



Pemimpin sebagai Coach dalam Membentuk Calon-Calon Pemimpin Perubahan

Dr. Bovie Kawulusan, M.Si.

Widyaiswara Utama Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Lampung

(Diterima 25 November 2015; Diterbitkan 04 Desember 2015)

Abstrak: Keberhasilan suatu organisasi umumnya ditentukan oleh seorang pemimpin yang mampu menggerakkan orang lain atau para bawahannya untuk mencapai tujuan. Secara ideal dalam suatu organisasi harus dipimpin oleh seorang pemimpin yang spesialis generalis. Kenyataan yang ada ternyata masih banyak terdapat pemimpin yang lebih kepada spesialis dan belum generalis. Artinya ketika terdapat permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh anak buah atau para staf yang dipimpinnya, pemimpin hanya mampu memberikan petunjuk, saran dan arahan serta evaluasi untuk melihat dan mengetahui kinerja individu sebagai yang menerima perintah dan memberikan gambaran sebagai kinerja organisasi. Gambaran kinerja organisasi merupakan salah satu ukuran keberhasilan pemimpin dalam memimpin para stafnya apakah menghasilkan kinerja tinggi, kinerja sedang atau rendah. Kebanyakan pemimpin organisasi menghasilkan kinerja yang rendah sampai sedang dan jarang mencapai kinerja tinggi. Pemimpin yang ideal dengan kinerja tinggi adalah pemimpin yang memiliki kemampuan spesialis generalis yaitu pemimpin bukan saja mampu memimpin tetapi juga mampu melatih para pengikutnya untuk menjadikan calon-calon pemimpin perubahan, seperti dikemukakan oleh Bovie (2010:267) bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang visioner, sinergistik dan transformasional. Pemimpin organisasi dalam menghasilkan calon-calon pemimpin perubahan tentunya disamping mampu memimpin juga harus mampu sebagai coach. Pemimpin instansi mampu memimpin namun belum tentu mampu melatih, Membentuk calon-calon pemimpin perubahan disamping pengembangan SDM dalam jabatan-jabatan struktural melalui kegiatan kediklatan, juga dapat dibentuk melalui kegiatan rutin secara internal di instansi/kantor yang dilakukan oleh pemimpin lembaga itu sendiri. Pemimpin disamping manajemen yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, juga memiliki kemampuan tentang coaching, Membentuk calon-calon pemimpin perubahan secara internal di instansi akan menjadi pemimpin perubahan ketika pemimpin yang ideal dalam instansi tersebut sesuai dengan harapan pengikutnya yaitu sebagai model. Secara ideal pemimpin dalam suatu organisasi adalah pemimpin yang spesialis generalis dalam menghasilkan kinerja tinggi baik kinerja individu, kelompok/tim maupun instansi.

Kata kunci: Pemimpin, Coaching dan Pemimpin Perubahan.

Corresponding author: Bovie Kawulusan, E-mail: boviekawulusan@gmail.com

I. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Perubahan bagi organisasi khususnya di sektor publik merupakan hal yang tidak terelakkan akhir-akhir ini. Banyak faktor atau variabel penting yang menentukan berhasil tidaknya perubahan organisasi meliputi **pemimpin**, budaya, masalah Sumber Daya dan respons yang cepat. Keberhasilan menjadikan organisasi secara efektif dan efisien serta

responsif terutama perubahan di sektor organisasi publik juga didukung oleh tata kelola yang baik terkait dengan kebijakan, audit dan evaluasi, mereformasi struktur sektor publik dan mengubah budaya. Disamping itu globalisasi memiliki implikasi yang jauh lebih peka terhadap segala aspek perubahan yang berakar dari teknologi informasi yang menyangkut penguatan organisasi tata kelola akibat dari keunggulan dalam mendapatkan dan mengolah informasi.

Kegagalan organisasi untuk mencapai kinerja tinggi menurut survey program TQM (Total Quality Management) oleh Schaffer dan Thompson (1992) dalam www.bloc.jtc-indonesia.com mengungkapkan bahwa dari 300 perusahaan ternyata 90% gagal meraih perubahan dan hanya 10% yang dikategorikan berhasil. Variabel kegagalan perubahan adalah kegagalan pemimpin dalam mentransformasikan sebagai ciri utama kepemimpinan transformasional berupa dorongan yang meliputi (prestasi, ambisi, energi, keuletan, inisiatif), sedangkan motivasi (pribadi, atau sosial) kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kemampuan kognitif, intuisi, kecerdasan emosional, kemampuan interpersonal yang unggul. Dalam hal perilaku seorang pemimpin yaitu perilaku yang dapat diidentifikasi meliputi (kepedulian kepada tugas), kepedulian pada orang, mengarahkan, dan partisipatif. Menurut Blake dan Mouton dalam www.bloc.jtc-indonesia.com mengatakan bahwa gaya pemimpin yang paling efektif adalah manajemen tim.

Transformasi perubahan di lingkungan organisasi publik akan berjalan lambat ketika pemimpin lini tidak mendukung prioritas tindakan; pembuatan keputusan berjalan lambat, lemahnya kebersamaan dalam bekerja bersama, perubahan proses, ukuran, ganjaran, dan perilaku untuk mendukung perubahan. Pengembangan melalui pelatihan kepemimpinan khususnya melatih para pemimpin atau calon-calon pemimpin dan memastikan transformasi yang berhasil dari seorang pemimpin. Pengembangan ini difokuskan untuk mempercepat kolaborasi dan kontribusi. HP Company (Hawlett-Packard) telah mengaplikasikan hasil dari pengembangan melalui diklat 94% dari alumni diklat telah melaporkan bahwa para alumni telah menggunakan hasil diklat di unit kerjanya dengan hasil yang dapat diukur baik dari segi waktu, uang, keputusan dan keselarasan yang cepat dan tepat.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan mentransformasi sangat menentukan perubahan artinya pemimpin harus berubah jika mengharapkan peningkatan semangat kerja tim dan efisiensi dalam suatu situasi. Kegagalan pemimpin memperhatikan pentingnya masalah sumber daya khususnya sumber daya manusia terhadap perubahan baik dilingkungan internal maupun eksternal adalah karena baik pemimpin maupun pelatih yang memimpin organisasi dalam proses perubahan tidak menaruh perhatian yang memadai terhadap masalah SDM di lingkungan organisasi publik.

