

COACHING GENIUS AT WORK

**Cara Mudah Membangun
Tim Andalan**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
 2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
 3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
 4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).
-

COACHING GENIUS AT WORK

Cara Mudah Membangun
Tim Andalan

Erni Julia Kok



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



COACHING GENIUS AT WORK
Cara Mudah Membangun Tim Andalan

oleh Erni Julia Kok

GM 617221037

Editor: Edy Sembodo

Perwajahan isi dan sampul: Poedjiati Tan

Diterbitkan pertama kali oleh

Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama,

Kompas Gramedia Building

Blok I Lt. 4-5

Jl. Palmerah Barat No. 29-37, Jakarta 10270

Anggota IKAPI, Jakarta 2017

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh

isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

ISBN: 978-602-03-4930-5

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

*Buku ini saya dedikasikan kepada
Sahabat yang sudah membaca dan terutama
yang sudah mempraktikkan*
Coaching GENIUS: Karier Sukses Luar Biasa
Hidup Semakin Bahagia

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan puji syukur pertama-tama saya haturkan kepada Tuhan Yang Maha Pengasih atas karunia dan berkat yang dilimpahkan-Nya dalam hidup saya.

Terima kasih kepada kedua orangtua saya yang telah tiada, tetapi mereka tetap ada selama saya masih berkarya di dunia ini.

Terima kasih kepada pembaca yang membeli dan membaca buku ini.

Terima kasih kepada direktur, manajer, tim editor, percetakan, distributor, dan personel jaringan toko buku PT Gramedia Pustaka Utama dan PT Kompas-Gramedia Group. Terima kasih pula kepada semua pihak—tanpa terkecuali—yang telah melakukan segala hal secara luar biasa baik hingga buku ini dapat sampai di tangan pembaca.

Terima kasih kepada perusahaan klien serta pengguna jasa *coaching* dan konsultasi manajemen yang saya layani selama ini.

Terima kasih kepada semua alumnus program pelatihan saya, terutama yang telah mengikuti program “Coaching GENIUS at Work”.

Terima kasih kepada semua sahabat yang telah memberikan pujian untuk buku ini. Saya berutang pula kepada Poedjiati Tan yang telah mem-

bantu menata halaman-halaman buku ini tanpa mengenal lelah dan penuh dedikasi.

Terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu. Saya menyadari sepenuhnya bahwa buku ini tidak akan pernah ada tanpa bantuan Anda semua. Semua yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu di sini. Terima kasih.

Salam berdaya sukses bahagia!

Erni Julia Kok

Prakata

Perkembangan *coaching* (pelatihan) di Indonesia dan—bahkan di dunia internasional—cukup menarik. Meskipun telah bergelut dalam ranah bisnis dan manajemen selama lebih dari tiga dasawarsa, *coaching* masih sering disalahpahami sebagai *training*, *counseling*, atau *consulting*. Selain itu, tidak semua praktisi sepakat apa yang mereka lakukan itu termasuk *coaching* atau bukan.

Sudah biasa dijumpai pula, praktisi *coaching* aliran yang satu tidak mengakui praktisi dari aliran lainnya. Misalnya, saya pribadi, yang telah tersertifikasi sebagai *advanced NLP coach*, ketika ingin bergabung di sebuah organisasi aliran lain harus mempelajari teknik-teknik dasar *coaching* seperti GROW. Dan saya dituntut pula oleh pengajar pelatihan untuk menanggalkan semua pendekatan *neuro-linguistic programming* (NLP). Kode etika organisasi tersebut mengharuskan saya hanya mengajukan pertanyaan-pertanyaan berkuasa (*powerful question*), tidak boleh mengintervensi dalam bentuk apa pun. Hubungan antara *coach* dan *coachee* atau klien adalah *partnership*. *Coach* bukanlah orang yang lebih tahu, *coach* hanya boleh memfasilitasi klien berpikir kreatif.

Namun, apa tanggapan klien—utamanya di ranah bisnis?

Beberapa pebisnis yang saya temui mengaku sangat cocok dengan pendekatan kemitraan tersebut. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan *coach* profesional mendobrak *mental block* mereka dan membentangkan cakrawala baru. Nah, saya jadi teringat *the presupposition of NLP* yang mewakili fenomena ini: “*People already have (or potentially have) all the resources they*

need to act effectively”. Jadi, dari sudut pandang saya sebagai *NLP coach* dan *NLP practitioner*, *coaching* adalah pendekatan untuk membantu klien menemukan sumber dari sumber daya di dalam dirinya. Sungguh sayang *coach* di organisasi lainnya itu mengesampingkan NLP. Terlepas dari mereknya, apakah NLP Bandler, NLP Grinder, Neuro-semantic, atau NLP Robert Dilts, semua orang pada dasarnya beroperasi dengan *neuro* dan *linguistic*. Harus ada cara menghubungkan paham yang satu dengan lainnya, pikir saya.

Sementara saya masih berkuat untuk menemukan penghubung paham-paham yang berbeda tersebut, saya mendengar keluhan pebisnis lain yang merasa tidak “belajar” apa-apa dari sesi *coaching* di mana *coach* hanya bertanya dan bertanya. Mereka mengharapkan adanya *knowledge sharing*, petunjuk praktis dari *coach* berpengalaman luas di bidang bisnis dan manajemen. Singkat kata, mereka menuntut solusi instan.

