

ISSN: 2302-7770



FORUM MANAJEMEN INDONESIA

PROSIDING SEMINAR NASIONAL & *CALL FOR PAPER*

FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE-4

Indonesia Family Business Sustainability

Hotel Inna Garuda, Yogyakarta 13 - 14 November 2012



**PENGEMBANGAN STRATEGIC COACHING SEBAGAI
PENERAPAN SUSTAINING PERFORMANCE LEADERSHIP
DALAM MENCAPAI EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT**

Rony Setiawan

Universitas Kristen Maranatha, rony_luxor@yahoo.com

Rusli Ginting Munthe

Universitas Kristen Maranatha, paul_ruzz@yahoo.com

Abstrak

People are the only source of active locomotion in business organizations. The existence of the company is very closely related to their real performance. Company performance is shown through financial performance which is indirectly affected by the performance of the employees who working at the company. To achieve optimal performance, companies must implement a management system that is able to train and develop the potential and actualization of employee's performances which are to be able to contribute positively to the objectives which are to be achieved by the company. Provide employees with the knowledge and skills are not enough. Companies must be willing and able to direct their employees to be able to utilize all its capabilities by the positive synergy behavior on the performance of the company in the long run. In order to realize these conditions, companies need to optimize coaching where leaders act directly through socialization optimistic and growing thinking and empowering proactive and visionary the way to act for its employees.

Keywords: performance management, leadership, coaching

PENGEMBANGAN STRATEGIC COACHING
SEBAGAI PENERAPAN SUSTAINING PERFORMANCE LEADERSHIP
DALAM MENCAPAI EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT

Rony Setiawan, Universitas Kristen Maranatha, rony_luxor@yahoo.com

Rusli Ginting Munthe, Universitas Kristen Maranatha, paul_ruzz@yahoo.com

Abstrak

People are the only source of active locomotion in business organizations. The existence of the company is very closely related to their real performance. Company performance is shown through financial performance which is indirectly affected by the performance of the employees who working at the company. To achieve optimal performance, companies must implement a management system that is able to train and develop the potential and actualization of employee's performances which are to be able to contribute positively to the objectives which are to be achieved by the company. Provide employees with the knowledge and skills are not enough. Companies must be willing and able to direct their employees to be able to utilize all its capabilities by the positive synergy behavior on the performance of the company in the long run. In order to realize these conditions, companies need to optimize coaching where leaders act directly through socialization optimistic and growing thinking and empowering proactive and visionary the way to act for its employees.

Keywords: performance management, strategic coaching, performance leadership

Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu kumpulan dua atau beberapa orang yang melakukan aksi kolaborasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Di dalam proses pencapaian tujuan sebuah organisasi, beberapa orang yang terlibat di dalamnya menggunakan berbagai sumber daya yang ada, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi tersebut. Untuk menciptakan output yang kemudian akan dapat ditransformasikan menjadi *outcome*; mereka mengelola modal, uang, mesin, pasar, metode, dan berbagai sumber daya lainnya. *Outcome* merupakan hasil pendayagunaan berbagai sumber daya yang diperlukan oleh organisasi; yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi tersebut. *Outcome* ini akan menjadi sangat penting, terutama untuk organisasi yang bergerak di bidang bisnis. *Profit-based organization* lebih membutuhkan *outcome* tersebut daripada *non profit-based organization*. Perusahaan merupakan organisasi yang bertujuan utama untuk menghasilkan profit. Kontribusi dari pengelolaan *outcome* yang didapatkan oleh perusahaan menjadi salah satu faktor yang sangat penting bagi eksistensi perusahaan tersebut. Dengan kata lain, *outcome* sangat diperlukan untuk menciptakan keuntungan sebagai salah satu roda penggerak utama perusahaan. Terkecuali dalam industri monopolistik murni; perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan sesuatu yang lebih daripada para pesaingnya. Perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan dan mendominasi peta persaingan bisnis adalah mereka yang mampu menghasilkan *outcome* yang lebih baik, ditinjau dari segi kuantitas dan terlebih kualitasnya. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan daya saing bisnis yang tinggi akan menentukan keberhasilan saat ini dan perkembangan perusahaan tersebut selama periode-periode yang akan datang.