Keberhasilan suatu organisasi, umumnya ditentukan oleh seorang pemimpin yang mampu menggerakkan orang lain atau para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pertanyaan mendasar adalah apakah seorang pemimpin cukup menggerakkan orang lain atau para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi?. Pertanyaan ini tentunya membutuhkan kajian yang mendalam dan mendasar untuk keberhasilan seorang pemimpin. Secara ideal dalam suatu organisasi harus dipimpin oleh seorang pemimpin yang spesialis generalis. Kenyataan yang ada ternyata masih banyak terdapat pemimpin yang lebih kepada spesialis

dan tidak generalis. Artinya ketika terdapat permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh anak buah atau para staf yang dipimpinnya, pemimpin hanya mampu memberikan petunjuk, saran dan arahan serta evaluasi untuk melihat dan mengetahui kinerja individu sebagai yang menerima perintah dan memberikan gambaran sebagai kinerja organisasi.

Gambaran kinerja organisasi merupakan salah satu ukuran keberhasilan pemimpin dalam memimpin para stafnya apakah menghasilkan kinerja tinggi ataukah kinerja sedang atau rendah. Kebanyakan pemimpin organisasi menghasilkan kinerja yang rendah sampai sedang dan jarang mencapai kinerja tinggi. Vincent Gaspers dalam books.google.com/books?isbn [27-1-2014; jam 10.01] menyatakan bahwa Organisasi Excellence yang menunjukkan kinerja tinggi dapat dilihat dari berbagai sisi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Dilihat dari sisi produktivitas kerja yang dicapai seseorang dimana jika produktivitas meningkat < 25% ukuran kinerjanya rendah, meningkat 25 s.d 50% ukuran kinerjanya sedang, dan > 50% ukuran kinerjanya tinggi. Jika dilihat dari sisi peningkatan kualitas 50% ukuran kinerjanya rendah, 50 s.d 90% kinerja sedang dan > 90% ukuran kinerjanya tinggi. Peningkatan kualitas diukur melalui presentasi banyaknya produk yang memenuhi/tidak memenuhi sesuai keinginan pelanggan, dan peningkatan produktivitas diukur melalui berbagai cara misalnya jumlah produksi per-jam kerja setiap pegawai atau output per total biaya yang dikeluarkan. Dilihat dari ukuran standar pelayanan minimal (SPM) Kepmenpan 25 tahun 2004, bahwa Nilai Persepsi, Interval IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat), Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan yaitu: 1,00 – 1,75 (tidak baik), 1,76 - 2,50 (kurang baik), 2,51 - 3,25 (Baik), dan 3,26 – 4,00 (sangat baik).

Beberapa hasil kajian tentang IKM menunjukkan bahwa 60% menunjukkan mutu pelayanan tidak baik sampai dengan kurang baik, dan 40% mutu pelayanan dan kinerja baik, sedangkan belum ada IKM yang dapat dicapai oleh instansi pemerintah dalam pelayanan dan kinerja yang dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa tidak tercapainya IKM pada kategori sangat baik karena pelayanan dari lembaga/instansi pemerintah dan ini merupakan cerminan pemimpin untuk lebih berinovasi sebagai pemimpin yang ideal dalam menghasilkan calon-calon pemimpin perubahan.

Pemimpin yang ideal dengan kinerja tinggi adalah pemimpin yang memiliki kemampuan spesialis generalis yaitu pemimpin bukan saja mampu memimpin tetapi juga mampu melatih para pengikutnya untuk menjadikan calon-calon pemimpin perubahan, seperti dikemukakan oleh Bovie (2010:267) bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang visioner, sinergistik dan transformasional.

Menurut Agus Triono (2012:3) bahwa pada zaman sekarang, kita hidup di dunia yang berubah sangat cepat, manusia selalu terpacu atau memacu dirinya sendiri untuk mencapai produktivitas tinggi yang lebih bermutu dari sebelumnya, selanjutnya Agus Triono (2012:88) menyatakan bahwa perlu dilakukan pemahaman metode-metode belajar organisasi, sehingga program belajar organisasi lebih terarah, dalam rangka pengembangan organisasi, pengkajian peraturan yang ada perlu dikakukan secara komprehensif untuk membuka peluang improvisasi, perumusan kebijakan baru/lokal, dan perbaikan perumusan tujuan yang telah ditetapkan, peningkatan pengetahuan anggota organisasi secara individu penting untuk dilakukan dengan terencana, hal ini berfungsi sebagai syarat diterapkannya belajar organisasi

dalam rangka membangun modal intelektual organisasi, yang akan bermuara pada peningkatan kinerja organisasi. Ini menunjukkan bahwa salah satu metode belajar organisasi adalah melalui coaching dimana seorang pemimpin mampu melatih bagi anggota organisasi secara individual atau kelompok-kelompok kecil dalam organisasi untuk membentuk calon-calon pemimpin perubahan.

Pemimpin perubahan jika dikaji ternyata pemimpin yang memiliki kompetensi spesialis generalis yang secara ideal mampu mengelola organisasi mencapai tujuan yaitu kinerja tinggi. Banyak variabel yang mendorong kebanyakan pemimpin tidak memiliki kompetensi spesialis generalis karena mendapat intervensi dari pemimpin di atasnya, kondisi atau situasi kantor yang tidak mendukung (iklim kerja), dibatasi oleh aturan atau kebijakan, ketidakmampuan pribadi pemimpin itu sendiri, dukungan sumberdaya minim dan sebagainya.

Pemimpin organisasi dalam menciptakan calon-calon pemimpin perubahan tentunya disamping mampu memimpin, juga harus mampu sebagai *coach* dalam memberikan *coaching* kepada siapapun yang dipimpinya dan bukan terbatas kepada teori serta aturan-aturan yang berlaku tetapi juga dengan praktek-praktek sebagai *coach*.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

- 1.2.1. Identifikasi permasalahan, berdasarkan latar belakang di atas maka teridentifikasi permasalahan yang terkait dengan pemimpin dalam membentuk calon-calon pemimpin perubahan adalah sbb:
 - a. Tingginya perputaran dalam bentuk mutasi para pemimpin dalam suatu organisasi ke organisasi lain atau eksternal maupun internal
 - b. Pemimpin yang memiliki kemampuan tunggal/spesialis dan bukan kemampuan multi/generalis
 - c. Pemimpin yang masih terbatas dan mengarah kepada tugas manajemen dan bukan memberikan coaching
 - d. Perkembangan perubahan yang terjadi belum bisa diikuti oleh banyak pemimpin
 - e. Kurangnya pemahaman pemimpin tentang pemimpin perubahan
 - f. Calon-calon pemimpin perubahan dibutuhkan menjadi pemimpin yang spesialis generalis.