Sebenarnya kode etika *coaching* mana pun tidak membatasi *knowledge sharing*, tetapi memberikan solusi instan memang sebaiknya dihindari, mengingat pada dasarnya pebisnis adalah orang yang paling tahu solusi terbaik bagi diri mereka. Jadi, seorang *coach* harus pandai mengarahkan dengan pertanyaan yang begitu kuat sehingga mampu mendobrak *mental block* dan menembus *deep structure* (struktur dalam). Pertanyaan-pertanyaan *powerful*—tidak salah lagi—menggunakan pola-pola linguistik yang mendobrak mental dan menyelam ke kedalaman struktur pikiran!

Aha! Saya tiba-tiba melihat hubungan kedua paham di atas dan bersama itu lahirlah model GENIUS. Metode atau langkah-langkah *coaching* itu telah saya praktikkan selama ini.

Saya selalu sukses dengan metode *coaching* GENIUS, mulai dari sebuah tujuan yang jelas, mendobrak hambatan mental, menyelaraskan logika berpikir dan berperilaku, serta menyelam ke *deep structure*. Akan tetapi, saya melihat kesempatan lebih besar lagi; metode enam langkah—G.E.N.I.U.S—ini dapat dipraktikkan lebih luas lagi di tempat kerja dan di dalam organisasi berskala kecil hingga besar (rumah tangga hingga pemerintahan). Saya pun segera melatih manajer di perusahaan-perusahaan klien untuk mempraktikkannya dan menulis buku *Coaching GENIUS: Karier Sukses Luar Biasa*

Hidup Semakin Bahagia (2015). Tanggapan positif dan apresiasi pembaca—utamanya dari klien—sangat membesarkan hati dan memotivasi saya untuk mengumpulkan pengalaman dan kisah kesuksesan mereka. Hasilnya dapat Anda baca dalam buku ini.

Selamat membaca dan mempraktikkan *coaching* di mana dan kapan pun Anda berada.

Surabaya, 15.1.17

Erni Julia Kok

DAFTAR ISI

| | |
|---|----------|
| Ucapan Terima Kasih | vii |
| Prakata | ix |
| Bagian Satu: How Coaching GENIUS Works? | 1 |
| 1. Cara Mudah Membangun Tim Andalan | 3 |
| - Bagaimana Melakukan <i>Coaching</i> ? | 7 |
| - Apa Itu <i>Coaching</i> ? | 11 |
| - Manajer sebagai Coach | 12 |
| 2. Building Tomorrow Team Today | 21 |
| - Observasi Lingkungan Baru | 27 |
| - Tiga Hal yang Dapat Dikembangkan | 30 |
| - Membedakan yang Sama, Menyamakan yang Beda | 33 |
| - Membedakan Observasi dari Evaluasi | 34 |
| 3. Cara GENIUS Berkomunikasi | 37 |
| - Diskusi dan Pengujian Hipotesis | 39 |
| - Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Selama Berdiskusi | 40 |
| - Membangun Kepercayaan | 45 |
| 4. Tak Sama maka Tak Sayang | 51 |
| - <i>Mirroring</i> (Menyamakan) Bahasa Tubuh | 54 |
| - <i>Mirroring</i> (Menyamakan) Suara | 57 |
| - Membangun <i>Rapport</i> Secara Efektif | 58 |

| | |
|--|------------|
| 5. Tetapkan Tujuan dan Nikmati Perjalanannya | 63 |
| - Sesi Pertama Menentukan Segalanya | 67 |
| - Metode <i>Coaching</i> GENIUS | 68 |
| - Tahap-tahap Belajar | 74 |
| 6. Berani Sukses, Berani Berubah, Berani Belajar | 77 |
| - Keberanian Menggapai Kesuksesan | 80 |
| - Keberanian untuk Berubah dan Belajar | 81 |
| - Perubahan Perilaku Kontraproduktif Menjadi Perilaku Efektif | 85 |
| 7. Cara GENIUS Mendelegasikan Tugas dan Tanggung Jawab | 99 |
| - Rentang Manajemen dalam Pendelegasian | 101 |
| - Hambatan Psikologis dalam Mendelegasi Tugas dan Tanggung Jawab | 102 |
| - Proses <i>Coaching</i> Pendelegasian Tugas dan Tanggung Jawab | 107 |
| Bagian Dua: Coaching GENIUS Works! | 111 |
| 8. Studi Kasus: PT Rajawali Usaha Sejahtera | 117 |
| 9. Mencari Ujung Benang Kusut | 123 |
| 10. Mengurai Benang Kusut | 131 |
| 11. Menyelaraskan Tataran Neurologis | 137 |
| 12. Berevolusi di Luar Kotak | 149 |
| 13. Menerima Kenyataan | 155 |
| 14. Persiapan Tinggal Landas | 163 |
| 15. Tujuan | 169 |
| Epilog | 179 |
| Daftar Pustaka | 183 |
| Tentang Penulis | 185 |

Bagian Satu

HOW COACHING GENIUS WORKS?



Cara Mudah Membangun Tim Andalan

Anda yang sedang membaca buku ini, siapakah Anda? Siapakah Anda sehingga ingin mempertimbangkan *coaching* di tempat kerja sebagai solusi? Boleh jadi Anda adalah seorang pebisnis yang menginginkan usahanya maju pesat. Barangkali Anda adalah seorang karyawan yang sedang memikirkan kemajuan karier? Bisa jadi pula Anda adalah pemimpin organisasi yang ingin meningkatkan gaya dan pengaruh kepemimpinan? Jika demikian, Anda memang orang yang tepat untuk membaca buku ini dan mempraktikkannya di tempat kerja. Sebab, buku ini memang ditulis khusus untuk pribadi-pribadi yang menginginkan pertumbuhan bisnis, pengembangan diri, dan menjadi pemimpin yang lebih efektif.

