, seorang psikolog yang melakukan penelitian uji coba

¹¹ Sailors, M., & Price, L. R., "Professional Development That Supports The Teaching of Cognitive Reading Strategy Instruction", dalam *Elementary School Journal Vol. 110*, (USA: 2010) h. 301–322

¹² P. Nick Blanchard, James W. Thacker, *Op.Cit*, h. 249

perilaku terhadap hewan, menyebutkan bahwa uji coba ini dapat menjelaskan perilaku manusia sebagai makhluk hidup yang kompleks sekali pun.¹³ Ketika karyawan menyerahkan laporan pada manajernya (stimulus), maka manajer akan menerima dan mengeceknya (operant), jika laporan yang diterimanya bagus dan lengkap maka manajer akan memberi pujian terhadap karyawan dengan mengatakan “*good job*” atau “*well done*” sambil tersenyum (penguat motivasi positif). Setelah itu di kemudian harinya, karyawan akan termotivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sebaik-baiknya karena merasa pekerjaannya dihargai dan diperhatikan.

2.3. Coaching dan Supervisi Klinis

2.3.1. Definisi Supervisi Klinis

Supervisi klinis merupakan bagian dari supervisi pembelajaran, yaitu kegiatan pengawasan yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi untuk terciptanya situasi pembelajaran yang lebih baik. Richard Waller mendefinisikan supervisi klinis sebagai:

“supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.”¹⁴

¹³ Kelvin Seifert, *Pedoman Pembelajaran & Instruksi Pendidikan*, terj. Yusuf Anas, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012)

¹⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2010) h. 90

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa supervisi merupakan kegiatan yang terencana secara sistematis dan menghasilkan perbaikan kinerja mengajar guru.

Sedangkan Keith Acheson dan Meredith D. Gall merumuskan definisi supervisi klinis sebagai berikut, “supervisi klinis adalah proses membantu guru memperkecil ketidaksesuaian (kesenjangan) antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal”¹⁵ Berdasarkan definisi tersebut, dinyatakan bahwa supervisi klinis diadakan ketika adanya kesenjangan (*gap*) kinerja mengajar guru pada kondisi faktual dan kondisi ideal. Tentunya kesenjangan ini menghambat ketercapaian tujuan pembelajaran. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah kegiatan profesional yang dipimpin supervisor untuk mengamati, menganalisa, dan menilai kinerja mengajar guru untuk kemudian diberikan umpan balik dalam upaya memperbaiki kinerjanya.

2.3.2. Perbedaan *Coaching* dan Supervisi Klinis

Pada subbab sebelumnya sudah dikemukakan mengenai definisi *coaching* dan definisi supervisi klinis secara terpisah. Dari penjelasan tersebut dapat kita lihat terdapat kemiripan mulai dari hal teknis dan filosofis terlaksananya kegiatan ini. Satu hal yang menjadi irisan

¹⁵ *Ibid*

keduanya adalah keduanya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja. Namun terdapat perbedaan esensial antara keduanya. Margie Carter dalam studinya (2003) mengemukakan perbedaan ini,

“...proposing that supervising and training has a focus of upholding standards and managing resources, while coaching and mentoring keeps the focus on the staff person as a learner, working from his or her strengths, learning style, and desired goals. These distinction are more than a matter of semantics. They represent different attitudes and approaches to helping staff get better at their jobs.”¹⁶

Perbedaan terlihat jelas dengan penjelasan di atas bahwa supervisi memiliki fokus untuk menegakkan standar, sementara *coaching* fokus pada guru sebagai pembelajar, fokus pada kekuatan diri mereka, gaya belajar dan fokus pada tujuan yang ingin mereka capai. Sehingga perbedaan ini berpengaruh terhadap pendekatan yang digunakan kedua kegiatan tersebut.

Menurut Carol Wilson (2010), *“Coaching is positive, non-judgmental, solution-focused, and challenging.”¹⁷* Dari pendapat ahli tersebut, *coaching* merupakan kegiatan yang positif, tidak menghakimi, dan menantang. *Coaching* dipandang sebagai perlakuan yang bersifat positif dengan meminimalisasi keluhan dan meniadakan penghakiman serta menggunakan pendekatan yang langsung mengarah pada

¹⁶ Margie Carter, “Supervising or *Coaching* – What’s The Difference?”, dalam *Child Care Information Exchange Vol.05*, (Seattle: 2003), h. 20

¹⁷ Carol Wilson, *Loc.Cit.*,

solusi. Hal ini yang membuat *coaching* memiliki tantangan tersendiri, yaitu untuk tidak menyalahkan tetapi untuk segera mencari solusi permasalahan sehingga permasalahan kinerja yang dihadapi tidak semakin berlarut-larut.

Masih dalam studi Margie, "*Coaching as inquiry suggests using a thoughtful set of questions that promotes self-reflection, as opposed to an interrogation, which has an undercurrent of criticism or investigating to assign blame.*"¹⁸ Sejalan dengan pendapat sebelumnya, maka cara yang dilakukan untuk mencapai solusi adalah dengan melakukan refleksi diri kejadian-kejadian yang mengarahkan pada permasalahan kinerja daripada hanya mengajukan pertanyaan investigatif mencari siapa yang salah dalam permasalahan kinerja ini.