- 1.2.1. Rumusan masalah, berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam tulisan ini adalah: Bagaimana pemimpin sebagai *coach* mampu memberikan coaching dalam membentuk calon-calon pemimpin perubahan di organisasinya.

1.3. Tujuan

- a. Secara umum tujuan penulisan ini adalah untuk mengkaji tentang pemimpin yang ideal dalam membentuk calon-calon pemimpin perubahan

- b. Secara khusus tujuan penulisan ini adalah a) memahami tentang pemimpin yang ideal yang memiliki kemampuan spesialis generalis, b) pemimpin yang mampu sebagai *coach* dalam memberikan *coaching* kepada calon-calon pemimpin perubahan.

1.4. Manfaat

- a. Melalui tulisan ini penulis mampu memperkaya ilmu pengetahuan dan wawasan tentang kajian pemimpin dan *coaching* dalam membentuk calon-calon pemimpin perubahan
- b. Para pembaca dan pemerhati tentang pemimpin yang ideal tentunya tulisan ini akan menjadikan referensi sebagai pemimpin yang spesialis generalis dalam membentuk calon-calon pemimpin perubahan.

1.5. Metode Penulisan

Salah satu tahapan untuk menentukan tulisan ini sebagai tulisan ilmiah tentunya melalui analisis untuk mengkaji dan menjawab rumusan masalah tersebut di atas yaitu tahap menganalisis data dengan analisis deskriptif berdasarkan kajian pustaka.

II. Landasan Teori

2.1. Pemimpin

Brown (1986) dalam Mar'at (1985:9) mengatakan bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, dan boleh dipandang sebagai suatu posisi dengan potensi tinggi di lapangan, dan menurut **Krech** (1948) dalam Mar'at (1985:9) mengatakan bahwa dengan kebaikan dari posisinya yang khusus dalam kelompok ia berperan sebagai agen primer untuk penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan kelompok, ideologi kelompok, dan aktivitas kelompok.

Cooley (1902) dalam Mar'at (1985:8) menyatakan bahwa pemimpin selalu merupakan inti dari tendensi dan dilain pihak seluruh gerakan sosial bila diuji secara teliti akan terdiri atas pelbagai tendensi yang mempunyai inti tersebut.

Bernard (1927) dalam Mar'at (1985:9) pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan dan harapan dari para anggota kelompok yang pada gilirannya pemimpin tersebut memusatkan perhatian dan pelepasan energi anggota kelompok ke arah yang diinginkan. **Redl** (1942) dalam Mar'at (1985:9) menyatakan bahwa pemimpin adalah figur sentral yang mempersatukan kelompok.

Bingham (1927) dalam mar'at (1985:10) mendefinisikan bahwa pemimpin sebagai seorang individu yang memiliki sifat-sifat kepribadian dan karakter yang diinginkan. Bernard mempertegas bahwa pemimpin harus memiliki wibawa dan harus mengetahui stimulus apa yang dapat menghasilkan respon secara kolektif sesuai dengan tujuannya serta mengembangkan teknik untuk mempresentasikan stimulus-stimulus tersebut.

Pemimpin menurut penulis ternyata tidak begitu saja menjadi seorang pemimpin dengan instan dan cepat namun melalui proses yang dilandasi oleh kematangan dalam belajar, pengalaman dan bakat atau talenta. Pertanyaan mengapa harus belajar, pengalaman dan talenta?, karena dalam proses menjadi pemimpin tersebut terjadi akumulasi proses pembelajaran yang berkesinambungan dari ketiga variabel tersebut.

Belajar tentunya harus diikuti dengan implementasi dalam bentuk pengalaman dan implikasinya merupakan gambaran dari pribadi seorang pemimpin apakah dilakukan karena bakat atau tidak. Pengalaman tentunya memberikan tambahan kekuatan mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dari hasil belajar yang diperoleh sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dari pendidikan formal maupun informal.

Pengamatan dalam proses pembelajaran merupakan hasil yang dapat menjadi pertimbangan bagi seorang dalam proses seorang pemimpin sebagai gambaran perilaku pemimpin yang bermutu. Pengalaman juga sebagai kekuatan yang dilandasi oleh kemampuan dalam mengekspresikan dirinya di mana pemimpin itu berada baik di lingkungan organisasi, keluarga maupun di lingkungan masyarakat dan di lingkungan organisasi atau instansi/kelembagaan.

Kualitas pemimpin memang tidak lepas dari pengamatan dalam lingkup tertentu yang terlihat dari prestasi yang diperoleh atas kepemimpinannya, dengan demikian kebanyakan seorang pemimpin sering kali keberhasilannya dilihat dari *trace_record* atau rekam jejak seorang pemimpin yang dimilikinya. Kualitas seorang pemimpin juga dilihat dari hasil evaluasi dan hasil kerja sebagai pemimpin dimana hasil kerja ini dievaluasi oleh orang lain seperti para pengikut atau yang dipimpinya.

Bakat atau *talent* yang dimiliki seseorang khususnya dalam hal bakat seseorang menjadi pemimpin berada dalam diri seseorang yang dibawa sejak lahir sebagai warna yang kuat seperti sikap, perilaku, kemauan yg tinggi untuk mencapai visi dalam menghadapi dan membawa perubahan dalam lingkup kecil, sedang maupun luas dan tergantung dari dan dimana seseorang tersebut memimpin.

Bakat atau *talent* yang diperkuat dengan belajar dan pengalaman yang luas tentunya akan mampu membawa perubahan dalam kepemimpinannya untuk mencapai kesuksesan sebagai gambaran adanya suatu cerminan dari hasil proses pembelajaran.