Secara struktural, mungkin posisi Anda adalah supervisor, manajer, atau direktur di dalam jajaran organisasi. Akan tetapi, apa pun posisi Anda, izinkan saya menyebut Anda sebagai “manajer” saja. Sebab, manajer adalah orang yang *memanajemen* aktivitas dan memiliki beberapa orang untuk membantu—secara langsung ataupun tidak—yang biasanya disebut tim.

Manajemen tidak dapat dipisahkan dari keperluan berinteraksi dengan orang lain. Untuk berinteraksi dengan lancar, kita perlu berkomunikasi dan *coaching* adalah bentuk komunikasi yang paling efektif, terutama dalam konteks tempat kerja atau tempat berbisnis.

Dalam buku saya terdahulu—*Coaching GENIUS: Karier Sukses Luar Biasa Hidup Semakin Bahagia*, saya memaparkan berbagai manfaat *coaching* dilengkapi contoh-contoh dari dunia kerja. Sekadar mengingatkan kembali, berikut ini adalah beberapa poin penting dari sejumlah manfaat yang saya maksud.

- **Memotivasi anggota staf atau tim.** Berhubung tujuan utama *coaching* adalah memprovokasi orang lain untuk berpikir kreatif dan menggali potensi diri, maka *coaching* sangat tepat dijadikan alat untuk membangkitkan semangat atau motivasi.

- **Delegasi tugas.** *Coaching* mengajak staf dan karyawan menggunakan kapabilitas yang telah dimilikinya semaksimal mungkin. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah mendelegasikan tugas dan memberi mereka kesempatan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara masing-masing.
- **Memecahkan problem secara kreatif.** Tentu pikiran kreatif harus dapat diaplikasikan untuk memecahkan masalah-masalah yang ada. Orang dengan sikap mental positif dapat memanfaatkan problem sebagai pelontar ke tingkat berikutnya. Sebaliknya, orang dengan sikap mental negatif membiarkan problem yang sedang dihadapi menghambat langkahnya untuk maju. Itulah sebabnya sangat penting membimbing staf dan karyawan memecahkan masalah yang dihadapi menurut kreativitas mereka sendiri. Adapun manajer hanya perlu memberikan umpan balik saja.
- **Membangun tim dan menjaga kekompakan.** Dalam fungsi mengorganisasi (*organizing*), manajer perlu melekatkan orang yang satu dengan lainnya sehingga mereka menemukan alasan untuk bekerja bersama secara harmonis.

Jika Anda seorang pengusaha, mungkin fakta berikut ini menarik. Menurut hasil survei yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan Fortune-500, diketahui bahwa tingkat pengembalian investasi *coaching* atau ROI (*return on investment*) mencapai enam kali lipat. Berapa pengeluaran *coaching* perusahaan Anda? Jika Rp100 juta, ROI yang akan didapat adalah Rp600 juta. Silakan dilipatgandakan saja jika investasi Anda lebih atau kurang dari Rp100 juta. Tentunya saya tidak bisa mengatakan kepada Anda untuk meningkatkan pengeluaran *coaching* sebesar-besarnya. Bagaimanapun, kebutuhan setiap perusahaan berbeda-beda dan Anda tetap dianjurkan mengelola pengeluaran perusahaan dengan memperhatikan efisiensi. Di atas itu semua, Anda dapat melatih (*coaching*) staf dan karyawan dengan hasil maksimal dan menghemat puluhan juta rupiah untuk mengundang *coach* profesional.

Bagaimana dengan *training*, apakah sudah tidak penting dengan adanya *coaching*? Apakah dengan menggunakan jasa *coach* profesional Anda tidak

perlu lagi memberikan *training* kepada karyawan? Menariknya, survei yang sama justru menemukan fakta bahwa karyawan yang selesai mengikuti suatu program *training* kemudian ditindaklanjuti dengan *coaching* terbukti berhasil meningkatkan produktivitas hingga 88 persen.

Namun, jika Anda adalah seorang manajer atau profesional yang bekerja di suatu perusahaan, apa manfaatnya mengaplikasikan *coaching*? Tentu saja sangat baik mempertimbangkannya berdasarkan logika. Pertanyaan pertama tentu saja siapa Anda atau ingin menjadi siapakah Anda ini? Seorang manajer hebat, sukses, dan bahagia? Jika jawaban Anda adalah “ya”, pertanyaan selanjutnya adalah “kapan” dan “di mana” kesempatan memberikan *coaching* dapat diperoleh? Apa yang akan Anda lakukan secara spesifik? Apakah staf atau bawahan Anda dapat langsung dilatih menggunakan pendekatan *coaching*, ataukah perlu diberikan *training* terlebih dulu? Apakah setelah *coaching* yang bersangkutan perlu diberikan *mentoring*? Atau, sebaliknya, *mentoring* saja terasa kurang cukup?

Training, *coaching*, dan *mentoring*, mana yang sebaiknya dipilih terlebih dulu? Jawabannya bergantung kepada tingkat kompetensi atau perilaku yang ingin diubah. Demikian pula halnya sikap (*attitude*) yang perlu mendapatkan perhatian dari Anda sebagai atasan dan pemimpin.

Karyawan baru perlu mendapatkan pelatihan mengenai pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan tugas-tugasnya. Jika dia adalah seorang ahli di bidangnya dan sudah sangat berpengalaman, yang dibutuhkannya mungkin hanya sesi orientasi.

Sebaliknya, orang yang baru direkrut belum memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya. Untuk itu, dirinya akan membutuhkan *training* dan *mentoring* untuk jangka waktu tertentu. Selanjutnya, untuk pengembangan jangka panjang, setiap karyawan perlu mendapatkan *coaching*.

