

MENERAPKAN *COACHING* SEBAGAI GAYA KEPEMIMPINAN MASA KINI

Oleh:

Rusli Ginting Munthe

Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen-UK.Maranatha Bandung

Abstract: The objective of this paper is to explain the importance of managing talent of Generation Y. Generation Y has a very different characteristics with the previous generation. Organisations need to implement leadership style in order to develop and manage them as a talent. Thus, the appropriate leadership style to be able to develop the talents of generation Y is managing as a coach. Manager as coach will be able to improve the performance and develop subordinates of generation Y.

Keywords: Generation Y, Coaching, development

PENDAHULUAN

Pada saat ini banyak organisasi dihadapkan pada suatu tantangan yang besar yaitu keberagaman para karyawan handal dan berkompeten (*talent*). Keberagaman ini tidak hanya berdasarkan gender, budaya, ras-suku, latar-belakang pendidikan-ekonomi, agama, dan keterbatasan fisik, tetapi keberagaman besar dan fenomenal yang sering kita dengar sebagai keberagaman generasi, saat ini di tempat kerja terdapat tiga generasi yang bertemu dan saling berinteraksi yaitu generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y (Cran, 2014) dan pertemuan antar generasi di tempat kerja ini memiliki potensi konflik untuk dapat terjadi (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

Potensi konflik ini dapat terjadi karena terdapat perbedaan karakteristik dan kebutuhan diantara masing-masing generasi, seringkali para pimpinan dari generasi X merasa sulit untuk mengatur *talent* dari generasi Y, bahkan mereka seringkali menganggap generasi Y ini tidak sopan, karena generasi Y melihat atasannya sebagai “teman yang setara”.

Mengelola para *Talent* dari Generasi Y sangatlah penting karena pada tahun 2025, generasi Y akan mengambil alih 75% tenaga kerja (Jalal, 2012). Maka agar dapat mengelola para *talent* dari generasi Y ini, maka pentinglah agar dapat memahami mereka, sehingga dapat memperlakukan, mengarahkan dan memimpin mereka sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan mereka (Weyland, 2011).

Karakteristik yang menonjol dari Generasi Y adalah mereka memiliki ketrampilan/ pengalaman tinggi dalam teknologi, belajar dalam kelompok, kreativitas yang tinggi, ramah, terbuka dan mudah menyesuaikan diri (Cran, 2014).

Generasi X generasi sebelum generasi Y, mereka memiliki kesetiaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan generasi Y, sedangkan *talent* dari Generasi Y

seringkali memiliki *turnover* yang tinggi di tempat kerja, hal ini dapat terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan utama dari para *talent* Generasi Y yaitu pengembangan diri, selama organisasi tidak memberikan kesempatan kepada para *talent* dari Generasi Y ini untuk mengembangkan dirinya, maka mereka tidak akan bertahan dalam organisasi tersebut (Cran, 2014).

Turnover akan menjadi suatu masalah bagi organisasi apabila *talent* keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja hanya untuk mendapatkan kesempatan yang lebih baik di perusahaan lain. Hal ini akan menyulitkan organisasi karena akan menghambat implementasi program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Maka dari itu, menjadi sesuatu yang penting bagi organisasi untuk dapat menekan keinginan *turnover* para *talent* generasi Y ini, yang muncul karena tidak tersedianya kesempatan untuk mengembangkan diri. Usaha untuk menekan keinginan *turnover* ini dapat dimulai dengan menerapkan gaya kepemimpinan (Alhamwan & Mat, 2015). Gaya kepemimpinan ini haruslah dilakukan oleh manajer, bahkan atasan langsung (*supervisor*) yaitu mereka haruslah memulai penerapan gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir kreativitas para *talent* dari generasi Y untuk dapat berkembang lagi. Nampaknya usaha menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodir kreativitas para *talent* dari generasi Y ini sudah mulai ditingkatkan di Asia dengan gaya kepemimpinan yang disebut *Coaching* (Gillespie, 2011).

Gaya *coaching* ini memang belum populer, tetapi penerapannya justru saat ini semakin pesat. Dengan semangat menjadi seorang *Coach*, setiap *manager* didorong agar dapat mengembangkan para anak buahnya, gaya kepemimpinan *coaching* ini berfokus pada pengembangan anak buah dan memperlakukan mereka layaknya sebagai manusia, *manager* menilai mereka (anak buahnya) sebagai pribadi yang memiliki potensi besar untuk dapat berkembang dan mencapai hasil terbaik. Para Manajer akan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan sesuai porsi mereka masing-masing, sehingga diharapkan dalam kapasitasnya, mereka dapat menjadi lebih mandiri dan mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Dan nampaknya gaya kepemimpinan *manager* sebagai *coach* ini merupakan gaya kepemimpinan yang paling ideal dan sesuai dengan *trend* organisasi modern saat ini, yakni gaya kepemimpinan dan manajemen yang lebih banyak melakukan pendelegasian dan pemberdayaan (Wijayanto, 2012).