Dalam bukunya, Made Pidarta (2009) menyebutkan ada tujuh indikator supervisi klinis¹⁹ yang dapat dijadikan ciri untuk pembeda antara *coaching* dan supervisi klinis, yaitu: 1) Pengamatan awal yang mendalam tentang diri guru yang disupervisi; 2) observasi mendalam pada waktu proses supervisi; 3) diskusi balikan yang mendalam; 4) dalam diskusi guru merefleksi diri; 5) hasil diskusi memungkinkan pembuatan alternatif-alternatif atau hipotesis pemecahan yang baru; 6)

¹⁸ Margie Carter, *Loc.Cit.*, h. 21

¹⁹ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 126

perbaikan kelemahan guru dilakukan satu per satu bersifat berkelanjutan; 7) hanya untuk guru-guru yang kinerjanya sangat lemah.

Dari berbagai sumber pendapat ahli yang sudah dikemukakan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perbedaan *coaching* dan supervisi klinis terletak pada fokus, waktu dan tujuan pelaksanaan. *Coaching* dilaksanakan pada rentang waktu yang terencana dalam jangka waktu yang telah disepakati bersama, sedangkan supervisi klinis lebih bersifat insidental yaitu ketika diketahui ada kinerja guru yang sangat lemah maka ketika itu dibutuhkan supervisi klinis secara berkelanjutan, satu persatu kelemahan diperbaiki sampai semua kelemahan hilang.²⁰ Walaupun keduanya sama-sama mengarah pada perbaikan kinerja yang lebih baik, namun tujuan pelaksanaan keduanya memiliki perbedaan.

Tujuan pelaksanaan *coaching* adalah sebagai bantuan profesional bagi guru untuk pengembangan dirinya, sifatnya preventif. Sedangkan supervisi ditujukan sebagai hal yang bersifat evaluatif. Upaya preventif dalam bentuk perbaikan terus menerus ini disebut dengan istilah *kaizen*. Wellington (2008) menjelaskan bahwa istilah *kaizen* merupakan budaya Jepang yang terbentuk dari dua karakter yaitu *Kai*

²⁰ Made Pidarta, *Op.Cit.*, h. 128

artinya perubahan dan *Zen* yang berarti baik²¹. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa *kaizen* dapat menggambarkan proses manajemen dan budaya organisasi untuk terus melakukan perubahan ke arah yang baik secara berkelanjutan. Komitmen untuk melakukan perubahan baik secara terus menerus ini harus dimiliki oleh setiap komponen sekolah dalam upaya mewujudkan organisasi belajar.

2.4. Implementasi *Coaching*

Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa di samping terdapat perbedaan antara *coaching* dan supervisi klinis, namun juga terdapat irisan di antara keduanya. *Coaching* dan supervisi klinis menggunakan metode refleksi diri dalam praktiknya. Namun karena pada dasarnya adalah kegiatan evaluatif, maka supervisi klinis tidak jarang membuat penilaian-penilaian yang tidak dapat diterima oleh *supervisee*. Terlebih jika solusi yang dihasilkan datang dari *supervisor*, tidak datang dari diri *supervisee* sendiri. Maka ketika kegiatan supervisi klinis selesai dilakukan, tiba saat aplikasi solusi, maka *supervisee* tidak akan sepenuhnya melakukan seperti apa yang ditawarkan solusi. Sederhana, karena solusi yang diberikan orang lain belum tentu tepat untuk diri kita. Maka dari itu ketika solusi tersebut datang dari *supervisor* berdasarkan

²¹ <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/39407/5/Chapter%20I.pdf> Diunduh pada 30 Oktober 2014 pukul 10.59 WIB

hasil evaluasi maka belum tentu solusi itu adalah solusi yang tepat bagi *supervisee*.

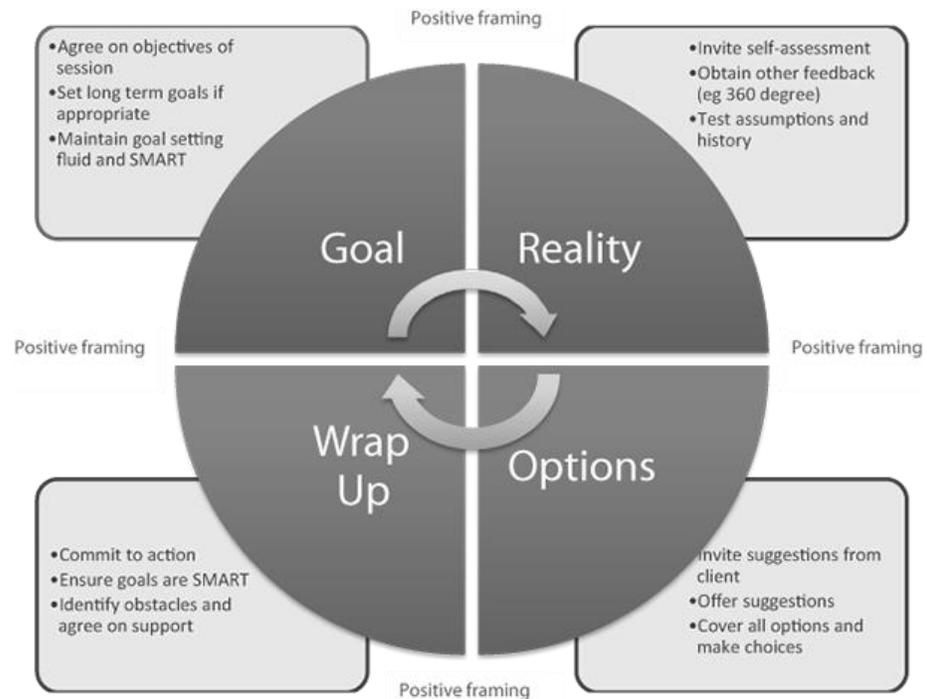
Berbeda dari solusi yang ditawarkan pada supervisi klinis, maka dalam *coaching*, *coach* mengarahkan *coachee* dengan metode refleksi diri untuk dapat menemukan faktor-faktor penghambat kinerjanya. Kemudian melihat kembali kekuatan-kekuatan diri *coachee*. Pemetaan kekuatan diri seperti ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran (*raising awareness*) sesuai prinsip *coaching* dan memberikan wawasan bagi *coachee* untuknya dapat menentukan solusi terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik dirinya. Selain itu dengan adanya peningkatan kesadaran ini maka *coachee* akan timbul rasa tanggung jawab pada dirinya sendiri sehingga solusi sebagai pemecahan masalah kinerja tersebut akan dijalaninya dengan penuh kesadaran dan kesungguhan.

