

**MODUL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR**



**Lembaga Administrasi Negara  
Republik Indonesia  
2019**

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara Edisi Tahun 2019

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia**

**Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110**

**Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197**

**Fax. (62 21) 3800188**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator**

**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm

**PENULIS MODUL:**

Dr. Wahyu Suprapti, MM., M.Psi-T.

**REKA CETAK : .....**

**COVER : ....**

**Jakarta – LAN – 2019**

**ISBN: .....**

## KATA PENGANTAR

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat strategis dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu fungsi dan unsur-unsur kepemimpinan harus berjalan dengan baik. Proses kepemimpinan dalam organisasi terjadi karena adanya unsur pemimpin. Menurut Drukcer (Moeljono, 2012: 39), pemimpin adalah individu yang *make things happen*. Ia adalah “yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri”. Membuat organisasi menjadi organisasi yang sungguh-sungguh”. Pernyataan di atas menggambarkan bahwa ada keterkaitan yang erat antara pemimpin dengan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin” (Moeljono, 2012: 40). Menurut Robbins (2006: 432) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai sasaran. Rauch & Behling dalam Yukl (2010: 4) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Sedangkan Yukl dalam Wahyono (1994: 11) mengatakan bahwa *leadership* (kepemimpinan) adalah proses dimana individu mempengaruhi anggota kelompok yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu dapat mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak teori tentang gaya kepemimpinan yang ditawarkan, semua mempunyai kelebihan dan kelemahan, dan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling cocok diterapkan dalam semua situasi dan kondisi. Salah satu kepemimpinan yang dibahas dalam modul ini adalah kepemimpinan transformasional. Pembahasan modul Kepemimpinan Transformasional penting untuk meningkatkan pemimpin Administrator sehingga dapat

memimpin organisasi berkinerja tinggi. Dalam rangka mewujudkan kinerja tinggi dalam organisasinya diperlukan kegiatan peningkatan kompetensi bagi Sumberdaya Manusia di Lingkungannya. Kegiatan peningkatan kompetensi ini dapat dilakukan melalui kegiatan *on the job training* dan *off the job training*. *Coaching* dan *mentoring* merupakan salah satu teknik yang banyak dipilih untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Oleh karena itu pemimpin administrator perlu memiliki kompetensi tersebut.

Modul ini merupakan modul pertama dari empat modul dalam Agenda Kepemimpinan Kinerja yang akan membekali pemimpin administrator dalam melakukan kepemimpinannya. Terima kasih kepada Dr Wahyu Suprapti, MM, MPSiT dan berbagai pihak atas tersusunnya modul ini. Terima kasih juga disampaikan kepada peserta *workshop* atas sumbangan pemikirannya sehingga modul-modul dalam semua agenda dalam diklat Administrator dapat terselesaikan. Akhirnya semoga modul ini bermanfaat dalam rangka peningkatan kompetensi para Pemimpin Administrator karena kemuliaan terbesar dalam hidup tidak terletak pada keberhasilan kita untuk tidak jatuh, tetapi bangkit setiap kali jatuh.

Jakarta, Oktober

Kepala Lembaga Administrasi Negara RI

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI .....	iii
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL.....	1
BAB I PENDAHULUAN .....	2
A. Latar Belakang.....	2
B. Deskripsi Singkat.....	6
C. Tujuan Pembelajaran .....	7
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok : .....	7
BAB II KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF .....	9
A. Pengertian dan Alasan Penggunaan Kepemimpinan Transformatif dalam Birokrasi. ....	9
B. Pengertian, Pentingnya dan Prinsip Kepemimpinan Transformatif.....	21
C. Ciri Kepemimpinan Transformatif .....	29
D. Latihan .....	35
E. Rangkuman .....	35
F. Evaluasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
G. Tindak Lanjut.....	37
BAB III KONSEP DASAR COACHING DAN MENTORING.....	38
A. Pengertian, tujuan dan prinsip-prinsip Coaching dan Mentoring.....	39
B. Peran dan Karakteristik Coach dan Mentor .....	47
C. Teknik-teknik Coaching dan Mentoring.....	51
D. Latihan .....	56
E. Rangkuman .....	57
F. Evaluasi .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
G. Tindak Lanjut.....	58
BAB IV REFLEKSI DAN SIMULASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF.....	60
A. Refleksi Diri Kepemimpinan Anda .....	60
B. Peranan Pemimpin Transformatif dalam melaksanakan inovasi Organisasi.....	62

C. Penerapan gaya kepemimpinan Transformatif .....	66
D. Simulasi Coaching dan Mentoring dalam Menghasilkan Kinerja Tinggi.....	79
E. Latihan .....	83
F. Rangkuman .....	83
G. Evaluasi .....	85
BAB V PENUTUP .....	87
A. Kesimpulan .....	87
B. Tindak Lanjut.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89

## **PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL**

1. Bacalah Bab Pendahuluan sebelum Saudara mempelajari Modul ini secara mandiri. Di dalam Bab Pendahuluan berisi latar belakang, deskripsi singkat, tujuan materi pokok dan sub materi pokok.
2. Pembahasan materi pokok dalam modul ini berisi indikator, uraian materi, latihan, rangkuman, dan evaluasi materi pokok.
3. Bacalah Indikator keberhasilan yang berisi sejumlah tanda-tanda bahwa kompetensi dasar telah Saudara capai. Penguasaan indikator ini sebagai arahan anda dalam penguasaan kompetensi dalam modul ini.
4. Uraian materi berisi uraian materi secara singkat, kiat atau tips praktis yang memudahkan Saudara dalam membaca.
5. Latihan berisi kegiatan yang perlu dikerjakan untuk mempertajam pemahaman dan aplikasi praktis dari kompetensi membaca yang sedang Saudara pelajari.
6. Rangkuman berisi ringkasan materi. Membaca ringkasan diperlukan manakala Saudara tidak memiliki cukup banyak waktu namun Saudara ingin mengetahui secara cepat.
7. Evaluasi materi pokok perlu Saudara kerjakan untuk mengukur penguasaan Saudara terhadap kompetensi dasar yang sedang Saudara pelajari. Semua pertanyaan dalam evaluasi materi pokok ini sudah disediakan kunci jawabannya. Usahakan jangan melihat kunci jawaban sebelum menyelesaikan semua pertanyaan dalam bab yang dimaksud. Yakinkan Anda mampu menjawab setiap pertanyaan dalam evaluasi tersebut sebelum mempelajari bab berikutnya.
8. Pada bab terakhir Modul ini disediakan soal evaluasi dari keseluruhan materi pokok berikut kunci jawaban dari pertanyaan pada materi pokok setiap bab maupun kunci jawaban pertanyaan evaluasi dari keseluruhan materi pokok.
9. Jangan lupa bacalah glosarium yang disediakan dalam Modul ini untuk menyamakan persepsi mengenai beberapa istilah yang sering digunakan dalam Modul ini.

**SELAMAT BELAJAR.**

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Selamat anda telah menguasai kompetensi dalam agenda Kepemimpinan Pancasila dan Bela Negara. Ini berarti Anda telah menguasai kompetensi *Self Mastery* yang merupakan fondasi dalam penguasaan kompetensi lain dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai Pejabat Administrator. Mengapa? Bagaimana Anda akan mampu mengelola orang lain apabila Anda tidak mampu mengelola diri anda sendiri.? Di samping itu penguasaan kompetensi tersebut sangat diperlukan dalam menguasai kompetensi yang ada dalam agenda ke 2 yakni agenda kepemimpinan Kinerja. Agenda Pembelajaran ini membekali Anda dengan kemampuan mengelola kinerja organisasi yang didukung oleh kemampuan memimpin pelaksanaan kegiatan pembangunan dalam rangka pencapaian organisasi berkinerja tinggi dengan mengedepankan kepemimpinan transformasional. Adapun Mata pelatihan dalam agenda ini terdiri atas Kepemimpinan Transformasional, Jejaring Kerja, Manajemen Konflik, dan Komunikasi Efektif. Penguasaan ke empat modul ini akan melengkapi kompetensi Anda sebagai pemimpin Administrator. Melalui modul ini anda akan dipandu untuk mengaplikasikan kepemimpinan Transformasional. Mengapa meteri ini penting bagi Anda sebagai Pejabat Administrator?

Salah satu elemen penting dalam organisasi adalah Pemimpin. Mengapa? Karena pemimpin adalah roda penggerak organisasi dan sebagai role model bagi staf dan orang-orang di lingkungannya. Pemimpin tidak dapat mencapai tujuan organisasi apabila tidak didukung oleh staf yang kompeten dalam bidangnya. Pemimpin muncul karena adanya berbagai perbedaan dalam kehidupan manusia yang heterogen, yang kemudian butuh untuk



disatukan diselaraskan dan diarahkan agar perbedaan-perbedaan itu tidak melahirkan konflik. Demikian juga munculnya pemimpin dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi pencapaian tujuan merupakan fokus utama. Namun pada praktiknya, tidak selamanya tujuan tersebut dapat dicapai dengan mulus, karena menghadapi permasalahan-permasalahan yang ada. Masalah tersebut akan menjadi semakin kompleks manakala tidak segera diatasi. Permasalahan-permasalahan yang distimulus oleh faktor-faktor internal dan eksternal akan berdampak terhadap kegagalan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kegagalan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat memicu masyarakat untuk menyampaikan ketidak puasannya dengan cara-cara yang tidak elegan. Oleh karena itu peranan pemimpin dalam menggerakkan roda organisasi sangat penting.

Pemimpin adalah “orang terpilih” karena semua pihak yang berbeda pendapat setuju untuk menjadikannya penengah. Pemimpin dalam hal ini pasti memiliki pengaruh, tanpa memiliki pengaruh seseorang tidak akan menjadi seorang pemimpin. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Pemimpin berkorelasi langsung dan positif terhadap kinerja organisasi. Karena pada dasarnya inti dari kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Oleh sebab itu kebanyakan pemimpin sejati yang kita kenal adalah orang yang memiliki kelebihan-kelebihan dibanding manusia kebanyakan. Hal ini sangat wajar karena tidak mungkin ia akan disepakati/ diangkat menjadi pemimpin kalau ia tak punya hal-hal yang membuat orang lain **“mengalah”** kepadanya. Namun yang perlu dipahami adalah, walaupun semua pemimpin memiliki tujuan dasar yang sama, mereka tetaplah individu yang berbeda, maka bukanlah sesuatu yang aneh jika cara mereka memimpin juga berbeda, inilah yang kita kenal dengan gaya kepemimpinan.

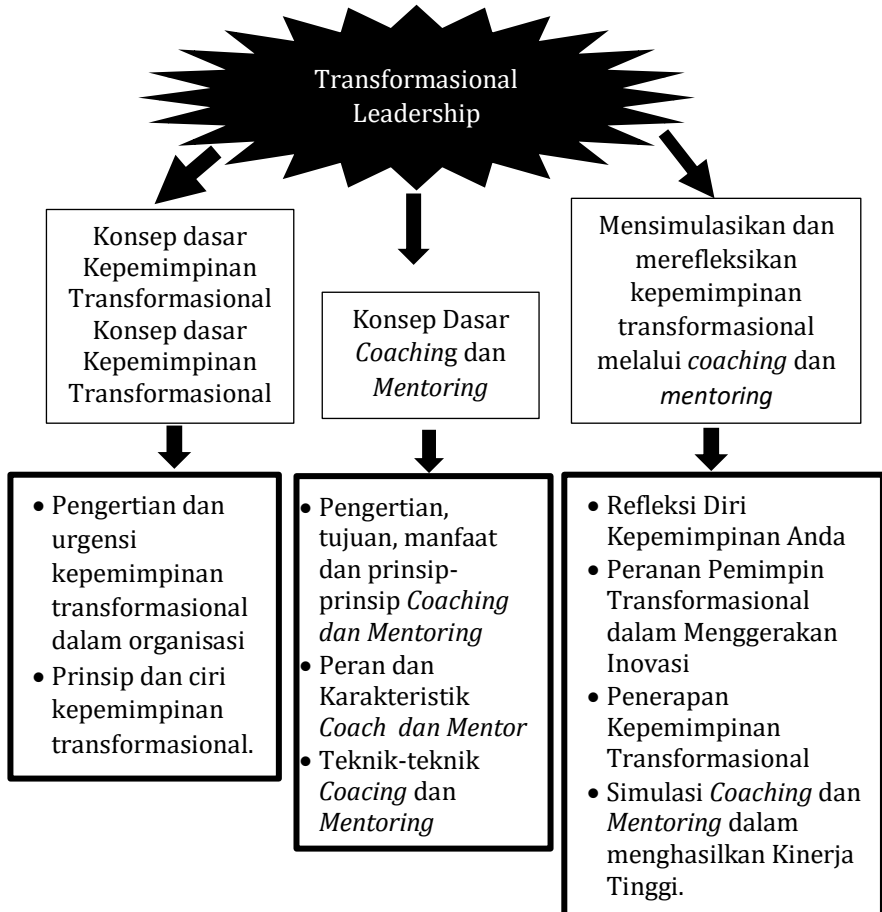
Berdasarkan asumsi tersebut di atas maka pemimpin dalam kepemimpinannya menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Berbagai faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan diantaranya adalah tingkat kedewasaan pengikut, situasi dan kondisi, latar belakang pemimpin, visi dan misi organisasi. Berkaitan dengan era 4.0 ini yang sangat memerlukan perubahan yang cepat, maka diperlukan pemimpin yang mampu menggerakkan organisasi dengan memberdayakan seluruh potensi yang ada dalam organisasi. Di antara berbagai jenis kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Mengapa? Karena Pemimpin Transformasional mampu mentransformasikan hal-hal yang terjadi dalam organisasi menjadi organisasi yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu dalam Pelatihan Administrator ini diberikan muatan materi Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional pertama kali digagas oleh Burn pada tahun 1978 dalam konteks politik, yang kemudian dikembangkan oleh Bass:1985 serta Berry dan Houston:1993 yang membawanya dalam konteks organisasional.

Kepemimpinan transformasional perlu dimiliki oleh pemimpin perubahan agar mampu menciptakan inovasi-inovasi dalam organisasi agar mampu memberikan layanan prima dengan kinerja optimal. Oleh karena itu perlu membangun budaya inovasi dalam organisasi. Salah satu hal yang tidak boleh ditinggalkan dalam membangun budaya Inovasi adalah peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia yang menggerakkan roda organisasi. Dalam rangka peningkatan kompetensi ini bergai bentuk pelatihan dapat dilakukan, baik melalui *on the job training* maupun *off the job training*. Salah satu bentuk *on the job training* adalah melalui *coaching* dan *mentoring*. Dengan *coaching* dan *mentoring* pegawai akan mampu mengembangkan potensi dirinya secara optimal, sehingga dapat meningkatkan kinerja diri dan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Stone (2007:11) *Coaching dan mentoring* adalah

suatu proses dimana individu mendapatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan diri secara profesional dan menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Kompetensi *coaching* dan *mentoring* perlu dimiliki oleh pemimpin transformasional, agar mampu melakukan *coaching* dan *mentoring* dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawainya sehingga mampu menghasilkan kinerja tinggi dalam organisasinya.

Berkaitan dengan hal tersebut maka dalam pelatihan bagi Pejabat Administrator perlu diberikan muatan materi ***Transformasional Leadership***. Modul ini merupakan modul pertama dalam agenda Kepemimpinan Kinerja. Penguasaan modul ini sangat penting bagi anda sebelum anda mempelajari modul lain dalam satu agenda kepemimpinan kinerja. Oleh karena itu anda perlu menginternalisasi modul ini dengan mengerjakan latihan-latihan yang disajikan dalam setiap bab. Anda disarankan untuk benar-benar menguasai kompetensi dalam setiap babnya, sebelum anda berpindah ke modul berikutnya. Agar memudahkan Anda dalam mempelajari modul ini, maka berikut ini disajikan peta konsep modul *transformasional Leadership* sebagai berikut :

Gambar 1 : Peta konsep modul *Transformatifional Leadership*.



## B. Diskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan mengimplementasikan Kepemimpinan Transformatifional. Hal-hal yang dibahas meliputi: Konsep dasar Kepemimpinan Transformatifional, Konsep Dasar *Coaching dan Mentoring*, Mensimulasikan dan merefleksikan Kepemimpinan Transformatifional melalui *coaching* dan

*mentoring*. Mata Pelatihan disajikan secara interaktif melalui metoda ceramah singkat, *window shopping*, kisah, kontemplasi, resonansi jiwa, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, dan demonstrasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan kegiatan di instansinya sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.

### C. Tujuan Pembelajaran

1. **Hasil Pembelajaran:** setelah selesai membaca modul pelatihan ini, Anda diharapkan akan mampu menerapkan kepemimpinan transformasional dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin jenjang administrator sehingga mampu menghasilkan kinerja tinggi.
2. **Indikator Keberhasilan :** setelah membaca modul ini Anda diharapkan akan dapat :
  - a. Menjelaskan Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional
  - b. Menguraikan kembali Konsep Dasar *Coaching* dan *Mentoring*
  - c. Melakukan Simulasi kepemimpinan transformasional melalui *coaching* dan *mentoring*

### D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok :

1. **Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional**
  - a. Pengertian dan urgensi kepemimpinan transformasional dalam birokrasi.
  - b. Prinsip prinsip kepemimpinan transformasional
  - c. Ciri kepemimpinan transformasional
2. **Konsep Dasar *Coaching* dan *Mentoring***
  - a. Pengertian, tujuan dan prinsip-prinsip *Coaching* dan *Mentoring*
  - b. Peran dan Karakteristik *Coach* dan *Mentor*
  - c. Teknik-teknik *Coacing* dan *Mentoring*

### 3. Refleksi dan Simulasi Kepemimpinan Transformasional

- a. Refleksi Diri Kepemimpinan Anda
- b. Peranan Pemimpin Transformasional dalam Menggerakkan Inovasi dalam Organisasi
- c. Penerapan Kepemimpinan Transformasional
- d. Simulasi *Coaching* dan *Mentoring* dalam menghasilkan Kinerja Tinggi.

*Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage, and discipline ...*

*When one has all five virtues together, each appropriate to its function, then one can be a leader.*

*Kepemimpinan adalah gabungan unsur-unsur kecerdasan, sifat amanah (dapat dipercaya), rasa kemanusiaan, keberanian, serta disiplin...*

*Hanya ketika seseorang memiliki kelima unsur ini menjadi satu dalam dirinya, masing-masing dalam porsi yang tepat, baru dia layak dan bisa menjadi seorang pemimpin sejati~Sun Tzu*

Selamat mengasah Gergaji Anda dengan menginternalisasi bab demi bab materi dalam modul ini. Sukses selalu.

