
MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
Kepemimpinan Transformasional

PKA



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021**

MODUL
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2021

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S. Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

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

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

EDITOR: Mulia Ela Syifaurohmah, S.IP.

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP. M. Si

Jakarta – LAN – 2021

ISBN

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui e-learning menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam

penyiapan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	9
C. Tujuan Pembelajaran	10
D. Indikator Keberhasilan	10
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	11
BAB II KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	12
A. Pengertian Pemimpin, Kepemimpinan dan Peranan Pemimpin dalam Menggerakkan Perubahan Organisasi.	13
B. Pengertian Pemimpin, Kepemimpinan, dan Perbedaan Pemimpin, Manager	13
C. Peran Pemimpin dalam Menggerakkan Perubahan Organisasi	18
D. Pengertian, Pentingnya dan Prinsip Kepemimpinan Transformasional	26
E. Latihan	49
F. Rangkuman	49
G. Evaluasi	51
H. 54	
BAB III COACHING DAN MENTORING DALAM MENDUKUNG INOVASI ORGANISASI	56
A. Pengertian coaching dan mentoring	58
B. Tujuan Coaching dan Mentoring	62
C. Prinsip-prinsip Coaching dan Mentoring	65

D. Peran dan Karakteristik Coach	68
E. Peran dan Karakteristik Mentor	69
G. Latihan	83
H. Rangkuman	84
I. Evaluasi	86
BAB IV PENERAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MELAKSANAKAN INOVASI ORGANISASI	90
A. Refleksi Diri Kepemimpinan Anda	91
B. Penerapan Pemimpin Transformasional dalam menggerakkan Organisasi Berkinerja Tinggi	92
C. Latihan	117
D. Rangkuman	117
E. Evaluasi	119
BAB V PENUTUP	122
A. Kesimpulan	122
B. Tindak Lanjut	123
C. Umpan balik	123
DAFTAR PUSTAKA	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pentingnya Pemimpin Melaksanakan coaching dan mentoring	8
Gambar 2. Peta konsep modul Transformational Leadership	9
Gambar 3. Peran Pemimpin Men Henri Mintzberg	21
Gambar 4. Tahapan Proses Inovasi menurut Sherwood	43
Gambar 5. Inspirational Motivation	105
Gambar 6. Individualized Consideration	106
Gambar 7. Tahap Perubahan Transformasional	108

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Pemimpin dan Manajer Menurut Dale D. McConkey	14
Tabel 2. Manfaat Mentoring bagi Organisasi, Mentor dan Mentee	62
Tabel 3. Kualitas mentor yang efektif	69
Tabel 4. Latihan perbedaan coaching dan mentoring	82
Tabel 5. Perbedaan antara coaching dan mentoring	83
Tabel 6. Hal yang perlu diterapkan dalam coaching dengan Teknik GROW	111

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Selamat anda telah menguasai kompetensi dalam agenda 1 yakni Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme serta telah menghabituisasi nilai-nilai Wawasan Kebangsaan, Kepemimpinan Pancasila serta 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.? Ingat kata bijak: "dia yang mengontrol orang lain mungkin kuat, tetapi dia yang telah menguasai dirinya sendiri lebih kuat lagi." - Lao Tzu. 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 Manajemen Perubahan Sektor Publik, Kepemimpinan Transformasional, Jejaring Kerja dan Komunikasi Efektif. Penguasaan keempat modul ini akan melengkapi kompetensi Anda sebagai pemimpin Administrator.

Anda pun telah menguasai modul 1 agenda 2 yakni mata Latihan Manajemen Perubahan Sektor Publik. Dalam modul ini Anda telah menguasai Tantangan Perubahan Sektor Publik, Konsep Manajemen Perubahan Sektor Publik dan tahapan Manajemen Perubahan Sektor

Publik. Anda pun telah menguasai kompetensi dalam Mengelola Perubahan Guna Mewujudkan Pencapaian Kinerja Organisasi Sektor Publik. Dalam mengelola Perubahan dalam organisasi Anda tentu akan mengacu pada isu-isu strategis yang ada dengan mengedepankan pentingnya inovasi, karena perubahan tidak hanya sekedar berubah, namun perubahan yang inovatif. Untuk itu anda sebagai pimpinan perlu membuat rancangan inovasi.

Rancangan inovasi Anda yang merupakan hasil pemikiran kritis dan kreatif tidak akan terlaksana apabila tidak direalisasikan menjadi sebuah inovasi yang mengandung kebaruan, bermanfaat, kompatibel dengan sistem serta dapat direplikasi dan ditindak lanjuti. Guna mewujudkan inovasi tersebut diperlukan sebuah tim agile. Dalam menggerakkan tim agile peranan pemimpin sangat dominan. Pemimpin seperti apakah yang mampu menggerakkan organisasi menuju inovasi sehingga berdampak peningkatan kinerja organisasi? Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif terus berkembang dari tahun ke tahun. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Choi et al., (2016 :472) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar pada perilaku inovatif yang ditunjukkan karyawan sehingga memberikan kemudahan bagi organisasi dalam membangun inovasi. Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Ahmad dan Kasim (2016 :5172) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat pada perilaku inovatif yang membuktikan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan menunjukkan perilaku peduli pada pengikutnya, memberikan contoh yang baik, dan mampu memberikan inspirasi kepada pengikutnya untuk meningkatkan pencapaian tujuan

yang diinginkan. Lebih lanjut penelitian Wahyu suprpti (2010) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas dan inovasi.