2.5. Model Coaching

2.5.1. Model GROW

Salah satu model *coaching* yang paling terkenal adalah Model GROW yang dikembangkan pada tahun 1980-an oleh Sir John Whitmore. Model ini termasuk ke dalam model yang berfokus pada sasaran. Model ini dikembangkan dalam rangka membuat struktur yang lebih jelas dan standar dalam praktik *coaching* sehingga *coach*

dapat terbantu agar tidak kehilangan arah dalam praktik *coaching*. Terdapat empat langkah sederhana yang dapat diikuti *coach* guna memfasilitasi pembelajaran *coachee*, yaitu:



Gambar 2.2

Model GROW²²

1) Tujuan (*Goal*)

Tanggung jawab *coach* adalah untuk memastikan bahwa *coachee* memahami persis tujuan yang akan dicapai.²³ Maka dari itu pada setiap sesi *coaching* harus ditetapkan hasil yang ingin dicapai oleh

²² <http://www.proveritas.com.au/wp-content/themes/proveritas/img/demo/06.png> Diunduh pada 21 Agustus 2014 pada 08.08 WIB

²³ Passmore, *Op.Cit.*, h.77

coachee. Penentuan tujuan ini hasil akhirnya dapat berupa langkah-langkah atau tindakan nyata seperti apa yang harus dilakukan *coachee* setelah sesi *coaching* berakhir. Pada sesi *coaching* berikutnya maka akan dilihat perkembangan dari tujuan yang ditetapkan apakah sudah tercapai atau belum.

2) Realitas (*Reality*)

Pada tahap ini sesi *coaching* berjalan dalam ritme yang tidak terburu-buru tapi juga tidak lambat. Tidak terburu-buru agar *coachee* mempunyai waktu cukup untuk mendapatkan kesadarannya akan hal-hal yang terjadi pada dirinya atau juga melihat masalah dari sudut pandang berbeda dengan bantuan pertanyaan refleksi diri yang diajukan oleh *coach*. Tidak terlalu lambat agar *coachee* tidak fokus hanya pada masalah saja sehingga membuat sesi *coaching* tidak efektif karena menghabiskan waktu hanya untuk menceritakan permasalahan. Tentu hal ini akan mengganggu ketercapaian tujuan yang sudah dibuat di awal sesi *coaching*. Merupakan tugas seorang *coach* untuk teliti. *Coach* sebaiknya segera menyadari penyebab permasalahan yang dialami *coachee* kemudian segera mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang akan mengarahkan *coachee* pada kesadaran tersebut. Tujuan dalam tahap realitas ini adalah untuk membantu *coachee* menyelidiki, mengupas masalah

lapis demi lapis, melihat berbagai masalah secara spesifik, memperjelas makna, mematahkan asumsi-asumsi dan opini, menggunakan bahasa yang tepat dan memberikan contoh-contoh tuntutan dunia nyata²⁴.

3) Pilihan-pilihan (*Options*)

Setelah tahap realitas dilakukan maka selanjutnya adalah menghubungkan kesadaran *coachee* akan realitas tersebut pada pilihan-pilihan yang harus ditempuh guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam tahap ini *coach* berperan untuk membantu *coachee* dalam memunculkan pilihan-pilihan yang memungkinkan berdasarkan pada pengalaman diri *coachee*. *Coachee* harus diposisikan sebagai ahli dalam permasalahannya sendiri dan pilihan-pilihan itu akan datang dari dirinya karena pada dasarnya hanya *coachee* yang mengerti tentang dirinya sendiri.

4) Tindakan (*Wrap Up*)

Ketika *coachee* sudah memiliki daftar pilihan-pilihan maka kini tiba saatnya untuk mewujudkannya ke dalam sebuah rencana tindakan. Fungsi dari rencana tindakan ini adalah sebagai panduan dalam *coachee* menjalankan beberapa pilihan tindakan yang sudah dibuatnya pada tahap sebelumnya. Mungkin nanti dalam praktiknya *coachee* akan mempunyai pilihan-pilihan yang banyak bahkan

²⁴ *Ibid*, h. 78

seolah tidak terbatas. Maka tugas *coach* adalah untuk membatasi pilihan-pilihan tersebut agar *coachee* dapat dengan jelas melihat mana pilihan yang tepat dalam pencapaian tujuannya. Rencana tindakan ini meliputi langkah-langkah spesifik yang akan diambil, kapan akan mulai dilakukan, siapa saja yang terlibat dan kapan akan ditinjau ketercapaian tujuan tersebut.