Terdapat beranekaragam kelebihan yang mungkin dimiliki oleh setiap perusahaan; misalnya dana yang melimpah, pengenalan yang lebih baik dengan pasar, penguasaan teknologi, kerja sama yang luas, dan lain sebagainya. Semua jenis keunggulan tersebut pada dasarnya sama-sama berasal dari kualitas pribadi manusia yang ada di dalam perusahaan

tersebut. Perusahaan memiliki kondisi keuangan yang surplus karena perilaku manusia di perusahaan tersebut dalam melakukan penghematan biaya dan atau diversifikasi produk. Perusahaan memiliki pengetahuan yang baik tentang pasar yang akan atau ingin dimasuki karena perilaku manusia pada perusahaan tersebut dalam melakukan penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis data dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Perusahaan memiliki peralatan yang mutakhir karena perilaku manusia di perusahaan tersebut yang mau belajar untuk menciptakan sarana, memanfaatkan teknologi, dan atau membeli *know-how* yang menjadikan pengelolaan perusahaan menjadi lebih efektif. Perusahaan memiliki konektivitas yang tinggi (baik dengan kolega atau mungkin pesaingnya) karena perilaku manusia di dalam perusahaan tersebut yang mempunyai kesadaran bahwa perusahaan tidak dapat berhasil dengan dirinya sendiri, persaingan tidak selamanya akan berhasil dilakukan, dan sangat pentingnya keterbukaan untuk menjalin hubungan mutualisme yang bersifat jangka panjang.

Salah seorang *Senior Minister* yang pernah menjalankan pemerintahan Negara Singapura, Goh Chok Tong, menyatakan bahwa *people are the soul of organizations and countries*. Di setiap organisasi dan negara manapun, orang-orang di dalamnya akan selalu memiliki peran utama dalam mengerakkan eksistensi instansi-instansi di mana mereka terlibat di dalamnya. Perilaku sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan akan menjadi faktor utama di dalam menentukan keberhasilan bisnis perusahaan. Kemampuan dan kemauan setiap personil yang ada di dalam perusahaan akan menjadi kunci aktif perusahaan dalam mencapai kinerjanya yang optimal. Pencapaian visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan dapat terlihat jelas melalui kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan perusahaan tersebut. Perusahaan harus memberikan perhatian secara terus-menerus terhadap tingkat kinerja para karyawannya, karena hal ini akan menjadi kunci utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Menilik model *Balance*

Scorecard, salah satu alat yang sering digunakan untuk menilai kinerja perusahaan, menunjukkan bahwa kelangsungan hidup perusahaan secara langsung ditopang oleh kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif finansialnya. Di dalam mencapai performa keuangan yang optimal, yang menjadi faktor-faktor antesedennya, perusahaan harus memperhatikan kinerja pemasarannya, operasionalnya, dan sumber daya manusianya. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat mendasar (*baseline factor*) yang akan membawa dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja perusahaan akan optimal apabila didahului oleh pengelolaan kinerja karyawan secara maksimal.

Performance Management

Manajemen kinerja merupakan proses berkesinambungan dalam mengidentifikasi, mengukur, menilai, dan mengembangkan kinerja individu dan tim; serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis perusahaan (Aguinis, 2009). Sistem manajemen kinerja yang dijalankan oleh perusahaan akan menolong para karyawan dalam memperbaiki, mempertahankan, serta meningkatkan kinerja dan mengembangkan pencapaian kinerja karyawan yang selaras dengan tujuan karir mereka di masa yang akan datang. Salah satu fungsi utama dalam implementasi manajemen kinerja adalah mengembangkan “kemampuan” karyawan secara menyeluruh. Di dalam menjalankan perusahaan, seseorang yang termasuk dalam kategori ‘*irreplaceable assets*’ adalah karyawan yang mau dan mampu memiliki dan menggunakan *knowledges, skills, dan behaviors* dalam menghasilkan *excellent performance* pada bagiannya dan memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Sistem manajemen kinerja yang baik ditandai dengan beberapa gejala organisasional yang positif seperti; pemberian remunerasi yang adil, perencanaan sumber daya manusia yang tepat, *talent management* dan *retention* yang efektif, kinerja individual karyawan terkait