## BAB II

### KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIFIONAL

#### Hasil Belajar :

Setelah selesai membaca bab 2 dalam modul ini, Anda diharapkan akan dapat menjelaskan Konsep Dasar Kepemimpinan Transformatifional

Selamat anda telah memutuskan untuk mengasah gergaji anda. Sebagai pemimpin Administrator tentunya anda perlu memiliki *personal branding* agar mampu memerankan peran sebagai pemimpin Administrator yang professional. Mengawali mengasah gergaji anda silahkan baca kata bijak berikut ini. Anda setuju dengan kata bijak berikut:

**“Jika tindakan Anda menginspirasi orang lain untuk bermimpi lebih besar, belajar lebih giat, berbuatlah lebih banyak dan menjadi lebih, maka Anda adalah seorang pemimpin.”** Presiden John Quincy Adams

Anda setuju dengan kata bijak di atas? Apakah anda telah memilih untuk menginspirasi orang-orang disekitar Anda? Luar biasa apabila Anda telah memilih untuk dapat menginspirasi orang lain, karena anda Adalah pemimpin sejati itu. **Karena bunga mawar tidak mempropagandakan harum semerbaknya, dengan sendirinya harum semerbaknya itu tersebar di sekelilingnya (Bung Karno).** Lalu siapakah pemimpin itu? Kepemimpinan seperti apakah yang dapat mendukung kepemimpinan administrator, sehingga mewujudkan kepemimpinan yang berkinerja tinggi? Dalam materi pokok ini anda akan kami ajak mengupasnya setahap demi setahap.

#### A. Pengertian dan Alasan Penggunaan Kepemimpinan Transformatifional dalam Birokrasi.

##### 1. Pengertian Pemimpin, Pimpinan, Kepemimpinan dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Anda telah siap memberikan ruang di otak Anda untuk memulai perjalanan mengasah gergaji Anda? Kesiapan Anda akan mempermudah otak Anda untuk menerima informasi dan merekamnya ke dalam pikiran bawah sadar Anda sehingga akan menjadi informasi yang masuk ke permanen sistem Anda. Sebelum anda membahas kepemimpinan transformasional, terlebih dahulu kita mengetahui apa itu pemimpin dan kepemimpinan? Pemimpin atau pimpinan?

#### **a. Pengertian Pemimpin, Pimpinan dan Kepemimpinan**

Kerumunan menuntut mundurnya Kepala Desa Di Desa X semakin rame dan memasuki dan mulai memasuki ruangan Kepala Desa. Suara beringas disertai dengan mengacung-ngasungkan parang semakin membahana.

Suasana tambah memanas saat mereka mengetahui bahwa Kepala Desa tidak mau menemuhi mereka. Tiba-tiba seorang lelaki bertubuh kurus, dengan wajah putih bersih, berteriak “diam!!!” Untuk apa kita mengorbankan waktu dan tenaga demi orang yang tidak mau menemuhi kita. Jangan kotori perilaku kita dengan dendam? Saya coba masuk ke rumah beliau bersama beberapa orang dari kita untuk mewakilinya berunding dengan Kepala Desa. Demikian kata lelaki bertubuh kecil itu mengakhiri bicaranya. Semua diam dan setuju dengan usul tersebut.

Beberapa orang perwakilan keluar dari rombongan menuju ke rumah Kepala Desa.

Setujukah bahwa lelaki bertubuh kecil dengan wajah putih bersih tersebut disebut sebagai pemimpin? Mengapa dia disebut sebagai pemimpin? Dia mampu mempengaruhi orang lain dalam kelompok demo tersebut untuk melakukan aktivitas tertentu, yakni menghadap Kepala Desa. Ini berarti dia adalah seorang pemimpin. Lalu siapakah pemimpin itu? Menurut Miftah Thoha dalam bukunya Perilaku Organisasi (1983: 255) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan



memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Sedangkan menurut Kartini Kartono (1994: 33) pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Sedangkan C. N. Cooley (1902) pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat akan akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat. Henry Pratt Faiechild dalam Kartini Kartono (1994: 33) pemimpin ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya. Lalu siapakah pimpinan itu? Dalam lembaga publik sering terjadi kerancuan atau mencampuradukkan pengertian 'pemimpin' dan 'pimpinan'. Dari berbagai literatur tentang kepemimpinan dapat difahami bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan (*leadership*). Adapun istilah 'pimpinan' mencerminkan kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hirarki tertentu dalam suatu organisasi formal maupun non formal. Pimpinan organisasi ini tentu saja mempunyai bawahan, yang karena kedudukannya seorang pimpinan mempunyai kekuasaan formal (*wewenang/authority*) dan tanggung jawab (*Akuntabilitas*). Istilah lain di lingkungan birokrasi yang memiliki makna yang sama dengan 'pimpinan' yakni

'atasan' atau 'kepala'. Ke dua istilah tersebut juga lazim disebut 'pejabat' yakni seseorang yang diangkat untuk menduduki atau memangku suatu jabatan tertentu sesuai hirarki organisasi. Oleh karena itu, mengacu pada pengertian tersebut, maka pejabat sudah pasti sebagai pimpinan (*manajer*), tapi belum tentu dapat berperan sebagai 'pemimpin' (*leader*). Dalam suatu organisasi birokrasi yang baik, tentu saja diharapkan seorang pejabat (pimpinan, manajer) dapat juga berperan sebagai pemimpin (*leader*). Oleh karena itu ada rangkaian Pelatihan Kepemimpinan yang wajib diikuti oleh semua pejabat (pimpinan) pada setiap jenjang, mulai pejabat pengawas, pejabat Administrator sampai dengan pejabat pratama dan pejabat Eselon I. Dengan mengikuti serangkaian Pelatihan Kepemimpinan tersebut, para pejabat birokrasi diharapkan dapat berperan sebagai pemimpin (*leaders*), dan bukan hanya sekadar sebagai pimpinan (*manajer*). Sejalan dengan pemahaman itu, Fenomena kepemimpinan ini tentu saja bersifat lebih luas dibandingkan pimpinan (*manajer*). Pemimpin (*leader*) dapat diaplikasikan dalam konteks organisasi maupun non organisasi (dalam lingkungan sosial kemasyarakatan), karena seorang 'pemimpin' dapat berpengaruh tanpa harus diberi kewenangan formal (*influence without authority*), seperti contohnya para tokoh masyarakat, pemuka agama (pemimpin umat), alim ulama, dan lain sebagainya. Baik pemimpin maupun pemimpin menggunakan kepemimpinannya dalam memimpin organisasi yang dipimpin. Lalu apakah kepemimpinan itu?

Robbins (1996) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan Bersama. Sedangkan Megan dkk. (Rodney: 14:2005) menjelaskan: ".....kepemimpinan merupakan suatu kualitas keorganisasian". Dari ungkapan tersebut berarti

kepemimpinan mengalir melalui jaringan-jaringan berbagai peranan yang berhubungan dengan organisasi. Kepemimpinan membentuk sistem yang menghasilkan pola-pola interaksi dan berarti bahwa para anggota yang lain terkait pada kejadian-kejadian keorganisasian. Lebih lanjut Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai *‘the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective effort to accomplish shared objectives.’* (Cogliser & Brigham. 779:2004). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mengerti dan menyetujui apa yang harus dilakukan, bagaimana cara mengerjakannya, dan proses memfasilitasi individu serta usaha kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Terry (Kartono 1998: 38), Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

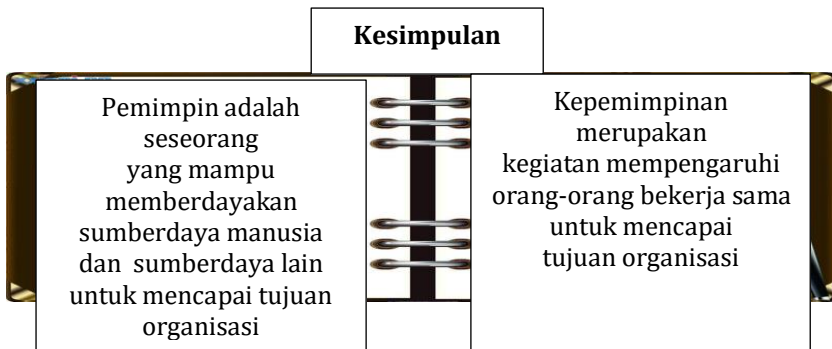
Menurut Ordway Teod dalam bukunya” *The Art Of Leadership*” (Kartono 1998: 38) kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Djanalis djanaid (1994) seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan mengambil keputusan yang cepat tepat dan memiliki skala besar, memiliki sifat sifat unggul menggunakan gaya yang sesuai dengan anak, buah memotivasi anak buah agar produktif, memiliki wibawa dan mampu menyelesaikan konflik. Banyak pengertian

kepemimpinan yang telah diungkapkan oleh para ahli seperti tersebut di atas, yang pada intinya memiliki muara yang sama, yaitu **pada usaha mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas tertentu demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.**

Bagaimanakah kesimpulan Anda? Silahkan Anda tuliskan jawaban Anda berikut ini :

- Pemimpin :  
.....
- Pimpinan :  
.....
- Kepemimpinan :  
.....

Apabila anda telah selesai menuliskannya silahkan bandingkan dengan simpulan berikut ini.



Guna lebih memperdalam silahkan buka link  
:[http://www.academia.edu/9803774/Makalah\\_KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMATIF](http://www.academia.edu/9803774/Makalah_KEPEMIMPINAN_TRANSAKSIONAL_DAN_TRANSFORMATIF)

## b. Peran Pemimpin dalam Organisasi.

“Pemimpin tidak memaksa orang lain untuk mengikutinya – dia mengundang orang untuk ikut dalam sebuah perjalanan.” – Charles Lauer-

Apakah kata bijak di atas telah menunjukkan peran sebagai pemimpin? Peran merupakan salah satu dimensi dalam kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan pendapat Rodney. Rodney menyebutkan tentang empat dimensi kepemimpinan antara lain: fungsi, peran, individu dan kultur (Rodney:16:2005). Dari ke empat dimensi tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan memiliki fungsi dan peran untuk mempengaruhi *performance* keorganisasian dan dapat menunjukkan bahwa pemimpin merupakan individu-individu yang mempunyai atribut-atribut tertentu dalam melakukan cara-cara tertentu atau pemimpin berusaha untuk mengidentifikasi karakter yang membuat para pemimpin berbeda dari anggota-anggota kelompoknya, serta para pemimpin beroperasi dalam kultur keorganisasian dan mempengaruhi bagaimana para partisipan yang lain menafsirkan kejadian-kejadian keorganisasian dan juga mempengaruhi bagaimana mereka berperilaku. Apakah Anda setuju bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi orang lain tanpa harus diberikan kewenangan formal? **Anda setuju bukan ? Oleh karena itu** jauh lebih baik lagi kalau seorang pimpinan di lingkungan birokrasi tidak sekedar mengandalkan wewenang yang diberikan, tetapi mulai merubah '*mindset*' dari 'wewenang' menjadi 'peranan'. Artinya bagaimana seorang pimpinan dapat menunjukkan perannya di mata publik atau bawahannya sesuai tugas pokok dan fungsinya secara baik dan berkualitas. Hal ini tentu saja perlu kiat atau seni tersendiri yang harus dikuasai oleh

seorang pimpinan agar kepemimpinannya menurut John C Maxwell (2013) tidak berada dalam posisi yang paling bawah (*The level of Right – Position*), tapi harus meningkat dalam posisi level 5 (*The level of Respect – Personhood*). Pada pencapaian ke lima ini menurut penelitian terpisah dari John Mayberry, Darek Nowakowski, dan Clare Proctor, tidak lebih dari 5 persen pemimpin mampu mencapai tingkatan ke lima ini. Bahkan menurut Maxwell, biasanya orang yang berada pada tingkatan ini adalah para negarawan atau para konsultan. Tingkatan ini merupakan tingkatan tertinggi yang dapat dicapai oleh seorang pemimpin. Pada level ini, pengikut bersedia taat karena mereka memiliki respect terhadap pimpinan. Pimpinan pada level ini disebut juga pemimpin sejati yang memiliki kemampuan menyeluruh dan komplit. Kemampuan itu tidak hanya terbatas kemampuan personal yang bersifat teknis maupun profesional, melainkan juga termasuk kemampuan komunikasi dan interpersonal. Tidak ada sikap yang lebih tinggi dari para pengikut kecuali sikap hormat.

**Memimpin adalah seni mempengaruhi orang lain  
Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.**

Kalau seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sudah dapat direalisasikan, berarti pemimpin tersebut sudah dapat berperan sebagai pemimpin yang mampu memberdayakan organisasi berkinerja tinggi.

**KEPEMIMPINAN Lebih Luas Daripada MANAJEMEN:**

- tidak terbatas dalam suatu organisasi
- dapat dimiliki setiap orang yang menunjukkan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain
- dapat terjadi dimana-mana dan dalam berbagai kondisi/situasi

Seorang MANAJER dapat berperan sebagai PEMIMPIN namun Seorang PEMIMPIN belum tentu seorang MANAJER

**Kepemimpinan berarti.....?**

- ☑ Upaya mempengaruhi orang lain untuk mengikuti visinya
- ☑ Upaya mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama menghadapi masalah/ tantangan.
- ☑ Dapat berhasil dengan baik bila pemimpin memiliki EQ , AQ dan SQ disamping IQ

Dalam rangka mewujudkan kinerja maksimal, kepemimpinan aparatur harus mendasarkan pada kredibilitas yang dibentuk atas dasar profesionalitas, dan kejujuran. Kejujuran dalam kepemimpinan merupakan akar dan modal dari terhindarnya tindakan-tindakan yang bertentangan dengan norma-norma kehidupan sosial dan bernegara, seperti korupsi, kolusi dan nepotisme. Kejujuran dari para pemimpin tentu saja dapat menghindarkan terjadinya praktek-praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, yang saat ini sudah menjadi perhatian pemerintah serta masyarakat luas. Oleh karena itu dalam memilih seorang pejabat dilingkungan birokrasi seyogyanya tidak semata-mata mendasarkan pada kompetensi dalam pengertian 'hard competency' yakni kriteria kemampuan yang ditunjukkan dengan ijazah dan gelar kesarjanaaan,

tetapi yang jauh lebih penting lagi adalah *'soft competency'* atau *'attitude'* (sikap dan perilaku) yang dapat menunjukkan kondisi moralitas calon pejabat.

Lalu apakah sebenarnya peran Pemimpin? Sudah siap Anda untuk menyelami uraian berikut ini dengan rasa senang dan membuka diri? **Ingat** perasaan senang akan memudahkan otak anda untuk menyerap informasi. Peran dapat di artikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Peran pemimpin adalah cara seseorang pemimpin bersikap,berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Peran pemimpin pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin organisasi berkinerja tinggi. Dalam tulisannya yang berjudul "*The Manager's Job : Folklore and Fact* (dalam Harvard Business Review Vol 53, 1975), Henri Mintzberg mengemukakan berbagai macam peran pemimpin berdasarkan kewenangan dan status formal yang didapat dari organisasi. Peran tersebut di antaranya peran antar manusia, peran peran informatif dan peran pengambil keputusan. Secara rinci peran-peran tersebut adalah diuraikan sebagai berikut :

- 1) **Peran interpersonal (antar manusia).** Peran hubungan personal terdiri atas :
  - a) Figur kepala (*figur head*), pemimpin mewakili organisasi untuk kegiatan-kegiatan di luar organisasi. Mengapa demikian ? Karena posisinya selaku pimpinan dalam organisasi maka mempunyai kewajiban untuk melakukan kegiatan yang bersifat seremonial.



- b) **Pemimpin (*leader*):** manajer mengoordinasikan, mengendalikan, memotivasi, dan mendukung bawahan-bawahannya agar mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. karena jabatannya, pemimpin bertanggungjawab atas segala sesuatu yang dikerjakan pegawainya. Pemimpin misalnya bertanggungjawab atas penggajian dan latihan kerja anak buahnya. Selain itu merupakan tugasnya yang tidak langsung untuk memotivasi dan meningkatkan semangat kerja pegawainya. Ia harus berusaha menyelaraskan kebutuhan pegawai dengan kepentingan organisasi. Secara formal, organisasi hanya menyediakan sejumlah kewenangan, namun kepemimpinanlah yang menentukan sejauh mana kekuasaan yang tersedia akan dimanfaatkan.
- c) **Penghubung (*liaison*):** manajer menghubungkan personal di semua tingkatan manajemen. yang dimaksud dengan peran selaku penghubung, adalah kegiatan pemimpin untuk melakukan hubungan selain hubungan ke atas menurut jalur komando. Berdasarkan penelitian, ternyata 45% hubungan yang dilakukan pemimpin adalah hubungan dengan teman sejawatnya, sekitar 45% dengan anak buahnya, dan hanya sekitar 7% saja dengan atasannya. Hubungan dengan teman sejawatnya (misalnya antar kepala bagian) dilakukan dengan cara informal, pribadi dan lisan, tetapi informasi yang terkumpulkan ternyata sangat efektif.

- 2) **Peran *informational*:** peran dari manajer sebagai pusat syaraf (*nerve center*) organisasi

untuk menerima informasi yang paling mutakhir dan sebagai penyebar (disseminator) informasi ke seluruh personel di organisasi. Peran informasi lainnya adalah manajer sebagai juru bicara (*spokesman*) untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang informasi yang dimilikinya. Secara rinci peran tersebut adalah :

- a) Peran selaku pencatat (*monitor*), karena jaringan kontak pribadinya demikian luas, pemimpin dapat mengumpulkan informasi dari berbagai pihak. Informasi itu didapatnya secara langsung, maupun tidak langsung.
  - b) Peran selaku penyebar (*disseminator*). Informasi yang berhasil didapatkannya berdasarkan hubungan pribadinya, boleh jadi ada yang perlu diketahui oleh anak buahnya. Pemimpin dapat memberikan informasi yang diperlukan itu secara langsung. Mungkin pemimpin menjadi penghubung antara anak buah yang saling menguntungkan, jika diantara mereka secara formal tidak ada jalur informasi satu sama lain.
  - c) Peran selaku juru bicara. Peran ini adalah kegiatan pemimpin untuk memberikan keterangan tentang organisasinya kepada pihak luar. Misalnya dengan unit-unit organisasi lain yang terkait dengan kegiatan dalam organisasi.
- 3) **Peran *decisional* / *pengambil keputusan*.**  
Secara rinci peran tersebut adalah sebagai berikut:
- a) Peran *entrepreneur*. Pemimpin bertanggungjawab untuk memajukan dan menyesuaikan organisasinya dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Peranannya selaku pengumpul informasi, suatu ketika mungkin menemukan

- gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan di dalam organisasi yang dipimpinnya.
- b) Peran menangani gangguan. Organisasi selalu menghadapi permasalahan baik permasalahan yang disebabkan oleh internal maupun eksternal. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatasinya.
  - c) Peran selaku pembagi sumberdaya. Peran ini menitik beratkan tanggungjawab pemimpin untuk menentukan **“siapa akan dapat apa, siapa akan melakukan apa”** dalam organisasi yang dipimpinnya. Sumberdaya yang paling penting untuk diatur pembagiannya adalah waktu yang dimilikinya. Oleh karena itu manajemen waktu sangat diperlukan. Selanjutnya pemimpin dibebani tugas untuk mengatur pola hubungan formal yang mengatur bagaimana pekerjaan dibagi dan dikoordinasikan.
  - d) Peran selaku perunding. Dalam menjalankan tugasnya pemimpin dituntut untuk melakukan perjanjian-perjanjian dengan pihak lain yang terlibat. Oleh karena itu penguasaan Teknik negosiasi sangat diperlukan.