2.5.2. Model Umpan Balik (*Feedback Model*)

Model *Coaching* Umpan Balik (*Feedback*) adalah model yang menekankan pada pemberian umpan balik untuk *coachee* yang berasal dari diri *coachee* sendiri. *Coachee* memberikan umpan balik terhadap dirinya sendiri sebelum *coach* mencoba menyampaikan pendapatnya. Sebaiknya *coach* mengarahkan *coachee* agar memandang bahwa umpan balik yang baik adalah yang bersifat positif seperti dengan menyampaikan kekurangan dengan memperhatikan kekuatan terpendam di dalamnya yang belum terekplor.

Kunci dari Model Umpan Balik ini adalah sebagai berikut²⁵ :

- a) Minta *coachee* untuk memberikan umpan balik terhadap dirinya sendiri sebelum *coach* menyampaikan pengamatannya.

Dalam situasi seperti pengawasan atau kegiatan lain yang

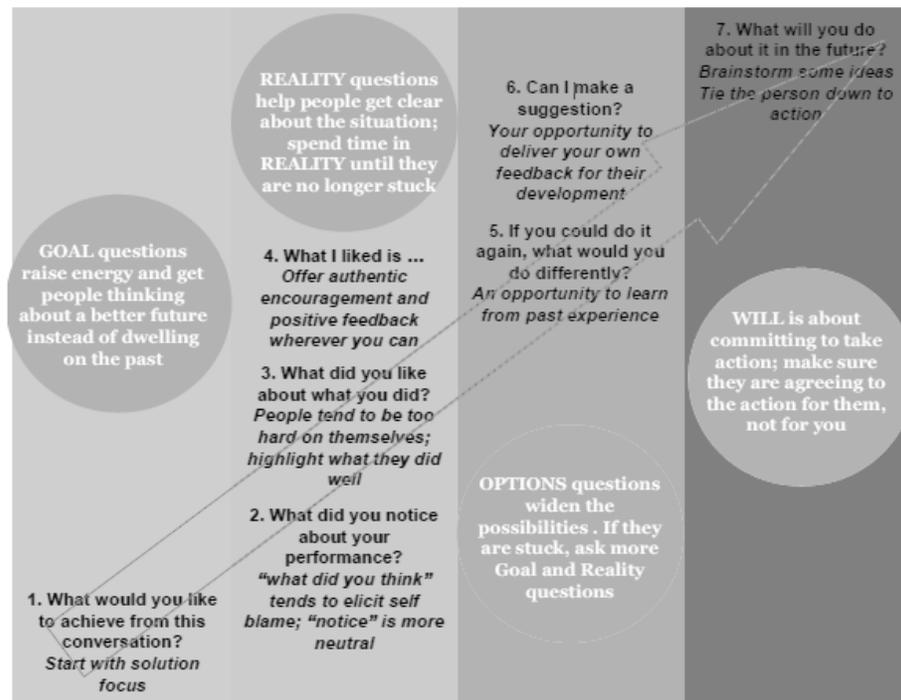
²⁵ Carol Wilson, *Coaching Feedback Model*, Diunduh dari www.coachingcultureatwork.com pada 13 Agustus 2014, Pkl. 17.10 WIB

bersifat evaluatif maka umpan balik yang pertama kali diberikan diri *coachee* untuknya akan lebih kuat melekat dan berkesan olehnya. Hal ini juga lebih nyaman bagi *coach*.

- b) Pastikan agar *coachee* menyampaikan umpan balik positif agar mereka menyadari kekuatan dalam dirinya. Ketika menyampaikan umpan balik, *coachee* cenderung akan menyampaikan keterampilan yang --belum ia kuasai dengan baik daripada menyampaikan beberapa prestasinya akan sesuatu hal yang berhasil ia capai. Maka dari itu, dengan umpan balik positif *coachee* akan menyadari kekuatan dirinya dan lebih mudah untuk mengintegrasikannya ke dalam tindakan nyata setelah sesi *coaching* berakhir.
- c) *Coach* memberikan umpan balik positif yang otentik pada bagian yang dirasa perlu dan layak untuk diapresiasi.
- d) Ajukan pertanyaan yang akan membuat *coachee* memberi tahu *coach* apa perbedaan yang dapat mereka lakukan jika mereka memiliki kesempatan untuk melakukan hal tersebut lagi.