dengan pencapaian kinerja perusahaan dan berdasarkan asas keadilan, serta adanya dukungan dan *'role modeling'* dari *top management* (Sahupala, 2009). Sistem manajemen kinerja yang efektif akan menjadi penopang yang kuat bagi *decision making* yang krusial untuk semua aspek manajemen sumber daya insani di dalam perusahaan. Terdapat beberapa pokok masalah yang perlu diperhatikan, dipertimbangkan, dan dikelola dalam penerapan sistem manajemen kinerja kerja karyawan (Sahupala, 2009):

- Bagaimana pemberian penghargaan dan pengambilan keputusan remunerasi dilaksanakan? Siapakah yang patut dihargai lebih di antara karyawan dibandingkan karyawan lain dan seberapa besar perbedaannya, serta siapa yang tidak patut mendapat penghargaan sama sekali?
- Siapakah di antara karyawan yang layak mendapat peningkatan karir dibandingkan dengan karyawan lain? Apakah perusahaan mempunyai karyawan yang kompeten untuk menduduki posisi-posisi pimpinan yang tinggi ataukah harus mencari kandidat dari luar perusahaan?
- Seperti apakah wujud kualitas dan seberapa dalamkah kemampuan dan keunggulan karyawan yang dimiliki perusahaan, dan apakah perusahaan mempunyai talenta yang diperlukan bila tuntutan di masa yang akan datang akan timbul untuk pengembangan usaha?
- Bagaimanakah kekuatan talenta internal secara menyeluruh dari organisasi? Apakah terdapat kelompok-kelompok yang lebih dari baik atau adakah yang masih medioker?
- Siapakah "bintang" perusahaan? Apakah mereka berpotensi berkinerja baik di posisi jabatan pimpinan tertinggi?
- Siapakah karyawan yang berkinerja terendah, dan apa yang harus organisasi lakukan terhadap mereka?

Edward E. Lawler III dalam bukunya *Talent, Making People Your Competitive Advantage*, menjabarkan empat syarat utama untuk mendapatkan suatu sistem manajemen kinerja yang efektif sebagai berikut (Sahupala, 2009):

1. Harus menetapkan dan menyepakati hasil kinerja kerja apa yang harus dicapai (*What needs to be done and how it should be done*).
2. Harus menjadi pedoman untuk pengembangan individu sehingga mereka mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berkinerja efektif.
3. Harus dapat memotivasi individu-individu agar berkinerja efektif.
4. Harus dapat menyediakan sumber informasi utama mengenai kinerja kerja individu-individu, serta keterampilan dan pengetahuan apa yang tersedia dalam seluruh angkatan kerja.

Perusahaan yang berpikir strategik akan menerapkan sistem manajemen kinerja kerja karyawan yang terarah, terukur, realistis, relevan, dan berjangka waktu tertentu. Melalui manajemen kinerja yang berorientasi jangka panjang, perusahaan seyogianya harus dapat mengkaitkan kinerja karyawan seperti apakah yang selaras dengan dan mendukung terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan dapat menemukan "*human capital*", mengoptimalkan kelebihanannya, meminimalkan kekurangannya, dan mengembangkan karya kinerjanya secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tuntutan lingkungan bisnis eksternal. Kesuksesan perusahaan dalam mengeksekusi semua aktivitas tersebut dapat dicapai melalui kemantapan pelaksanaan berbagai fungsi dalam manajemen sumber daya manusia, yang meliputi *acquisition*, *motivation*, *development*, dan *maintenance*. Perusahaan memiliki peran penting dalam menemukan pemilik talenta yang sesuai dengan budaya dan iklim perusahaan, mendorong dan memfasilitasi pemilik talenta tersebut untuk dapat terus berkarya melalui kinerja aktual, meningkatkan performa dan karya pelaku kinerja aktual tersebut yang sesuai dengan perubahan jaman dan harapan lingkungan bisnis, serta memelihara aspek fisiologis

dan psikologis dari bintang perusahaan tersebut. Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mencapai kesuksesan dalam menjalankan berbagai peran strategis tersebut adalah *strategic coaching*.