Mengapa kepemimpinan Transformasional penting bagi Pemimpin Administrator? pejabat administrator memiliki peran dan tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan bagi keberlangsungan unit organisasi. Dalam hal ini dalam peningkatan kinerja unit organisasi yang dilakukan oleh pejabat pengawas dan pejabat pelaksana dalam memberikan pelayanan publik. Pelayanan publik yang dikelola dan dikendalikan dengan baik, merupakan bagian integral dari peningkatan kualitas kinerja unit organisasi menuju terwujudnya world class bureaucracy. Sosok pejabat administrator tersebut harus telah memenuhi kriteria kepemimpinan manajemen kinerja, sehingga peningkatan kinerja organisasi akan ditentukan oleh kualitas manajemen kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Administrator. Dalam rangka mengemban tugas dalam jabatan tersebut tentu akan dihadapkan pada issue- issue strategis yang ada. Beberapa issue strategis yang harus dihadapi misalnya badai covid 19 menuntut adaptasi kebiasaan baru, di seluruh aspek, termasuk dalam organisasi. Dalam pidato Presiden Joko Widodo menekankan: “Pandemi Covid-19 telah memacu kita untuk berubah, mengembangkan cara-cara baru, meninggalkan kebiasaan lama yang tidak relevan, dan menerobos ketidakmungkinan. Kita dipaksa untuk membangun normalitas baru dan melakukan hal-hal yang dianggap tabu selama ini. Bekerja dari rumah, belanja daring, pendidikan jarak jauh, serta rapat dan sidang secara daring, telah menjadi kebiasaan baru yang dulu kita lakukan dengan ragu-ragu.” (Pidato Kenegaraan Presiden Joko Widodo, tanggal

16 Agustus 2021). Adanya Pandemi Covid-19 sekarang ini, akselerasi inovasi semakin menyatu dalam keseharian kehidupan kita. Adaptasi tersebut juga dalam pemanfaatan teknologi yang ada. Disrupsi teknologi adalah perubahan sistem teknologi digital secara fundamental, oleh karena itu perlu melakukan digitalisasi di berbagai bidang. Demikian juga dalam menghadapi era Revolusi Industri 4,0 dan 5,0, organisasi harus mampu bermigrasi ke arah cara-cara baru agar bekerja lebih efektif, lebih efisien dan lebih produktif. Teknologi digital atau AI (Artificial Intelligence) mampu mengubah peran dan menggantikan pekerjaan manusia. Perubahan yang fundamental ini akan berdampak terhadap pemberian layanan yang memuaskan stakeholder. Perubahan-perubahan yang fundamental tersebut menuntut Sumberdaya Manusia yang SMART. Oleh karena itu SMART ASN sangat diperlukan dalam mendukung Smart Government. Smart governance didefinisikan sebagai kemampuan pemerintah untuk membuat keputusan yang baik melalui dukungan teknologi informasi dan tata kelola kolaboratif (Pereira et al., 2018). Peran pemerintah diperlukan untuk mengintegrasikan perencanaan, peraturan, dan regulasi pembangunan desa (Susanto et al., 2016). Guna mewujudkan Smart Government peranan ASN yang Smart sangat menentukan. Smart ASN merupakan pegawai dengan kompetensi, kinerja, serta profesionalisme yang tinggi sehingga mampu beradaptasi dan semakin responsif terhadap perubahan dan pencapaian tujuan organisasi. Adapun kompetensi SMART ASN adalah: (1) ASN Menguasai IT (Information Technology), (2) ASN Menguasai Bahasa Asing (3) ASN Memiliki Sifat dan Sikap Hospitality (Keramahan) (4) ASN Memiliki Kemampuan Networking dan (5) ASN Memiliki Jiwa Entrepreneurship. Tuntutan tersebut di atas harus segera direspon, oleh karena itu membutuhkan

pemimpin yang mampu merespon tantangan yang kompleks dari proses globalisasi dan perkembangan/perubahan tuntutan stakeholder dalam pelayanan publik yang transparan, cepat, obyektif, efisien, dan profesional semakin kuat. 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. Berkaitan dengan hal tersebut maka diperlukan sosok pemimpin yang mampu menghadapi issue strategis yang ada sehingga mampu mewujudkan organisasi berkinerja tinggi

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 dipimpinya.

Berdasarkan asumsi tersebut di atas maka pemimpin dalam kepemimpinannya menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Berbagai faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan di antaranya adalah tingkat kedewasaan pengikut, situasi dan kondisi, latar belakang pemimpin, visi dan misi organisasi. 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 perlu dimiliki oleh pemimpin perubahan agar mampu menciptakan inovasi-inovasi dalam organisasi agar mampu memberikan layanan prima dengan kinerja optimal sehingga mencapai organisasi berkinerja tinggi. Oleh karena itu perlu membangun budaya inovasi dalam organisasi. Ini berarti bahwa dengan kepemimpinan transformasional pemimpin mampu mentransformasikan diri, orang-orang di lingkungannya serta organisasi yang dipimpinnya. . Dalam modul ini anda akan dipandu untuk membahas salah satu gaya Kepemimpinan tersebut, yakni Kepemimpinan Transformasional.

Teori Gaya Kepemimpinan transformasional yang digagas oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi. Lebih lanjut menurut MacGregor Burns pemimpin transformasional memiliki karakter-karakter antara lain: visioner, menginspirasi, kemampuan beradaptasi, berfikiran terbuka dan adaptif akan mampu memberdayakan sumberdaya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi menuju Organisasi Berkinerja Tinggi.

Salah satu hal yang tidak boleh ditinggalkan dalam melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi adalah peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia yang menggerakkan roda organisasi. Pengembangan kompetensi menurut UU No 5 pasal 21 dan pasal 71 Tahun 2014 melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Hal ini dipertegas lagi dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan Kompetensi dilakukan secara terintegrasi dengan melalui Corporate University yakni metode pembelajaran bagi ASN yang memadukan pendekatan klasikal dan non klasikal di tempat kerja untuk mendukung pencapaian strategi organisasi dan kebijakan nasional. Kegiatan tersebut menerapkan konsep 10:20:70 model pembelajaran dan pengembangan (learning and development model) terdiri dari 10% klasikal, 20% belajar dengan kolega (Coaching and Mentoring), dan 70% dari pengalaman kerja (action learning). Dari komposisi tersebut dapat disimpulkan bahwa peranan atasan langsung dalam pengembangan kompetensi melalui pembelajaran yang terintegrasi sangat dominan. Peningkatan kompetensi dengan metode Coaching dan mentoring dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam 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. Oleh karena itu kegiatan coaching dan mentoring dilakukan dalam organisasi