Dalam pelaksanaannya, model umpan balik ini menggunakan kerangka berpikir Model GROW untuk memandu berjalannya sesi

coaching. Berikut merupakan gambar hasil integrasi Model Umpan Balik dengan Model GROW²⁶:



Gambar 2.3

Model Umpan Balik (*Coaching Feedback Model*)

Berdasarkan gambar di atas, tahap G (*Goal*) merupakan tahap awal penentuan apa yang ingin dicapai oleh *coachee*. Tahap R (*Reality*) merupakan waktu bagi *coachee* untuk dapat memberikan umpan balik bagi dirinya sendiri. Coach akan mengarahkan *coachee* melalui berbagai

²⁶ *Ibid.*

pertanyaan pemicu agar dapat melakukan refleksi diri. Dalam tahap ini pula *coach* dapat memberikan penguatan positif atas apa yang telah dilakukan *coachee*. Hal ini penting untuk dapat meningkatkan kepercayaan diri atas pencapaian *coachee*. Tahap O (*Options*) merupakan tahap yang memberikan kesempatan bagi *coach* untuk dapat memberikan pandangannya terhadap topik bahasan. Umpan balik dari *coach* merupakan hal yang penting untuk perbaikan *coachee*. Setelah adanya umpan balik dari *coach*, maka saatnya *coachee* untuk merefleksikan tindakan berbeda yang dapat dilakukannya apabila dapat dilakukan. Hal ini untuk membantu *coachee* melihat opsi-opsi lain yang memungkinkan untuk dilakukan. Tahap W (*Will/What's Next*) merupakan tahap penutup dari rangkaian dialog pada *coaching*. Dalam tahap ini *coach* mengajak *coachee* untuk langsung menentukan tindakan apa yang akan dilakukan dalam upaya mencapai tujuan dari sesi *coaching* tersebut berdasarkan opsi-opsi yang memungkinkan untuk dilakukan.

Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa umpan balik (*feedback*) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan *coaching* menggunakan model ini. Umpan balik merupakan aspek yang rumit. *Coach* maupun *coachee* keduanya membutuhkan umpan balik demi perbaikan apa yang sudah dilakukan. Namun terkadang sulit bagi *coach* maupun *coachee* untuk menerima umpan balik tersebut yang tidak hanya mengandung hal positif tapi juga negatif. Selain itu, dalam praktik *coaching*, tak jarang terdapat banyak

coach menemukan kebingungan untuk menyampaikan umpan balik yang efektif bagi *coachee*-nya. Tentunya hal ini memerlukan pemahaman khusus mengenai umpan balik dan jam terbang praktik *coaching* yang lumayan tinggi. Tanpa *coach* sadari, secara konstan *coach* terus menyampaikan umpan baliknya terhadap *coachee*. Bahkan diamnya *coach* pun merupakan sebuah umpan balik. Kemudian *coachee* akan menangkap umpan balik tersebut sebagai informasi dan mempersepsikannya. Persepsi ini bergantung pada bagaimana *coach* menyampaikan umpan balik tersebut, termasuk seperti apa bahasa tubuhnya, lirikan matanya, intonasi yang digunakan, dsb. Sebelum mengetahui lebih lanjut bagaimana cara menyampaikan umpan balik secara efektif, maka yang perlu dipahami terlebih dahulu adalah tipe-tipe umpan balik. Menurut Minor (1995), terdapat empat tipe umpan balik. Keempat tipe umpan balik tersebut akan diuraikan dalam table berikut ini²⁷:

Tabel 2.1
Tipe-Tipe Umpan Balik

TIPE	DEFINISI	TUJUAN	DAMPAK
DIAM	Tidak ada respon	Mempertahankan status quo	<ul style="list-style-type: none"> • Menurunkan percaya diri • Mengurangi kinerja • Menghasilkan perasaan takut

²⁷ Marianne Minor, M.SW, *Coaching for Development*, (California: Crisp Publications Inc., 1995), h. 61

			<p>karena kecewa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membuat kejutan-kejutan selama penilaian kinerja
KRITIK (negatif)	Identifikasi perilaku yang tidak diinginkan	Menghentikan perilaku yang tidak diinginkan	<ul style="list-style-type: none"> • Menghasilkan alasan dan menyalahkan • Menurunkan percaya diri • Mengarah kepada pengelakan atau penghindaran • Dapat mengeliminasi perilaku terkait lainnya • Melukai hubungan
NASIHAT	Identifikasi hasil atau perilaku yang diinginkan dan spesifikasi bagaimana menggabungkan keduanya	Membentuk atau mengubah perilaku atau hasil untuk meningkatkan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan percaya diri • Memperkuat hubungan • Meningkatkan kinerja
PENGUATAN (positif)	Identifikasi hasil atau perilaku yang diinginkan ketika sudah melampaui standar	Meningkatkan kinerja atau hasil yang diinginkan	<ul style="list-style-type: none"> • Mempercepat kenaikan percaya diri • Menaikkan harga diri • Meningkatkan kinerja • Memunculkan motivasi

Ketika *coach* merespon *coachee* dengan diam, kemungkinan besar *coachee* akan menerka-nerka apa yang sedang terjadi. Diam tidak selalu emas. Untuk meminimalisasi asumsi negatif dari *coachee* yang akan mendistorsi konsentrasinya, maka sebaiknya *coach* merespon dengan anggukan, senyum, atau bahasa tubuh lain. Selain itu respon singkat juga bisa berupa kata sederhana seperti “Baik”, “Oh seperti itu”, “Oh, ya”, dan sebagainya. Respon tersebut untuk mengindikasikan bahwa *coach* masih menaruh perhatian dan mendengarkannya dengan baik. Hal terpenting adalah ciptakan suasana nyaman bagi *coachee* agar ia dapat menaruh kepercayaannya (*trust*) kepada *coach*.