Berdasarkan teori di atas maka sifat dasar pemimpin menurut penulis adalah:

1. Integritas dan komitmen (jujur, tegas/konsisten, disiplin, tanggung jawab, cintai profesi dan harga profesi/prioritas profesi)
2. Base of Power (Reward power, Coersive power/memberi hukuman/paksaan, refferent power, legitimate power, dan expert power)
3. Proses pembelajaran untuk menjadi seorang pemimpin harus dilakukan berdasarkan hasil belajar, pengalaman dan bakat/talenta

Kompetensi pemimpin pada tingkat Operasional maupun pada tingkat Taktikal menurut Agus Dwiyanto (2013/12:8,8) dimana pada tingkat **operasional** harus memiliki kompetensi membangun karakter, membuat perencanaan, melakukan motivasi, dan mengoptimalkan

seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi, sedangkan pada tingkat **taktikal** harus memiliki kompetensi mengembangkan karakter integritas, etika publik, termasuk peraturan perundang-undangan, menjabarkan visi dan misi, melakukan kolaborasi internal dan eksternal, melakukan inovasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi.

Pemimpin perubahan menurut Agus Dwiyanto (2013/12:6,6) mampu menunjukkan kinerja dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya serta memimpin perubahan sehingga menghasilkan hasil kinerja yang signifikan. Menurut Agus Dwiyanto (2013/12:8,8), pemimpin perubahan harus mampu merancang perubahan dan membangun tim yang komprehensif menuju kondisi ideal dari program organisasi yang dicita-citakan.

2.2. Coaching

Budaya organisasi sebagai usaha untuk mencapai perbaikan kinerja yang sungguh-sungguh oleh para pemimpin harus memakai gaya manajemen berbasis *coaching*. Menurut John Whitmore (2002:9) *Coaching* atau pelatihan memfokuskan diri pada kemungkinan kegiatan yang akan datang, bukan pada kesalahan masa lalu. *Coach* atau pelatih dan sebagai pemberi pembelajaran dan pelatihan yang singkat secara individu apakah dalam bentuk *les privat*, melatih, memberi petunjuk, memberi penjelasan dengan fakta dan praktek aplikasinya. Hal ini terlihat tidak banyak membantu karena terlalu banyak cara, dan beberapa tidak mempunyai kaitannya dengan *coaching*.

Coaching lebih banyak menyangkut bagaimana hal-hal tersebut dapat dilakukan daripada mengenai hal-hal yang dipertimbangkan untuk dilakukan. *Coaching* lebih memberikan hasil dalam ukuran besar karena terkait dengan hubungan yang saling menunjang antara instruktur dengan yang dilatih dengan sasaran yang paling penting yaitu untuk meningkatkan kinerja yang tinggi, dan inilah yang menjadi persoalan untuk dipecahkan. Esensi dari *Coaching* menurut John Whitmore (2002:10) *coaching* membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri, membantu mereka untuk belajar bukan untuk mengajar.

Awalnya *coaching* mencul pada kalangan bisnis, namun belakangan penulis melihat bahwa *coaching* tidak hanya berlaku bagi pebisnis namun juga terbaik dilakukan bagi kalangan aparatur pemerintah yang terkait dengan pelayanan kepada masyarakat karena harapan para pemimpin tentunya mengharapakan para bawahan harus berani untuk memberikan penjelasan tentang ketidaktahuan tentang penjabaran dari makna *coaching* itu sendiri. Menurut John Whitmore (2002:2) *coaching* adalah sebuah perilaku manajemen yang terletak pada ujung yang berlawanan dari jangkauan/spektrum untuk memberi perintah dan pengendalian.

Menurut Agus Dwiyanto (2013/12:29,29) *coach* adalah pembimbing yang memiliki kompetensi dalam hal: 1) membekali peserta dengan kompetensi yang diperlukan, 2) memotivasi calon pemimpin melalui konsultasi selama tahap *breakthrough* dalam menemukan terobosan.

2.3. Pemimpin Perubahan

Tuntutan untuk berubah dalam praktek tidak pernah akan surut sampai kapanpun. Secara intelektual, budaya untuk berubah dapat diterima, namun belakangan ini terdengar ungkapan bahwa jika harus bertahan hidup maka perlu ada perubahan dengan pendapat yang berbeda. Jika terdapat kebiasaan masa lalu yang orientasi kepada biasa-biasa saja maka tidak akan terjadi perubahan. Pertanyaan yang muncul bagi kita adalah bagaimana kita mengetahui bahwa perubahan yang terjadi akan membuat kita semakin lebih baik, dan dalam jangka waktu berapa lama?. Reaksi yang terjadi berbagai pendapat mengatakan bahwa selama ini sudah melakukan perubahan dan ternyata tidak membawa perbedaan antara apapun yang kita tuju atau yang kita capai sesuai dengan harapan.

Secara logika, memang perubahan itu harus menunjukkan adanya perbedaan sekecil apapun ataupun perbedaan besar dari yang diharapkan. Melakukan perubahan pada suatu sisi tentunya akan berdampak kepada perubahan pada sisi yang lain secara sistem. Secara sinis juga ada yang mengatakan bahwa perubahan tidak perlu ada atau tidak perlu dilakukan atau singkatnya tidak perlu melakukan atau tidak perlu berbuat apapun. Kembali kepada pernyataan ini menunjukkan bahwa semua itu tergantung dari selera mau melakukan perubahan atau tidak, atau mau berubah atau tidak.

Perubahan biasanya sebagian orang memandang akan memunculkan kekecewaan yang terancam akibat dari ketidak pastian yang tidak terelakkan, namun dengan kekecewaan dan ketidak pastian tersebut bagi sebagian orang lagi terdorong untuk berusaha lebih baik dan dihadapi untuk mengelola perubahan tersebut dan meyakinkan kekecewaan dan ketidakpastian yang dipikirkan sebagian orang akan menghasilkan kebaikan dan kepastian sesuai dengan tujuan perubahan yang dilakukan.