Strategic Coaching

Pada dasarnya, *coaching* merupakan proses mencerahkan karyawan dengan tujuan untuk mencapai kinerja yang sudah ditetapkan bersama; *coaching* bukanlah memberikan jawaban atau memberikan pengarahan, tetapi menolong orang yang kita *coach* untuk memikirkan jawabannya (Sudjatmiko, 2011). Berikut ini beberapa definisi mengenai *coaching* menurut Aguinis (2009):

1. Suatu proses kolaboratif yang terjadi secara terus-menerus di mana para atasan berinteraksi dengan karyawannya dan berperan aktif terhadap kinerja mereka.
2. Suatu kegiatan mengarahkan, menggerakkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.
3. Suatu fungsi yang dijalankan setiap saat yang melibatkan pengamatan kinerja, pemberian pujian terhadap kinerja yang baik, dan pertolongan dalam memberi umpan balik dan memperbaiki kinerja yang tidak memenuhi harapan individual dan standar perusahaan.
4. Suatu sistem yang bertujuan untuk menjamin bahwa rencana pengembangan kinerja jangka panjang karyawan akan tercapai.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, penulis merumuskan bahwa *coaching* adalah suatu aktivitas yang dilakukan secara berkesinambungan, di mana pemimpin secara aktif mengenal potensi, melibatkan, dan meningkatkan kinerja karyawannya dengan tujuan untuk mengembangkan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Coaching* memiliki peranan stratejik bagi kelangsungan hidup perusahaan. Kemampuan dan kemauan perusahaan dalam memimpin karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja

karyawan untuk saat ini dan akan berdampak terhadap kinerja perusahaan untuk masa yang akan datang. Melalui *coaching*, perusahaan berusaha untuk membentuk perilaku karyawan yang positif dan mendorong tercapainya kompetensi yang selalu meningkat; di mana keduanya diarahkan agar memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan adanya *coaching*, para *coachee* (karyawan yang menjadi target *coaching*) akan didampingi secara personal oleh para *coach* (manajer atau supervisor yang memberikan *coaching*) agar selalu termotivasi untuk memperhatikan dan memberdayakan kinerja mereka; demi kemajuan diri mereka sendiri sekaligus perusahaan secara terus-menerus.

Coaching merupakan suatu aktivitas organisasional yang tak lekang oleh jaman. Selama manusia menjadi penggerak utama roda perusahaan, maka kemajuan bisnis tidak dapat dilepaskan dari gerak-gerik *coaching* di dalam perusahaan. Aguinis (2009) menyatakan bahwa terdapat empat prinsip utama yang harus diperhatikan untuk mencapai *successful coaching*:

1. Sebuah hubungan *coaching* yang baik adalah penting

Untuk mengaktifkan *coaching*, perlu adanya suatu hubungan yang saling mempercayai dan bekerja sama antara *coach* (orang yang melatih) dan *coachee* (orang yang dilatih). Hubungan yang harmonis tersebut dapat tercapai apabila *coach* mau mendengarkan dan mencoba mengerti tentang pekerjaan dan organisasi berdasarkan sudut pandang *coacheenya*. *Coach* juga sebaiknya mencari aspek positif dari *coachee*; karena hal ini akan mengarah kepada pemahaman yang lebih baik dan penerimaan yang positif dari *coachee*. *Coach* perlu menyadari bahwa *coaching* bukan dilakukan terhadap karyawan, tetapi tercapai dengan atau melalui karyawan. Secara keseluruhan, *coach* sebaiknya melakukan *coaching* dengan empati dan kepedulian. *Coaching* yang disertai dengan pribadi *coach* yang tulus dan responsif serta pribadi *coachee* yang mau terbuka dan mencoba; akan meningkatkan kelancaran proses *coaching* dan efek positif yang ditimbulkannya.

Coaching dengan kondisi seperti itu dapat memperbaiki tingkat stres karena seseorang yang merasa dirinya dihargai dan diperdulikan akan membuat tubuhnya meningkatkan sistem saraf parasimpatetik yang dapat meredakan stresnya.