Kemudian hal lainnya adalah *coach* perlu merangkai sendiri kalimat-kalimat umpan balik disesuaikan dengan karakter *coachee*. Ketika memberikan koreksi, maka *coach* harus fokus pada perilaku yang nampak saat observasi dilakukan. Tidak meluas pada perilaku yang diasumsikan tanpa ada bukti otentik bersamanya, karena jika itu terjadi, dikhawatirkan hal ini menimbulkan penghakiman (*judging*). Tanpa adanya bukti, penghakiman hanya akan berdampak pada menurunnya rasa kepercayaan (*trust*) *coachee* kepada *coach*.

Perhatikan untuk tidak terlalu banyak menyampaikan umpan balik negatif yang akan memenuhi kepala *coachee*. Perlu adanya keseimbangan antara umpan balik positif dan negatif. Merupakan hal yang juga penting untuk

“menyelamatkan” harga diri *coachee*. Tanpa adanya hal ini, kepercayaan diri *coachee* akan menurun dan apabila terus terjadi maka akan berbahaya bagi kinerjanya. Walaupun mungkin ada banyak aspek yang harus diubah, namun jadikan hal tersebut catatan untuk disampaikan secara bertahap.

Terdapat sebagian *coachee* yang memiliki karakter harus diarahkan langsung. Walaupun *coach* sudah membantu membuka kesadaran diri mereka, tetap saja mereka masih kebingungan untuk menentukan apa yang harus dilakukannya. Jika hal ini terjadi maka *coach* dapat memberikan saran atau masukan untuk membantu mengarahkan *coachee*. Selain itu, pemberian saran atau masukan juga diharapkan dapat mengurangi perilaku defensif dari *coachee* karena dirinya merasa terbantu, bukan terhakimi dengan koreksi negatif saja. Saran dan masukan akan memberikan gambaran dan opsi-opsi baru bagi *coachee* untuk dicoba.

Hal lain yang perlu diingat adalah dengan memperhatikan perilaku-perilaku positif dari *coachee*. Sekecil apapun perilaku positif itu, *coach* harus mencoba untuk beberapa kali mengapresiasinya. Hal ini tentu akan meningkatkan rasa percaya diri *coachee*. Dengan begitu, *coachee* dapat menyadari kekuatan dirinya yang dapat ia manfaatkan untuk menutupi kekurangannya dan mencoba untuk meningkatkan kembali.

Seperti yang sudah diuraikan di atas mengenai empat tipe umpan balik, dalam pelaksanaannya memberikan umpan balik memerlukan waktu, momen, dan cara penyampaian yang tepat. Hal tersebut dilakukan agar penyampaian umpan balik menjadi efektif. Aguilar (2013) memberikan saran bagaimana cara menyampaikan umpan balik²⁸:

1. Menilai untuk mendapatkan kepercayaan.

Coach memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai diri *coachee* dan bagaimana respon *coachee* saat menerima umpan balik. Sebaiknya *coach* tidak memberikan umpan balik langsung tanpa benar-benar yakin bahwa *coachee* mempercayainya. Terdapat beberapa orang yang akan merespon baik umpan balik, namun ada pula yang defensif dan bahkan akan berhenti.

2. Selalu minta izin.

Seorang *coach* sebaiknya membiasakan untuk selalu mengutarakan bahwa ia peduli dan perhatiannya tercurahkan kepada *coachee* semata-mata untuk membantu *coachee* bergerak maju mencapai tujuannya.

3. Umpan balik berdasarkan data observasi

Coach menguraikan umpan balik berdasarkan apa yang ditangkap oleh inderanya selama kegiatan observasi. *Coach* akan memberi penekanan

²⁸ Aguilar, *Op.Cit.*

pada hal tersebut agar *coachee* mengetahui bahwa umpan balik yang diterimanya adalah otentik berdasarkan data observasi dari *coach*.

4. Batasi umpan balik kritis antara 1-2 poin kunci.

Pada saat observasi, sering kali *coach* mencatat satu daftar panjang berisi kritikan atas kinerja mengajar guru di kelas. Namun hal yang pertama harus dilakukan adalah mengumpulkan data dan menentukan bagian mana yang berhubungan dengan tujuan sekolah dan *coachee*. Sehingga umpan balik yang disampaikan dapat dipertanggungjawabkan dan benar-benar objektif dikarenakan berdasarkan data observasi yang dikumpulkan. Selain itu *coachee* pun dapat mengetahui kekurangannya yang menjadi prioritas tanpa harus merasa tertekan karena beban kekurangan yang terlalu banyak.

5. Temukan susunan kata yang tepat sesuai karakter *coachee*

Setiap *coachee* memiliki karakter yang berbeda satu sama lain. Tentu hal ini berdampak pada perlakuan yang harus diberikan *coach* kepada *coachee*. Setelah benar memahami karakter *coachee*, maka *coach* dapat membayangkan akan seperti apa berjalannya dialog. Sehingga dapat menyusun kalimat yang tepat agar dapat mengungkap diri *coachee* secara optimal.