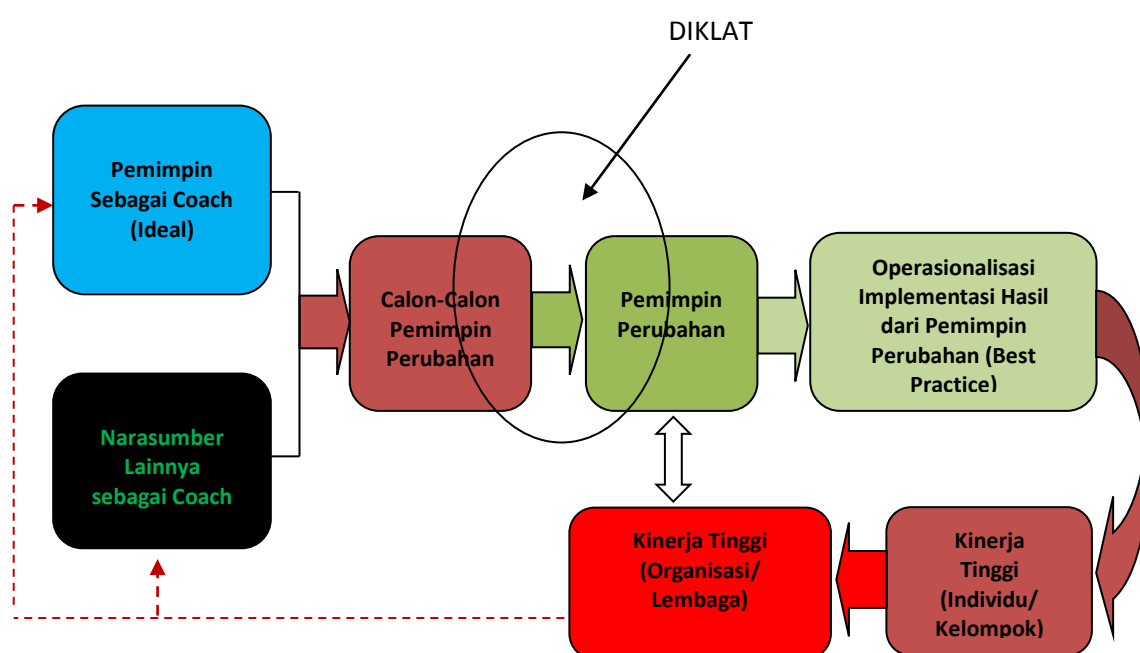
Beberapa hal praktis yang terlihat sampai saat ini tentang perubahan seperti persaingan global yang semakin menunjukkan hal-hal yang tidak bisa dipungkiri untuk dihadapi dan memaksakan kita untuk mengikuti perubahan tersebut untuk melangkah kedepan menuju efisiensi, efektifitas, responsif, fleksibel dsb. Perkembangan teknologi yang diawali dari inovasi teknologi sering memberikan petunjuk bagi pemimpin untuk mengetahui bahwa betapa pentingnya perkembangan teknologi dan mendorong untuk memahami dan mengaplikasikannya baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk kepentingan tim kerja yang mengarah kepada keberhasilan kinerja organisasi.

Perubahan lainnya yang sangat mendasar seperti perubahan demografis akan berdampak kepada perubahan yang terkait dengan luas wilayah/lahan, kebutuhan anggaran pemerintah, kualitas hidup, atau singkatnya berpengaruh kepada variabel psikologis, sosial, ekonomi, politik baik secara regional maupun global. Pertumbuhan penduduk berdampak kepada pendapatan, ketersediaan lapangan kerja, persaingan dalam pendidikan, kesehatan, serta ketersediaan sumber daya alam. Inti dari semua itu adalah bagaimana perubahan yang terjadi sebagai perubahan budaya dapat dipahami dan diterima oleh semua kalangan.

Pertanyaan yang dikemukakan oleh masyarakat adalah perubahan dari apa ke apa, dari mana kemana dan seterusnya. Tentunya pertanyaan ini menyangkut komitmen antara dua

pihak atau konsensus individual sebagai suatu perspektif yang mengarah kepada keberhasilan kerja atau kinerja yang akan dicapai pada level yang ditentukan.

Menurut Agus Dwiyanto (2013/12:37,37) Kualitas Pemimpin perubahan adalah pemimpin yang mampu menunjukkan kualitas perubahan yang meliputi 1) identifikasi perubahan, 2) rancana perubahan, dan 3) pemimpin perubahan. Identifikasi perubahan meliputi a) ketepatan lingkup dan fokus perubahan, b) kelayakan perubahan, c) rasionalitas perubahan, d) dukungan stakeholder, dan e) manfaat perubahan. Rancangan perubahan meliputi: a) kejelasan sasaran perubahan, b) kejelasan identifikasi stakeholder, c) kejelasan langkah-langkah mewujudkan perubahan, dan d) sistematika penulisan laporan. Pemimpin perubahan meliputi: a) kemampuan mempengaruhi stakeholder, b) kemampuan membangun tim yang efektif, c) ketangguhan dalam melaksanakan rencana perubahan, d) kualitas implementasi rancangan perubahan, dan e) kepatuhan terhadap etika birokrasi.



Gambar 1: Kerangka Pikir Menghasilkan Pemimpin Perubahan dengan Kinerja Tinggi.

III. Pembahasan

Seorang pemimpin memiliki dua fungsi yaitu 1) menyelesaikan pekerjaan, dan 2) mengembangkan sumber daya manusia. Sudah sering para pemimpin sibuk mengerjakan tugas yang pertama dan mengurus yang ke dua. Kedua fungsi tersebut dapat bersatu ketika coaching digunakan sebagai suatu gaya pemimpin, dengan demikian dalam tim jika dikelola dengan baik dan dengan cara coaching maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan pada saat yang sama tim tim ikut juga berkembang, tetapi dalam penerapannya akan sangat berbeda dalam melakukan coaching untuk pelaksanaan tugas terkait dengan pengembangan tim.