2. Karyawan adalah sumber dan pemimpin perubahan

Coach harus mengerti bahwa *coachee* itu sendiri yang akan menjadi sumber dari perubahan dan pengembangan diri. *Coaching* bertujuan untuk membentuk tujuan hidup karyawan di masa depan melalui perubahan perilakunya. Dalam proses *coaching*, *coachee* adalah satu-satunya pihak yang akan menjalankan perubahan tersebut itu sendiri dan *coach* adalah pihak yang akan mendukung dan mengayomi *coachee* dengan penyusunan agenda, tujuan, dan arahan.

3. Karyawan adalah insan yang unik dan kompleks

Coach harus mengerti bahwa setiap *coachee* merupakan seorang insan individu yang unik dengan beberapa karakteristik yang berhubungan dan yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya serta pengalaman pribadi yang berbeda. *Coach* harus mencoba untuk menciptakan sebuah gambaran pribadi *coachee* yang lengkap, menyeluruh, dan mendalam. Pengetahuan *coach* mengenai *coachee* akan memudahkan *coach* dalam menghubungkan kehidupan *coachee* dengan pengalaman kerja dengan cara yang tepat.

4. *Coach* adalah fasilitator dari pertumbuhan karyawan

Coach memiliki peranan yang penting dalam menyadarkan *coachee* tentang pentingnya pemahaman terhadap potensi diri, berbagai kesempatan yang tersedia, dan tantangan-tantangan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kinerja dari *coachee* tersebut.

Terdapat dua jenis *coaching* bila ditinjau dari sudut kinerja, yaitu (Sudjatmiko, 2011):

1. *Remedial* atau *Improvement Coaching*

Inilah *coaching* yang dilakukan pada seseorang yang kinerjanya belum mencapai standar yang ditentukan oleh atasannya. Dalam *remedial coaching*, seorang atasan akan membahas masalah atau kekurangan diri karyawannya.

2. *Developmental Coaching*

Merupakan *coaching* yang dilakukan agar seseorang yang telah memiliki kinerja yang memuaskan, dapat berkembang lebih lanjut. Dalam *developmental coaching*, atasan membantu bawahannya dalam mencapai tujuannya secara lebih tepat.

Secara umum, *coaching* dimaksudkan untuk memberi dukungan kepada karyawan dalam mencapai kinerjanya secara optimal; oleh karena itu *coaching* harus dilakukan oleh setiap atasan bukan hanya saat akan dimulainya pekerjaan, namun juga selama proses pekerjaan maupun di akhir pekerjaan (Sudjatmiko, 2011). Kedua jenis *coaching* tersebut sama-sama memastikan agar kinerja karyawan yang unggul akan selaras dengan kontribusi positifnya terhadap kualitas daya saing perusahaan yang terus menerus konsisten dan meningkat.

Beberapa manfaat *coaching* adalah sebagai berikut (Aguinis, 2009):

1. Memberikan saran atau nasehat untuk menolong para karyawan dalam memperbaiki kinerjanya. *Coaching* melibatkan peran langsung pimpinan sebagai pemimpin dalam memberikan masukan-masukan konstruktif kepada para karyawannya, sehubungan dengan kinerja karyawan yang kurang maksimal di masa lalu.
2. Menyediakan karyawan dengan pedoman-pedoman sehingga para karyawan dapat mengembangkan berbagai pengetahuan dan kemampuan mereka secara tepat.
Coaching melibatkan peran langsung pimpinan sebagai pemimpin dalam memberi arahan yang jelas kepada para karyawannya, mengenai area potensial karyawan dan peningkatan kinerja karyawan.
3. Menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah-masalah yang terjadi pada diri karyawan dan berusaha untuk memberikan dukungan kepada mereka.

Coaching melibatkan peran langsung pimpinan sebagai pemimpin untuk bersedia secara empatik mendengarkan berbagai persoalan yang dihadapi oleh para karyawannya (terutama yang menyangkut kinerja mereka) dan secara bersama-sama menyediakan solusi untuk menanganinya.