6. Meminta *coachee* refleksi diri

Setelah *coach* menyampaikan satu hingga dua poin kunci umpan balik, maka langkah selanjutnya adalah mencari tahu seperti apa pendapat

coachee terhadap umpan balik tersebut. Berperan sebagai pemimpin berjalannya sesi *coaching*, maka *coach* harus peka terhadap emosi yang didapat *coachee* setelah mendapatkan umpan balik. Penting untuk mengetahui apakah *coachee* merasa defensif, malu, lega, atau bahkan semakin ingin tahu. Dengan mengetahui hal tersebut *coach* dapat mengetahui kondisi terkini emosional *coachee* dan memastikan apakah *coachee* sudah benar-benar memahami langkah selanjutnya yang harus diambilnya untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan seperti yang disampaikan dalam umpan balik tersebut.

3. Profil Ananda Islamic School

3.1. Profil

Literatur profil ini diambil dari website resmi Ananda Islamic School. Didirikan pada tahun 2006 di daerah Kalideres, Ananda Islamic School merupakan sekolah Islam Nasional Plus pertama yang ada di wilayah Jakarta Barat. Dilatarbelakangi oleh semakin sulitnya menemukan sekolah Nasional Plus yang berbasis pada nilai-nilai Islam terutama di wilayah Jakarta Barat, Ananda Islamic School menjadi alternatif utama bagi para orang tua muslim yang ingin menyekolahkan anaknya dengan kualitas terbaik tanpa mengabaikan nilai-nilai keyakinan Islam untuk kelangsungan masa depan anak-anak muslim yang lebih cemerlang.

3.2. Visi Misi

Sebagai sekolah nasional plus yang berkarakter islami, Ananda Islamic School memiliki visi:

“Terwujudnya generasi muslim yang cerdas dan berkarakter islami, berkepribadian mulia, berjiwa demokratis, mandiri, percaya diri serta mengembangkan potensi anak sejak usia dini.”

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka dirumuskan lima misi sebagai berikut:

1. Mendidik anak-anak tentang peraturan dan nilai-nilai Islam, serta mengajarkan mereka membaca dan menulis ayat-ayat suci Al-qur'an.
2. Memelihara dan menanamkan nilai Islam kepada generasi muslim.
3. Meningkatkan keunggulan standar akademik dan menjadi Sekolah Islam Terbaik di Indonesia.
4. Menyediakan sebuah sarana keefektifan dan keefesien bagi siswa dan mempererat hubungan antara orang tua (komunitas).
5. Menciptakan suasana belajar yang aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan.

3.3 Ananda Islamic School sebagai Organisasi Belajar

Menurut Peter Senge (1994), organisasi belajar adalah organisasi tempat di mana anggota-anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan pola berpikir baru dengan membiarkan berkembangnya aspirasi kreatif dan tempat orang terus menerus berupaya belajar bersama. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa sekolah sebagai organisasi belajar merupakan sekolah yang menerapkan secara efektif makna organisasi belajar dengan mengamalkan

Dalam buku Senge, *School That Learn*²⁹ sekolah sebagai organisasi belajar akan menerapkan lima disiplin terhadap tantangan dan masalah yang dihadapi sekolah. Pendekatan ini memungkinkan guru dan pembuat kebijakan (kepala sekolah dan komite) untuk melihat sekolah sebagai komunitas belajar. Sehingga sekolah tidak hanya dipandang dalam kerangka tradisional: siswa belajar kurikulum sekolah saja. Tetapi lebih dari itu, sekolah dalam arti organisasi atau komunitas perlu melakukan upaya-upaya perbaikan dan pengembangan kinerja sumber daya manusianya.

Ananda Islamic School sedang dalam proses menuju organisasi belajar. Walaupun masih dalam proses, namun sekolah sebagai organisasi

²⁹ Peter Senge, *School That Learn*, (New York: Doubleday, 2001)

belajar tidak akan pernah mencapai titik akhir dalam proses belajar. Indikasi ini terlihat dalam penerapan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah. Kajian lima disiplin tersebut dalam lingkup Ananda Islamic School adalah sebagai berikut:

a) Personal Mastery

Merupakan kemampuan untuk secara terus menerus memperbaiki wawasan dan keterampilan. Guru-guru dan staf sekolah memiliki agenda rutin dalam mengikuti seminar, workshop, atau pelatihan baik di luar sekolah maupun dari dalam sekolah. Maka dari itu sumber daya manusia di AIS kerap meningkatkan kompetensinya secara rutin.

b) Mental Model

Merupakan proses penilaian diri sendiri untuk memahami asumsi, keyakinan, dan prasangka atas stimulus yang timbul. Mental model terkait dengan nilai. Perbedaan latar belakang budaya, kepribadian, dan disiplin ilmu membuat guru-guru dan staf sekolah perlu didiskusikan mengenai nilai-nilai sekolah. Hal ini bertujuan agar nilai-nilai dan budaya sekolah dapat terinternalisasi dalam diri guru dan staf sekolah untuk selanjutnya tercermin dalam tindakan.

c) Shared Vision

Visi dan misi sekolah yang sudah dibuat harus disosialisasikan secara bertahap kepada guru dan staf sekolah. Hal ini bertujuan untuk sinergi pencapaian visi dan misi tersebut.

d) *Team Learning*

Guru-guru AIS juga memiliki forum seminar tersendiri³⁰. Di mana forum ini merupakan wadah guru-guru dan staf sekolah untuk saling berbagi wawasan dan menyampaikan gagasannya. Forum ini diselenggarakan oleh guru-guru dengan pemateri atau narasumber salah satu guru yang tiba giliran berbaginya. Ke depannya forum diskusi ini akan mengundang guru-guru dari sekolah lain di Jakarta Barat untuk bersama bergabung dalam forum ini.

e) *System Thinking*

Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempatnya bekerja pada unit lainnya. Kepala Sekolah AIS berupaya untuk membangun cara berpikir terbuka yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Tiap unit dalam AIS didorong untuk saling membantu satu sama lain. Hal ini

³⁰ Berdasarkan wawancara pra observasi yang dilakukan peneliti dengan Agus Sampurno pada tanggal 22 Mei 2014

tidak akan terwujud tanpa membangun hubungan dan komunikasi secara harmonis dan natural.