## **B. Pengertian, Pentingnya dan Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Selamat anda telah menginternalisasi pengertian pemimpin, pimpinan kepemimpinan dan peran pemimpin dalam organisasi. Anda telah siap dengan menginternalisasi kompetensi lain terkait dengan kepemimpinan transformasional? Tentunya Anda telah menyiapkan otak anda untuk menginternalisasi hal-hal yang terkait dengan Kepemimpinan Transformasional bukan? ***“Seorang pemimpin adalah seorang penjual***

*harapan.” – Napoleon Bonaparte.* Apakah kata bijak ini mewakili pengertian transformasional? Lalu apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional? Anda masih ingat bukan bahwa teori kepemimpinan transformasional atau inspirasional didasarkan pada ide Burns? Menurut Burns (dalam Muin, 2010:46) **“kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi lebih tinggi”**. Istilah transformasional berasal dari kata *to transform*, yang artinya mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Pemimpin dapat menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional jika mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi. Seorang pemimpin dengan gaya transformasional merupakan pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan senantiasa berupaya untuk memperbaiki dan mengembangkan organisasi, bukan hanya untuk saat ini namun sampai masa yang akan datang. Berdasarkan hal ini pulalah pemimpin dengan gaya *transformasional* juga dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Sedangkan menurut Covey dan Peters (dalam Muin, 2010:47), seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran historis tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan, terlepas apakah visinya tersebut diakui sebagai visi yang hebat dan mendasar. Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan

komitmen dalam pelaksanaannya. Nilai-nilai dari yang terpenting dan dijunjung tinggi pemimpin adalah segala-galanya dan dapat dijadikan rujukan untuk dijadikan nilai-nilai dasar organisasi (*basic values*) yang dijunjung oleh seluruh pegawai.

Pemimpin transformasional adalah mengubah orang dan organisasi, dengan cara menstimulus/merangsang para bawahannya untuk bekerja menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian maka Pemimpin transformasional lebih berfokus pada aspek-aspek perubahan pada kepemimpinannya (Patricia, 337:2004). Sarros dan Butchatsky (1996), bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial.

Keller (1992) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformational adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan tingkatan tertinggi dari hirarki kebutuhan Maslow yakni kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri. Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (Yukl, 1989: 224). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya, sehingga bawahan akan termotivasi untuk melakukan sesuatu lebih dari yang diharapkan.

O'Leary (2001) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya

memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan. Dengan kata lain kepemimpinan transformatifional didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik. Hal ini sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan sebagai sisi yang saling berpengaruh.

Kepemimpinan transformatifional sering diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati. Mengapa? Karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997). Kepemimpinan ini memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997). Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah Kepemimpinan Transformatifional (Bass, 1990).

Pemimpin transformatifional menginspirasi perubahan pada seluruh organisasi, dapat mengubah pegawainya dimasa lalu, sekarang maupun masa mendatang.

## 2. Pentingnya kepemimpinan transformatifional.

Mengapa kepemimpinan transformatifional penting bagi pejabat administrator? Jabatan administrator adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya akan dibantu oleh beberapa pejabat pengawas dan staf. Oleh karena itu agar organisasi memiliki kinerja tinggi dengan memberdayakan segenap

potensi yang ada perlu menerapkan kepemimpinan transformasional.

Model kepemimpinan transformasional perlu diterapkan sebagai salah satu solusi kepemimpinan di masa sekarang dan akan datang. Demikian juga sebagai pemimpin perubahan. Mengapa? Karena kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997). berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan, Northouse (2001) menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan kinerja optimal. Hal ini disebabkan dengan kepemimpinan transformasional harus bisa membangun rasa percaya diri bawahan sehingga merasa yakin kemampuan yang akan dimiliki. Pemimpin harus berharap yang lebih tinggi kepada bawahan agar mencapai keberhasilan yang di harapkan. Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional didasarkan pendapat Olga Epitropika (dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009:157), yaitu:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi mengapa? Pemimpin transformasional mampu memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja. Pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku yakni pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual, untuk meningkatkan motivasi pegawai.

Peningkatamotivasi pegawai akan berdampak meningkat kinerja organisasi. Dengan kepemimpinannya tersebut akan menghasilkan organisasi berkinerja tinggi.

- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan;
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap keseharian organisasi;
- d. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin;
- e. Mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bernard Bass (NN, 2009), dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, menggunakan tiga cara yakni: 1) mendorong bawahan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha. 2) mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok. Dan 3) meningkatkan kebutuhan bawahan lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

### 3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut ensiklopedia Wikipedia yang dimaksud dengan prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum maupun individual yang dijadikan oleh seseorang/ kelompok sebagai sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Sebuah prinsip merupakan roh dari sebuah perkembangan ataupun perubahan, dan merupakan akumulasi dari pengalaman ataupun pemaknaan oleh sebuah objek atau subjek tertentu. Lalu prinsip-prinsip apakah yang harus anda lakukan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional? Berikut



ini akan dibahas prinsip kepemimpinan menurut Erik Res. Erik Rees, 2001 menyatakan paradigma baru kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip menciptakan kepemimpinan yang sinergis. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

a. **Simplifikasi**, yakni keberhasilan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Visi organisasi yang telah dirancang akan mendorong anggota dalam organisasi tersebut mencapainya. Oleh karena itu kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan transformasional mampu menjawab “**ke mana kita akan melangkah**”. menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan. Dengan mengetahui kemana akan melangkah akan memotivasi kita untuk mewujudkannya. Steven covey menyebutkan dalam melangkah **mulai dari tujuan akhir**. Oleh karena itu sebagai pemimpin Administrator Anda perlu memiliki tujuan akhir, yang dapat Anda jabarkan dalam visi, misi dan tujuan. Atau apabila Unit Organisasi Anda telah memiliki visi dan misi, maka dalam kepemimpinan Anda perlu membuat tujuan-tujuan dalam setiap kegiatan yang akan Anda lakukan.

b. **Motivasi.**

Mengapa motivasi penting? Menurut Pamela & Oloko (2015) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku

tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong pegawai untuk bertindak. Bagaimana Anda menerapkan prinsip motivasi dalam kepemimpinan transformasional? Pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergis di dalam organisasi, berarti dia dapat mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Motivasi dapat berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang untuk terlibat suatu proses kreatif, memberikan usulan mengambil keputusan dalam pemecahan masalah.

**c. Fasilitas**

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalam organisasi. Berbagai fasilitas dapat anda lakukan dalam memfasilitasi kegiatan pembelajaran misalnya melakukan *coffee morning*, seminar, *workshop* dan lain sebagainya.

**d. Inovasi.**

Inovasi, yaitu kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, mengimplementasikan ide baru yang bermanfaat. Perubahan akan menimbulkan ketidakpastian yang akan membuat resistensi. Oleh karena itu dituntut pemimpin yang berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Berkaitan dengan hal ini pemimpin transformasional harus mampu merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Perubahan dalam hal ini bukan sekedar perubahan, namun perubahan

yang inovatif. Apakah inovasi, mengapa harus melakukan inovasi, kapan melakukan inovasi, siapa yang melakukan inovasi serta bagaimana anda melakukan inovasi akan di bahas dalam modul Inovasi Publik.

**e. Mobilitas**

Penggerakan seluruh sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan misi organisasi. Pemimpin transformatifional akan selalu mengupayakan pengikut dengan penuh tanggung jawab dan selalu melakukan perubahan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Dalam rangka penggerakan ini tentunya memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh pengikutnya/stafnya.

**f. *Open mind***

Perubahan merupakan hal yang pasti, demikian juga perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus selalu mensikapi setiap perubahan yang ada, sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada. Untuk itu maka kemampuan untuk selalu membuka diri untuk menerima masukan dan saran dalam menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

**g. Memiliki tekad yang kuat**

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

**C. Ciri Kepemimpinan Transformatifional**

Dia adalah pemimpin **berkarisma**, demikian celoteh para pegawai di divisi A menanggapi kepemimpinan Pemimpinnya. Apakah **karisma** merupakan salah satu ciri kepemimpinan transformatifional? Lalu bagaimanakah ciri-ciri pemimpin transformatifional agar mampu

mentransformasi diri, organisasi dan orang-orang yang menjadi pengikutnya? Menurut Bass & Avolio (dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009: 149) terdapat tiga komponen dalam kepemimpinan transformasional, diantaranya:

1. **Karisma.** Karisma didefinisikan sebagai seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Ingat emosi dalam pengertian ini dapat dikategorikan sebagai emosi positif dan emosi negatif. Emosi positif misalnya penasaran, termotivasi, senang, bahagia, ingin bekerja dengan sempurna dan lain sebagainya.
2. **Stimulasi intelektual.** Yaitu sebagai sebuah proses yang apa adanya seorang pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sebuah perspektif yang baru. Berbagai stimulasi intelektual ini dapat anda terapkan dalam menjalankan kepemimpinan transformasional anda, misalnya memberikan tantangan-tantangan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dapat menstimulus ide-ide kreatif.
3. **Perhatian yang diindividualisasi.** Seperti memberikan dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan para pengikut.

Sedangkan menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) komponen kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)*  
Anda pernah menemukan seseorang yang **memukau, menyenangkan**, dan kalau berbicara semua mata tertuju padanya dan **terpukau dengan pilihan kata** yang dibuat? Dia memiliki energi yang sulit untuk dijelaskan dan mampu memberikan inspirasi dan motivasi pada orang-orang disekitarnya. Dia mampu

menyentuh getaran emosi dan pikirannya. Inilah yang disebut dengan menerapkan *idealized influence* (karismatik). *Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus mampu menjadi *role model* sehingga dihargai, dikagumi, dan diikuti oleh stafnya. Dengan kata lain pemimpin harus memiliki karisma. Pemimpin dengan karismanya mampu “*menyihir*” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, karisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, nilai-nilai organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan.

2. *Inspirational motivation*

*Inspirational motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi namun mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya sehingga mampu berkinerja yang tinggi.

3. *Intellectual stimulation*

*Intellectual stimulation* karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized consideration*

*Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin

transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi-potensi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan bawahan untuk berkembang.

Ciri yang diungkapkan oleh Avolio dkk tersebut sesuai dengan pendapat Bass (dalam Muin, 2010:49) mengemukakan 4 dimensi dalam kepemimpinan transformasional dengan **konsep “4I”** yang artinya:

1. *Idealized influence*, (kharismatik) yaitu perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
2. *Inspirational motivation* (motivasi Inspirasi) yaitu perilaku yang menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
3. *Intellectual stimulation* (*Simulasi Intelektual*), yaitu pemimpin yang mempraktikkan berbagai inovasi. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari pada staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
4. *Individualized consideration* (pengaruh idialis) yaitu pemimpin yang merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan

menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Sedangkan menurut Jimmy Oentoro, *Seven Signs of Transformational Leadership* (2005:2-3) yang dimaksud dengan ciri pemimpin transformatifional adalah:

1. **Memimpin dengan "vision & passion".**

Pemimpin yang memiliki visi dan semangat (*passion*) akan menyuntikkan energi kepada para pengikutnya. Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan. "*Passion*" didefinisikan sebagai keinginan yang kuat, dan dedikasi untuk sebuah aktivitas (*Webster dictionary*). Seseorang pernah berkata, "**Tidak ada hal hebat di dunia yang dicapai tanpa keinginan yang kuat.**" Kombinasi keduanya merupakan kekuatan tak terkalahkan dalam mewujudkan transformasi.

2. **Memimpin dengan perbuatan.**

Beberapa pemimpin mencapai tujuannya dengan menggunakan pedang, yang lain dengan kata-kata dan teladan. Orang mungkin terkesan dengan perkataan Anda, tetapi mereka akan mengikuti apa yang Anda lakukan. Anda harus memiliki integritas pribadi, utuh dalam berpikir, berkata, dan berbuat. Ini menyangkut tanggung jawab, konsistensi, kejujuran, ketulusan, komitmen, disiplin, sifat dapat dipercaya, dan kesetiaan. Inilah kebutuhan mendasar kepemimpinan transformatifional. Berfokuslah untuk membangun karakter dan kemurnian, bukan sukses dan prestasi.

3. **Memimpin dengan inovasi.**

Inovasi adalah membangun cara baru dan lebih baik demi sebuah tujuan. Pemimpin transformatifional banyak terlibat dalam perubahan menuju kebaikan. Tak sedikit pemimpin sangat efektif memimpin "*status quo*". Tak ada kemajuan tanpa perubahan. Stop berpikir "bila tidak rusak dan tidak ada masalah, mengapa harus diperbaiki?" Bila bisa dipersulit kenapa dipermudah?

4. **Menekankan "human nature".**

Transformasi bicara tentang perubahan, dan manusialah pembawa perubahan tersebut. Pemimpin transformasional dapat memotivasi pengikut dan komunitasnya untuk terlibat dalam perubahan. Ia mengajak orang berubah dan melakukan perubahan, ahli dalam menyelaraskan talenta setiap individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan demi hasil yang maksimal. Ia mampu mencari, memperlengkapi, dan mendorong orang-orang untuk membawa visi menjadi kenyataan.

**5. Memiliki empati.**

Sebuah studi dari *Cornwell University's Johnson Graduate School of Management* menyatakan bahwa '*compassion*' (belas kasihan) dan kemampuan membangun tim adalah dua karakteristik terpenting kesuksesan pemimpin dunia usaha pada satu dekade mendatang. Empaty menyangkut kasih, pengertian, perhatian, kebaikan, rasa terima kasih, penghargaan, dan ketulusan. Kepemimpinan semacam ini akan mendorong orang untuk memberikan yang terbaik dan bekerja penuh sukacita, bahkan dalam tugas-tugas yang sangat berat sekalipun. Belas kasihan jugalah yang memberi motivasi bagi pemimpin transformasional untuk mengadakan perubahan di masyarakat: bagaimana organisasi dapat menolong korban bencana alam, memerangi ketidakadilan ekonomi, membangun komunitas menjadi sejahtera, dan membuat dunia ini menjadi tempat yang lebih indah untuk didiami.

**1. Membangun secara institusional dan sistematis.**

Bicara tentang transformasi adalah berbicara tentang kerja keras bertahun-tahun, bahkan berpuluh-puluh tahun. Pemimpin transformasional memastikan bahwa pekerjaannya dapat dilanjutkan oleh generasi-generasi berikutnya, yang terus berkembang, maju, dan memberikan kontribusi yang lebih luas.

**2. Memberi dampak pada "*grass root level*".**

Hasil karya seorang pemimpin transformasional harus dapat dirasakan masyarakat tingkat bawah, contohnya



hasil karya Martin Luther King Jr. dapat dirasakan masyarakat Amerika dalam persamaan hak antar ras.

Buka :link :<https://www.kompasiana.com/indrapradja/kepemimpinan-transformatif-transformational-leadership>

#### D. Latihan

Anda telah membaca tuntas materi pokok dan sub materi pokok dalam bab 2 modul ini? Guna lebih menginternalisasi apa yang telah anda baca dan cermati dalam bab di atas silahkan kerjakan latihan-latihan berikut ini.

1. Anda sedang membuat sebuah inovasi dalam organisasi Anda. Terdapat beberapa staf anda yang resisten terhadap perubahan tersebut. Apakah yang akan anda lakukan agar staf anda tersebut agar dia mau berkontribusi terhadap perubahan-perubahan yang sedang Anda canangkan? Tentunya anda akan menerapkan gaya kepemimpinan Transformatif bukan.
2. Apakah yang akan Anda lakukan guna meningkatkan kompetensi Anda dalam kepemimpinan Transformatif?

#### E. Rangkuman

1. Terdapat perbedaan antara pemimpin, pimpinan dan kepemimpinan. Pemimpin adalah orangnya yang mampu memberdayakan sumberdaya manusia dan sumberdaya lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Memimpin adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Peran pemimpin menurut Menurut Henry Mintzberg, Peran Pemimpin adalah: (1) peran hubungan antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih,

- direktur, mentor konsultasi. (2) peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara. (3) peran pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.
3. Kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi perubahan-perubahan dalam organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah: **Pemimpin transformasional menginspirasi perubahan pada seluruh organisasi, dapat mengubah pegawainya dimasa lalu, sekarang maupun masa mendatang.** Pemimpin transformasional perlu aktualisasi diri bagi seorang pemimpin dengan memperhatikan visi yang diciptakan dan menjabarkan langkah-langkah untuk mencapainya, kemudian menghargai dengan cara menunjukkan kinerjanya.
  4. Pentingnya Penggunaan kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan transformasional perlu diterapkan sebagai salah satu solusi kepemimpinan dimasa sekarang dan yang akan datang. Adapun alasan-alasannya antara lain : 1) secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi; 2) secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan; 3) membangkitkan komitmen yang lebih tinggi; 4) meningkatkan kepuasan 5) mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan.
  5. Prinsip kepemimpinan transformasional antara lain: 1) Karisma 2) stimulasi intelektual 3) perhatian yang diindividualisasi.
  6. Ciri kepemimpinan transformasional: *idealized influence*, (kharismatik), *inspirational motivation* (motivasi Inspirasi), *intellectual stimulation* (simulasi Intelektual), *individualized consideration* (pengaruh idialis).