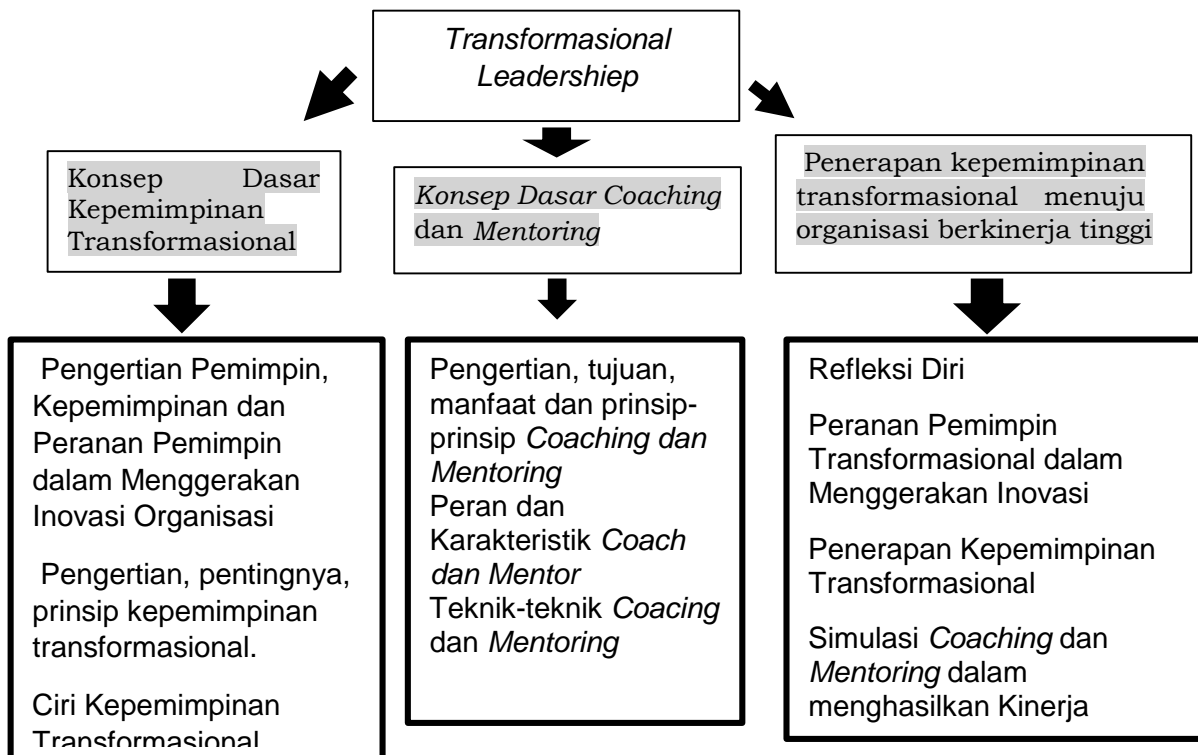
perlu dilakukan oleh Pemimpin. Kompetensi coaching dan mentoring perlu dimiliki oleh pemimpin sehingga pemimpin mampu melakukan coaching dan mentoring secara profesional.



Gambar 1. Pentingnya Pemimpin Melaksanakan coaching dan mentoring

Kesimpulan : Pemimpin perlu melaksanakan *coaching* dan *mentoring* dalam mengelola

Berkaitan dengan hal tersebut dalam pelatihan bagi Pejabat Administrator menuju Smart Governance perlu diberikan muatan materi Transformational Leadership. Modul ini merupakan modul ke dua dalam agenda Kepemimpinan Kinerja. Dalam mempelajari dan mengimplementasikan modul ini pastikan Anda telah memiliki gagasan perubahan dalam menghadapi perubahan-perubahan organisasi menuju organisasi berkinerja tinggi. Penguasaan modul ini sangat penting oleh karena itu Anda perlu menginternalisasi modul ini dengan mengerjakan latihan-latihan. Agar memudahkan Anda dalam mempelajari modul ini, maka berikut ini disajikan peta konsep modul transformational Leadership sebagai berikut:



Gambar 2. Peta konsep modul Transformational Leadership

Anda dapat mengakses situs-situs yang terkait dengan bahasan di atas, beberapa diantaranya adalah :

<https://www.studilmhttps://accurate.id/bisnis-ukm/vuca-adalah/u.com/blogs/details/apa-itu-vuca-4-cara-beradaptasi-dengan-vucahttps://id.hrnote.asia/orgdevelopment/menghadapi-situasi-vuca-210323/>

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan menunjukkan kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan dalam

organisasi, salah satu bentuk perubahan adalah melakukan inovasi-inovasi

Mata Pelatihan disajikan secara interaktif melalui metoda ceramah singkat, window shopping, belajar mandiri, project based learning, kisah, kontemplasi, resonansi jiwa, diskusi, studi kasus, simulasi, menonton film pendek, dan demonstrasi. Guna memahami modul ini secara komprehensif, dalam pembelajaran modul ini juga dilakukan dengan pembelajaran synchronus dan asynchronus agar tercapai hasil belajar yang ditentukan. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan kegiatan di instansinya sehingga menghasilkan Organisasi Berkinerja yang Tinggi (OBT).

C. Tujuan Pembelajaran

Setelah selesai membaca modul ini, Anda diharapkan mampu menunjukkan penerapan Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kegiatan di Instansinya menuju Organisasi Berkinerja Tinggi (OBT).

D. Indikator Keberhasilan

Setelah membaca modul ini Anda diharapkan akan dapat:

- Menguraikan kembali konsep dasar kepemimpinan transformasional dalam mendukung perubahan organisasi
- Menguraikan Kembali Konsep Coaching dan mentoring dalam mendukung inovasi organisasi.
- Menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan perubahan organisasi.

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional

- Pengertian Pemimpin, Kepemimpinan dan Peranan Pemimpin dalam Menggerakkan Perubahan Organisasi
- Pengertian, pentingnya, dan prinsip kepemimpinan transformasional.
- Ciri dan Urgensi Kepemimpinan Transformasional dalam mendukung Inovasi Organisasi
- Konsep Dasar Coaching dan Mentoring
- Pengertian, tujuan dan prinsip-prinsip Coaching dan Mentoring
- Peran dan Karakteristik Coach dan Mentor
- Teknik-teknik Coaching dan Mentoring
- Penerapan Kepemimpinan Transformasional Dalam Melaksanakan Perubahan Organisasi Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi
- Refleksi Diri Kepemimpinan Anda
- Peranan Pemimpin Transformasional dalam Menggerakkan Inovasi dalam Organisasi
- Penerapan Kepemimpinan Transformasional dalam Coaching dan Mentoring dalam menghasilkan Kinerja Organisasi Berkinerja Tinggi.

Pemimpin sejati bukan orang yang mempunyai banyak pengikut, tapi yang menciptakan paling banyak pemimpin." - Neale Donald Walsch.