Bagaimana Melakukan Coaching?

Jika Anda telah mempelajari teknik *coaching*, tentu saja Anda dapat langsung memulainya. Buku ini akan menjadi teman dan acuan karena disertai contoh-contoh nyata yang akan memperkaya khazanah *coaching* Anda. Bila

coaching adalah hal baru bagi Anda, saya menganjurkan Anda membaca buku ini hingga halaman terakhir. Setelah itu, Anda dapat mempertimbangkan untuk mengikuti kursus untuk menjadi seorang *coach*. Tanpa bermuluk-muluk, sebenarnya Anda dapat memanfaatkan buku ini sebagai pendamping belajar secara autodidaktik.

Jadi, sebelum Anda melanjutkan membaca atau membuat perencanaan, inilah alasan-alasan pentingnya *coaching* kepada karyawan. *Pertama*, memudahkan dan melancarkan kegiatan manajemen, termasuk menerapkan prinsip manajemen POAC (perencanaan, organisasi, aktivasi, dan *controlling* atau kontrol). *Kedua*, memudahkan pendelegasian dan pembagian tugas-tugas. *Ketiga*, membangun *trust* (saling percaya atau saling menghargai) sehingga memudahkan Anda memimpin tim menuju puncak kinerja. Jika tiga alasan ini masih terasa kurang, bacalah terus dan kemungkinan besar Anda akan mendapatkan lebih banyak inspirasi dari contoh-contoh yang saya sampaikan pada halaman-halaman selanjutnya.

Siapa yang dapat dijadikan “sasaran” *coaching*? Jawabannya adalah *siapa saja*. Sebab, *coaching* adalah bentuk komunikasi yang efektif dan dapat dilakukan dengan siapa saja dan kapan saja. Anda juga tidak perlu memikirkan “mengapa” pada tahap awal. Dalam urutan logika pikiran kita, “mengapa” sering kali terkait dengan nilai-nilai dan sistem keyakinan yang menjadi dasar motivasi orang melakukan atau menolak sesuatu.

Bila dikaitkan dengan sistem yang lebih besar atau dampak kegiatan *coaching* ini, tentu saja selain karyawan atau anggota tim yang Anda latih sukses, Anda pun akan merasa demikian. Perusahaan atau organisasi pun demikian. Pertumbuhan perusahaan tentunya juga akan terus membawa dampak positif bagi masyarakat luas dan lingkungan.

Semuanya terdengar mudah dan indah, bukan? Memang demikian, karena *coaching* sungguh bermanfaat luas dan Anda dapat segera memulainya! Namun, bagaimanapun juga Anda perlu mengantisipasi hambatan-hambatan yang akan ditemui dalam mencapai tujuan. Alangkah baiknya lagi bila Anda mendapatkan dukungan atau sponsor, rekomendasi, dan sarana dari otoritas di dalam organisasi.

Sebenarnya sudah banyak pemimpin perusahaan dan pemilik bisnis yang menyadari pentingnya pendekatan *coaching*. Namun, sayangnya belum ba-

nyak yang betul-betul memberikan perhatian. Tidak jarang pula pemimpin perusahaan yang sudah mengetahui manfaat *coaching* tetapi masih bingung harus memulai dari mana.

Contohnya dapat Anda baca dari pengalaman saya. Suatu hari saya mengobrol dengan Andriana, manajer HR dari sebuah perusahaan yang cukup besar di Jakarta.

“Aku bingung harus memulai menerapkan *coaching* ini dari mana. Aku tahu sih harus mengajukan pertanyaan berkuasa, tapi mereka bukannya menjawab pertanyaan-pertanyaan aku, malah *curhat*, mengeluh berbagai hal di luar kewenangan aku. Jadinya bingung nih.”

Saya mendengarkan dan dengan gestur mendorong Andriana melanjutkan ceritanya.

“Belum lagi orang yang harus aku *coach* umumnya lebih senior, lebih berpengalaman. Aku yang mati gaya, *nggak* tahu harus *ngomong* apa lagi.” Andriana bertutur kembali.

“Jadi orang-orang yang kamu maksud bukan bawahan kamu, ya?” saya bertanya untuk memastikan.

“Bukan. Mereka yang aku maksud itu *sales manager* di perusahaan dan beberapa *sales senior*. Gimana ya? Aku sih oke aja *coaching* mereka, sebab sebelumnya aku juga di bagian *sales* makanya pimpinan menunjuk aku sebagai *sales coach*. Sebenarnya sih..., mereka itu *nggak* perlu lagi di-*coaching*. Jadi mereka datang ke aku karena disuruh bos. Ya, akhirnya hanya jadi sesi *curhat*. Aku sih sadarlah kalau yang aku *lakuin* itu bukan *coaching*.”

Jujur saja, saya pun tidak dapat memberikan jalan keluar kepada Andriana kecuali jika saya mendapatkan kesempatan berbicara dengan pimpinannya. Saya perlu terlebih dulu memahami apa yang sebenarnya diinginkan atasannya. *Mentoring*? Tampaknya bukan, karena bukankah orang-orang yang diminta untuk di-*coach* tersebut adalah *sales manager* berpengalaman, dan tenaga penjual senior? Dari segi pengalaman dan senioritas, level Andriana sebenarnya masih di bawah mereka.

Training? Sepertinya jawabannya idem dengan *mentoring*.

Motivasi? Boleh jadi.

Diskusi...? Kemungkinannya lebih besar dibanding tujuan-tujuan lainnya.