## F. Tindak Lanjut

Anda telah menyelesaikan latihan dan evaluasi dalam modul ini? Bagaimana hasil evaluasi anda? Apakah mampu melakukan dengan baik? Bila Anda telah mampu menyelesaikan minimal 80 % dari latihan dan evaluasi yang ada, silahkan baca bab berikutnya. Namun apabila Anda belum mampu menyelesaikan evaluasi dengan benar silahkan baca kembali bab 2 dalam modul ini.



**Ingat !!!!**

Seorang pemimpin mampu menyentuh hati orang lain sebelum meminta mereka melakukan sesuatu. (John Maxwell)

Urip iku urub “(Bung Karno) hidup itu nyala. Hidup hendaknya memberikan manfaat bagi orang lain di sekitar kita, semakin besar manfaat yang kita berikan, tentu akan semakin baik.

## BAB III

### KONSEP DASAR *COACHING* DAN *MENTORING*

#### Indikator hasil belajar:

Setelah membaca bab 3 dalam modul ini Anda diharapkan akan dapat menguraikan kembali konsep dasar *coaching* dan *mentoring* sesuai dengan kaidah-kaidah *coaching* dan *mentoring*.

Selamat anda telah berhasil menguasai kompetensi konsep dasar kepemimpinan transformatifional. Anda masih ingat hal-hal apakah yang dibahas dalam bab di atas? **Luar biasa**. Kini saatnya melangkah ke bab 3 dalam modul ini adalah konsep dasar *coaching* dan *mentoring*. Mengapa *coaching* dan *mentoring* penting bagi pemimpin transformatifional? Penelitian Bern menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi transformasi dalam organisasi adalah kepemimpinan transformatifional. Transformasi menurut Nurgiyantoro (2010:18) adalah perubahan, yaitu perubahan ke arah keadaan atau perubahan. Namun perubahan di sini bukan sekedar berubah, melainkan perubahan yang inovatif. Dalam menghadapi perubahan yang inovatif tersebut perlu di dukung oleh seluruh Sumberdaya Manusia (SDM) yang ada dalam organisasi tersebut secara optimal. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan kompetensi. Berbagai pendekatan dalam peningkatan kompetensi dapat dilakukan, baik melalui *on the job training* maupun *off the job training*. Salah satu peningkatan kompetensi melalui *on the job training* adalah melalui program *coaching* dan *mentoring*. Oleh karena itu konsep dasar *coaching* dan *mentoring* perlu dikuasai oleh pemimpin di setiap level kepemimpinan, termasuk Pemimpin Administrator. Dengan kegiatan *coaching* dan *mentoring* tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai, namun juga kompetensi Anda sebagai pemimpin, sehingga anda dapat mentransformasikan organisasi anda dengan terlebih dahulu mentransformasikan diri anda, staf anda dan organisasi anda. Dengan pendekatan *coaching* dan *mentoring* pemimpin transformatifional akan

mentransformasikan Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya lain dalam organisasi untuk mencapai kinerja tinggi. Berikut ini akan di bahas tentang konsep dasar *coaching* dan *mentoring*.

## A. Pengertian, tujuan dan prinsip-prinsip *Coaching* dan *Mentoring*.

### 1. Pengertian *coaching* dan *mentoring*

Pemimpin adalah seseorang yang mampu memberdayakan SDM dan SD lain untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan menurut Yukl yang dialih bahasakan oleh Supriyanto (2009:18) adalah memberikan partipatif dan program keterlibatan pegawai yang tidak mengurangi perasaan tidak memiliki atau membiarkan orang merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan berharga. Misalnya mengizinkan bawahan untuk melakukan sebuah tugas dan diberikan tanggungjawab dalam pengambilan keputusannya. Oleh karena itu agar pemberdayaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien apabila Anda sebagai pemimpin melakukan kegiatan *coaching* dan *mentoring*. Di samping itu *coaching* dan kini menjadi alternative pilihan dalam pengembangan kompetensi SDM untuk meningkatkan kinerjanya. Apakah *coaching* dan *mentoring* itu? Apabila mendengar kata *coaching*, apakah yang tersirat dalam pemikiran Anda? Sepak bola? Main Tenis, dan jenis olah raga lainnya? Anda benar, karena memang asal istilah *coach* dipakai dalam dunia olah raga. Namun kini berkembang dalam rangka peningkatan kompetensi SDM agar dapat mencapai kerjanya dalam organisasi.

Menurut Bresser dan Wilson (2011), *coaching* merupakan kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya, membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. Inti dari *coaching* adalah memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi, dan perbaikan kinerja. Sedangkan menurut ICF (*International Coach Federation*) "*Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional*

*potential.*” Yang artinya kurang lebih sebuah bentuk kerjasama dengan klien (*Coachee*) dalam menstimulasi pikiran dan proses yang kreatif dalam diri *klien*, sehingga dapat menginspirasi untuk memaksimalkan potensi, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam karier profesionalnya.

Menurut Whitmore (2008) di dalam bukunya yang berjudul *Performance Coaching*, menyatakan bahwa *coaching* adalah pembinaan yang membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri, yang membantu mereka untuk belajar dari pada mengajar. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *coaching* berarti: mengakses potensial pegawai, memfasilitasi individu untuk membuat perubahan yang diperlukan organisasi, memaksimalkan kinerja pegawai dan membantu pegawai memperoleh keterampilan dan mengembangkannya dengan menggunakan teknik komunikasi khusus. Sedangkan menurut Jaques dan Clement (1994:195) menyatakan definisi *coaching* adalah “percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.” Merujuk pada definisi tersebut di atas, bentuk dari *coaching* adalah percakapan dan membantu orang yang dibimbing untuk meningkatkan kinerjanya. *Coaching* juga dapat dilakukan dimanapun apakah di kantor atau di lapangan, formal ataupun tidak formal. Menurut Jaques, *coaching* terhadap pegawai harus merupakan bagian dari aktivitas harian seorang pimpinan.

Berdasarkan rumusan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa *coaching* pada intinya adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh para pimpinan atau *coach* yang profesional, untuk melatih pegawai guna meraih kinerja yang optimum dan mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi serta bagaimana memanfaatkan peluang yang ada. Melalui kegiatan *coaching*, seorang *coach* (yang memberikan *coaching*) dapat meningkatkan kepercayaan diri *coachee*

(orang yang diberikan *coaching*), baik dalam kehidupan organisasinya maupun dalam kehidupan pribadinya sehingga dapat memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian kinerja organisasinya. Karena *Coaching* menjadi alat yang penting dalam proses pengembangan kepribadian dan keprofesionalan seseorang, sehingga seorang pemimpin (atasan) diharapkan mampu menjadi *coach* yang baik kepada bawahannya. Demikian pula anda sebagai pemimpin Administrator perlu melakukan kegiatan *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* tidak hanya diberikan oleh pimpinan saja, tetapi bisa oleh orang lain yang ahli dalam melakukan proses *coaching*. *Coach* tidak harus orang yang ahli dalam bidang teknis substansinya, namun harus memiliki kompetensi dalam melakukan *coaching*. *Coaching* dapat dilakukan pada saat pegawai telah menguasai **pengetahuan, ketrampilan** dan **pengalaman** tetapi belum mencapai hasil maksimal yang Anda inginkan. Hal ini sesuai dengan definisi *coaching* menurut ICF yakni *coaching* merupakan bentuk kemitraan antara *coach* dengan *coachee* untuk memprovokasi pemikiran dengan proses kreatif guna menginspirasi *coachee* memaksimalkan potensi pribadi dan potensi profesional yang dimilikinya. Oleh karena itu Anda sebagai pimpinan perlu melakukan kemitraan untuk memprovokasi ide-ide kreatif sehingga dapat menginspirasi pegawai Anda untuk memaksimalkan potensi diri secara optimal sehingga mencapai kinerja diri dan kinerja organisasi secara optimal.

Coaching adalah suatu cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja setiap orang sehingga berhasil mencapai sasaran kerjanya. Coaching dilakukan apabila mereka telah menguasai pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman tetapi belum mencapai kinerja optimal. *Coaching* merupakan bentuk kemitraan antara *coach* dengan *coachee* untuk memprovokasi pemikiran dengan proses kreatif guna menginspirasi *coachee* memaksimalkan potensi pribadi dan potensi profesional yang dimilikinya.

Lalu apakah mentoring itu? Apakah perbedaannya dengan *coaching*? Kadang kita masih sulit membedakan antara *coaching* dan *mentoring*. Kata mentoring berasal kata *mythology* Yunani yang berarti berperan sebagai *adviser*, *role model*, *consellor*, tutor dan atau guru (roberts, 1999). *Mentoring* merupakan proses pembelajaran, dimana mentor mampu membuat *mentee* yang tadinya tergantung menjadi mandiri. *Mentoring* yaitu hubungan yang saling menguntungkan dari seseorang yang mempunyai pengalaman lebih kepada individu yang kurang berpengalaman untuk mengidentifikasi dan meraih tujuan bersama (Ali & panther, 2008; anderson, 2011; dadge & casey, 2009; jolie & hatter, 2007). *Mentoring* adalah proses membentuk dan memperhatikan hubungan yang berkembang langsung secara intensif antara pegawai senior (pelatih) dan pegawai unior (Kreitner & Kinicki, 2005). Dari beberapa pengertian *mentoring* di atas dapat disimpulkan bahwa *mentoring* adalah metode pengembangan dimana seorang mentor akan mengajarkan tips trik, pengalaman sukses, metode sukses, cara-cara sukses sesuai dengan pengalamannya. Mentor orang yang sukses dibidangnya dan akan menularkan ilmunya kepada menteenya. Tugas seorang mentor: mendampingi *mentee* sesuai dengan keahliannya (mentor harus lebih *expert* dari *menteenya*). Dari uraian di atas silahkan anda diskripsikan apakah perbedaan antara *coaching* dan *mentoring*.

## 2. Tujuan *Coaching* dan *Mentoring*?

Mengapa pegawai memerlukan mentor? Pertama: mentor yang baik akan membantu pegawai mencapai target yang terukur. Tanpa itu, pegawai akan cenderung *stagnan* atau bahkan mengalami kemunduran. Kedua mentor yang baik tidak akan membuat pegawai puas dan berpuas diri. Mentor hebat selalu memberikan tantangan bagi pegawai bimbingannya. Ini perlu agar pegawai terus bergerak maju dan mencapai kesuksesan demi kesuksesan. Ke tiga mentor yang baik akan membagi pengalaman pribadinya yang menginspirasi dan memotivasi pegawai bimbingannya.



Pegawai juga dapat menggunakan pengalaman sang mentor agar terhindar dari kesalahan yang pernah dibuat di masa lalu. Dengan kata lain mentor harus lebih ahli dari menteenya. Lalu apakah tujuan dilakukan *coaching*? Menurut Jaques dan Clement (1994:195) tujuan *coaching* adalah:

- a. Membantu pegawai untuk memahami peluang penuh dalam jabatannya yaitu jangkauan tipe penugasan yang tersedia bagi pegawai sesuai dengan jabatannya dan memberikan gambaran mengenai manfaat yang dapat dia ambil dari peluang penugasan tersebut.
- b. Membantu pegawai dalam belajar meningkatkan komitmen dan motivasi kerjanya sehingga akan menghasilkan kinerja optimal.
- c. Membawa nilai-nilai yang dimiliki pegawai lebih sejalan dengan nilai dan filosofi organisasi.
- d. Membantu pegawai mengembangkan kebijaksanaannya, misalnya dengan pengalaman yang dimiliki oleh atasannya dia mampu menyelesaikan masalah yang serupa.
- e. Membantu pegawai memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- f. Menciptakan ide kreatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.
- g. Meningkatkan adaptivitas dan fleksibilitas pegawai
- h. Membangun budaya kreatif dalam organisasi.

Lalu apakah manfaat mentoring? Berdasarkan Mathews (2006) mengutip sumber: Carruthers, 1993; Carell, Kuzmits, dan Elbert, 1992; Spencer, 1996 dan Lacey, 1999; Rolfe-Flett, 2002) manfaat mentoring diklasifikasikan dalam manfaat bagi organisasi, manfaat bagi *mentee* dan manfaat bagi mentor dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1 Manfaat *Mentoring* bagi Organisasi, Mentor dan *Mentee*

No	Manfaat Organisasi	Manfaat Mentor	Manfaat <i>Mentee</i>
1.	Peningkatan Produktifitas kinerja	Kepuasan	Mendapatkan layanan untuk belajar ke mentor
2.	Penilaian kinerja individu lebih baik	Peningkatan antusiasme	Memperoleh keterampilan dan pengetahuan dan status karir
3.	Peningkatan manajemen dan keterampilan teknis	Imbalan intrinsik	Peningkatan peluang promosi
4.	Bakat dapat diidentifikasi	Keinginan untuk dibutuhkan	Mendapatkan panutan
5.	Kualitas kepemimpinan	Pengakuan profesional	Adanya wawasan yang baru
6.	Tantangan bagi manager untuk lebih baik dalam memimpin	Peluang untuk menguji ide-ide baru	Lingkungan yang mendukung
7.	Rekrutmen dan retensi staf ahli lebih baik	Peluang untuk merenungkan peran sendiri	Pengembangan profesional
8.	Peningkatan komunikasi dan diskusi	Berkompetisi dg orang-orang yang memiliki perspektif lain dan yang belum menjadi bagian organisasi	Pengakuan dan kepuasan
9.	Dukungan bagi karyawan	Meningkatkan harga diri	Pemberdayaan
10.	Peningkatan pemberian layanan	Peningkatan, keterampilan, komunikasi dan	Pengembangan diri

No	Manfaat Organisasi	Manfaat Mentor	Manfaat <i>Mentee</i>
		kepemimpinan	
11.	Meningkatkan budaya organisasi	Meningkatkan harga diri Pengakuan kontribusi individu	Meningkatkan harga diri Pengakuan kontribusi individu

Sumber: Carruthers, 1993; Carell, Kuzmits, dan Elbert, 1992; Spencer, 1996 dan Lacey, 1999; Rolfe-Flett, 2002)

### 3. Prinsip-prinsip *Coaching* dan *Mentoring*

Carol Wilson, *Managing Director* dari *Performance Coach Training*, menjelaskan 8 prinsip dalam *coaching* yaitu:

a. *Awareness* (Kesadaran)

Anda masih ingat bahwa proses *coaching* menghasilkan kesadaran, dimana dengan itu *coachee* akan mendapatkan manfaat lebih banyak. Mengapa? Karena apapun yang dilakukan *coach* terpusat pada upaya untuk mendapatkan kesadaran baru dan wawasan, mengidentifikasi tujuan dan mengambil tindakan yang menantang, hal ini menyebabkan *cochee* merasa tertantang. Ingat kecenderungan individu suka pada tantangan-tantangan.

b. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

*Coach* lebih memilih untuk menciptakan solusi yang berasal dari *coachee* sendiri daripada memberitahu apa yang harus dilakukan olehnya, karena belum tentu dapat diterima oleh *coachee*, bisa disebabkan berbedanya keyakinan dan nilai-nilai dan keahlian *coachee* dalam bidangnya. Sebuah prinsip inti dari *coaching* adalah *self-responsibility*, atau mengambil alih sepenuhnya apa yang sudah menjadi keputusan dirinya. Intinya *cochee* mengambil keputusan sesuai dengan kompetensinya dengan stimulus dari *coach*.

c. *Self Belief* (Percaya Diri)

Ada dua komponen untuk membangun kepercayaan *coachee*. Pertama, memberikan kemungkinan mereka ruang untuk berlatih, belajar, meregangkan diri ataupun

membuat kesalahan. Ke dua, memberi mereka pengakuan atas prestasi mereka melalui otentik, pujian layak yang membangun kepercayaan diri mereka. Percaya diri bahwa *coachee* mampu melakukan sesuatu merupakan faktor kunci yang sangat penting agar sesuatu tersebut tercapai.

d. *Blame Free* (tidak Menyalahkan)

Ingat!!! Kesalahan adalah proses belajar. Ketika kesalahan diperlakukan sebagai pengalaman belajar, *coachee* termotivasi untuk mencoba lagi dan belajar dari pengalaman. Menyalahkan dapat membuat *coachee* berhenti di jalan dan dapat menciptakan keyakinan bahwa prestasi tidak mungkin tercapai dan karena itu tidak layak untuk mencoba lagi.

e. *Solution Focus* (fokus pada solusi)

Pentingnya focus pada solusi bukan pada masalah. Mengapa? Ketika *coachee* Anda berfokus pada masalah, menjadikan masalah tersebut tampak lebih besar dan sangat menguras energi. Tetapi ketika *coachee* berfokus pada solusi, masalah yang muncul lebih kecil dan *coachee* memiliki lebih banyak energi untuk menghadapinya. Inilah sebabnya mengapa berfokus pada solusi sangat menentukan dalam proses coaching dan bidang kehidupan lainnya juga. Coba bayangkan apabila anda menghadapi suatu masalah anda berfokus pada masalah, bagaimanakah perasaan anda? Apakah masalah akan terpecahkan? Tentunya tidak bukan? Ubahlah dalam pelaksanaan coaching anda berorientasi pada hasil, bukan masalah.

f. *Challenge* (Tantangan)

Coba bayangkan apabila anda selalu mendapat tantangan baru. Bagaimana perasaan Anda? Senang dan merasa tertentang? Pada dasarnya sebagian besar dari kita menyukai tantangan. Dampaknya adalah kita akan mengeluarkan semua kekuatan dan pikiran dalam lingkungan yang mendukung dan mendorong untuk menghadapi tantangan tersebut. Ketika menetapkan

tujuan dan sasaran lebih tinggi dari yang seharusnya diperlukan, maka *coachee* dapat dengan mudah mencapai sasaran yang diperlukannya, karena kita cenderung memaksakan batas saat menetapkan tujuan untuk diri kita sendiri.

g. *Action*

*Coaching* mengungkap perspektif baru dan kesadaran. Dengan cara ini *coachee* mendapatkan wawasan baru, yang mengarah ke lebih banyak pilihan, yang pada gilirannya menyebabkan keinginan untuk mengambil tindakan dan perubahan.

h. *Trust* (Kepercayaan)

Kepercayaan adalah sangat penting untuk hubungan antara *coach* dan *coachee*. Tanpa kepercayaan, proses *coaching* tidak akan berlangsung dengan baik. Ingat kepercayaan bisa hilang dalam hitungan detik, namun membutuhkan seumur hidup untuk Anda mendapatkannya kembali.