"Pemimpin yang efektif bukan soal pintar berpidato dan mencitrakan diri agar disukai. Kepemimpinan tergambar dari hasil kerjanya, bukan atribut-atributnya." - Peter F. Drucker.

BAB II

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Hasil Belajar:

Setelah selesai membaca bab 2 dalam modul ini, Anda diharapkan akan dapat menjelaskan Konsep Dasar Kepemimpinan Transformasional dalam mendukung Perubahan Organisasi.

Selamat anda telah memutuskan untuk mengasah gergaji anda. Mengasah gergaji sangat diperlukan dalam peningkatan kompetensi anda baik sebagai pribadi maupun sebagai Pemimpin Administrator agar mampu memerankan peran sebagai pemimpin Administrator yang mampu menggerakkan organisasi berkinerja tinggi. 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, berbuat lah 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). Pemimpin yang profesional akan dikenal banyak pihak, tanda membanggakan dirinya sendiri, cukup dengan

menunjukkan kompetensi dirinya. 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 Pemimpin, Kepemimpinan dan Peranan Pemimpin dalam Menggerakkan Perubahan 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. Yuk kita salami konsep yang mendasari kepemimpinan transformasional berikut.

B. Pengertian Pemimpin, Kepemimpinan, dan Perbedaan Pemimpin, Manager

Andi Pejabat Administrator di Unit Organisasi X membaca program pengaduan dari beberapa pelanggan yang tidak puas dengan pelayanan di Unit Organisasi Anda. Andi mengumpulkan seluruh Pejabat pengawas dan beberapa pejabat fungsional umum di unit organisasi X untuk membahas pengaduan tersebut. Beberapa terobosan baru hasil pemikiran dalam FGD tersebut telah di hasilkan. Dari beberapa hasil yang ada dibuatlah sebuah prioritas. Program Inovasi telah dirancang dan akan segera dilaksanakan.

Apakah sebagai seorang manager atau sebagai seorang pemimpin? Lalu siapakah pemimpin itu? Menurut Matondang (2008:5) bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Raven

dalam Wirjana (2006:4), mengatakan bahwa pemimpin adalah “seseorang menduduki suatu posisi di kelompok, mempengaruhi orang-orang dalam mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya”. 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. 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. Dengan mengikuti serangkaian Pelatihan Kepemimpinan tersebut, para pejabat birokrasi diharapkan dapat berperan sebagai pemimpin (leaders), dan bukan hanya sekadar sebagai pimpinan (manajer). Mencermati kisah dalam box di atas andi adalah seorang pemimpin dan sekaligus juga seorang manajer. Mengapa? Silahkan bandingkan jawaban tersebut dengan lima perbedaan antara manajer dengan pemimpin seperti pendapat berikut:

Tabel 1. Perbedaan Pemimpin dan Manajer Menurut Dale D. McConkey

Faktor	Manager	Pemimpin
Memberi imbalan bawahan	Kerja lebih keras mendapatkan	Imbalan besar berdasarkan hasil kerja

	imbalan lebih besar	
Dasar pengambilan keputusan	Berpegang teguh pada kebijakan penyimpangan hanya jika dapat dipertanggungjawabkan	Keadaan khusus memerlukan keputusan yang berbeda
Kreativitas/Inovasi	Perubahan melalui perencanaan	Perbaikan berasal dari perubahan
Efisiensi/Efektivitas	Melakukan sesuatu dengan benar	Melakukan sesuatu yang benar
Pemikiran kerangka waktu	Jangka menengah 2 sampai 4 tahun	Strategik 5-10 tahun
Perubahan	Perubahan dilakukan jika terjadi masalah besar atau jika ada tekanan	Perubahan didorong secara terus-menerus
Konflik	Diselesaikan jika konflik jadi membesar	Memahami konflik akan terjadi, menyelesaikannya untuk perubahan

Loyalitas bawahan	Campuran antara kepada kebijakan dan manajer	Kepada Pemimpin
Pengambilan Resiko	Management Resiko agar minimal	Mendorong Pengambilan resiko terencana
Pendekatan Kepada Problem	Reaktif- pecahkan ketika muncul	Proaktif-problem normal bagian dari pekerjaan
Dasar loyalitas	Diperoleh	Diberikan bawahan dengan sukarela
Delegasi	Mendelegasikan wewenang sesuai dengan tanggung jawab	Mendelegasikan sepenuhnya dengan kontrol minimal
Komunikasi	Berdasarkan metode yang ditentukan	Mengembangkan komunikasi 2 arah dan komunikasi eksternal
Tekanan Organisasi	Menekankan pada organisasi formal	Menekankan pada organisasi informal

Sumber: Dale D. McConkey dalam Wirawan (2003)

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

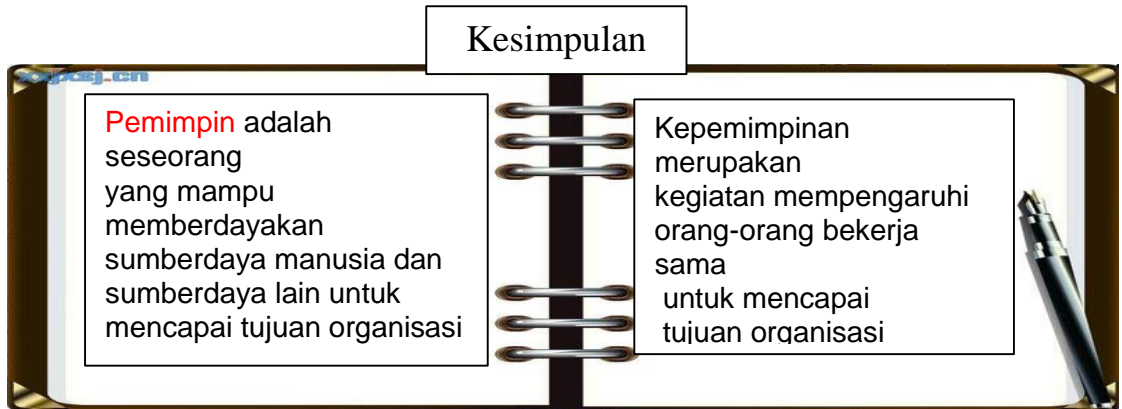
Bagaimanakah kesimpulan Anda? Silahkan Anda tuliskan jawaban Anda berikut ini:

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_TRANS_AKSIONAL_DAN_TRANSFORMASIONAL

C. Peran Pemimpin dalam Menggerakkan Perubahan 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. Di samping itu pemimpin merupakan individu-individu yang mempunyai atribut-atribut tertentu dalam melakukan cara-cara tertentu dan berusaha untuk mengidentifikasi karakter yang membuat para pemimpin berbeda

dari anggota-anggota kelompoknya. Apakah Anda setuju bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi orang lain tanpa harus diberikan kewenangan formal? Artinya 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 mampu menjalankan peran kepemimpinannya. John C Maxwell (2013) berpendapat 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 Mayberrym Darek Nowakowski, dan Clare Proctor, tidak lebih dari 5 persen pemimpin mampu mencapai tingkatan kelima 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

Lalu apakah peran Pemimpin dalam mengelola Perubahan organisasi? 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: Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya. Tanpa adanya orang yang mengatur dan mengarahkan suatu organisasi niscaya organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya. Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Peran pemimpin adalah cara seorang 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. Henri Mintsberk tidak membedakan peran sebagai manajer dan pemimpin. Peran tersebut di antaranya antar manusia, peran peran informatif dan peran pengambil keputusan, sebagai berikut



Gambar 3. Peran Pemimpin Men Henri Mintzberg

Secara rinci peran-peran tersebut adalah diuraikan sebagai berikut:

Peran interpersonal (antar manusia). Peran hubungan personal terdiri atas:

- Figur kepala (*figure 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.

Dalam menjalankan peran ini Pemimpin harus mampu menjadi role model sehingga dapat mewakili organisasinya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu menjaga pola pikir, pola tindak dan nilai-nilai yang dianutnya. Dalam setiap pola tidaknya harus mencerminkan hal-hal terkait dengan inovasi-inovasi.

- 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 bertanggungjawab terhadap peningkatan kompetensi Sumberdaya Manusia yang ada dalam organisasinya. Peningkatan kompetensi baik dalam hard skill maupun soft skill. Selain itu merupakan tugasnya yang tidak langsung untuk memotivasi dan meningkatkan semangat kerja pegawainya. Ia harus berusaha menyelaraskan kebutuhan anak pegawai dengan kepentingan organisasi. Secara formal, organisasi hanya menyediakan sejumlah kewenangan, namun kepemimpinanlah yang menentukan sejauh mana kekuasaan yang tersedia akan dimanfaatkan. Pemimpin harus mampu mengembangkan kompetensi Sumberdaya Manusia dalam rangka membuat inovasi-inovasi organisasi. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan inovasi-inovasi yang dihasilkan oleh organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu menjadi motor penggerak inovasi. Menurut Steve Jobs : pembeda pemimpin dan pengikut adalah terletak pada kemampuan berinovasi.

- Penghubung (liaison): manajer menghubungkan SDM 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. Dalam menjalankan hubungan ini hendaknya diarahkan pada perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian inovasi, agar mampu memberikan layanan inovatif kepada stakeholder, baik stakeholder internal maupun stakeholder internal.

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:

- 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. Peran ini sekaligus juga dalam melakukan inovasi-inovasi dalam pelayanan publik. Jaringan

kontak yang luas akan memberikan inspirasi dapat melakukan inovasi-inovasi, baik inovasi produk, inovasi proses, inovasi hubungan, inovasi konsep dan lain sebagainya. Jejaring kerja merupakan faktor dominan timbulnya inovasi dalam organisasi.

- Peran selaku penyebar (disseminator). Informasi yang berhasil didupakannya 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. Misalnya informasi yang terkait dengan Teknologi, dapat diinformasikan kepada anak buahnya, sehingga anak buah mendapatkan ide kreatif untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam organisasinya. Informasi merupakan salah satu sumber kreatifitas. Kreativitas merupakan bahan bakar inovasi.
- 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, termasuk kegiatan dalam melakukan inovasi dalam organisasi. Inovasi yang dilakukan dalam organisasi dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, sehingga akan meningkatkan branding organisasi yang dipimpinya.

Peran decisional / pengambil keputusan. Secara rinci peran tersebut adalah sebagai berikut:

- Peran entrepreneur. Pemimpin bertanggungjawab untuk memajukan dan menyesuaikan organisasinya dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Perubahan yang ada tentunya menuju perubahan yang inovatif. Perannya selaku pengumpul informasi, suatu ketika mungkin menemukan gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan di dalam organisasi yang dipimpinnya. Gagasan-gagasan baru yang merupakan bentuk inovasi merupakan hasil keputusan yang telah dianalisis secara matang sehingga memenuhi unsur-unsur inovasi. Unsur inovasi tersebut diantaranya adalah bermanfaat, mengandung unsur kebaruan, tidak bertentangan dengan sistem yang ada, berkelanjutan serta dapat diadaptasi dan direplikasi.
- Peran menangani gangguan. Organisasi selalu menghadapi permasalahan baik permasalahan yang disebabkan oleh internal maupun eksternal. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatasinya. Demikian juga dalam membuat sebuah inovasi, tentunya akan menghadapi gangguan dalam bentuk resistensi. Resistensi terhadap perubahan menurut Oreg (2003) adalah perilaku karyawan yang ditandai dengan munculnya reaksi emosi negatif terhadap perubahan, enggan melakukan suatu perubahan, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku (tidak open mind). Bagaimana cara menghadapi resistensi? Silahkan baca modul 1 Manajemen Perubahan Sektor Publik.
- 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. Terkait dengan inovasi yang dilakukan dalam organisasi, tentunya akan dibentuk tim agile untuk mengeksekusi inovasi yang akan dilakukan. Oleh karena itu pemimpin harus mampu membangun dan memberdayakan tim agar mampu melaksanakan inovasi-inovasi dalam organisasi secara optimal. Pembagian peran dan tugas ini tentunya sesuai dengan kompetensi anggota tim.

- 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.