Seandainya berkesempatan berbicara kepada bos Andriana, saya dapat menyarankan Andriana diberikan tugas mengajarkan teknik-teknik *coaching* kepada *sales manager* dan manajer departemen lain di perusahaannya supaya setiap manajer atau pemimpin tim mampu meng-*coaching* staf atau anggota tim masing-masing. *Coaching at work* akan efektif jika sudah digunakan oleh setiap atasan dalam interaksinya dengan bawahan dan rekan kerjanya. Di akhir perbincangan, saya memberikan beberapa saran kepada Andriana.

“*Coaching* dapat kamu lakukan secara mandiri tanpa mendapatkan dukungan dari atasan. Hal ini karena *coaching* adalah bentuk komunikasi yang efektif. Tapi, untuk ini, hasilnya akan maksimal bila diterapkan kepada bawahan langsung. Selama ini kamu sudah berkomunikasi dengan bawahan langsung kamu, kan?”

“Pastilah.” Andriana mengangguk sepeham.

“Nah, kan tinggal mengubah cara berkomunikasi saja,” saya menegaskan.

“Iya juga.” Andriana kembali mengangguk.

“Bila ditugaskan oleh atasan untuk *coaching* rekan manajer lain, atau staf dari bagian lain seperti kasus kamu diminta *coaching* manajer penjualan dan timnya, kamu perlu mendapatkan *support* penuh dari atasan. Kamu juga harus jelas apa maunya atasan, mengenai *outcome* atau hasil akhir apa yang diinginkannya untuk dicapai. Setelah itu menyepakati waktu pertemuan dengan manajer atau staf yang akan di-*coaching*. Mulailah sesi pertama dengan mendiskusikan target *coaching*, menyusun jadwal pertemuan-pertemuan berikutnya, dan sambil melakukan itu mulailah membangun *rapport* yang baik.”

Andriana mengubah posisi berdirinya, semangatnya menegakkan punggungnya dan mengembangkan senyum di wajahnya. “Terima kasih banyak, *Coach* Erni!” katanya mantap sebelum meninggalkan ruangan tempat kami telah bertemu.

Apa Itu *Coaching*?

Apakah Anda juga seperti Andriana, tidak sabar lagi untuk segera mempraktikkan *coaching* di tempat kerja? Bagus! Akan tetapi, mungkin ada baiknya jika memperkaya perbendaharaan *coaching* terlebih dulu. Mari kita mulai dengan menjawab pertanyaan: “Apa itu *coaching*?”

Saya memilih tidak menerjemahkan *coaching* ke dalam bahasa Indonesia, mengingat adanya kemungkinan bersilangan dengan terjemahan *training*. Untuk itu, *training* pun tidak kita terjemahkan karena Anda pasti juga tahu apa yang saya maksud.

Secara umum, *coaching* adalah sebuah proses interaktif yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengatasi masalah-masalah kinerja atau untuk mengembangkan kapabilitas karyawan. Kesuksesan proses ini sangat tergantung kepada kolaborasi dan tiga komponen: bantuan teknis, dukungan pribadi, dan tantangan individu. Ketiga unsur ini disatukan oleh ikatan emosional antara manajer sebagai *coach* dan bawahan sebagai *coachee*.



Meminjam definisi yang diberikan International Coach Federation (ICF): “*Coaching is partnering with individuals in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential.*” Untuk itu, *coaching* dapat dipandang sebagai:

- Hubungan kemitraan untuk mencapai tujuan tertentu.
- Melibatkan proses kreativitas individu (*coachee*).

- Membantu individu menyadari potensi yang dimilikinya dan membangun kemauan untuk memaksimalkan potensi tersebut.

Coaching sebagai sebuah proses sangat bergantung kepada kecanggih-an berkomunikasi, yakni aktif mendengarkan, mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang dapat menjangkau *pikiran bawah sadar* individu *coachee*, dan dengan cara seperti itu membantunya menemukan potensi atau kekuatan dalam dirinya.

Aslinya, istilah *coach* berasal dari kata *coache* dalam bahasa Inggris pada abad pertengahan yang berarti *wagon* atau ”kereta kuda dengan tempat duduk berbantal”. Hingga hari ini, kata *coach* masih digunakan untuk menyebut alat transportasi seperti kereta api dan bus. Bahkan sofa pun sering disebut *coach*.

Konsep gerbong kereta atau bus sebagai ”pengantar” seseorang dari satu tempat ke tujuan yang diinginkannya kemudian diadopsi untuk menyebut pembimbing (*tutor*) atau pelatih, baik di dunia pendidikan maupun olahraga.

Dalam sejarah perkembangannya, *coaching* berfokus pada bagaimana menguasai keterampilan perilaku (*behavior*) tertentu, seperti *vocal coach*, *acting coach*, *public speaking coach*, *dance coach*, dan tentu saja peningkatan kesempurnaan perilaku yang berhubungan dengan keolahragaan.

Sejak dekade 1980-an, *coaching* bertransformasi menjadi *human management tool*, berbaur dengan *mentoring*, *counseling*, *training*, dan *consulting* yang sebelumnya dipraktikkan oleh pembimbing, konselor, dan psikolog/psikiater. Organisasi profesi pun bertumbuh-kembang, semisal International Coach Federation (ICF) yang berpusat di Washington, DC; European Mentoring and Coaching Council (EMCC) yang berpusat di Inggris, serta federasi-federasi yang menaungi *executive corporate coach*, *career coach*, *life coach*, dan lainnya.