## B. Peran dan Karakteristik *Coach* dan *Mentor*

Bagaimanakah peran dan karakteristik *coach* dan *mentor*? Berikut ini akan dibahas bagaimanakah peran dan karakteristik *coach* dan *mentor*.

### 1. Peran dan Karakteristik *Coach*

Apakah peran anda apabila sedang melakukan peran sebagai seorang *coach*? Menurut Thorne (2005) peran *Coach* dalam pelaksanaan kegiatan *coaching* dengan *coachee* adalah sebagai berikut:

- Mengembangkan lingkungan kerja yang positif.
- Mengajukan pertanyaan untuk analisis. Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan terbuka, sehingga memungkinkan *coachee* untuk mengembangkan ide-ide kreatifnya. Di samping itu dengan menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih mendalam.
- Fokus kepada kebutuhan individu

- d. Memberikan stimulant pada *coachee* lebih terbuka dalam mengembangkan ide kreatifnya.
- e. Menjadi pendengar yang baik. Dengan mendengar akan lebih memahami *cochee* sehingga memudahkan dalam memberikan stimulant.
- f. Menyetujui rencana aksi untuk pengembangan dan memfokuskan pada kinerja saat ini dan akan datang
- g. Membantu upaya peningkatan kinerja sesuai standart yang telah ditetapkan.

Lalu bagaimanakah karakteristik dari proses *coaching*? Menurut Rogers (2004), terdapat tiga karakteristik dari proses *coaching*, yaitu:

- a. Merupakan suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk melakukan peningkatan kinerja karyawan.
- b. Merupakan suatu proses percakapan antara seorang pemimpin dengan individu maupun tim bertujuan untuk meningkatkan performa kerja individu secara berkesinambungan.
- c. Merupakan suatu proses kegiatan percakapan disiplin antara pemimpin dan seorang individu atau tim dengan menggunakan informasi kinerja yang kongkret dan bertujuan untuk meningkatkan performa kerja individu secara berkesinambungan.

Dalam menjalankan peran seperti di atas, seorang *coach* perlu memiliki karakteristik *coach* yang efektif. Karakteristik tersebut menurut Thore (2005) adalah sebagai berikut.

- a. Dipercaya dan dihargai dan perilakunya dapat dijadikan contoh
- b. Mempunyai pengalaman yang relevan dengan berbagai nilai tambah
- c. Mempunyai keterampilan yang baik
- d. Memberikan dukungan dan semangat
- e. Menyediakan waktu untuk mendengarkan
- f. Mempersilahkan setiap orang untuk menjadi dirinya sendiri
- g. Mempunyai rasa percaya diri kuat

- h. Fokus pada tujuan akhir
- i. Bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh.

## 2. Peran dan Karakteristik Mentor.

Selain sebagai *coach* Andapun juga akan menjalankan peran sebagai mentor. Apakah peran mentor pada umumnya dan bagaimanakah karakteristik seorang mentor? Mengapa dikatakan peran mentor pada umumnya? Karena dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas seorang pimpinan juga berperan sebagai mentor bagi pegawainya yang sedang mengikuti pelatihan, baik pelatihan kepemimpinan maupun latihan dasar (Latsar) CPNS. Bagaimanakah kualitas mentor yang efektif? Seberapa kuat Anda memiliki kualitas mentor seperti berikut ini. Silahkan jawab pertanyaan seperti yang terdapat dalam tabel berikut ini dengan jujur.

**Tabel 2 Kualitas mentor yang efektif.**

No	Karakteristik	Jawaban	
1.	Apakah Anda memiliki keinginan untuk menolong orang lain?	Ya	Tidak
2.	Apakah Anda memiliki pengalaman yang positif		
3.	Apakah Anda memiliki waktu dan energi untuk membantu orang lain?		
4.	Apakah Anda memiliki reputasi yang baik untuk mengembangkan orang lain		
5.	Apakah Anda memiliki Pengetahuan yang <i>up-to-date</i> (Orang yang selalu me-maintain pengetahuan dan keterampilan teknologi yang <i>up-to-date</i> dan terkini)		
6.	Apakah Anda memiliki Sikap belajar (Seseorang yang masih mau dan mampu untuk belajar dan yang melihat keuntungan potensial dari suatu hubungan mentoring)		
7.	Apakah Anda memperlihatkan keterampilan manajerial		

No	Karakteristik	Jawaban	
	(mentoring) yang efektif Seseorang yang telah memperlihatkan keterampilan <i>coaching, konseling, facilitating</i> , dan <i>networking</i> yang efektif.		
8.	Apakah dalam kepemimpinan Anda memperlihatkan keterampilan <i>coaching, konseling, facilitating</i> , dan <i>networking</i> yang efektif.		
9.	Apakah Anda Bahagia melihat orang lain sukses?		

Sumber : Diadopsi dan diadaptasi dari *How to Work With Others (Soft Skills)*, <https://managementhelp.org>, diakses tanggal 6 Oktober 2019 , dengan modifikasi penulis.

Bagaimanakah kecenderungan kualitas Anda? Tentunya Anda siap menjadi mentor bukan? Nah bagaimana peran anda saat pegawai Anda mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Pengawas? Tentunya Anda akan berperan sebagai mentor bukan? Berikut ini dikutipkan beberapa peran Anda sebagai mentor di pelatihan Kepemimpinan Pengawas sebagai berikut.

- Bertindak sebagai pembimbing peserta dengan sikap profesional;
- Memberikan dukungan penuh kepada peserta diklat dalam mempersiapkan rancangan proyek perubahan yang akan implementasikan;
- Memberikan persetujuan atas proposal proyek perubahan yang diajukan oleh peserta;
- Memberikan arahan kepada peserta dalam merumuskan atau mengidentifikasi permasalahan krusial organisasi yang memerlukan terapi melalui proyek perubahan;
- Membimbing peserta dalam mengatasi kendala yang muncul selama proses implementasi;



- f. Membantu peserta dalam memetakan agenda project yang akan dilaksanakan dan rencana jadwal pertemuan yang akan dilaksanakan;
- g. Menjelaskan kontrak penyelesaian tugas kepada peserta diklat;
- h. Memantau perkembangan proyek perubahannya yang dapat dilakukan dengan meminta progress report setiap minggunya;
- i. Memantau capaian peserta sesuai dengan *milestones* yang telah ditetapkan oleh peserta;
- j. Memberikan dukungan kepada peserta dalam mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang diperlukan dalam melakukan implementasi proyek perubahan; dan
- k. Memberikan inspirasi bagi peserta diklat dalam melakukan inovasi-inovasi yang diperlukan;
- l. Mendukung peserta secara moral dan akademis saat menyajikan gagasan inovasinya dan saat menyajikan laporan laboratorium kepemimpinan peserta. (Panduan *Coaching* dan *mentoring* diklat pim 3 dan 4: 2018: 11)

## C. Teknik-teknik *Coaching* dan *Mentoring*

### 1. Teknik *Coaching*

Apakah Anda telah biasa melakukan *coaching* dan *mentoring*? Teknik *coaching* apakah yang sering Anda gunakan dalam kegiatan *coaching* Anda? Berbagai teknik dapat Anda lakukan dalam melakukan coaching, misalnya teknik *GROW*, teknik 6P, teknik *PEDDIE*. Dalam sub bab ini akan dibahas teknik coaching *GROW* dan teknik coaching **6P**. Teknik *GROW* adalah akronim dari *Goal*, *Current Reality*, *Option*, dan *Will*. Pendekatan ini cukup sederhana, tetapi cukup efektif digunakan dalam melakukan sesi-sesi *coaching*. Adapun tahapan pelaksanaan teknik *GROW* adalah sebagai berikut:

- a. Nyatakan/gambarkan masalah dan harapan – harapan **(G)**
- b. Mendapatkan persetujuan terhadap masalah **(R)**

- c. Kembangkan/mencari solusi bersama-sama **(O)**
- d. Menyetujui sebuah *action plan* **(W)**
- e. Tindaklanjut yang meyakinkan bahwa situasi telah diperbaiki **(ME)**

Berikut ini akan dibahas tahapan pelaksanaan *coaching* dengan pendekatan *GROW* tersebut.

- a. Tetapkan Tujuan (*Goal*)

Langkah pertama dalam melakukan *coaching* adalah Anda dan tim harus sepakat mengenai *goal* yang harus dicapai bersama. Dalam dunia bisnis, target tim dan target individu bisa menjadi standar yang jelas sebagai satu tujuan. Bagaimana dengan di Unit kerja Anda? Apakah target individu dengan target organisasi sejalan? Tentunya harus sejalan bukan? Karena kinerja individu harus mendukung kinerja organisasi. Oleh karena itu Anda harus mampu memotivasi anggota tim agar memiliki target pribadi yang sejalan dengan target organisasi dan agar pencapaian target pribadi melampaui dari target yang dibebankan padanya. Setelah itu, sepakati mengenai bagaimana pengukuran dalam pencapaian tujuan tersebut. Harus ada parameter yang jelas. Kapan sebuah tujuan dianggap gagal dan kapan dianggap berhasil. Hal ini perlu disepakati bersama antara *coach* dan *coachee*.

- b. Perhatikan Kondisi Saat ini (*current Reality*)

Bagaimanakah Anda memulai dengan pelaksanaan tahap ini? Untuk melalui tahap ini, Anda bisa mulai dengan pertanyaan singkat seperti ini: **“Apa yang sudah kamu lakukan untuk mencapai targetmu?”** Ini adalah tahapan yang sangat penting, dimana mereka harus memahami keadaan mereka. Selanjutnya, mintalah anggota tim Anda untuk menjelaskan keadaan dan posisi yang mereka hadapi saat ini. Setelah anggota team anda tahu dimana posisi mereka saat ini, solusi atas permasalahan mereka mungkin akan terlihat jelas.

- c. Melihat Pilihan yang Tersedia (*Option*)

Setelah Anda dan tim Anda memahami di mana posisi dan bagaimana kondisi saat ini, saatnya untuk memilih solusi-solusi yang mungkin untuk dilakukan. Anda boleh memberikan pendapat, tapi biarkan anggota team Anda yang menyampaikan ide-idenya terlebih dahulu. Biarkan coachee yang lebih banyak bicara dan peran Anda hanyalah sebagai fasilitator, yang memfasilitasi menuju tujuan yang ditentukan?

- d. Bangkitkan Motivasi (*Will*) Tim Anda  
Sebagian pakar menyebut tahap terakhir ini sebagai tahap untuk meninjau langkah selanjutnya. Melalui langkah terakhir ini, maka proses *coaching* akan menyimpulkan dan membenahi penemuan-penemuan di langkah sebelumnya, dimana tim Anda akhirnya membuat sebuah rencana tindakan (*action plan*) untuk mewujudkan nyatakan opsi-opsi solusi.

Teknik *coaching* lain adalah teknik **6 P**. Teknik ini sering disebut dengan Teknik 6 prinsip yang dikenal dalam melakukan teknik *coaching*. Teknik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Purpose*, yaitu setiap *coaching* yang dilakukan seorang *coach* perlu menegaskan pentingnya isu atau hal yang diangkat dalam *coaching* ini. Sehingga akan tercipta kesamaan pemahaman bahwa *coaching* yang dilakukan memang penting dan bermanfaat.
- b. *Process*.  
*Process*, yaitu seorang *coach* memberikan bagaimana proses melakukannya secara *step by step*. Bagaimana anda menstimulus ide kreatif peserta setahap demi setahap untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- c. *Picture*, yaitu memberikan gambaran kepada coachee bagaimana perasaannya apabila telah mencapai target yang telah ditentukan. Membayangkan hal yang akan dicapai dalam tujuan sangat penting. Ingat otak tidak dapat membedakan realita dan khayal.
- d. *Practice*, saat kita sudah memberikan contoh saatnya kita melakukan pengawasan pada coachee kita apakah yang

diperagakan sudah sesuai dan memenuhi ekspektasi atau tidak. Evaluasilah performa dan kinerja coachee dan pandu bagaimana mereka bisa melakukannya dengan lebih baik lagi.

*Point of Feedback*, ini setelah kita melakukan pengawasan dan evaluasi, maka selanjutnya adalah memberikan *feedback*.

*Proceed on Next Path*, langkah ini adalah langkah terakhir di mana kita membuat kesepakatan dengan *coachee*, apa langkah selanjutnya yang ingin dicapai? Seringkali di sesi ini, saya mendapatkan inisiatif untuk melebarkan *coaching* yang tidak saya pikirkan sebelumnya.

## 2. Teknik *Mentoring*

Ingat mentoring menurut *Steven Spielberg* adalah kegiatan yang melakukan hubungan profesional dimana orang yang berpengalaman (*mentor*) membantu yang lain (*mentee*) dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan khusus yang akan meningkatkan pertumbuhan pribadi dan pribadi orang yang kurang berpengalaman. Anda sebagai pemimpin yang akan melakukan kegiatan mentoring perlu memperhatikan tahapan-tahapan dalam melakukan kegiatan *mentoring*. Adapun kegiatan tersebut meliputi:

- a. Tahap Persiapan *Mentoring*
- b. Tahap Pelaksanaan *Mentoring*
- c. Tahap Tindak Lanjut *Mentoring*.

Berikut ini dijelaskan masing-masing tahapan tersebut:

### a. Tahap Persiapan *Mentoring*:

Tahap persiapan merupakan tahap awal sebelum anda melakukan kegiatan *mentoring*. Dalam tahapan ini penting Anda lakukan Hal-hal yang dapat anda lakukan antara lain:

- 1) Identifikasi kebutuhan akan *mentoring* dalam organisasi Anda. Hal ini menyangkut siapa yang akan dilakukan kegiatan *mentoring*, mentoring dalam hal apa?
- 2) Buatlah rancangan kegiatan *mentoring* Anda. Meliputi siapa, apakah materinya, kapan, dimana,

apakah targetnya, bagaimana tindak lanjut pelaksanaan *mentoring*?

- 3) Tentukan metode *mentoring* yang akan anda lakukan. Beberapa metode yang dapat anda lakukan antara lain: keteladanan, pembiasaan, dialog dan diskusi, pemberdayaan, pemberian tanggungjawab, pelatihan dan bimbingan teknis, pemberian perhatian, dan lain sebagainya.

#### **b. Tahap Pelaksanaan Mentoring.**

Berpedoman pada hal-hal yang dilakukan dalam persiapan tersebut, maka mentor bersama *mentee* melakukan kegiatan *mentoring*.

- 1) Tahap Pendahuluan, dalam tahapan ini mentor melakukan building rapport agar terjalin kesamaan gelombang antara mentor dengan mentee. Dalam hal ini bisa saling mengenal diri, keinginan dan kebutuhan, dilakukan dalam satu ruangan dan waktu yang bersamaan. Saat perkenalan maka di sini perlu menggali dan memilah antara sang *mentor* dan *mentee* (yang *dimentoring*). Sehingga ada kejelasan arah. Karena tidak semua yang dalam sebuah group kecil itu dimulai dari kemampuan, modal yang sama. Yang terpenting adalah ada saling menghargai antara mentor dan *mentee*, juga sesama mentee apabila ada *mentee* lain.
- 2) Tahap Observasi. Tahap observasi dalam hal ini melihat proses langsung, atau dalam alat bantu slide, video yang terpenting mentee tahu bagaimana pola-pola, sistem, cara, antisipasi, hambatan dan solusi, semua dipelajari untuk mengoptimalkan penguasaan *mentee*.
- 3) Tahap Kolaborasi. Tahap di mana sang *mentee* setelah menguasai pola-sistem kerja, maka dilibatkan langsung untuk merasakan dan menguasai. Dalam ini penting karena ibarat orang yang belajar nyetir mobil jika hanya diberikan teori dan tidak menyentuh mobil langsung maka akan terasa

canggung dan dalam perkembangan di lapangan nanti tidak optimal. *Mentee* dan *mentoring* terlibat langsung adalah menunjukkan bahwa transfer ilmu itu berjalan dalam rasa saling menghargai.

- 4) Tahap Implementasi. Dalam tahap ini maka *mentee* akan dilepas dalam waktu tertentu dan masih dalam komunikasi antara *mentor* dan *mentee* tetapi kualitas dan frekuensi sudah berkurang. Dalam tahap implementasi, maka catatan perkembangan harus dimasukkan dalam buku atau form *monitoring* dan evaluasi diri. Buku atau formulir *monitoring* tersebut dapat digunakan untuk proses efektivitas *mentoring* selanjutnya.

#### c. Tahap Tindak Lanjut Mentoring

Dalam tahap ini maka sang *mentee* diminta menerapkan apa yang didapat untuk diterapkan dan dicoba untuk menemukan karakter nya, sistem kerjanya. Pada saat seperti ini *mentor* juga berlaku sebagai supervisor, dengan target memoles kemampuan dan arahan, saran, masukan untuk hasil yang optimal ke depannya. Lakukan evaluasi berikan *feedback* dalam pelaksanaannya. Ajak membuat *actions plan* untuk tindak lanjutnya.

### D. Latihan

Setelah anda mempelajari bab 3 dalam modul ini silahkan tuliskan perbedaan antara *coaching* dan *mentoring* dalam kolom berikut ini.

Tabel 3 Latihan perbedaan *coaching* dan *mentoring*.

No	Variabel Pembeda	<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
1.	<i>Content of work</i>		
2.	<i>Expertise</i>		
3.	<i>Process</i>		
4.	<i>Tools</i>		

Anda dapat mengerjakan latihan di atas sendiri atau berdiskusi dengan teman-teman Anda.