4. Menumbuhkan rasa percaya diri yang akan memotivasi para karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka secara terus-menerus dan meningkatkan rasa tanggung jawab para karyawan terhadap kinerja mereka.

Coaching melibatkan peran langsung pimpinan sebagai pemimpin dalam meningkatkan kemauan dan semangat hidup para karyawan dalam mencapai kepuasan kinerja mereka serta membangkitkan kesadaran terhadap kemandirian kinerja mereka.

5. Menolong para karyawan dalam menguasai berbagai kompetensi dengan mengarahkan mereka agar mendapatkan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan sesuai dengan tantangan pekerjaan yang lebih kompleks dan posisi jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan.

Coaching melibatkan peran langsung pimpinan sebagai pemimpin untuk berkomunikasi dengan para karyawan dalam mendorong, menaruh kepercayaan, dan memberikan kesempatan kepada mereka agar selalu mengembangkan diri mereka secara terus-menerus, senantiasa melakukan penyesuaian kinerja mereka dengan gejolak perubahan-perubahan lingkungan yang akan tetap terjadi.

Performance Leadership

Henk T. Sengkey, founder *Principia Learning Lab* mengatakan (dalam Rahmawati, 2011) bahwa cara pertama untuk memulai inisiatif *coaching* dalam perusahaan dilakukan dengan mengaitkan inisiatif tersebut pada strategi bisnis perusahaan; misalnya strategi bisnis untuk menjadi global (*becoming global organization*), inovatif (*becoming more innovative*

organization), atau bahkan strategi yang fokus pada pertumbuhan (*focusing on high growth opportunities*). Terhadap masing-masing strategi tersebut, *coaching* dapat memberikan kontribusi khusus untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan strategi-strategi tersebut. Setelah mengkaitkan *coaching* dengan strategi bisnis, untuk mensukseskan penerapan inisiatif *coaching*, perusahaan perlu secara sistematis melakukan langkah-langkah pendukungnya; antara lain memberikan pelatihan yang memadai bagi para calon *coach* atau *leader as coach* di organisasinya, dan tidak kalah pentingnya adalah memberikan dukungan lewat sistem atau kebijakan yang memperkuat implementasi *coaching* di semua level; di mana semua ini merupakan suatu proses berkelanjutan (*ongoing process*) dan bersifat jangka panjang (*long-term oriented*), sehingga proses keseluruhannya perlu dikelola dan dipantau dengan seksama (Rahmawati, 2011).

Keberhasilan *coaching* bergantung pada efektivitas interaksi personal antara *coach* dan *coachee*nya. *Coach* yang biasanya merupakan atasan, mempunyai peran sentral di dalam memimpin untuk dapat menggerakkan dan mengarahkan orang-orang di bawahnya. Terdapat empat pedoman (*four imperatives for great leaders*) yang dapat diterapkan oleh *coach* jika ingin menjadi seorang pemimpin sebagai *role model* yang ideal (diungkapkan oleh Prijohandojo Kristanto (*founding partner* PB Taxand) yang mengutip Covey; dalam Rahmawati, 2011); yaitu *inspire trust*, pemimpin harus menunjukkan keteladanan sehingga dipercaya anak buah; *align system*, pemimpin perlu menyelaraskan pengorganisasian dalam perusahaannya; *clarify purpose*, pemimpin sejati memiliki tujuan dan target yang jelas; serta *unleashed talent*, bagaimana pemimpin menggali kelebihan klien (bawahan) untuk lebih mudah menempatkan mereka sesuai dengan talent yang dimilikinya. *Coachee*, yang pada umumnya merupakan bawahan, juga berkontribusi penting di dalam mengenal potensi dan mengembangkan kompetensinya agar siap untuk melanjutkan estafet kepemimpinan pada berbagai posisi dan jenjang organisasional. Kesuksesan *coaching* sebenarnya terletak pada

kemauan, kemampuan, dan kesempatan dari para *coachee*. Sang bawahan harus sangat sadar akan adanya masalah dalam kinerjanya dan pentingnya menangani masalah tersebut, harus mengetahui dengan jelas akan solusi dari masalahnya dan pelaksanaannya, harus merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan solusi tersebut, serta harus termotivasi dalam melangkah ke masa depan dengan menegaskan impiannya dan merealisasikan tujuan-tujuan jangka panjangnya yang bermakna (Sudjatmiko, 2011).