Manajer sebagai Coach

Ketika Anda mempraktikkannya, *coaching* tentulah bukan sekadar alat berkomunikasi dan mengajukan *powerful question* (pertanyaan berkuasa). Anda pun dapat fleksibel berganti peran. Ada saatnya Anda memandu dan memfasilitasi. Ada saatnya Anda memprovokasi staf dan karyawan untuk menemu-

kan ide-ide baru. Ada saatnya pula Anda bertindak sebagai pengajar kognisi dan pelatih *coachee* dalam melakukan suatu tugas. Sebenarnya di sinilah letak perbedaan antara manajer sebagai *coach* dan *coach* profesional. Manajer memiliki keleluasaan gerak yang memberinya kesempatan lebih besar untuk menggugah perubahan staf dan karyawan di bawah pembinaannya.

Sebagai manajer, mungkin Anda adalah pejabat yang diikuti anak buah karena mereka dibayar untuk mematuhi perintah Anda. Akan tetapi, untuk menjadi seorang pemimpin sejati, Anda perlu menginspirasi dan memberi teladan. Untuk menciptakan dampak, Anda perlu terus-menerus memberikan dukungan bagi pertumbuhan berkelanjutan dan membantu staf mencapai tingkat kesadaran yang dibutuhkan untuk menjadi pribadi sukses.

Model *coaching* GENIUS yang menjadi tulang punggung buku ini memberikan panduan untuk berpindah dari satu peran ke peran berikutnya, sejalan dengan tingkat pembelajaran dari basis hingga mencapai kesadaran (*awareness*). Dengan kata lain, dari *unconscious incompetence* hingga *unconscious competence* (sebuah proses pertumbuhan melewati enam level neurologis yang diasosiasikan dengan peran-peran berbeda).

Memandu dan Memfasilitasi

Pada level ini Anda berperan sebagai pemandu dan fasilitator. Pemandu menyediakan dukungan yang berhubungan dengan lingkungan tempat perubahan sedang atau akan segera berlangsung. Memandu adalah rangkaian proses untuk mengantarkan individu atau tim dalam perjalanan dari *present state* (kondisi sekarang) menuju *desired state* (kondisi yang diinginkan). Tentu saja, pemandu haruslah orang yang sudah mengenal kondisi jalan yang akan ditempuh, keadaan yang diinginkan, serta cara-cara terbaik guna mencapainya. Dengan kata lain, pemandu adalah orang yang sudah pernah menempuh perjalanan tersebut dan tahu pasti apa yang menantikan mereka di tempat tujuan.

Kemungkinan besar pemandu harus berhadapan dengan orang yang masih berada dalam kuadron *unconscious incompetence*. Karyawan baru, misalnya, tentu belum menyadari tentang apa yang belum mereka kuasai. Untuk itu, salah satu tugas pemandu adalah menggugah rasa ingin tahu mereka.

Bagaikan seorang pemandu wisata, ia menceritakan tujuan wisata dengan menarik dan menjelaskan detail perjalanannya.

Adapun sebagai fasilitator atau *care taker*, manajer adalah orang yang menyediakan fasilitas—dalam arti yang sebenarnya—untuk mendukung proses perubahan dan pencapaian kondisi yang diinginkan. Fasilitator mengusahakan supaya proses perubahan dapat berlangsung aman, bebas dari intervensi yang tidak seharusnya, bebas dari interupsi, serta tersedianya segala sumber daya yang dibutuhkan dalam proses transformasi.

Melatih Perilaku dan Meningkatkan Kinerja

Coaching tradisional, yang dikembangkan dari dunia olahraga, berfokus pada level ini—*behavior* (perilaku). Peran seorang pelatih adalah membantu individu atau anggota tim memaksimalkan kinerja yang melibatkan perilaku atau sikap tertentu supaya *conscious competence* tercapai.

Coaching di bidang bisnis dan manajemen tidak jauh berbeda dengan *coaching* yang sering kita temui di bidang olahraga. Tujuannya sama, yaitu membantu klien meningkatkan kapabilitas (kompetensi atau kecakapan). Di bidang sepak bola, misalnya, tugas pelatih adalah membuat timnya menguasai teknik-teknik memainkan bola dengan strategi yang tepat dan berbuah kemenangan. Adapun di bidang bisnis dapat dicontohkan bagaimana manajer melatih staf pemasaran menguasai teknik menjual produk, mengoperasikan aplikasi komputer, menjalankan mesin, membuat produk, dan menghasilkan laporan keuangan.

Mengajar Pemahaman Kognisi

Peran *teacher* (pengajar) adalah membantu individu atau kelompok untuk meningkatkan keterampilan dan kapabilitas kognitif atau yang bersifat intelektual. Tujuan pengajaran pada umumnya adalah untuk meningkatkan kompetensi atau kecerdasan berpikir, berfokus pada penguasaan kecakapan kognitif umum, dan tidak terlalu memperhatikan kinerja-kinerja secara spesifik pada situasi tertentu. Pada level ini, pengajar atau *teacher* perlu dibedakan dengan guru (pencerah).

Pengajaran di sini menitikberatkan pada pengenalan pengetahuan baru dan tidak dimaksudkan untuk meningkatkan ataupun memperbaiki kinerja sebelumnya. Anggota staf atau karyawan yang baru bergabung perlu mendapatkan penjelasan soal cara-cara dan latar belakang teoretis dalam menyelesaikan suatu tugas. Bila perusahaan atau organisasi mengadopsi suatu filosofi baru, ini pun perlu diajarkan kepada mereka.