## E. Rangkuman

1. *Coaching* adalah suatu cara untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja setiap orang sehingga berhasil mencapai sasaran kerjanya. *Coaching* dilakukan apabila mereka telah menguasai pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman tetapi belum mencapai kinerja optimal. *Coaching* merupakan bentuk kemitraan antara *coach* dengan *coachee* untuk memprovokasi pemikiran dengan proses kreatif guna menginspirasi *coachee* m
2. Mentoring adalah metode pengembangan dimana seorang mentor akan mengajarkan tips trik, pengalaman sukses, metode sukses, cara-cara sukses sesuai dengan pengalamannya. Mentor orang yang sukses dibidangnya dan akan menularkan ilmunya kepada *menteenya*. Tugas seorang mentor: mendampingi *mentee* sesuai dengan keahliannya (mentor harus lebih *expert* dari *menteenya*). Memaksimalkan potensi pribadi dan potensi 57rofessional yang dimilikinya.
3. Adapun perbedaan antara *coaching* dan *mentoring* adalah sebagai terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4: Perbedaan antara *coaching* dan *mentoring*

No	Variabel	<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
1.	<i>Content of work</i>	Fokus pada bagaimana mengelola masa kini dan masa depan yang disukai dengan sukses	Mentransfer pengetahuan ke orang yang kurang pengalaman berdasarkan pengalaman profesional
2.	<i>Expertise</i>	Ahli pelatihan yang terlatih (min. 200 jam pelatihan kepelatihan)	Seseorang yang benar-benar pandai dalam sesuatu dan dapat menunjukkan / menjelaskan bagaimana dia melakukannya
3.	<i>Process</i>	Melalui 57rofes pelatihan tertentu untuk mengubah	Melalui penasihat <i>mentor</i> , dukungan, tawaran solusi, diskusi

No	Variabel	Coaching	Mentoring
		tantangan menjadi kesuksesan	konstruktif
4.	<i>Tools</i>	Pertanyaan, Mendengarkan Aktif, Contoh	Mendengarkan aktif, Pengamatan, Pertanyaan, 58 rofession, Fantasi Terpimpin, Bermain Peran

Sumber: Diadopsi dari Mathews (2006) mengutip sumber: Carruthers, 1993; Carell, Kuzmits, dan Elbert, 1992; Spencer, 1996 dan Lacey, 1999; Rolfe-Flett, 2002).

- Coach memfasilitasi individu belajar dari dirinya sendiri melalui proses coaching. Individu menyadari apa yang menghambat kemajuan, merangkai ide dan mengatasi tantangan dengan pemikiran kreatifnya. Mentor membekali individu belajar dari orang lain yang lebih ahli dan kegiatan mentoring. Individu menyerap ilmu dan pengalaman, mempraktikkan dan menceritakan pengalaman.
- Teknik dapat Anda lakukan dalam melakukan coaching antara lain 58rofes GROW, 58rofes 6P, 58rofes *PEDDIE*,
- Salah satu Teknik yang dibahas dalam modul ini adalah Teknik *GROW*. Yang merupakan akronim dari *Goal, Current Reality, Option*, dan *Will*. Pendekatan ini cukup sederhana, tetapi cukup efektif digunakan dalam melakukan sesi-sesi *coaching*.

## F. Tindak Lanjut

Anda telah mengerjakan evaluasi dalam point F di atas? Bagaimanakah hasilnya? Apakah Anda dapat mengerjakan seluruh soal dengan mudah dan hasilnya optimal. Apabila jawaban anda ya silahkan lanjutkan membaca dan mendalami bab 4 berikut ini. Namun apabila belum, silahkan baca dan pahami kembali bab 3 di atas.



### Ingat mau paham lakukan

- **Coach** memfasilitasi individu belajar dari dirinya sendiri melalui proses coaching. Individu menyadari apa yang menghambat kemajuan, merangkai ide dan mengatasi tantangan dengan pemikiran kreatifnya
- **Mentor** membekali individu belajar dari orang lain yang lebih ahli dan kegiatan mentoring. Individu menyerap ilmu dan pengalaman, mempraktikan dan menceritakan pengalaman.

## BAB IV

### REFLEKSI DAN SIMULASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF

#### Hasil Belajar :

Setelah selesai membaca bab 4 dalam modul ini, anda diharapkan mampu melakukan Simulasi kepemimpinan transformatif melalui *coaching* dan *mentoring*

#### A. Refleksi Diri Kepemimpinan Anda

Luar biasa Anda telah menyelesaikan bab demi bab dalam modul ini. Bagaimana perasaan Anda? Apakah anda ingin mengaktualisasikan kompetensi yang telah Anda miliki dalam kegiatan praktik? Sebelum Anda mempraktikannya, silahkan Anda melakukan refleksi diri terlebih dahulu. Refleksi diri merupakan proses pengamatan terhadap diri sendiri dan pengungkapan pemikiran yang paling dalam yang disadari, keinginan, dan sensasi. Proses tersebut berupa proses mental yang disadari dan biasanya dengan maksud tertentu dengan berlandaskan pada pikiran dan perasaannya. Nah kini saatnya Anda melakukan refleksi diri tentang kepemimpinan Anda. Cobalah analisa kecenderungan kepemimpinan anda, apakah anda termasuk orang yang memiliki gaya kepemimpinan transformatif? Ingat dalam menganalisis ini anda akan menggunakan variable-variabel kepemimpinan transformatif. Kecenderungan menilai diri sendiri merupakan bagian dari refleksi diri. Refleksi diri merupakan bagian dari *self assessment* diri. *Assessment* adalah proses mengukur. Davis menjelaskan *assessment* adalah proses mengukur pengetahuan dasar yang dimiliki seorang praktisi dalam profesi untuk mengetahui pemahaman mereka mengenai apa yang harus dilakukannya untuk mencapai sasaran yang ditetapkannya (Davis: 99:2007). *Assesment* diri dalam materi pokok ini lebih menitik beratkan pada *assessment* gaya kepemimpinan anda. Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digunakan dalam *assessment* diri antara lain:

1. Pemimpin seperti apakah saya selama ini?
2. Sebagai apa saya akan dikenang kelak?

3. Siapa yang sedang saya bantu untuk pengembangan saat sekarang?
4. Dimana pengembangan yang lebih saya inginkan?
5. Apa yang akan saya wariskan setelah selesai masa tugas?
6. Apakah saya telah menggunakan *coaching* sebagai 'alat' mentransformasi kinerja pegawai?
7. Apakah saya telah melakukan *mentoring* sebagai cara mentransformasi kinerja pegawai?

Bagaimana? Anda mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas dengan jujur? **Luar biasa, Anda telah mengenal diri Anda.** Biasanya pertanyaan-pertanyaan di atas sering terlupakan, karena tekanan baik waktu maupun pekerjaan. Anda juga **terlalu** sibuk menangani hal-hal penting dan mendesak dengan kebijakan yang terus menerus berubah. **Ingat kesempurnaan diri akan dicapai dengan sering melakukan refleksi diri dan melakukan perbaikan terus menerus.**

Dalam melakukan *assessment*, selain pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas, anda juga dapat mencari *feedback* dari orang lain. *Feedback* dapat berasal dari staf anda, teman sejawat anda atau orang yang terdekat dengan diri anda. Ingat *feedback* seperti cermin, dapat cembung, cekung maupun datar. Anda juga dapat melakukan *assessment* dengan jenis lain/test psikologi dengan instrument-instrumen tentang konsep diri atau seberapa besar kepedulian, sifat-sifat kepemimpinan, toleransi dan lain-lain yang dapat mengukur diri kepeimpinannya.

**Mengenal orang lain adalah sebuah kecerdasan, mengenal diri sendiri adalah kebijaksanaan yang sebenarnya, Menguasai orang lain adalah sebuah kekuatan, menguasai diri sendiri adalah kekuasaan yang sebenarnya.**

— Sun Tzu —

## **B. Peranan Pemimpin Transformatifional dalam menggerakkan inovasi Organisasi.**

Sebelum berbicara tentang peranan pemimpin transformasional dalam menggerakkan inovasi organisasi, dalam modul ini akan dibahas sedikit tentang konsep dasar Inovasi dalam organisasi. Guna memperdalam tentang pemahaman inovasi silahkan baca modul Inovasi di sektor publik.

### **1. Pengertian dan Karakteristik Inovasi**

Menurut *google* pengertian inovasi lebih dari 500.000 definisi inovasi. Inovasi ialah kegiatan yang meliputi seluruh kegiatan proses menciptakan dan menawarkan jasa atau barang baik yang sifatnya baru, lebih baik atau lebih murah dibandingkan dengan yang tersedia sebelumnya (*business 1000 Glossary*). Pendapat lain menjelaskan sebuah inovasi dapat berupa produk, jasa yang baru, teknologi, proses, produksi baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota administrasi (Fariborz Damanpour). Steven P Robbins dan Timoty A. Judge mendefinisikan Inovasi adalah sebuah gagasan baru yang dijalankan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau layanan (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, p 361) Inovasi dalam pengertian ini lebih menitik beratkan pada aplikasi dari gagasan baru untuk memperbaiki atau menghasilkan suatu produk, proses dalam pelaksanaan pekerjaan maupun perbaikan dalam pelayanan. Sedangkan Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengatakan bahwa inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. Pendapat ini lebih menitik beratkan bahwa inovasi merupakan produk dari kreativitas manusia, namun kreativitas yang dihasilkan oleh manusia tidak selamanya mengandung inovasi. Karena pada dasarnya inovasi merupakan pengembangan lebih lanjut dari kreativitas. Avanti Fontana mengatakan bahwa Inovasi adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar

dalam perbandingan antara lain guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna. (Avanti Fontana, *Innovate We Can!*) Lebih lanjut Gareth Jones mengatakan bahwa *innovation is the process by which organizations use their skills and resources to develop new goods and services or to develop new production and operating systems so that they can better respond to the needs of their customers.* (Gareth Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, Perason, 2010 :P. 385) (Inovasi adalah suatu proses dimana organisasi menggunakan ketrampilan dan sumber-sumber untuk mengembangkan dan mengoperasikan sistem sehingga lebih dapat melayani kebutuhan pelanggan). Dari berbagai sumber tentang pengertian inovasi tersebut, terlihat bahwa ada beberapa kemiripan mendasar dari konsep inovasi, yaitu bukan hanya sesuatu penemuan baru, baik berupa ide, barang atau produk, proses maupun pelayanan/jasa, namun merupakan pengembangan dari yang sudah ada atau kombinasi dari yang sudah ada. Suatu inovasi akan dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, karena organisasi akan mati apabila tanpa inovasi.

Inovasi adalah ***suatu kreasi, pengembangan dan implementasi*** suatu produk, proses ataupun layanan baru dengan tujuan meningkatkan **efisiensi, efektifitas** ataupun keunggulan bersaing. (Sintesa Wahyu Suprapti)

Lalu bagaimanakah karakteristik inovasi? Terdapat 5 karakteristik inovasi yakni:keuntungan relatif (*relative advantages*), kesesuaian (*compatibility*),kerumitan (*complexity*), kemungkinan untuk dicoba (*trialability*) dan kemudahan diamati (*observability*) (Bahan Ajar Inovasi Diklatpim III-LAN RI;2016:3). Berikut ini akan diuraikan secara garis besar ke 5 ciri tersebut sebagai berikut:

a. Keuntungan Relatif (*Relative Advantages*)

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya, selalu ada nilai

yang melekat dari inovasi baru yang menjadi ciri yang berbeda dari inovasi lain.

- b. Kesesuaian (*Compatibility*)  
Kesesuaian dengan yang digantikan, agar inovasi sebelumnya tidak serta merta dibuang begitu saja, selain faktor biaya yang tidak sedikit juga inovasi lama merupakan transisi dari yang baru.
- c. Kerumitan (*Complexity*)  
Inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya, namun karena inovasi menawarkan yang lebih baik maka tingkat kerumitan tidak menjadi masalah penting.
- d. Kemungkinan untuk dicoba (*Triability*)  
Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan / nilai lebih dibandingkan dengan inovasi lama. Sebuah produk inovasi harus meliwati fase “uji publik”. dimana setiap orang atau pihak memiliki kesempatan untuk menguji kualitas.
- e. Kemudahan diamati (*Observability*)  
Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Inovasi akan optimal dilakukan dalam organisasi apabila dalam organisasi menerapkan perilaku inovasi. Lalu perilaku inovasi seperti apakah yang harus diterapkan agar organisasi Anda mengembangkan inovasi-inovasi? Berikut ini terdapat beberapa perilaku yang mendukung Inovasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
- b. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif;
- c. Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi;
- d. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah;
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien;

- f. Merasa tidakpuas dengan hasil yang dicapai;
- g. Cepat merespons kebutuhan *stakeholder dan user*;
- h. Banyak bertanya, dan berdiskusi untuk perubahan;
- i. Bersikap terbuka terhadap ide-ide pengembangan.

## 2. Peranan Pemimpin dalam membangun budaya inovasi

Peranan pemimpin dalam membangun budaya inovasi dalam organisasi yang dipimpinnya sangat dominan. Mengapa? Berdasarkan factor yang mempengaruhi inovasi salah satunya adalah inovasi mengandung resiko dan membutuhkan pemimpin dan aparatur yang berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa peranan pemimpin sangat dominan untuk menggerakkan inovasi. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu membangun budaya inovasi pada unit kerjanya. Budaya ini akan mengalir deras bagaikan arus yang dapat menyeret semua pegawai untuk melakukan inovasi, pegawai yang tidak mau dan bahkan yang tidak mampu akan merasa terasing pada lingkungan organisasi inovatif. Terdapat instrumen yang dapat membangun budaya inovatif yakni *socialization, externalization, combination dan internalization* (Ikujiro N dan Hirotaka T:1995). Secara garis besar silahkan Anda cermati tulisan berikut sambil dalam membaca Anda membayangkan Anda sedang melakukan konsep tersebut dalam membangun budaya inovasi dalam unit Anda. Ingat metode visualisasi atau membayangkan sangat produktif.

- a. *Socialization*: Perilaku atau kebiasaan mengkomunikasikan setiap permasalahan. Membiasakan memberikan informasi-informasi baik yang terkait dengan organisasinya atau tidak akan memberikan inspirasi bagi pegawai untuk membuat inovasi-inovasi dalam organisasi.
- b. *Externalization*: Perilaku/perbuatan kebiasaan untuk menunjukkan kepedulian anggota organisasinya terhadap permasalahan yang sudah dipahami bersama pada tatanan sosialisasi;

- c. *Combintion*: Perilaku atau kebiasaan berpikir inovatif dan kreatif dengan mensintesa solusi internal (pegawai) atau internal (buku/teori/narasumber) yang menghasilkan inovasi baru;
- d. *Internalization*: perilaku/kebiasaan menggunakan/mengimplementasikan inovasi yang telah dihasilkan, penerapannya memungkinkan permasalahan baru dan jika diselesaikan maka akan menghasilkan penyempurnaan dari inovasi tersebut.

Dalam menerapkan budaya di atas pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan transformasional. Misalnya memberikan *Idialized, Inspirational motivation* dalam artian pemimpin memotivasi pihak-pihak disekitarnya dengan memberikan makna tantangan kepada pekerja pegawai. Membangun semangat tim dan individu, antusiasme dan optimism terlihat. Pemimpin mendorong pegawai untuk memimpikan keadaan-keadaan masa mendatang yang atraktif dan merupakan harapan mimpi dirinya. Di samping itu pemimpin menerapkan *Intellectual stimulation yakni* pemimpin merangsang anak buah agar lebih kreatif dan inovatif melalui pencarian asumsi, perumusan masalah dan penyesuaian situasi dari yang lama ke yang baru. Gagasan baru dan solusi kreatif datang dari pegawai, yang dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pemecahan masalah. Kegiatan ini memungkinkan pegawai akan terisnpirasi untuk berfikir kreatif dan inovatif. Pemimpin juga perlu menerapkan *individualized consideration*.

*Individualized consideration* yakni pemimpin memberikan perhatian kepada kebutuhan individual yang berkaitan dengan prestasi kerjanya dengan pendekatan perilaku mentoring. Pegawai dikembangkan agar memiliki potensi lebih baik. Apakah anda mampu melaksanakan budaya kreatif dan inovatif?

### C. Penerapan gaya kepemimpinan Transformasional

Setelah Anda menguasai kompetensi yang terkait dengan kepemimpinan transformasional dan konsep dasar *coaching* dan



*mentoring*, kini saatnya Anda menerapkannya. Ilmu tanpa pengalaman akan sia-sia. Dalam rangka mengimplementasi model kepemimpinan transformasional dalam organisasi Anda perlu memperhatikan beberapa hal berikut:

**1. Mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi atau instansi bahkan suatu negara.**

Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan. Pemimpin efektif harus dapat mempengaruhi seluruh organisasi dengan cara-cara yang positif. Salah satu cara positif adalah dengan menanamkan nilai-nilai agama untuk mencapai tujuan organisasinya. Dengan *self true* yang tertanam pada masing-masing individu akan mempengaruhi lingkungan kerja/instansi, jika hal ini diterapkan oleh setiap pemimpin pada kementerian lembaga maka akan berimbas/berdampak positif pada negara.

**2. Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi.**

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan memimpin orang-orang menuju pencapaian tujuan organisasi, mampu memotivasi, menginspirasi, dan mendukung orang-orang kearah tujuan organisasi (visi dan misi). Di samping itu mampu memberdayakan dan mengembangkan kaderisasi seluruh anggota organisasinya dengan memperhatikan nilai kejujuran, keadilan, kesetiaan, dan tanggung jawab. Hubungan pimpinan dengan bawahan diangkat pada tataran moral, sebab nilai-nilai tersebut merupakan nilai intrinsik dalam pengalaman hidup manusia yang sesungguhnya.

**3. Menggali budaya yang ada dalam organisasi.**

Budaya merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, dalam suatu organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan. Sumber nilai yang dapat mempengaruhi budaya organisasi antara lain: agama, budaya lokal, adat istiadat dan nilai-nilai luhur nenek moyang. Dengan hal tersebut maka pemimpin perlu menggali kebiasaan nilai-nilai yang telah tertanam sebagai pendorong dalam mewujudkan sebagai “kerja”. untuk melaksanakan budaya yang telah ditanamkan dalam organisasi. Beberapa contoh organisasi yang telah menerapkan budaya organisasi yang dituangkan dalam nilai-nilai organisasi antara lain pada Kemenag terdapat 5 nilai budaya kerja yakni Integritas, Profesional, Inovatif, Tanggung jawab dan Keteladanan. Pada Kenkumham Reublik Indonesia dengan budaya kerjanya PASTI. (Profesional, Amanah, Sinergi, Tanggung jawab dan Integritas) Bagaimana dengan budaya kerja pada unit kerja saudara? apakah sudah memilikinya?

#### **4. Pemimpin mentransformasikan perhatian kebutuhan pegawai.**

Energi mengalir kerah atensi mengalir (NLP TM). Energi adalah kekuatan yang tidak terlihat yang mampu membuat kita melakukan perubahan, berkembang dan memenuhi keinginan yang diharapkan. Sering disebut dengan bermacam-macam nama seperti: *spirit, love, good, life force* (daya), *light* (penerang). Kekuatan yang tidak tampak disebut sebagai “mometum atau sedang dalam proses” (James:19:2004). Energi yang disampaikan dapat berupa kata-kata, baik yang tersurat maupun tersirat. Contoh kata-kata yang dapat disampaikan oleh seorang pemimpin: “Disini anda sedang dalam proses meraih hasil yang diinginkan. Marilah kita awali dengan pertanyaan sederhana tentang apa yang Anda rasakan dan bagaimana bila Anda “sedang berjuang”?