<http://e-journal.uajy.ac.id/2161/3/2EM14775.pdf>

<https://www.kompasiana.com/taniaprtw/5b3633bbf133446a1b69f732/pentingnya-peran-pemimpin-efektif-dalam-suatu-organisasi?page=all#section1>

D. Pengertian, Pentingnya dan Prinsip Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Selamat anda telah memahami 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? Berikut ini beberapa pengertian kepemimpinan Transformasional sebagai berikut:

Menurut Burns (dalam Muin, 2010:46)	Berdasarkan etimologinya	Covey dan Peters (dalam Muin, 2010:47),
<ul style="list-style-type: none">•suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi lebih tinggi	<ul style="list-style-type: none">•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.	<ul style="list-style-type: none">•seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran historis tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.• Pemimpin dengan gaya transformasional juga dikatakan sebagai pemimpin visioner.

Pemimpin transformasional adalah mengubah orang dan organisasi, dengan cara menstimulus bawahannya untuk bekerja menghasilkan kinerja yang tinggi. Pemimpin transformasional lebih berfokus pada aspek-aspek perubahan pada kepemimpinannya (Patricia, 337:2004).

Sarros dan Butchatsky (1996), menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para

pemimpin 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.

Kepemimpinan transformasional 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 Transformasional (Bass, 1990).

Pemimpin transformasional menginspirasi perubahan pada seluruh organisasi, dapat mengubah pegawainya dimasa lalu, sekarang maupun masa mendatang. Dengan menstransformasi diri, mentransformasi orang lain akan menstransformasi orgnisasi yang dipimpinya menuju OBT

2) **Pentingnya Kepemimpinan Transformasional**

Mengapa kepemimpinan transformasional 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. Menurut Olga Epitropika (dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia,

2009:157), alasan mengapa diterapkan model kepemimpinan transformasional antara lain:

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 informasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual, untuk meningkatkan motivasi pegawai. Peningkatan motivasi pegawai akan berdampak meningkat kinerja organisasi sehingga akan menghasilkan organisasi berkinerja tinggi.

Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan;

- Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap keseharian organisasi, karena kepemimpinan transformasional menekankan pada kebutuhan yang paling tinggi dari manusia yakni pada kebutuhan akan penghargaan diri, menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk melakukan yang terbaik.
- Meningkatkan kepuasan pekerja ;
- Mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan serta meningkatkan kinerja dalam organisasi;
- Mendorong tumbuhnya inovasi-inovasi dalam organisasi.

Penerapan gaya Kepemimpinan Kepemimpinan Transformasional akan memotivasi pegawai menghasilkan ide-ide kreatif yang merupakan bahan bakar inovasi.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bernard Bass (NN, 2009), dalam rangka memotivasi pegawai, 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 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. Bagaimana prinsip-prinsip yang harus anda lakukan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional? Menurut Erik Res. Erik Rees, 2001 menyatakan paradigma baru kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip menciptakan kepemimpinan yang sinergis. Ketujuh prinsip tersebut adalah sebagai berikut:



Sumber: Erik Res. Erik Rees, 2017 prinsip paradigma baru kepemimpinan transformasional

Prinsip-prinsip tersebut dijelaskan sebagai berikut:

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”. 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 organisasi, 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.

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. Motivasi juga dapat anda lakukan dengan memperhatikan motif seseorang dalam bekerja. Andapun juga perlu menerapkan motivasi dengan pendekatan MC Callance (Motiv Berprestasi)

Fasilitasi, 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, coaching , mentoring, seminar, workshop dan lain sebagainya. Kegiatan-kegiatan ini diaksudkan untuk memfasilitasi dalam rangka peningkatan kompetensi para SDM yang berada dalam organisasi tersebut.

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 dibahas dalam modul 1 yakni modul manajemen perubahan sektor publik.

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

Open mind, perubahan merupakan hal yang pasti, demikian juga perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus selalu menyikapi 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.

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.

4) **Ciri Kepemimpinan Transformasional**

Dia adalah pemimpin berkarisma, demikian celoteh para pegawai di devisi A menanggapi kepemimpinan Pemimpinnya. Apakah karisma merupakan salah satu ciri kepemimpinan transformasional? Lalu bagaimanakah ciri--ciri pemimpin transformasional 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:

Karisma, Anda mengenal tokoh ini? Yaaa beliau proklamator kita. Bagaimana kesan Anda terhadap beliau ? Tokoh yang memiliki karisma. Betul. Apakah kaarisma itu? 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. Dengan emosi “motivasi” misalnya akan memotivasi stafnya melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan antusias, ingin bekerja secara optimal sehingga menghasilkan ide kreatif dan inovatif. Beberapa hal yang perlu anda lakukan sebagai seorang pemimpin karismatik antara lain dengan memberikan perhatian penuh pada lawan bicara ketika berinteraksi. Perhatian anda yang penuh antara lain dapat anda lakukan dengan



menjadi pendengar yang aktif, empati, menggunakan kontak mata, antusiasme, penuh percaya diri dan mengenali lawan bicara anda.

Stimulasi intelektual. Stimulasi intelektual adalah proses 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. Meminta staf untuk mengikuti benchmarking di suatu instansi yang memiliki inovasi yang dapat diamati, ditiru dan dimodifikasikan sesuai dengan kondisi organisasinya. Berbagai metode peningkatan kompetensi dapat anda berikan pada staf dan tim agile anda.

Perhatian yang diindividualisasi. Setiap anggota tim anda memiliki karakteristik tersendiri, yang sangat dipengaruhi oleh latar belakang Pendidikan, adat istiadat, asal usul dan tipe kepribadian tertentu. Oleh karena itu untuk menggerakkan mereka perlu perhatian dengan pendekatan individualistic. 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 konkrit, kharisma 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 membuat inovasi-inovasi dalam organisasinya.

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 risiko 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 transformasional adalah:

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.

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 transformasional. Berfokuslah untuk membangun karakter dan kemurnian, bukan sukses dan prestasi.

Memimpin dengan inovasi. Inovasi adalah membangun cara baru dan lebih baik demi sebuah tujuan. Pemimpin transformasional banyak terlibat dalam perubahan menuju kebaikan. Tak sedikit pemimpin sangat efektif memimpin "status quo". Tak ada kemajuan tanpa perubahan. Peter Drucker (1909-2005) ahli management legendaris dan dosen lama di Universitas Claremont. Pelajaran inovasi yang dapat diambil dari beliau adalah:

Tujuan sebuah bisnis adalah untuk menciptakan seorang pelanggan

Pembeli jarang membeli apa yang dikira sedang dijual oleh perusahaan tersebut kepadanya;

Cara terbaik untuk memprediksi masa depan adalah dengan menciptakannya.