GENERASI Y

Mereka yang dikatakan sebagai Generasi Y adalah mereka yang lahir diantara tahun 1980 dan 2001. TV, ponsel, dan *video game* dianggap sebagai hal-hal yang memiliki pengaruh pada generasi ini. Dibandingkan dengan generasi lainnya, generasi ini menggunakan sosial *online* seperti *Facebook*, *Twitter* dan jaringan profesional seperti *LinkedIn* dengan sangat luas akibatnya, mereka memiliki informasi yang terhubung secara *virtual*. Beberapa karakteristik yang menentukan Generasi Y adalah mereka adalah orang yang *global*, mandiri, percaya diri, dan adaptif terhadap berbagai situasi. Namun, mereka kurang dalam loyalitas kepada atasan mereka, dan rentan dalam mengambil risiko.

Dari perspektif psikologis, Generasi Y lebih sering menunjukkan keinginan untuk dihargai dengan sangat tinggi, memiliki kekaguman pada diri pribadi. Generasi Y ditandai sebagai orang yang teknis, beradaptasi, dan seorang pembelajar. Dari sewaktu mereka muda, mereka telah terbiasa menggunakan internet. Karena kebanyakan dari mereka memiliki komputer, mereka cenderung nyaman dengan teknologi, terbuka untuk ide-ide baru, dan merupakan seorang pelajar visual. Mereka lebih cenderung untuk menantang *status quo* atau selalu mempertanyakan alasan mengenai suatu keputusan diambil, terlebih ketika mereka tidak menyetujui keputusan tersebut.

Karakteristik positif dari Generasi Y mereka dilihat sebagai pribadi yang mudah beradaptasi, inovatif, efisien, ulet, toleran, dan nilai-nilai negatif sebagai kurang sabar, kurang peka, tidak terlibat, skeptis, tidak sopan, dan ekspresif terus terang dalam menunjukkan rasa tidak suka. Dan mereka tidak melihat perbedaan antara pekerjaan dan kehidupan, maka bersedia bekerja kapan saja dan di setiap tempat. Sebuah konsekuensi yang tidak diinginkan dari pendekatan ini adalah bahwa generasi Y kurang dalam memiliki keterampilan dalam etiket yang tepat ketika dalam hal makan bersama (formal), komunikasi, dan bahkan dalam berpakaian.

Di tempat kerja, Generasi Y lebih menyukai pekerjaan dengan "title" jabatan yang tinggi di awal karir. Selain itu, mereka kompetitif di tempat kerja, menikmati tantangan, dan keinginan pertumbuhan dan pengakuan. Selanjutnya mereka tidak mengharapkan dapat bekerja di posisi yang sama untuk waktu yang lama, mereka rindu untuk belajar berbagai segmen organisasi untuk dapat melihat "gambaran besar" perusahaan sehingga dapat membuat diri mereka berharga dalam organisasi (Anantatmula & Shrivastav, 2012).

COACHING SEBAGAI PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang "mencari potensi dan motivasi dari pengikut, berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka yang lebih tinggi, dan melibatkan pengikut sepenuhnya dalam pengambilan suatu keputusan".

Kepemimpinan transformasional menunjukkan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan perilaku orang lain dengan bekerja dengan dan melalui mereka dalam rangka untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.

Pemimpin transformasional menyebabkan pengikutnya untuk menjadi sangat berkomitmen untuk mencapai misi mereka sehingga mereka dapat melakukan pengorbanan pribadi yang signifikan dalam kepentingan organisasi" (Lam & O'Higgins, 2012).

Terdapat empat komponen yang dapat menjelaskan ciri utama dari kepemimpinan transformasional (Lam & O'Higgins, 2012):

- (1) Berkharisma. Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, dan mengambil bagian untuk menyelesaikan isu-isu yang sulit, mereka menyajikan nilai-nilai yang paling penting, dan

menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi keputusan yang etis. Pemimpin digambarkan sebagai model yang menghasilkan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan untuk tujuan bersama.