Seorang manajer atau pemimpin tidak perlu sering-sering berperan sebagai pengajar, lebih penting baginya mengambil peran *coach* dan terutama mentor. Pelajaran baru atau perubahan-perubahan aktivitas yang menuntut karyawan meningkatkan pemahaman dan pengetahuannya dapat dilaksanakan di sela-sela sesi *coaching* atau dapat pula ditempuh dengan menyelenggarakan *training* bersama bagian atau departemen lain dalam organisasi perusahaan. Yang menjadi pengajar bisa saja ahli dari luar perusahaan.

Memberi Inspirasi dan Keteladanan

Manajer dalam perannya sebagai mentor memandu staf dalam menemukan *unconscious competencies* dengan mengubah *limiting belief* (keyakinan yang menghambat) menjadi *empowering belief* (keyakinan yang memberdayakan) sehingga dapat mencapai tujuannya.

Berbeda dengan *coach* atau pendidik, mentor tidak mengajar atau melatih staf melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, ia memberikan kepercayaan penuh pada kemampuan staf untuk mencapai tujuan. *Mentoring* adalah proses untuk membantu staf menginternalisasi sistem keyakinan dan nilai-nilai positifnya melalui resonansi internal. Dengan begitu, mereka dapat menemukan dan menggunakan kebijaksanaan (*wisdom*) sendiri dalam rupa *inner mentor*.

Perlu kita perhatikan bahwa beberapa sumber *online* menggunakan istilah *mentoring* untuk menyebut manajer yang mengajarkan pengetahuan kognisi (*teaching*) dan keterampilan dasar (*coaching*) kepada bawahannya. Harap Anda tidak perlu mengalami kebingungan dengan istilah dalam *terminology neurological level*.

Seorang manajer, yang sukses memimpin tim mencapai puncak prestasi, pada umumnya akan dihargai sebagai pemimpin sejati (*true leader*).

Indikator kesuksesan kepemimpinannya adalah sikap anggota tim atau staf ketika menghadapi persoalan-persoalan rumit dan menemukan motivasi untuk mengatasinya. Motivasi seperti itu timbul bilamana staf meyakini dan percaya bahwa mereka mendapatkan dukungan dan menyadari adanya persamaan *value* dan *belief* dengan sang mentor.

Mentor yang baik tidak selalu harus hadir secara fisik. Sebab, orang-orang dapat selalu merasakan kehadirannya melalui pesan-pesan dan landasan moral yang telah diciptakannya. Seorang manajer yang sukses berperan sebagai mentor akan sukses pula menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif yang memungkinkan orang dapat bekerja secara maksimal.

Mendukung Pertumbuhan Berkelanjutan

Sponsor adalah orang yang memberikan dukungan secara sukarela dan seturut dengan kemampuannya. Di dalam kehidupan sehari-hari kita sering menjumpai sponsor dalam suatu acara perayaan, kompetisi, aksi amal, dan sebagainya. Sponsor tidak terlibat langsung dalam kegiatan. Mereka memberikan dukungan semata-mata karena percaya kepada orang-orang yang meminta dukungannya. Mereka tidak harus tahu secara terperinci, tetapi dapat mengidentifikasi diri dalam bentuk persamaan nilai-nilai (*value*) dan keyakinan-keyakinan (*belief*) dari suatu kegiatan yang didukungnya.

Sponsor memercayai dan menghargai orang-orang yang didukungnya sebagai pribadi yang istimewa dan memiliki keunikan tersendiri. Staf dan karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan manajer yang memahami bagaimana memberikan *sponsorship* secara positif merasakan eksistensi, perhatian, dan penerimaan. Pendapat mereka diperhatikan dan kontribusi mereka—sekecil apa pun—mendapat tempat. Sebagai tim, setiap anggota mendapatkan pengakuan yang membuat mereka merasa spesial.

Sikap saling cemburu dan prasangka bahwa orang lain lebih dipentingkan berkurang. Dengan demikian, tidak ada yang merasa perlu untuk melindungi punggungnya dari tusukan. Efeknya, tentu saja setiap orang mampu berfokus pada peningkatan prestasi dan memberi kontribusi semaksimal mungkin. Seorang atasan yang efektif berperan sebagai sponsor

akan berdaya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung pertumbuhan.

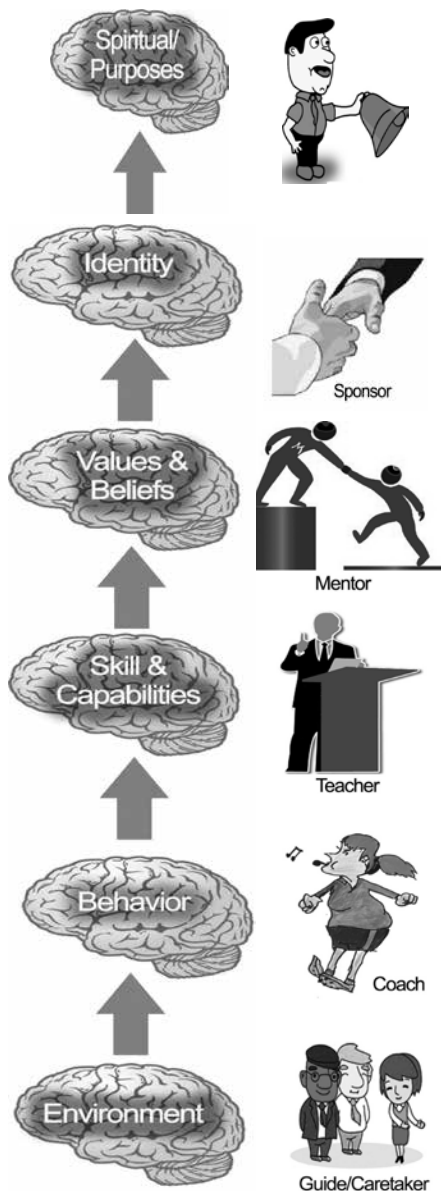
Membangkitkan Kesadaran

Awakener adalah peran manajer ketika memberikan pencerahan kepada individu pada level visi-misi dan spiritual sehingga individu yang bersangkutan mampu berinteraksi dengan level tersebut. *Awakener* berperan menyadarkan dan membangunkan orang lain melalui integritas dan keselarasan pribadi yang telah dicapainya sendiri.