Survei yang telah dilakukan pada Desember 2011 melalui riset SWA terhadap dua puluh delapan Presiden Direktur dari berbagai industri, menunjukkan bahwa prioritas pertama dalam program kepemimpinan terkini adalah *creating more leaders* (Sugiarsono, 2012). Saat ini, setiap perusahaan berusaha untuk dapat mulai meningkatkan kualitas kepemimpinan para atasan, untuk kemudian dapat menularkannya kepada para bawahannya. Melalui proses *coaching*, setiap atasan memberdayakan bawahannya agar bersedia dan siap dalam menyongsong perubahan vertikal dalam perjalanan kehidupan mereka di perusahaan tempat mereka bekerja. Jiwa kepemimpinan yang berusaha ditumbuhkembangkan dalam diri setiap bawahan, diharapkan akan menjadi modal utama bagi mereka dalam menjalankan roda perusahaan sebagai pemimpin masa depan. Perusahaan melaksanakan *strategic coaching* dengan tujuan utama yang progresif, yaitu agar para bawahan akan siap dan bersedia untuk menjadi pemimpin yang mengikuti (bahkan melebihi) keteladanan pemimpin sebelumnya, mempunyai karakter yang kuat dan visioner, serta siap dalam menghadapi berbagai persaingan dan tantangan, sejalan dengan sepanjang perjalanan karir mereka.

Penutup

Jika perusahaan secara proaktif mengimplementasikan *strategic coaching* terjadi secara efektif dan konsisten; maka akan berdampak pada optimalisasi kinerja seluruh karyawan di perusahaan. Hal ini dikarenakan *strategic coaching* sudah pasti akan sangat *up-to-date*

dengan isu-isu terkini dalam bisnis dan manajemen, yaitu pemimpin mencetak pemimpin. Dengan penerapan *coaching* secara terus-menerus, organisasi dapat meminimalkan proses rekrutmen dan seleksi untuk karyawan pada level manajerial menengah hingga atas. Dalam jangka panjang, perusahaan akan memiliki budaya *strategic coaching* yang dewasa; yang secara berkesinambungan akan menciptakan iklim organisasional yang sinergis dan kondusif; di mana perusahaan senantiasa akan mendorong setiap individu di dalam organisasi agar berpikir, bertindak, dan berperilaku sebagai pemimpin bagi diri mereka sendiri, yang untuk selanjutnya dapat dikembangkan menjadi pemimpin dalam pekerjaan, unit, dan perusahaannya. *Strategic coaching* bukan hanya dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan perusahaan secara sinergis; lebih dari itu, dapat melicinkan roda kaderisasi dan mempercepat pembentukan calon-calon penerus dan pengembangan aset-aset ‘bintang’ perusahaan.

Daftar Pustaka

- 📖 Aguinis, H. (2009). *Performance Management: Second International Edition*. Pearson Education: Upper Saddle River, New Jersey.
- 📖 Rahmawati, N. (2011). *Menyusun Strategi Membangun Budaya Coaching*. Jakarta: Majalah SWA No. 21 Edisi XXVII 3-12 Oktober 2011.
- 📖 Sahupala, S. (2009). *Sistem Manajemen Penilaian Kinerja: Waspada bila Ada tetapi Sebenarnya “Tidak Ada”*. Jakarta: Forum Manajemen Prasetiya Mulya Vol. III 09 Februari-April 2009.
- 📖 Sudjatmiko, S. (2011). *Keep Your Best People! Jangan Sampai Karyawan Terbaik Anda Hengkang atau Dibajak*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- 📖 Sugiwarsono, J. (2012). *CEO Terbaik 2011: Mereka yang Berakar Kuat dan Mengayomi*. Jakarta: Majalah SWA No. 01 Edisi XXVIII 5-18 Januari 2012.

Main Organizer



Co Organizer