- (2) Menjadi *motivator* dan sumber inspirasi. Pemimpin mendefinisikan visi untuk mencapai masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk hal-hal yang perlu dilakukan.
- (3) Merangsang kemampuan intelektual pengikut untuk berkembang dengan menjadi kritis dalam berpikir. Pemimpin mengajak pengikut mengevaluasi asumsi, pandangan yang lama, tradisi, dan keyakinan, agar dapat merangsang perspektif baru dan menemukan cara baru dalam melakukan sesuatu, dan mendorong pengikut agar mengekspresikan ide-ide dan prioritas baru.
- (4) Mengembangkan diri para pengikut secara individual. Pemimpin berinteraksi dengan pengikut sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan unik mereka, kemampuan, dan aspirasi, serta mendengarkan mereka dengan penuh perhatian, berfokus lebih lanjut pada ranah pengembangan mereka, menyarankan, mengajar dan meng-*coach* mereka.

COACHING

Coaching sebagai salah satu penerapan gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemitraan dalam sebuah proses percakapan yang mendalam untuk pembangkitan pemikiran dan kreativitas berpikir, yang mengilhami sehingga dapat memaksimalkan potensi pribadi dan profesionalisme (Kurnia, 2012). Jadi *Manager* sebagai *coach* akan mengarahkan setiap *talent* untuk dapat lebih sering mengungkapkan pemikiran-pemikiran kreatifnya sehingga pribadi *talent* dapat maksimal dan berkembang baik dalam menyelesaikan suatu permasalahan dan dari segi kemandiriannya.

PENERAPAN COACHING

Penerapan proses *coaching* dapat mengikuti sebuah alur/tahapan dari sebuah model *coaching* sederhana, dengan model ini *manager* akan terbantu untuk meng-*coach* anak buahnya dengan lebih baik. Pada table 1 di bawah ini dipaparkan suatu proses *coaching* yang populer digunakan yaitu dengan menggunakan alur/tahapan THE COACH MODEL yang diciptakan oleh Keith E. Webb seorang pakar *coaching* (Kurnia, 2012) proses tersebut yaitu sebagai berikut:

Tabel 1
Proses Coaching

| <i>The COACH Model</i> | | |
|---|---|--|
| Pendekatan Fokus pada hasil | | Contoh Pertanyaan yang digunakan |
| Tahapan | Proses | |
| C: Connect Menjalin Hubungan | <p>Tahap ini adalah untuk menjalin hubungan dengan <i>coachee</i> dan membangun kepercayaan.</p> <p>Bagian percakapan ini memberikan sedikit informasi mengenai apa yang terjadi dalam kehidupan <i>coachee</i>. Seorang <i>Manager</i> juga akan menggunakan kesempatan ini untuk <i>Follow-Up</i> percakapan <i>Coaching</i> sebelumnya.</p> | <p>“Apa kabar, bagaimana keadaan Anda saat ini?”</p> <p>“Hal-hal apa saja yang Anda dapatkan sejak pertemuan <i>coaching</i> terakhir kita?”</p> |
| O: Outcome Sasaran Percakapan | <p>Mencari tahu hal yang menjadi topik penting bagi <i>coachee</i> dan menetapkan agenda <i>coachee</i> untuk percakapan yang akan dilakukan.</p> <p>Hal ini mungkin berarti meneruskan topik sebelumnya, atau merupakan topik baru.</p> | <p>“Hal apakah yang akan paling menolong Anda untuk kita bicarakan sekarang?”</p> |
| A: Awareness Membangkitkan Kesadaran | <p><i>Manager</i> akan mengajukan pertanyaan dan akan mendengar secara aktif. Mendengar apa yang tidak terucap, menggali penemuan, pemikiran, komitmen, dan tindakan melalui sebuah percakapan.</p> | <p>“Menurutmu faktor-faktor apa saja yang memengaruhi situasi-situasi tersebut?”</p> |
| C: Course Langkah-Langkah Tindakan | <p>Tahap ini mencoba untuk menangkap pemahaman dan pemikiran lalu menerjemahkannya sebagai tindakan-tindakan yang akan dilakukan.</p> <p><i>Manager</i> sebagai <i>coach</i> dan <i>talent</i> generasi Y sebagai <i>coachee</i> akan memutuskan bersama 2-3 tindakan yang sanggup dilakukan <i>coachee</i> sebelum percakapan <i>coaching</i> selanjutnya.</p> | <p>“Tindakan-tindakan apa yang paling efektif untuk mencapai tujuan-tujuan Anda?”</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>H: Highlights</p> <p>Menelaah Kembali Pembelajaran</p> | <p>Pada tahap ini <i>Manager</i> sebagai <i>coach</i> akan meminta <i>coachee</i> untuk mengulas kembali apa yang telah ia pelajari, pemahaman yang didapat, dan hal yang berguna. Ulasan ini akan membantu <i>coachee</i> untuk memperdalam apa yang telah ia pelajari, dan membantu <i>coach</i> untuk mengetahui apa yang dianggap penting oleh <i>coachee</i>.</p> | <p>“Dapatkah Anda menceritakan kembali langkah-langkah tindakan yang akan Anda lakukan?”</p> |
|---|--|--|