Melakukan coaching bagi sebuah tim untuk melaksanakan suatu tugas didasarkan pada prinsip-prinsip yang sama seperti coaching bagi perorangan. Semakin besar kesadaran sebuah tim, baik secara individu maupun secara kolektif, maka semakin baik kerja tim tersebut. Suatu tim melaksanakan tugas dalam menangani pekerjaan kantor, tentunya ketua tim melakukan coaching para anggotanya sekaligus mengajukan pertanyaan tentang retorika dan mengatur para anggota tim duduk dalam kelompok-kelompok kecil (2 atau 3 orang) untuk mendiskusikan jawaban yang mereka temukan dari pertanyaan yang mereka terima, lalu melaporkan kesimpulan mereka pada kelompok secara menyeluruh. Menukar-nukar orang sebagai anggota tim (masih dalam tim besar) dengan fungsi yang berbeda, untuk proses ini agar merangsang berbagai gagasan baru dari anggota tim dan ikut ambil bagian dalam salah satu dari dua atau tiga orang dalam tim tersebut.

Melalui cara atau metode ini setiap anggota tim akan mampu merumuskan berbagai sasaran yang dituju, dan semua anggota tim akan memberikan masukan yang perlu agar kenyataan tersebut dapat dipahami dengan jelas. Sumber daya dan gagasan dari seluruh tim dikerahkan untuk melakukan pengumpulan gagasan untuk memperoleh pilihan. Berdasarkan pilihan tersebut rencana tindakan akan dicapai, disepakati dan terus didorong oleh “kehendak/keinginan” sebagai gabungan dari tim-tim tersebut. Tentu saja ketua tim tidak hanya mengajukan pertanyaan coaching, tetapi juga memberi input setiap saat secara pribadi. Dengan metode ini pelaksanaan tugas akan menjadi jauh lebih baik bila sumber daya disatukan dan seluruh tim menjadi sadar serta bertanggung jawab.

Ketua tim dalam beberapa situasi akan melakukan coaching kepada kelompok, seperti dalam meninjau kembali pelaksanaan suatu tugas masa lalu dari tim tersebut. Ketua tim mampu melakukan coaching dengan seluruh anggota tim ketika menjawab pertanyaan, tetapi ketua tim juga bisa meminta secara tertulis dan bukan mengucapkan dengan jawaban secara kata-kata mereka. Hal ini akan membuat masing-masing anggota tim mampu dan serentak memeriksa secara lebih rinci sumbangan pemikiran secara individu kepada tugas-tugas secara menyeluruh. Pertanyaan dapat dibuat seperti:

1. Manakah bagian dari tugas saudara yang paling sulit dan menghabiskan waktu dan membuat stress bagi saudara?
2. Berapa lama waktu yang saudara dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut
3. Apa yang sulit mengenai tugas tersebut
4. Apa yang sdr lakukan secara berbeda pada kesempatan berikutnya.
5. Siapakah yang perlu tahu tentang perubahan yang saudara lakukan?
6. Dukungan apa yang saudara perlukan?, dari siapa?, dan bagaimana saudara bisa mendapatkannya.
7. Kalau saudara melakukan hal tersebut, bagaimana hal itu dapat mempengaruhi hasil/orang lain/kualitas pekerjaan/waktu?

Setiap anggota tim harus mampu berbagi dengan anggota tim lainnya tentang apa yang terjadi pada mereka dan memecahkannya setiap perubahan yang dirasakan bertentangan. Proses ini harus benar-benar karena mengeluarkan semua ide-ide dari yang besar sampai yang sekecil-kecilnya, dari yang tersirat sampai yang tersurat, mampu memastikan kejelasan dan

pemahaman, mengambil persediaan sumberdaya tim, meningkatkan rasa memiliki dan komitmen, serta membangun harga diri dan motivasi dalam tim.

Bagi beberapa pemimpin tim, semua ini rasanya mungkin tidak perlu atau buruk dan hanya sebagai sampah, karena beberapa pemimpin juga tidak percaya bahwa partisipasi, keterlibatan, harga diri, tanggung jawab bersama, kepuasan, dan kualitas kehidupan ditempat kerja adalah barang mewah yang tidak mampu untuk kita lakukan, dan bahwa hal-hal seperti itu tidak mempunyai sumbangan apapun bagi kinerja. Sebaliknya argumentasi yang diberikan disini tidak dengan sendirinya menyakitkan mereka, namun pada waktunya akan berkurang, tidak mempengaruhi kinerja dan ketidakmampuan mereka untuk membangun tim.

Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk membangun suatu hubungan “yang benar” dengan para anggota tim yang berbeda di bawah asuhannya dan diawali sejak bertemu pertama kalinya. Hal ini dilakukan karena prilakunya akan dianggap sebagai model atau contoh oleh anggota timnya. Anggota tim cenderung akan cenderung menyamainya, walaupun awalnya kemungkinan mereka melakukan hanya sebagai sarana untuk mendapatkan persetujuannya ketika mereka berada dalam tahap inklusi dan pengembangan tim.

Bila ketua tim sebagai pemimpin ingin menciptakan keterbukaan dan kejujuran di dalam tim, maka pemimpin perlu menjadi terbuka dan jujur sejak dari awal, dan jika pemimpin menginginkan agar anggota tim mempercayainya dan saling percaya satu dengan yang lainnya maka pemimpin harus mampu memperlihatkan sikap mempercayai dan dapat dipercaya.

Mayoritas individu dan tim masih tetap mengharapkan pemimpin yang agak otokratis artinya dari persepsi seorang pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang egois, disini bawahan harus setia kepadanya sebagai perwujudan sehingga dalam mengembangkan tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya, karena organisasi yang dipimpinnya diperlakukan sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadinya. Jika dilihat dari segi nilai yang dianutnya, maka pemimpin otokratik itu menganut nilai bahwa segala sesuatu tindakannya dianggap benar bilamana tindakan tersebut adalah untuk mempercepat tercapainya tujuan-tujuannya. Bilamana terdapat suatu tindakan yang dianggap tidak benar atau sebagai penghalang dan harus disingkirkan.

Pemimpin otokratik dari segi sikap yang diambil, akan menunjukkan sikapnya dalam bentuk: 1) kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat dalam organisasi dan kurang menghargai harkat dan martabat bawahannya; 2) mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa adanya keterkaitan dengan kepentingan dan kebutuhan bawahan; 3) mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan sehingga bawahannya hanya dituntut untuk sebagai pelaksana saja. Dari segi perilaku, pemimpin otokratik akan sangat sulit bahkan tidak akan mau menerima saran dan pandangan dari bawahannya, terlebih lagi dalam bentuk kritik, maka dapat diartikan sebagai usaha merongrong kekuasaannya.