Rencana-rencana hanyalah niat baik sampai rencana itu diturunkan dengan kerja keras. Dari pelajaran di atas, dalam inovasi sama seperti usaha lainnya, terdapat bakat, kecerdasan dan ilmu pengetahuan dan kerja keras untuk mewujudkan ide-ide kreatifnya. Karena inovasi pada dasarnya adalah ide plus actions. Hal ini sesuai dengan buku yang ditulis oleh Peter Drucker berjudul *Innovation and Entrepreneurship* bahwa inovasi dapat menjadi sebuah tindakan yang bertujuan. Stop berpikir "bila tidak rusak dan tidak ada masalah, mengapa harus diperbaiki?" Bila bisa dipersulit kenapa dipermudah? Pemimpin transformasional selalu

melakukan perubahan yang inovatif, sehingga mencapai organisasi berkinerja tinggi.

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.

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.

Membangun secara institusional dan sistemik. 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.

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-transformasional-transformational-leadership>

5) **Urgensi Kepemimpinan Transformasional dalam Inovasi Organisasi.**

Kata Urgensi" dikenal dalam KBBI sebagai sebuah kata benda. "Urgensi" memiliki dua arti, yaitu: hal yang sifatnya sangat penting dan hal yang sifatnya mendesak untuk dilaksanakan, dibuat, dipenuhi. Lalu apakah urgensi Kepemimpinan Transformasional dalam melakukan inovasi dalam organisasi? Salah satu peran pemimpin transformasional adalah menciptakan inovasi-inovasi. Inovasi lah yang membedakan antara pengikut dan pemimpin. Oleh karena itu Anda sebagai pejabat Administrator perlu menciptakan inovasi-inovasi dalam organisasi anda. Pembahasan tentang inovasi, karakteristik, jenis serta tahapan dalam pembuatan inovasi telah dibahas dalam modul Manajemen Perubahan sector Publik. Oleh karena itu dalam modul ini saya akan dikutip salah satu definisi inovasi yang relevan dengan materi pokok yang akan dibahas terkait dengan urgensi kepemimpinan transformasional terkait dengan inovasi organisasi.

Inovasi adalah gagasan baru yang di terapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki produk, proses atau jasa. Jadi semua inovasi menyangkut pada perubahan, tapi tidak semua perubahan harus mencakup gagasan baru atau mendorong ke perbaikan yang mencolok (Robbins,2007).



Dalam inovasi, banyak tantangan yang dihadapi organisasi yang sama dalam proses yang kreatif yang hadir, dan manajemen memainkan peranan penting. Kreativitas juga merupakan sebuah proses untuk memunculkan ide dimana Inovasi adalah hasilnya, tapi kreativitas dan inovasi saling terkait. Dalam membuat sebuah inovasi memerlukan tahapan-tahapan. Tahapan-tahapan tersebut dikaitkan dengan urgensi kepemimpinan transformasional dalam inovasi. Adapun tahapan-tahapan tersebut menurut Sherwood (2002) inovasi adalah suatu proses yang memerlukan empat tahap yaitu:



Pengajuan Ide



Prioritas ide
(Evaluasi Ide)



Rancangan
Inovasi



Implementasi

Gambar 4. Tahapan Proses Inovasi menurut Sherwood

Berikut ini urgensi kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan tahapan proses penciptaan inovasi sebagai berikut:

Pengajuan Ide/gagasan. Inovasi dimulai dengan mengajukan ide-ide kreatif yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok. Inovasi harus mengandung kebaruan dan ada kemanfaatan. Oleh karena itu ide yang ditawarkan harus benar-benar mengacu pada needs organisasi. Oleh karena itu ide yang ditawarkan harus merupakan hasil analisis kebutuhan organisasi yang dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik berpikir kritis, agar inovasi benar-benar bermanfaat dan mengandung kebaruan serta tidak bertentangan dengan sistem. Bagaimana cara melakukan diagnosis kebutuhan organisasi? Anda dapat membaca modul diagnosis kebutuhan organisasi atau literatur lain yang terkait. Dalam melakukan diagnosis kebutuhan organisasi urgensi pemimpin sangat dominan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasionalnya harus mampu memberikan inspirasi dan motivasi pada orang-orang dalam organisasi untuk melakukan analisis secara kritis. Sebagai pemimpin anda juga perlu memberikan stimulant agar tim anda mampu menghasilkan ide-ide kreatif dalam mencari solusi permasalahan secara kreatif. Berbagai teknik dapat anda lakukan untuk memberikan inspirasi dan motivasi agar staf atau tim anda menghasilkan ide-ide kreatif. Misalnya memberikan kesempatan untuk keluar dari rutinitas mereka, memberikan penugasan benchmarking, coffee morning atau susu morning serta kegiatan-kegiatan lain yang dapat memunculkan gagasan-gagasan kreatif. Oleh karena itu anda sebagai seorang pemimpin transformasional perlu memberikan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dengan menciptakan budaya tumbuhnya inovasi dalam organisasi.

Dalam tahapan ini anda Pemimpin Transformasional berperan sebagai seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf untuk menghasilkan ide-ide baru guna menghasilkan inovasi baru.

Evaluasi Ide/Analisa prioritas Ide. Inovasi adalah sebuah transformasi yang dirancang untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan dianalisis prioritasnya. Berbagai ide kreatif yang telah dihasilkan oleh staf atau tim anda, perlu dianalisis dengan menggunakan teknik tertentu. Peranan pemimpin transformasional sangat dominan agar staf atau tim anda mampu menghasilkan prioritas inovasi sesuai dengan kebutuhan organisasi serta kriteria inovasi. 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 mimpi menjadi kenyataan. 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. Empathy 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 dalam organisasinya. Berbagai teknik dapat anda berikan pada staf dan tim anda untuk mengidentifikasi prioritas ide kreatif anda.