4. Rasional Pengembangan

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Tanpa keberadaan sumber daya manusia maka roda kehidupan organisasi tidak akan dapat berjalan. Diperlukan sumber daya manusia yang cakap agar dalam pelaksanaan kegiatannya dapat efektif. Sekolah sebagai salah satu organisasi tingkat mikro dalam bidang pendidikan, memiliki sumber daya manusia yang vital yaitu guru. Kualitas guru mencerminkan kualitas pendidikan nasional sebuah bangsa.

Dalam upaya peningkatan kualitas guru maka diselenggarakan berbagai kegiatan pengembangan profesi. Di Indonesia, kebanyakan kegiatan pengembangan yang dilakukan adalah berupa pelatihan, seminar dan workshop. Seminar dan workshop yang dilakukan dalam waktu singkat cenderung kurang berdampak pada pengaplikasian pengetahuan yang sudah didapat guru ke ruang kelas. Di samping adanya penilaian terhadap kinerja mengajar guru di ruang kelas, maka diperlukan juga sebuah kegiatan follow-up yang akan membantu guru berkomitmen secara konsisten dan terstruktur mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan yang telah didapatnya secara tepat pada kelasnya. Salah satu kegiatan follow-up yang cocok untuk diterapkan

adalah *coaching*. Dalam *coaching* di sekolah, kepala sekolah berperan sebagai *coach* untuk membantu guru meningkatkan kinerja mengajarnya.

Program *coaching* dalam penelitian ini akan menggunakan model pengembangan ADDIE. ADDIE merupakan akronim untuk *Analyze* (Analisa), *Design* (Desain), *Development* (Pengembangan), *Implementation* (Pelaksanaan), dan *Evaluate* (Evaluasi). Model ini merupakan konsep yang terdiri dari langkah-langkah bersifat prosedural.

Pada langkah Analisa, penelitian akan dimulai dengan menganalisa kondisi faktual tempat penelitian. Analisa dilakukan dengan melakukan wawancara kepada kepala sekolah dan guru-guru di Ananda Islamic School. Hasil dari wawancara tersebut dapat memberikan gambaran kondisi realita saat ini kepada peneliti dan bermanfaat untuk menentukan seperti apa program yang akan dibuat. Setelah dilakukan analisa maka penelitian akan dilanjutkan pada tahap Desain, di mana peneliti akan mulai menuangkan konsep rancangan program sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Kemudian diikuti dengan langkah Development, peneliti akan mengembangkan tools yang tepat bagi kebutuhan guru-guru di Ananda Islamic School. Tahap Implementasi akan dilakukan dengan menguji coba program kepada guru-guru dan kepala sekolah. Setelah semua tahap dilakukan maka selanjutnya dilakukan langkah Evaluasi. Penelitian ini menggunakan evaluasi formatif.

5. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan untuk penelitian ini adalah penelitian yang ditulis oleh Delvi Avriani berjudul “Pengembangan Rancangan Program *Coaching* pada Departemen Human Capital Development (HCD) PT. PAMAPERSADA NUSANTARA”, Program Studi Teknologi Pendidikan, Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, 2013.

Penelitian tersebut bertujuan untuk menghasilkan produk berupa sebuah rancangan program *coaching* untuk karyawan bersinar (*talent*) di Departemen HCD yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi PT. PAMA. Dengan mekanisme terkontrol pengelolaan karyawan bersinar (*talent*) melalui program *coaching* ini, diharapkan agar karyawan dapat terus meningkatkan kinerjanya. Tentunya peningkatan kinerja individu ini akan berdampak pada dorongan kinerja organisasi/perusahaan secara keseluruhan.

Metode penelitian yang digunakan adalah model pengembangan program *Coaching GROW* yang digagas oleh Sir John Whitmore. Dengan teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel hasil wawancara untuk menilai *coaching form* yang sudah dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Wawancara dilakukan kepada jajaran manajer atas sebagai *coach* dan

beberapa orang officer sebagai *coachee*. Secara keseluruhan hasil dari penilaian *coaching* form yang dilakukan oleh *coach* dan *coachee* menunjukkan bahwa hasil pengembangan program *coaching* penelitian ini adalah baik.

Penelitian ini menjadi penelitian yang relevan dan tepat bagi peneliti karena tema bahasan penelitian yang sama yaitu *coaching*. Namun lingkungan pengaplikasiannya akan berbeda, yaitu dalam penelitian kali ini adalah di sekolah. Tentunya sekolah memiliki kebutuhan dan budaya yang berbeda dengan perusahaan. Selain itu kinerja *coachee* dalam penelitian kali ini yaitu kinerja guru.