PEMBAHASAN

Dari budaya organisasi selama ini, kita dapat melihat banyak pemimpin dalam melakukan tugas manajerialnya hanya menerapkan pengarahannya satu arah/perintah saja kepada para anak buahnya karena ingin serba cepat, hal ini akan membuat semua anak buahnya “menurut saja”, dan apabila hasil dari perintah atasannya berdampak buruk, maka mereka akan menyalahkan pemimpinnya dan tidak mau bertanggungjawab atas konsekuensinya, hal ini dapat terjadi karena mereka tidak memiliki “rasa memiliki” dari perintah (keputusan) yang diberikan atasannya, hal ini apabila dibiarkan terus tentunya akan membuat komitmen mereka rendah, tidak mandiri dan tidak menjadi kreatif sehingga pengembangan diri mereka pun di tempat kerja terhenti.

Penerapan pemberian instruksi yang satu arah ini yang sering kali dikatakan sebagai perintah atasan kepada anak buahnya dapat menjadi efektif bagi para anak buah yang berasal dari Generasi X karena mereka lebih setia pada atasannya dan tidak berani untuk membangkang, namun tidak akan efektif pada anak buah yang berasal dari generasi Y, yakni generasi yang sudah mulai memasuki tempat kerja dan diprediksi pada tahun 2025, generasi Y akan mengambil alih 75% tenaga kerja (Jalal, 2012). Mereka dikenal sebagai generasi yang *independen*, terbuka dan kreatif, apabila pemimpin tetap memberikan gaya perintah satu arah saja, maka mereka akan berani selalu mempertanyakan perintah yang diberikan, bahkan mereka akan menolak perintah apabila perintah yang diberikan tidak sesuai dengan penilaian mereka dan yang lebih buruk lagi, mereka tidak akan sungkan untuk keluar dari perusahaan.

Apabila setiap pemimpin tetap terbiasa dengan budaya kepemimpinan yang selalu memberi perintah dan melakukannya secara terus menerus tanpa melakukan pengembangan pada anak buahnya, maka dikhawatirkan dalam jangka panjang akan menurunkan kinerja organisasi yang berdampak pada menurunnya daya saing perusahaan. Banyak perusahaan besar yang tidak efisien dan mulai kehilangan daya saing dapat memperbaiki kinerjanya melalui proses rekayasa ulang perusahaan, baik dalam budaya organisasi, struktur organisasi, teknologi dan kompetensi SDM (Wijayanto, 2012). Berdasarkan hal ini, melalui tulisan ini, penulis ingin mengajak para pemimpin, manager dan pelaku bisnis yang memiliki anak buah (terutama dari generasi Y) untuk melakukan perubahan budaya dalam menerapkan gaya

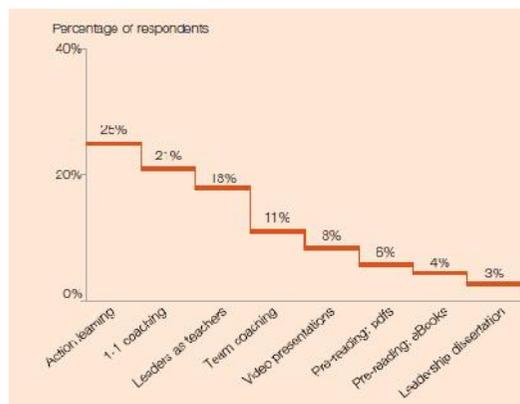
kepemimpinan, jangan selalu menerapkan gaya kepemimpinan yang hanya “memberi perintah” saja tetapi harus menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan *trend* organisasi modern saat ini, yakni gaya kepemimpinan dan manajemen yang lebih banyak melakukan pendelegasian dan pemberdayaan (Wijayanto, 2012).

Gaya kepemimpinan manager, pemimpin sebagai *coach* adalah gaya kepemimpinan yang mendorong pemimpin, manager lebih berempati kepada setiap anak buahnya yaitu dengan cara berkomunikasi yang lebih banyak mendengar secara aktif serta bertanya untuk menggali lebih banyak serta memberikan umpan balik positif yang konstruktif dalam rangka menggali pencapaian potensi diri dari orang yang dituntunnya (*coachee*). Selain itu, manager akan melibatkan anak buah dalam mengambil suatu keputusan, sehingga dari keputusan yang diambil, anak buah akan memiliki “rasa memiliki” atas keputusan tersebut dan akan bertanggungjawab dan berkomitmen dalam melakukannya.