<http://pemimpin-otokratik/> [08-01-2014; 13:25] menggambarkan bahwa gaya pemimpin otokratik dalam prakteknya memiliki gaya sebagai berikut: 1) menuntut ketaatan penuh dari

para bawahan; 2) dalam hal penegakan disiplin, gaya pemimpin otokratik akan bersifat kaku; 3) bernada keras dan paksa dalam pemberian perintah atau instruksi; 4) menggunakan pendekatan punishman (hukuman) bila terjadi kesalahan atau penyimpangan oleh bawahan. Permasalahan yang timbul dari gaya otokratik adalah: 1) keberhasilan yang dicapai adalah karena ketakutan bawahan terhadap atasannya dan bukan atas dasar keyakinan bersama; 2) disiplin yang terwujud selalu dibayangi dengan ketakutan akan hukuman yang keras bahkan pemecatan; 3) untuk efektifitas kinerja bawahan akan melorot drastis jika ketaatan dan disiplin kerja menurun.

Pemimpin yang otokratis sering kali membuat bawahan terkejut bahkan bingung oleh seorang pemimpin yang memulai dengan nada yang sangat partisipatif. Beberapa orang bahkan membayangkan pemimpin tersebut adalah lemah dan tidak percaya kepada dirinya sendiri. Dianjurkan untuk mengantisipasi hal ini pada hari pertama dengan cara memaparkan gaya memimpin yang dimaksudkan dan memancing dengan pertanyaan mengenai hal tersebut.

Pemimpin harus mampu dan rela sebagai ketua tim untuk mengerahkan waktu dan tenaga dalam mengembangkan timnya sambil mengarahkan pandangan pada hubungan jangka panjang dan kinerja yang tinggi dan berkualitas sebagai lawan dari hanya membuat pekerjaan yang selesai dalam jangka pendek. Apabila pemimpin hanya bisa menyatakan hal-hal yang baik tanpa dapat dilaksanakannya sendiri tentang prinsip-prinsip membangun tim maka pemimpin tersebut tidak akan mendapatkan lebih dari apa yang telah diberikannya sebab pengabdian kepada tim akan memberikan hasil yang baik.

Coaching merupakan sarana utama baik untuk mengelola maupun untuk mengembangkan tim. Peter Lenny dalam John Whitmore (2002:174) mengatakan bahwa “bila anda bisa melakukan *coaching*, anda tidak bisa mengelola” menjadi suatu aksioma korporat. David Kenney dalam John Whitmore (2002:174) juga mengatakan bahwa bagian dari tugasnya adalah “untuk menjamin bahwa 100% para manajer kita perlu berperilaku sebagai instruktur yang baik”. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa sebelum melakukan *coaching* kepada anggota tim, pemimpin harus mampu memahami tentang prinsip-prinsip *coaching* tersebut karena pemimpin yang baik harus mampu menjadi instruktur yang baik.

Penerapan *coaching* dalam tim, sebagai model pengembangan tim yang dipaparkan membentuk suatu dasar yang sangat baik bagi penerapan *coaching* dalam tim. Bila pemimpin atau instruktur memahami bahwa tim harus berprestasi paling baik kalau tim tersebut mencapai tahap “bekerja bersama”, maka pemimpin akan menggunakan *coaching* dengan tim secara keseluruhan maupun dengan setia para anggota, untuk membangkitkan kemajuan melalui tahap-tahap tersebut. Sebagai contoh apabila “sasaran” yang telah disepakati untuk mengangkat tim untuk tahap “bekerja bersama” dan “kenyataan” yang ada sekarang adalah di suatu tempat antara “inklusi” dan “ketegasan” apa “pilihan” yang kita miliki dan apakah yang kita “kehendaki”.

Program membangun tim untuk membentuk pemimpin perubahan sebagai berikut:

1. Bicarakan dan sepakati definisi dari sejumlah sasaran bersama untuk tim. Ini harus dilakukan dalam tim tanpa memandang apakah organisasi telah mendefinisikan

sasaran tim. Memang selalu ada peluang untuk perubahan dan untuk memutuskan bagaimana cara itu harus dilakukan. Setiap anggota tim harus diajak untuk memberikan kontribusi dan juga untuk menambahkan sasaran pribadi apa saja yang bisa dicakup dalam sasaran tim secara keseluruhan.

2. Kembangkan sejumlah aturan dasar dan atau prinsip-prinsip operasi yang dapat diterima seluruh anggota tim dan padanya semua perlu memberi kontribusinya. Semua anggota tim harus sepakat untuk mematuhi aturan ini, meskipun mereka tidak mendukung setiap hal dengan sepenuh hati. Kalau mereka menginginkan harapan mereka untuk dimasukkan, sangatlah penting bahwa mereka setuju untuk menghormati harapan orang lain juga. Aturan dasar ini harus diperiksa secara berkala seperti apakah mereka masih setia kepada aturan dasar tersebut dan apakah aturan itu harus dirubah atau disesuaikan dengan keadaan. Apabila semua pihak setuju terhadap aturan ini secara tulus dan dengan niat baik, tuduh menuduh yang kasar tidak perlu terjadi terhadap pelanggaran, kecuali pelanggaran tersebut sering terjadi.
3. Sisihkan waktu secara teratur, biasanya bersamaan dengan pertemuan yang dijadwalkan, untuk proses kerja kelompok. Selama periode ini, aturan dasar ditinjau kembali, pujian dan keluhan diungkapkan dan berbagai perasaan pribadi dapat dimasukkan sehingga keterbukaan dan kepercayaan dibangun, sehingga para anggota tim dihargai sebagai manusia, tidak hanya sekedar sebuah roda penggerak dalam mesin produksi. Periode ini tidak boleh digantikan dengan pembicaraan tentang tugas.
4. Periksa pandangan anggota tim tentang keinginan untuk mengadakan pertemuan sosial bersama. Apabila suatu peristiwa berkala direncanakan, pilihlah dari seorang individu untuk tidak hadir karena janji yang sudah dibuat sebelumnya dan kebutuhan waktu untuk keluarga yang lebih banyak, harus dihormati. Sebaliknya juga harus siap untuk suatu perasaan kesepian sebagai akibat daripilihannya itu.
5. Buatlah sistem pendukung, secara rahasia bila perlu, untuk menangani kesulitan dan keprihatinan dari individu ketika hal-hal tersebut timbul. Apabila pertemuan proses tidak dapat dilakukan terlalu sering karena alasan geografis atau alasan lainnya, suatu sistem pertemuan bisa dibangun dengan jalan setiap anggota tim mempunyai satu lagi anggota sebagai seorang teman kepada siapa mereka bisa berbicara bila perlu. Dengan cara ini, masalah yang sumir dapat dipecahkan dengan segera dan waktu pertemuan proses yang berharga tersebut tidak terbuang dengan percuma.
6. Kembangkan minat bersama di luar pekerjaan. Beberapa tim telah menemukan bahwa sebuah kegiatan kelompok seperti olah raga atau suatu minat bersama diluar pekerjaan yang dibagikan bersama oleh semua anggota bisa sangat mengikat bagi tim.
7. Pelajari ketrampilan-ketrampilan baru dan secara bersama-sama. Hal ini lebih berorientasi kepada tugas dimana beberapa tim sepakat untuk mempelajari suatu ketrampilan baru seperti coaching, atau bahasa, atau kursus yang terkait dengan