Dalam aktivitas *coaching*, seorang *coach* menciptakan kesadaran (*awareness*) dengan mengajukan pertanyaan yang bertujuan memprovokasi *coachee* untuk menemukan sumber-sumber daya internal. *Coach* tidak menawarkan solusi, tidak mendiktekan apa yang harus dilakukan kepada *coachee*, tetapi sepenuhnya percaya bahwa *coachee* dapat mencapai level spiritual logika berpikirnya. Dengan demikian, mereka akan mampu menemukan solusi-solusi yang dibutuhkan.

Beberapa pebisnis yang saya kenal sering kali salah menafsirkan tentang peran sebagai pencerah. Mereka berpikir bahwa ini adalah kesempatan untuk berceramah panjang lebar dalam acara *outing* atau rapat akhir tahun. Atau, sebaliknya, menyangka pembangkit (*awakener*) hanya ada dalam organisasi-organisasi keagamaan, spiritual, dan sosial. Padahal, peran ini dapat dijalankan hanya dengan membantu orang lain memperluas peta mental, dan bertumbuh-kembang melalui kesuksesan mencapai visi-misi kehidupan secara individual. Selain itu, *coach* juga dapat membantu *coachee* memaknai problem-problem lama dengan perspektif baru sehingga mereka mampu menemukan solusi yang tepat. Pertanyaan sederhana yang dapat diajukan seorang manajer—dalam perannya sebagai pembangkit, misalnya: “Untuk siapa lagi dan untuk apa lagi kamu mencapai gol ini?” “Apa kontribusimu bagi sistem kehidupan yang lebih besar?” “Apakah kamu setetes air yang jatuh ke dalam lautan, atukah lautan itu sendiri ada karena begitu banyaknya tetes-tetes air seperti kita-kita ini?”

Peran-Peran Manajer dalam Proses Coaching



Awakener “membangkitkan” seseorang dari “keadaan tertidur”. Dalam *coaching*, peran ini menginspirasi individu/kelompok melalui integritas dan keselarasan diri yang telah dicapainya.

Awakener juga membantu individu/kelompok mencari jawaban “untuk apa lagi dan untuk siapa lagi?” Penemuan jawaban atas pertanyaan di atas akan mendukung individu/kelompok terus bertumbuh dalam karier dan kehidupan pribadi.

Sponsor memercayai dan menghargai individu/kelompok yang disponsornya sebagai pribadi yang spesial dan memiliki keunikan tersendiri. Staf dan karyawan yang bekerja di bawah manajer yang selalu memberikan *sponsorship* positif akan merasakan eksistensi, perhatian, perasaan nyaman dan diterima.

Mentor memberi inspirasi kepada individu/kelompok untuk terus-menerus mengembangkan *Unconscious Competences*, dan menemukan *inner-mentors* melalui resonansi nilai-nilai, keyakinan dan intensi pribadi. Dalam relasi *coach-coachee*, **Mentor** menginspirasi dengan hadir sepenuhnya dan aktif mendengarkan.

Teacher memberikan pelajaran pengetahuan dan kapabilitas kognisi yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan sadar (*Conscious Competences*). Ketika berperan sebagai pengajar, *coach* fokus menerangkan pengetahuan teori baru saja tanpa harus memperhatikan kinerja *coachee* sebelumnya. Dalam konteks *coaching* **Teacher** bukanlah **guru** yang dalam bahasa *Sanskerta* berarti “pengusir kegelapan”.

Coach atau pelatih berfokus pada perubahan level *behavior* (perilaku); yaitu bagaimana melakukan suatu aktivitas dan mencapai kineija maksimal. **Coach** melakukan observasi, memberikan nasihat apa yang dapat disempumakan, berkoordinasi dalam tim dan cara memaksimalkan sumber daya individu/kelompok agar dapat berperilaku efektif.

Guide menunjukkan jalan dari *present states* (kondisi saat ini) menuju *desire state* (kondisi yang diinginkan) dan bagaimana berperilaku efektif agar perjalanan tersebut menjadi lebih mudah serta menyenangkan. **Caretaker** menciptakan *environment* (lingkungan) yang kondusif dan aman yang memungkinkan terjadinya transformasi bagi individu/kelompok untuk bertumbuh.

Sangat penting disadari bahwa membangkitkan semangat bukanlah sesuatu yang dikatakan, melainkan sesuatu yang kita pancarkan melalui kepri-

badian yang terintegrasi dengan baik. Dengan kata lain, pembangkit adalah orang yang telah mencapai versi identitas terbaiknya. Manajer yang *awaken* dapat diidentifikasi pula sebagai pemimpin yang *walk the talk*. Ia adalah pemimpin visioner dan karismatik karena terintegrasi secara utuh.

Bila telah mampu beralih peran dengan mulus, Anda pasti sukses membawa tim mencapai puncak kesuksesan. Sebagai orang yang mengantarkan, Anda pasti bersama-sama mencapainya, karena itu bukankah seharusnya Anda merasa sangat antusias sekarang ini?

Tertarik dengan buku ini? Jika ya, tentunya Anda berkenan men-support saya dengan membelinya. Terima kasih.