**Pemimpin harus mampu memberikan energi kepada bawahan agar mampu berpartisipasi dalam organisasi. Ingat energi mengalir ke arah mana atensi mengalir NLP TM**

## **5. Pemimpin memperluas kebutuhan pegawai.**

Motivasi merupakan sumber energi. Oleh karena itu pemimpin harus mampu memotivasi. Terdapat beberapa teknik memotivasi kerja pegawai antara lain teknik pemenuhan kebutuhan pegawai. Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya. Abraham Maslow mengemukakan hirarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan sexual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai;
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan social atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis;
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya;

- e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisaikan diri secara baik dan wajar;

Pemenuhan kebutuhan merupakan dasar bagi perilaku kerja. Seorang pemimpin perlu menyadari bahwa motivasi kerja akan timbul apabila kebutuhan pegawai tersebut dapat terpenuhi. Oleh karena itu pemimpin mengangkat nuansa kebutuhan pegawai ke tingkatan yang lebih tinggi pada hirarki motivasi;

Prof. D. David C. McClelland, seorang ahli psikologi Amerika dari Universitas Harvard dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktifitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental dimaksud terdiri dari 3 dorongan yaitu *need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), dan *need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

William J. Stanton (1981:101), dalam Mangkunegara (2002: 93) mendefinisikan bahwa “*A motive is a stimulated need which a goal oriented individual seeks to satisfy*”. Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Menggerakkan pegawai dalam mencapai kebutuhan hidupnya khususnya membangkitkan dorongan kebutuhan berprestasi dalam bekerja maka seorang pemimpin dituntut mampu memberi motivasi dengan berbagai macam cara agar pegawai merasa puas. Diantara teknik tersebut dengan komunikasi persuasif yang merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang

dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis, atau memotivasi kerja yang dilakukan dengan cara mempengaruhi dari luar diri. Pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## 6. Pemimpin mempertinggi nilai kebenaran.

**Anda tidak bisa mengajari orang lain” yang bisa anda lakukan adalah membantu menemukan yang terbaik, yang ada dalam dirinya sendiri.  
Galileo Galilei (James:4:2004).**

Ungkapan tersebut di atas mengidentifikasikan bahwa solusi atau kebenaran seseorang terdapat pada diri orang itu sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan penanaman prinsip, sikap dan perilaku dengan memberikan stimulus untuk merespon dengan baik dan menemukan sikap yang terbaik dengan melakukan dan melakukan lagi pada segala aktivitasnya sesuai dengan nilai-nilai kebenaran yang diyakininya, sehingga menjadi kebiasaan (*habit*) dan karakter (*true self*) dalam hidupnya.

## 7. Pemimpin membangun rasa percaya diri seluruh organisasinya.

Bagaimanakah membangun rasa percaya diri dalam organisasi? Untuk membangun rasa percaya diri seluruh organisasinya pemimpin dapat memusatkan perhatian dengan kata-kata “siapa diri kita” bukan hanya dengan kata-kata ajakan untuk bekerja lebih keras dan lebih keras lagi, artinya kita menginginkan hasil yang diharapkan tidak tergantung pada apa yang kita inginkan, namun juga segala sesuatu yang memungkinkan terjadinya.

Yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin adalah *how to true freedom* “bagaimana mencapai keleluasaan sejati” dengan menanamkan nilai-nilai kepada anggotanya untuk memiliki prinsip (*principle centered*), sikap (*attitude-driven*) dan komitmen untuk melaksanakan (*practice committed*). Hal tersebut dapat dilaksanakan dengan melibatkan seluruh kehidupan pada proses untuk mencapai hasil (sumber untuk menetapkan pilihan prinsip hidupnya) setiap melaksanakan pekerjaan kita memiliki tantangan bagaimana kita bertindak dan berbicara sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip tersebut, sehingga keberhasilan yang diperoleh telah sesuai dengan apa yang menjadi harapannya.

## 8. Pemimpin mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subjektif

Pemimpin memberikan perhatian dengan perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*). *Inspirational motivation*, menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan pegawai dan memperhatikan makna pekerjaan bagi pegawainya untuk keberhasilan organisasinya. Pemimpin juga mempraktekkan inovasi-inovasi. Selain hal tersebut pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan bawahannya.

Dari beberapa contoh di atas dapat disimpulkan bahwa cara menerapkan kepemimpinan transformasional antara lain:

- a. memahami visi dan misi organisasi;
- b. memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (SWOT);
- c. merumuskan rencana strategis organisasi;
- d. menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, dan rencana strategis pada seluruh anggota organisasi;
- e. mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat;
- f. memahami kebutuhan para pegawai;

- g. memahami kapasitas para pegawai;
- h. mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai;
- i. mengapresiasi hasil pekerjaan pegawai.

Berikut ini penerapan gaya kepemimpinan transformatifional sebagai berikut:

- a. Penerapan Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*),** Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin (Yukl, 2010, p.305). Pada model ini mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut. Pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan.

### ***Saya bisa***

#### ***Dan akan membuat perubahan***

Terdapat beberapa komponen dalam membangkitkan emosi pada bawahan diantaranya adalah komponen afektif dari sikap yang dapat mencerminkan perasaan dan emosi. Hal ini disebabkan antara emosi dan perasaan bervariasi antar individu dari hari ke hari walaupun beberapa riset menyebutkan perubahan emosi cenderung stabil ke arah suasana hati, dan kondisi emosional yang cukup konstan dan dapat diramalkan (Griffin:16:2004).

- b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)** Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. Perspektif kepuasan tentang motivasi berkenaan dengan faktor-faktor yang menggerakkan motivasi (Griffin:60:2003). Hal tersebut dapat dilihat dari mana motivasi itu muncul, sehingga muncul harapan dari individu-individu

termotivasi untuk bekerja jika mereka percaya upaya mereka akan menghasilkan kinerja tinggi, bahwa kinerja ini akan menghasilkan balas jasa dan beranggapan aspek-aspek positif dapat melampaui aspek negatif.

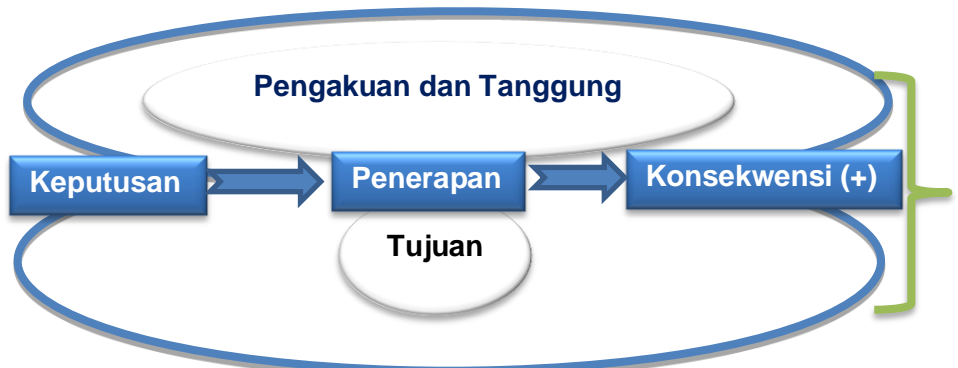
Terdapat strategi penggerak motivasi antara lain pemberdayaan dan partisipasi serta bentuk-bentuk tatanan kerja alternatif. (Griffin:60:2003)

Jadi pemberdayaan dan partisipasi merupakan dua metode penting yang dapat dimanfaatkan oleh pemimpin eksekutif untuk meningkatkan motivasi bawahannya. Pemberdayaan (*empowerment*) yang dapat dilakukan oleh pemimpin eksekutif proses yaitu untuk melibatkan seseorang untuk menetapkan tujuan-tujuan kerja, membuat keputusan dan memecahkan masalah dalam batas tanggung jawab dan wewenang mereka. Sedangkan partisipasi (*participation*) proses penyediaan suara bagi bawahan dalam membuat keputusan tentang pekerjaan mereka.

Peranan dari partisipasi dan pemberdayaan dalam menggerakkan motivasi dapat diekspresikan dari sisi perspektif kepuasan maupun pengharapan. Bawahan yang berpartisipasi dalam pembuatan keputusan akan lebih terdorong untuk melaksanakan keputusan-keputusan secara tepat. Selain hal tersebut kesuksesan proses mulai dari pembuatan keputusan, penerapan dan kemudian melihat konsekwensi positif yang ditimbulkan dapat membantu pencapaian tujuan, menjadikan pengakuan dan tanggungjawab serta dapat meningkatkan kepercayaan diri.

Dapat digambarkan penerapan metode peningkatan motivasi bagi pemimpin eksekutif adalah sebagai berikut:





Gambar 2: *Inspirational Motivation*

**Keterangan:**

Pemimpin memberikan partisipasi dalam pembuatan keputusan, penerapannya kepada bawahan dengan melihat konsekuensi positif yang ditimbulkan dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga timbul rasa tanggung jawab dan dapat meningkatkan kepercayaan diri bagi bawahan.

Selanjutnya Kotter menjelaskan bahwa perubahan transformatif dapat dimulai dari tahap pemicuan perubahan, pada tahap ini leader melaksanakan 5 kegiatan penting (1) membangkitkan rasa keterdesakan (*sense of urgency*) (2) membentuk tim pemandu (3) merumuskan visi dan strategi (4) mengkomunikasikan visi perubahan (5) menghadapi resistensi (Mulyadi, 772:2001).

**c. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)**

Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut, pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan".(Avolio, 1994, dalam Tschannen-Moran, 2003). Kondisi saat sekarang orang

menginginkan kondisi yang riil, bosan dengan kata-kata, akan tetapi **“hasil yang diinginkan”**, maka setiap individu maupun organisasi mengarahkan pada tujuan kehidupan yang lebih jelas/fokus termasuk dengan kebutuhannya. Seperti pendapat Abraham Maslow 1940 mengemukakan hirarki kebutuhan hidup yang dapat membantu memperjelas keinginan individu dengan tiga tingkatan yaitu menjadi, melakukan dan mendapatkan, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 3: *Individualized Consideration*

Dalam gambar tersebut di atas menjelaskan bagaimana individu ingin “menunjukkan diri” kepada dunia ini. Sebelum menjelaskan lebih lanjut peserta diberi tugas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

#### **Kelompok I**

- 1) Siapa diri anda?
- 2) Ingin menjadi siapa?
- 3) Apa tujuan hidup anda?
- 4) Apa yang menjadi pedoman anda dalam berpikir, berbicara dan bertindak?

#### **Kelompok II**

Pada tahap melakukan, menjawab pertanyaan berikut:

- 1) Bagaimana anda melakukannya dalam mencapai visi misi organisasi?
- 2) Apa yang ingin dikerjakan?
- 3) Apa yang membuat anda tertarik?
- 4) Apa yang ingin anda berikan untuk Indonesia bahkan dunia ini?
- 5) Apa Yang Ingin Anda Pelajari?
- 6) Bakat atau kemampuan apa yang ingin anda kembangkan?

### **Kelompok III**

Tahap mendapatkan, dengan pertanyaan:

- 1) Apa yang ingin anda dapatkan?
- 2) Pengalaman apakah yang ingin anda berikan dalam hidup ini?
- 3) Apa yang ingin anda nikmati setelah meraih sesuatu?
- 4) Apa yang sesungguhnya ingin anda capai?

Dari berbagai macam jawaban dari masing-masing kelompok menunjukkan keleluasaan diri individu melalui personal leadership, artinya meningkatkan kemampuan individu (kekuatan organisasi tempat menjadi anggota) untuk mendapatkan hasil yang diinginkan bersama dengan melaksanakan tanggung jawab terhadap pengembangan dan pengembangan, dengan menunjukkan hasil terbaik dan konsisten (bukan saja bekerja lebih keras dan menghasilkan yang berbeda) akan tetapi ingin menjadi seperti apakah kita ini? sehingga akan terbentuk karakter siapakah kita, nilai-nilai dalam organisasi apa yang disepakati) jadi tidak hanya “melakukan”.

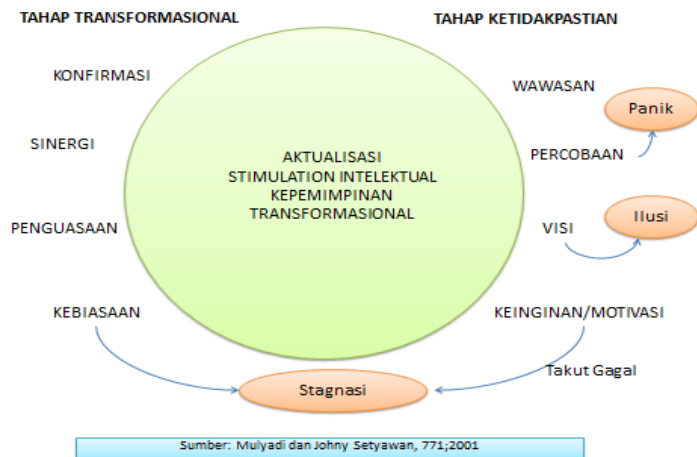
#### **d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)**

Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran anggota akan permasalahan dan mempengaruhi para anggota untuk memandang masalah dari perspektif yang baru dengan menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang

kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru.

Siklus perubahan secara transformasional dimulai dengan adanya stimulasi intelektual untuk melakukan perubahan, dan tidak takut akan kegagalan, sebab ketakutan akan gagal mengakibatkan organisasi akan mengalami stagnasi.

Tahap-tahap perubahan transformasional dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4: Tahap Perubahan Transformasional

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin transformasional dituntut adalah menjaga stimulan tidak terhalang dalam kegagalan (selalu optimis) artinya stimulus apapun yang datang kepada organisasinya, tetap memberikan respon positif untuk keberhasilan visi organisasi. Maka proses perubahan selanjutnya perumusan dan mengkomunikasikan visi perubahan kepada seluruh anggota organisasi. Visi perubahan harus diwujudkan dengan tindakan atau percobaan, apabila tidak maka visi hanya akan menjadi

ilusi. Dalam percobaan terdapat dua kemungkinan gagal/berhasil, jika gagal organisasi akan panik dan harus dicoba kembali dengan mencari penyebab kegagalan sebagai tindakan preventif percobaan berikutnya, namun apabila berhasil maka personil organisasi akan memperoleh wawasan baru tentang perubahan yang berhasil dicapai dan akan menimbulkan sinergi untuk melaksanakan perubahan-perubahan.

#### **D. Simulasi *Coaching* dan *Mentoring* dalam Menghasilkan Kinerja Tinggi.**

Selamat Anda telah menguasai seluruh kompetensi dalam bab 2 tentang konsep dasar kepemimpinan transformatifional dan konsep *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* dan *mentoring* sebagai salah satu alat mentransformasikan kinerja pegawai menuju kinerja yang tinggi. Beberapa Teknik *coaching* dan *mentoring* tentunya telah anda kuasai. Oleh karena itu dalam sub bab ini anda akan diajak untuk menerapkannya dalam bentuk simulasi. Dalam hal ini Anda secara bergantian akan berperan sebagai *coach* dan *coachee*. Namun kadang-kadang anda juga berperan sebagai mentor dan *mentee* yang sedang melakukan kegiatan *mentoring*.

##### **1. Simulasi *Coaching*.**

Selamat Anda telah menguasai salah satu teknik dalam *coaching*. Silahkan pilih salah satu Teknik. Misalnya Teknik *GROW*. Dalam penerapan Teknik ini, ingat bahwa *Coaching* adalah sebuah cara pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur sipil negara melalui proses dialog yang memberdayakan antara seorang *coach* dengan *coachee*-nya dengan memberikan keleluasaan pada *coachee* untuk dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapinya, menemukan berbagai solusi alternatif yang dapat dilakukannya sendiri dan melengkapi dirinya dengan strategi yang paling efektif untuk melaksanakan dan mencapai solusi tersebut. Di samping itu ingat hal-hal sebagai berikut:

**Tabel 5: Hal yang perlu diterapkan dalam coaching dengan Teknik *GROW***

<b>Teknik</b>	<b>Alasan</b>	<b>Cara melakukan</b>
<i>Goal</i>	Jika anda tidak tahu apa yang anda inginkan, maka anda tidak tahu bagaimana kondisi yang anda inginkan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apa yang ingin anda perbaiki di organisasi anda?</li> <li>b. Apa indikasi kondisi yang lebih baik itu?</li> <li>c. Sejauhmana peran anda dalam mewujudkan kondisi tersebut?</li> <li>d. Berapa lama waktu yang anda butuhkan untuk mencapai kondisi tersebut?</li> <li>e. Bagaimana anda tahu jika anda berhasil?</li> <li>f. Bagaimana anda mengukur keberhasilan itu?</li> </ul>
<i>Reality</i>	Jika anda tidak tahu kondisi saat ini, maka anda akan sulit mengetahui apa masalah yang sesungguhnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apakah yang terjadi saat ini di organisasi anda?</li> <li>b. Apakah masalah yang dihadapi oleh organisasi anda</li> <li>c. Siapa saja yang terlibat di dalamnya</li> <li>d. Apa yang akan terjadi apabila masalah tersebut berkelanjutan?</li> <li>e. Apa dampaknya terhadap anda dan semua yang terlibat di dalamnya?</li> <li>f. Apa saja yang sudah anda lakukan selama ini?</li> <li>g. Bagaimanakah hasil yang anda dapatkan?</li> <li>h. Apakah saja yang menjadi kendalanya?</li> <li>i. Apa sajakah yang belum</li> </ul>

Teknik	Alasan	Cara melakukan
<i>Options</i>	Mempunyai pilihan solusi lebih baik daripada tidak sama sekali	selesai masalahnya? a. Apakah solusi yang bisa anda lakukan? b. Apa lagi yang dapat anda perbuat? c. Apakah untung rugi dari solusi tersebut? d. Apakah yang akan terjadi dengan organisasi anda apabila solusi tersebut belum terselesaikan
<i>Will</i>	Bila inginkan perubahan, ubahlah perilaku anda dalam menghadapi permasalahan tersebut.	a. Solusi manakah yang akhirnya anda pilih? b. Sejauhmanakah solusi tersebut dapat mengatasi permasalahan? c. Bagaimanakah cara anda mengetahui bahwa solusi tersebut berhasil? d. Kapan anda akan memulai solusi tersebut? e. Siapa saja yang akan membantu anda? f. Siapa saja yang harus tahu tentang rencana anda ini? Sejauhmana mereka terlibat? g. Pada skala 1 sampai 10, satu minimum, 10 maksimum, seberapa besar komitmen anda untuk melaksanakan solusi tersebut? h. Apa yang menghalangi untuk mencapai 10? i. Apa lagi yang dapat dilakukan untuk mencapai 10?