pekerjaan bersama. Ini bahkan bisa menjadi persaingan yang sehat dengan tim lain di luar wilayah dalam organisasi yang sama.

8. Praktikkan latihan sifat itu secara bersama-sama. Hubungan tim mengambil manfaat besar dari para anggota dengan membuat variasi yang tepat di antara mereka sendiri mengenai latihan sifat-sifat (komunikatif, empati, sabar, ketrampilan komputer, kemampuan administrasi, antusiasme, waspada dan setia, dan kompetensi pembukuan. Ini memberikan penjelasan tentang sifat tertentu yang membantu menumbuhkan sifat tersebut serta membangun kepercayaan, pengertian dan keterbukaan di antara para anggota tim dengan sangat cepat. Hal tersebut bisa diulang dalam bentuk yang serupa atau bentuk lain secara teratur, seperti pada setiap dua pertemuan proses.
9. Selenggarakan diskusi kelompok tentang makna dan tujuan individu dan kolektif/kelompok sebagaimana dilihat oleh anggota kelompok/tim.

Membentuk pemimpin perubahan dapat berhasil jika pemimpin sebagai *coach* (pemimpin yang ideal) mampu dan dapat mendefinisikan sejumlah sasaran, kembangkan sejumlah aturan dasar dan prinsip prinsip operasional, menyisihkan waktu secara teratur, mengevaluasi pandangan-pandangan anggota kelompok/tim, membuat sistem pendukung untuk menghadapi kesulitan yang ditemui, mengembangkan minat bersama di luar pekerjaan utama, menemukan dan mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru secara bersama-sama, mempraktekkan latihan secara bersama-sama, dan lakukan diskusi kelompok tentang makna dari tujuan-tujuan individu untuk kepentingan kelompok/tim dalam rangka pencapaian kinerja tinggi, baik kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

IV. Kesimpulan dan Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang, tujuan dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Pemimpin instansi mampu memimpin namun belum tentu mampu melatih
- b. Membentuk calon-calon pemimpin perubahan disamping pengembangan jabatan-jabatan struktural melalui kegiatan kediklatan, juga dapat dibentuk melalui kegiatan rutin di kantor yang dilakukan oleh pemimpin lembaga itu sendiri untuk melihat kemampuan calon-calon pemimpin perubahan yang memiliki kompetensi.
- c. Pemimpin disamping manajemen yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, juga memiliki kemampuan tentang *coaching*.
- d. Membentuk calon-calon pemimpin perubahan secara internal di instansi yang akan menjadi pemimpin perubahan ketika pemimpin yang ideal dalam instansi tersebut sesuai dengan harapan pengikutnya yaitu sebagai model
- e. Secara ideal pemimpin dalam suatu organisasi adalah pemimpin yang spesialis generalis mampu memanager dan mengcoach para pengikutnya.

4.2. Rekomendasi

- a. Seorang pemimpin yang belum atau kurang memahami tentang *coaching* perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan tentang kemampuan *coaching* untuk menghasilkan pemimpin yang ideal untuk menghasilkan calon-calon pemimpin perubahan.
- b. Secara internal pemimpin organisasi diharuskan membentuk individu dalam tim-tim kecil di lingkungan organisasi sebagai suatu strategi untuk mencari dan menghasilkan calon-calon pemimpin perubahan yang tidak saja spesialis tetapi generalis.

Daftar Pustaka

- Agus Dwiyanto, 2012., Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 12 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III, LAN:Jakarta
- Agus Dwiyanto, 2013., Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV, LAN:Jakarta
- Agus Triono, 2012., Bandiklatda Sebagai Organisasi Belajar, Unila: Bandarlampung
- books.google.com/books?isbn 27 Januari 2014 [10.01]., Organizational Excellence.
- Bovie, 2010., Strategi Pengembangan Diklat, UPI:Bandung
- Dino Patti Djalal, 2007., Harus Bisa (Memimpin Ala SBY),:Jakarta
- http://carapedia.com/pengertian_definisi_perubahan_info2189.html (28-5-2013, 12:22)
- Janet E Esposito, 2003., Confidence person (Rahasia-rahasia Tampil Percaya Diri Dalam Segala Situasi, Prestasi Pustaka:Jakarta
- John Whitmore., Coaching for Performance (Membangun Individu, Kinerja, dan Sasaran, PT. Bhuana Ilmu Populer: Jakarta
- Kepmenpan No. Kep/25/M.Pan/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, Menpan:Jakarta
- Malayu S.P. Hasibuan, 2001., Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- Mar'at, 1985., Pemimpin dan Kepemimpinan (Psikologi), Ghalia Indonesia:Jakarta
- Nana Rukmana DW, 2008., 99 Ideas for Happy Leader, Zip Books:Bandung
- Oren Harari, 2005., The Leadership Secrets of Colin Powel (Sebuah Paradigma Baru Kepemimpinan), Gramedia Pustaka Utama:Jakarta
- www.bloc.jtc-indonesia.com, 22 Januari 2014 [09:22]., Mengapa Strategi Manajemen Perubahan Gagal?, oleh Xiongwey Song