Memang menerapkan gaya kepemimpinan, pemimpin sebagai *coach* ini tidaklah mudah, karena pemimpin harus memiliki ketrampilan mendengarkan dengan baik, kemampuan bertanya yang jitu dan pengelolaan emosi yang matang sehingga dapat sabar, berempati dalam melakukan *coaching* dengan anak buahnya.

Walaupun gaya kepemimpinan manager atau pemimpin sebagai *coach* ini tidaklah mudah, namun merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling berdampak dalam pengembangan para *talent*, hal ini ditunjukkan oleh survei yang dilakukan kepada para Manager di Singapura (Gillespie, 2011):

Gambar 1
Grafik hasil survei mengenai Gaya kepemimpinan yang paling berdampak dalam pengembangan para *talent* dari para Manager di Singapura



Paling pertama adalah *action learning* dan kedua adalah *one and one coaching*. Hal ini menunjukkan bahwa *coaching* dilihat sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki dampak yang besar pada pengembangan para *talent*. Selain itu penelitian telah menunjukkan bahwa 10 persen dari pengembangan diri *talent*

berasal dari pelatihan, 20 persen melalui *coaching*, dan 70 persen dari pengalaman (Gillespie, 2011).

Maka, pimpinan dan manager dengan mengambil peran sebagai *coach* adalah merupakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk dapat mengembangkan para *talent* dari generasi Y, yang dikenal memiliki karakteristik yang mudah beradaptasi, inovatif, efisien, ulet, toleran, tetapi juga seringkali kurang sabar dan ekspresif terus terang dalam menunjukkan ketidaksukaan, karena didalam penerapan proses *coaching* para *talent* dari generasi Y ini menjadi fokus utamanya, mereka dapat lebih mengekspresikan pendapat, ide-ide mereka dan kreativitas mereka dengan terbuka dan penuh kepercayaan kepada manager mereka yang adalah *coach* mereka. Hal ini dapat mengakomodir pengembangan diri para *talent* dari generasi Y, yang merupakan generasi saat ini dan generasi yang akan datang, jadi sangatlah relevan apabila menerapkan *coaching* sebagai gaya kepemimpinan saat ini.

SIMPULAN

Pemimpin, Manager, Atasan, Supervisor, mereka semua dengan bertindak sebagai seorang *Coach* akan mendapatkan dukungan dan loyalitas yang tinggi dari para anak buahnya yang berasal dari generasi Y karena gaya kepemimpinan ini dapat mengakomodir karakteristik dan kebutuhan mereka. Anak buah dari generasi Y akan lebih termotivasi, lebih terberdayakan, lebih kreatif dan inovatif serta pro-aktif dalam bertindak serta mengembangkan rasa memiliki yang tinggi terhadap tujuan bersama. Manager dengan melakukan pendekatan sebagai seorang *coach* akan mampu memperbaiki kinerja dan sekaligus mengembangkan anak buah dari generasi Y dengan memperbaiki kemampuan dan juga motivasi *talent* tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhamwan, M & Mat, N.Bt. 2015, "Antecedents of Turnover Intention Behavior among Nurses: A Theoretical Review", *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 5, No. 1, pp 84-89
- Anantatmula, V.S. & Shrivastav, B. 2012, "Evolution of project teams for Generation Y workforce", *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 5 No. 1, 2012 pp. 9-26
- Cran, C. 2014, *101 Tips Mengelola Generasi X, Y, & Zoomer di Tempat Kerja*, Penerbit KPG (Kepustakaan Populer Gramedia), Jakarta
- Gillespie, J. 2011. "Leadership transformation powers growth for firms in Asia", The Korn/Ferry Institute, pp 1-12
- Mia O.J. 2012, *Mengenal Siapa Itu Gen Y?*, HC Magazine #1, edisi November-Desember 2012, Jakarta
- Kurnia, P. 2012, "*Coaching yang menumbuh-kembangkan*", Penerbit Pionir Jaya, Bandung
- Laloux, F. 2014, "*Reinventing Organizations*", Nelson Parker, Brussels 1190, Belgium
- Lam, C.S., & O'Higgins, E.R.E. 2012, "Enhancing employee outcomes The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership

style”, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 33 No. 2, pp. 149-174

Weyland, A. 2011, “Engagement and talent management of Gen Y”, *Industrial And Commercial Training*, VOL. 43 NO. 7, pp. 439-445

Wijayanto, D. 2012, “*Pengantar Manajemen*”, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