Sumber: Bahan ajar diklat *coaching* dan *mentoring*, Dr Ajriani Monte, LAN RI, 2019

Dalam simulasi ini silahkan lakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pilihlah pasangan anda, tentukan siapakah yang akan berperan sebagai *coach* dan siapakah yang akan berperan sebagai *coachee* dan lakukan ganti peran.
- b. Lakukan simulasi kegiatan *coaching* dengan menggunakan Teknik GROW, sesuai dengan tahapan-tahapan pelaksanaan *coaching*.
- c. Lakukan *feedback* terhadap kegiatan *coaching* anda.
- d. Lakukan pertukaran peran
- e. Gali *leasson learn* dari kegiatan *coaching* anda beserta pasangan anda.

## 2. Simulasi *Mentoring*

Selamat anda telah mempraktikkan kompetensi sebagai *coaching*. Kini saatnya anda akan mempraktikkan kompetensi sebagai seorang mentor. Ingat bahwa menurut steven Spielberg mentoring adalah suatu hubungan profesional dimana orang yang berpengalaman (*mentor*) membantu yang lain (*mentee*) dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan khusus yang akan meningkatkan pertumbuhan pribadi dan pribadi orang yang kurang berpengalaman. Oleh karena itu dalam simulasi ini Anda akan berperan sebagai mentor, namun kadang anda juga memerankan sebagai *mentee*. Adapun hal-hal yang anda lakukan dalam kegiatan mentoring ini diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mengajar *mentee* tentang masalah tertentu
- b. Melatih *mentee* pada keterampilan tertentu
- c. Memfasilitasi pertumbuhan *mentoring* dengan berbagi sumber daya
- d. Memberikan tantangan *mentee* untuk bergerak melampaui zona nyamannya
- e. Menciptakan lingkungan belajar yang aman untuk mengambil risiko

Bagaimanakah aturan main dalam simulasi mentoring ini:



- a. Pilih pasangan anda untuk kegiatan simulasi mentoring ini,
- b. Persiapkan sarana prasarana dalam pelaksanaan mentoring sesuai dengan tujuan dan metode mentoring,
- c. Lakukan kegiatan mentoring
- d. Catat kegiatan pelaksanaan mentoring dalam tabel/buku mentoring yang telah ditentukan.
- e. Lakukan evaluasi terhadap kegiatan mentoring anda
- f. Lakukan kegiatan tindak lanjut.

### E. Latihan

Setelah anda membaca materi pokok ini silahkan mencari contoh model pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional. Tulis pada selembar kertas dan lakukan kegiatan sharing dengan teman anda, kebijakan apa yang bisa di tiru pada lembaga anda bekerja.

### F. Rangkuman

1. Guna menginternalisasi kepemimpinan transformasional diperlukan kegiatan refleksi diri secara terus menerus. Refleksi diri akan menjadikan diri sebagai pemimpin yang benar-benar memahami konsep dirinya secara optimal.
2. Pemimpin transformasional dalam menransformasikan organisasinya menuju kinerja yang optimal perlu melakukan perubahan-perubahan yang inovatif. Inovasi: suatu kreasi, pengembangan dan implementasi suatu produk, proses ataupun layanan baru dengan tujuan meningkatkan **efisiensi, efektifitas** ataupun keunggulan bersaing. Ciri-ciri Inovasi: 1) Keuntungan Relatif (*Relative Advantages*) 2) Kesesuaian (*Compatability*) 3) Kerumitan (*Complexity*) 4) Kemungkinan untuk dicoba (*Triability*) 5) Kemudahan diamati (*Observability*)
3. Faktor Pendukung Inovasi: 1) adanya tuntutan perubahan 2) Sikap dan budaya para pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi; 3) Kelembagaan pemerintahan mendorong, mengakui, dan menghargai inovasi; 4) dikembangkan dalam suatu “siklus” sistem tertentu; 5) membutuhkan pemimpin dan aparatur yang berani

- mengambil resiko 6) penerapan teknologi canggih; 7) menuntut ketersediaan sumber daya (*man, money, materials, methods, times, and environment*), 8) memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, sangat termotivasi untuk bekerja, berorientasi hasil dan mendahulukan kepentingan masyarakat 9) dukungan pemerintah;
4. Perilaku yang mendukung Inovasi: 1) Selalu melakukan penyempurnaan; 2) bersikap terbuka 3) meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi; 4) berani mengambil terobosan dan solusi 5) memanfaatkan teknologi.
  5. Penerapan Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*); perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
  6. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi bawahan dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim, mengkomunikasikan harapan-harapan yang diinginkan untuk tercapainya tujuan.
  7. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut, pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan
  8. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran anggota akan permasalahan dan mempengaruhi para anggota untuk memandang masalah dari perspektif yang baru dengan menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pengikut melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru.

## G. Evaluasi

1. Dalam menghadapi era globalisasi dan MEA seorang pemimpin dituntut untuk melaksanakan inovasi dalam setiap pekerjaannya, pengertian Inovasi itu sendiri ialah
  - a. Suatu kreasi dan pengembangan serta implementasi dari suatu prouk
  - b. Proses mental dalam menyusun pikiran dan gagasan
  - c. Kemampuan membentuk kombinasi baru
  - d. Menemuka ide-ide baru yang original
2. Di bawah ini adalah ciri-ciri inovasi
  - a. Keuntungan relatif (Relative Advantages), kebaharuan
  - b. Kesesuaian (Compatability) dan kerumitan
  - c. Kerumitan (Complexity) dan sesuai dengan sistem
  - d. Keuntungan relative, kesesuaian, kerumitan dan kebaharuan.
3. Yang termasuk faktor pendukung inovasi adalah:
  - a. Pemimpin membubarkan organisasi yang dinilai gagal;
  - b. Sikap dan budaya para pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi;
  - c. Sangat tergantung pada high performers sebagai sumber inovasi;
  - d. Tidak ada rewards atau insentif untuk melakukan /mengadopsi inovasi.
4. Perilaku yang mendukung inovasi ialah:
  - a. Mempertahankan *status quo*;
  - b. Tidak memerlukan teknologi canggih;
  - c. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
  - d. Mengurangi ketersediaan sumber daya (*man, money, materials, methods, times, and environment*).
5. Penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dengan memberikan arti dan tantangan bagi bawahan untuk menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim serta mengkomunikasikan harapan-harapan yang diinginkan

untuk tercapainya tujuan adalah ciri pendekatan pemimpin ialah:

- a. Individual (*Individualized consideration*);
  - b. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*);
  - c. Intelektual (*Intellectual Stimulation*);
  - d. Penerapan Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*).
6. Pemimpin transformasional dalam mentransformasikan organisasinya menuju kinerja yang optimal perlu melakukan perubahan-perubahan yang inovatif. Ciri-ciri perubahan yang inovatif adalah:
- a. Keuntungan Relatif, Kesesuaian, Kerumitan, Kemungkinan untuk dicoba dan Kemudahan diamati.
  - b. Kesesuaian, Kerumitan, Kemungkinan untuk dicoba dan Kemudahan diamati.
  - c. Keuntungan Relatif, Kesesuaian, Kerumitan, Kemungkinan untuk dicoba
  - d. Keuntungan relative, kerumitan, kemungkinan untuk dicoba dan udah diamati.
7. Dalam rangka mentransforasi organisasi agar mencapai kinerja tinggi adalah melakukan kegiatan:
- a. *Coaching*
  - b. *Coaching* dan *mentoring*
  - c. *Mentoring*
  - d. *Reward* dan *punishment*

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para anggota agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama dengan mengesampingkan kepentingan/keadaan personalnya.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam organisasi dapat dilakukan dengan mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi yang disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi dan dapat menggali budaya yang ada dalam organisasi. Dalam menerapkan kepemimpinan transformasional perlu memperhatikan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional.

Model *coaching* dan *mentoring* merupakan salah satu alternatif pemimpin transformasional dalam mengembangkan potensi pegawai dalam rangka peningkatan kinerja individu dan kinerja organisasi. Oleh karena itu dalam penerapannya Anda perlu memperhatikan prinsip, peran, karakteristik yang diperlukan dalam penerapan Teknik *coaching* dan *mentoring*.

Pemimpin adalah *agen of change* maka seorang pemimpin perlu membangun budaya inovasi pada unit kerjanya, budaya akan mengalir deras bagaikan arus yang dapat menyeret semua pegawai untuk melakukan inovasi, pegawai yang tidak mau dan bahkan yang tidak mampu akan merasa terasing pada lingkungan organisasi inovatif. Oleh karena itu pemimpin perlu melakukan refleksi diri secara terus menerus, agar mampu meningkatkan kompetensinya secara optimal.

### B. Tindak Lanjut

Dalam penulisan modul ini, kami sadari masih banyak kekurangan, hal ini disebabkan keterbatasan yang penulis miliki,

baik segi literatur maupun substansi. Oleh karena itu saran dan masukan untuk penyempurnaan modul ini akan kami terima dengan senang hati dan terbuka. Apabila Anda Widyaiswara maupun peserta apabila ingin mendalami materi transformasional *leadership* ini lebih lanjut, kami sarankan untuk membaca lebih dalam bahan bacaan yang ada dalam daftar pustaka serta literatur lainnya yang terkait dengan substansi mata pelatihannya. Semoga modul ini bermanfaat bagi pembaca dan menjadi amal baik bagi penulisnya Amien.

**Mungkin kita pernah melakukan 100 kebaikan kepada seseorang, namun belum tentu seseorang itu akan membalasnya meskipun dengan satu kebaikan, tetapi jika melakukan satu kebaikan ikhlas karena Allah, niscaya Allah akan membalasnya dengan 1000 kebaikan. Anonim.**

## DAFTAR PUSTAKA

1. Ancok,Djamaludin, Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi, Surabaya: PT Erlangga, 2012.
2. Armstrong, Michael dan Helen Murlis.The Art of HRD, Reward Management, Fourth Edition, Alih Bahasa: Ramelan, Buku I, Jakarta:PT. Bhuana Ilmu Populer, 2003.
3. Buhler Patricia, 2004, *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Jakarta: Prenada
4. Creasy, J & Paterson F, (2005), *Leading Coaching in Schools* , Nottingham, NCSL, 2005;
5. Dahlen, Dahlen, *Creativity Unlimited, Thikning Inseide The Box for Business Innovation* , England :Jhon Whley &Son,Ltd, 2008
6. Davila, Epstein, Shelton, Profit-making Innovation, Jakarta : PT Buana Ilmu populer,2009.
7. Davis Tony, 2009, *Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi orang-orang terbaik dalam Perusahaan*, PPM, Jakarta Pusat.
8. Eka, Fadilla. (2013). *Kepemimpinan Transaksional dan Transformatif*. [Online].
9. Helton,K.Paradigma Baru Kepemimpinan Berbagai visi Luar biasa bagi organisasi abad 21, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
10. James W.W, 2004 *Personal Leadership “Pendekatan Praktis menuju Kemandirian Pribadi dan Organisasi”* Seri Manajemen SDM No. 8 Jakarta, PPM
11. Minor, Marianne, (2007), *Meningkatkan Kinerja Tim Melalui Coaching and Counseling*, Jakarta: Penerbit PPM, Cetakan I, 2007;
12. Mulyadi, Johny S., 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi 2*, Jakarta, Salemba Empat
13. Munandar, Utami, *Pengembangan Kreativitas anak Berbakat*,Jakarta : PT Rineka Cipta,2009.

14. P. Boulden, George, Mengembangkan Kreativitas Anda, Jakarta: Dolpin Books, 2006.
15. Rukmana, Nana, 2008, 99 Ideas for Happy Leader, Bandung, Zip Books
16. Lubis, Nur Rahmawati, (2011), membantu Karyawan dengan *Coaching* dan *Counseling*, LPT UI, Jakarta 2011;
17. Selton Kenm, 2002, Paradigma Baru Kepemimpinan a new paradigm of leadership, Jakarta PT. Elex Media Komputindo
18. Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361.
19. Sutikn, R.B, 2005, Mengoptimalkan Performa Pegawai dengan Prinsip Empati, Jakarta, Penerbit Universitas Indonesia (UI Press)
20. Stone, Florence, (1999). *Coaching, Counseling and Mentoring*, AMA Publication, New York, USA;
21. Suprpti, Wahyu, Juni Pranoto, Kepemimpinan dalam Ogranisasi, LAN, 2009
22. Suprpti, wahyu, Revolusi Soft Skill, PT Rineka, 2017
23. Whitmore, John, (2008), *Performance Coaching, England: John Wiley & Sons Ltd*, 2008;
24. Wilson, Carol (2011), *Performance Coaching*, Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan . Jakarta: PPM Manajemen, Cetakan I, 2011;

#### Jurnal dan artikel

1. Eko Nugroho, Basri Hasanuddin dan Nurdin Brasit, Pengaruh Coaching Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individual (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Support Services Departemen Production Services PT. International Nikel Indonesia, Tbk) <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/diakses> 5 Juni 2016 22.25;



2. Endang, (2007), Membudayakan Coaching di Tempat Kerja, dalam <http://endang965.wordpress.com/2007/page/7/>, diakses tanggal 10 Juni 2016 Pukul 20.15 Wib;
3. Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273.
4. NN NN.tersedia di: <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kepemimpinan-transformatif-dan.html>. diunduh pada tanggal 19 Maret 2011.
5. Liana, (2003), *Konseling Kerja*. [Http://evevacarol.blogspot.com/2003/01/konseling-kerja.html](http://evevacarol.blogspot.com/2003/01/konseling-kerja.html), diakses 10 Juni 2016 pukul 20.45;
6. Seger, Membudayakan Coaching Ditempat Kerja <http://www.bppk.kemenkeu.go.id>, diakses tanggal 5 Juni 2016 Pukul 20.45;
7. *Http Innurma. (2013). Kepemimpinan transaksional dan transformasional.* [Online]. Tersedia: <http://innurma.blogspot.com/2013/01/kepemimpinan-transaksional-dan.html> [11 Nopember 2013].
8. <http://fadillaweka.blogspot.com/2013/01/kepemimpinan-transformatif-dan.html> [11 Nopember 2013]
9. [Http://wikimedia.blogspot.co.id/2009/11/teknik-komunikasi-persuasif.html](http://wikimedia.blogspot.co.id/2009/11/teknik-komunikasi-persuasif.html)  
Jimmy Jimmy Oentoro, *Seven Signs of Transformational Leadership*, Majalah WorldHarvest, No. 45, Tahun XV/05, Penerbit World Harvest Center, 2005  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.htm)

m

## Lampiran 1

### Kualitas mentor yang efektif.

Petunjuk Pengisian: Berikut ini terdapat 9 (Sembilan) kualitas mentor yang efektif. Jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda (X) pada kolom jawaban sesuai dengan karakteristik Anda. Ingat jawablah secara jujur.

No	Karakteristik	Jawaban	
1.	Apakah Anda memiliki keinginan untuk menolong orang lain?	ya	tidak
2.	Apakah Anda memiliki pengalaman yang positif		
3.	Apakah Anda memiliki waktu dan energi untuk membantu orang lain?		
4.	Apakah Anda memiliki reputasi yang baik untuk mengembangkan orang lain		
5.	Apakah Anda memiliki Pengetahuan yang <i>up-to-date</i> (Orang yang selalu me-maintain pengetahuan dan keterampilan teknologi yang <i>up-to-date</i> dan terkini)		
6.	Apakah Anda memiliki Sikap belajar (Seseorang yang masih mau dan mampu untuk belajar dan yang melihat keuntungan potensial dari suatu hubungan <i>mentoring</i> )		
7.	Apakah Anda memperlihatkan keterampilan manajerial ( <i>mentoring</i> ) yang efektif		
8.	Apakah Anda Bahagia melihat orang lain sukses?		
9.	Apakah dalam kepemimpinan Anda memperlihatkan keterampilan <i>coaching</i> , <i>konseling</i> , <i>facilitating</i> , dan <i>networking</i> yang efektif		
Jumlah:			

Sumber: Diadopsi dan diadaptasi dari *How to Work With Others (Soft Skills)*, <https://managementhelp.org>, diakses tanggal 6 Oktober 2019

## Tentang Penulis



Dr. Wahyu Suprpti, MM., M.Psi-T., Widyaiswara Ahli Utama (IV/e) ini dilahirkan di Yogyakarta, putri pasangan Alm. H. R. Supardi Wignyodihardjo dan Alm. Hj Isvan Sri Suprihatin. Menikah dengan H Fachruddin Bambang Ir tahun 1987 dengan dikaruniai 3 orang anak laki-laki. Wahyu telah menyelesaikan program Magister Manajemen, Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) IPWI Jakarta tahun 2005-2007, Magister Psikologi, bidang studi Psikologi Sumber Daya Manusia di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia tahun 2009. Pendidikan terakhirnya adalah Doktor dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Berbagai training antara lain: *Licensed Practitioner of Neuro-Linguistic Programming™* *Licensed Master Practitioner of Neuro-Linguistic Programming™* Orlando, Amerika Serikat. *Licensed Praktisi Emotional Freedom Therapy (EFT)* di AAMET (Association For The Advancement of Meridian Energy Techniques). *The Secret of Mindset, Hypnotherapy, ESQ, Asesor Kompetensi, Training of Trainer, Communications Expert, Competency Based Management, Life Coach, Training CBT, AUT, New Zeland, Training Metodologi, Singapore* dan lain sebagainya.

Mulai kariernya sebagai Pegawai Negeri Tahun 1985 di Departemen Transmigrasi. Dan kini menjabat sebagai Widyaiswara Utama (IV/e) di Pusdiklat SDM Ketenagakerjaan Kemnaker. Aktif memfasilitasi pembelajaran dan nara sumber berbagai diklat (Diklat Kepemimpinan Tk II, III dan IV), Diklat Teknis Substantif, Diklat Latsar, Diklat *Management of Training*, Diklat *Traing of Trainers* di tingkat pusat dan daerah sesuai dengan spesialisasi serta diklat teknis fungsional. Berbagai modul telah ditulis antara lain Manajemen Stress, Berfikir Kreatif dan Inovatif dalam Pelayanan Publik, Manajemen Emosi, Pengembangan Potensi Diri, Manajemen Waktu, Inovasi Publik dan lain sebagainya. Buku yang telah dihasilkan adalah *Revolusi*

*Soft Skill*, Memandu Pembelajaran Efektif dengan Metode 7 M,  
Penerbit Sepilar, Surabaya, 2018