Pengembangan Ide/Merancang Inovasi. Sebelum membuat rancangan inovasi, perlu dibuat business canvas model (BMC) inovasi. Bentuk dari BMC bermacam-macam, namun karena namanya kanvas, secara prinsip, hal itu dibuat dalam satu lembar kanvas atau kertas yang bisa secara langsung menggambarkan model bisnis yang hendak kita lakukan, dan yang organisasi anda akan lakukan. Business canvas model inovasi merupakan sebuah blue print dalam merancang inovasi. Kanvas model merupakan salah satu instrumen atau alat bantu bagi peserta untuk mengidentifikasi, mendeskripsikan, menganalisis, dan merancang tugas dan fungsi, program dan kegiatan dan rencana inovasi organisasi. Kanvas model berperan sebagai model yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi dapat menciptakan nilai-nilai organisasi dan memungkinkan implementasinya. Kanvas model adalah sebuah strategi dalam manajemen yang berupa visual chart yang terdiri dari sembilan (9) elemen, diyakini bahwa kanvas model dengan 9 blok bangunan dasar ini dapat menjelaskan bisnis proses dengan sangat baik. Model bisnis kanvas ini yang kemudian oleh LAN dikembangkan menjadi 13 elemen). Model bisnis yang diperkenalkan pertama kali oleh Alexander Osterwalder dalam bukunya yang berjudul “Business Model Generation” ini membuat visual chart yang cukup sederhana, untuk menuangkan berbagai aspek organisasi untuk diidentifikasi dan dianalisis. Mengapa Model Kanvas bisa menjadi sebuah tools yang efektif untuk membuat perencanaan inovasi publik? Untuk meminimalisir atau sebagai upaya bahkan meniadakan kegagalan. Karena didalam melaksanakan Inovasi

meski sudah diantisipasi selalu terdapat persentase celah untuk gagal. Maka untuk mengurangi resiko kegagalan dalam berinovasi diperlukan cara pandang baru, seperti model bisnis kanvas, yang mengiringi langkah-langkah inovasi. Jika sudah tercipta budaya inovasi dan menciptakan inovasi relatif menjadi sangat mudah, katakanlah mudah untuk membuat sesuatu dalam organisasi menjadi lebih baik (*better*), lebih murah (*cheaper*), dan lebih cepat (*faster*). Maka Tahap yang seringkali dianggap paling sulit adalah pada tahap validasi ide, menyatukan pendapat untuk ide tertentu yang paling tepat dan akan sukses dilakukan sebagai inovasi organisasi. Di samping itu ketepatan waktu, dan ketepatan ide untuk menjawab tantangan organisasi.

Beberapa masalah yang dijelaskan di atas, menunjukkan bahwa sebuah inovasi memerlukan alur melalui Business model canvas (BMC) untuk menciptakan inovasi baru mengikuti lingkungan pada era baru yang cepat berubah. Sebelum ide perubahan dituangkan ke dalam kanvas model, perlu lebih dulu “diuji” apakah ide tersebut valid untuk melakukan inovasi dengan model yang telah ada untuk mendukung organisasi. BMC (Business Model Canvas) adalah sebuah rancangan konsep yang bersifat abstrak, sebuah model bisnis yang dianggap dapat merepresentasikan strategi dan bisnis proses dalam organisasi (Alex Osterwakler, 2009.).

Manfaat dan Kelebihan Business Model Canvas (BMC) atau Kanvas Model; Dalam beberapa literasi dikemukakan bahwa secara mendasar, terdapat 3 (tiga) manfaat utama dari kanvas model bagi inovasi yaitu:

- Fokus, satu hal yang sangat penting dalam membuat kanvas model adalah mempertajam fokus dan membuat kejelasan mengenai model

bisnis yang diajukan, daripada membuat rencana bisnis dengan dokumen yang tebal.

- Fleksibel, BMC sangat bermanfaat dalam inovasi, karena mudah untuk dimodifikasi dengan tetap memberikan pandangan secara menyeluruh terhadap model kanvas tersebut.
- Transparansi, BMC juga digunakan untuk mengkomunikasikan visi dan misi serta model kanvas kepada tim dan dengan BMC, membantu tim menjadi lebih mudah mengerti apa model bisnis yang ditetapkan dan digunakan oleh organisasi.

Bagaimana membuat sebuah Business Model Canvas (BMC) yang terdiri 9 (sembilan) komponen, yaitu; customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue stream, key resource, key activities, key partnership, cost structure tentunya telah anda pahami saat anda membahas modul manajemen perubahan sektor publik.

Bagaimana urgensi pemimpin transformasional dalam tahapan merancang strategi inovasi? Sebagai pemimpin transformasional anda harus mampu mentransformasi pola pikir, pola perilaku dan pola nilai yang dianut dalam organisasi anda menuju ke arah transformasi perubahan yang berbasis inovasi. Anda harus mampu mendrum-up para anggota dalam unit anda untuk semangat berinovasi merupakan faktor pendorong berinovasi dan merupakan urat nadi inovasi. Oleh karena itu semangat inovasi harus ditumbuhkan dan menjadi budaya organisasi. Bukan hanya mendrum-up tumbuhnya inovasi, namun juga merancang dan membangun budaya inovasi secara terus menerus. Untuk itu maka pola kepemimpinan yang empowering, maka barisan karyawan yang penuh daya kreativitas sekalipun, niscaya akan layu dan tenggelam dalam

frustasi lantaran ide-idenya selalu terbentur dengan tembok birokrasi yang mematikan. Anda pun perlu meyakinkan bahwa berinovasi adalah kepekaan mengantisipasi kebutuhan masa depan pelanggan. Tanpa ini inovasi akan mati. Contoh mengapa apple masih tetap bertahan? Sementara acer telah mulai menghilang dari peredaran?

Implementasi Ide. Ide kreatif, mengandung kebaruan dan bermanfaat tidak akan ada gunanya apabila tanpa diimplementasikan. Karena pada dasarnya inovasi adalah ide plus actions. Implementasi adalah segala kegiatan yang mengakibatkan gagasan yang telah terbukti kebenarannyatersebut benar-benar membuahkan hasil kebaruan dan bermanfaat.

Lalu bagaimanakah cara mengimplementasikan ide anda? Dan bagaimana peran kepemimpinan Transformasional dalam implementasi ide menjadi sebuah inovasi? Anda harus mampu menciptakan nilai komitmen karyawan pada organisasi, yang dapat anda lakukan dengan menciptakan kebermaknaan, (MEANING), Diakui sebagai anggota, (MEMBERSHIP), dan Bertambahnya wawasan (MASTERY). Kebermaknaan hidup hanya akan muncul apabila orang memiliki tujuan kehidupan yang berarti, melihat kehidupan dengan cara yang positif. Sedangkan Kebersamaan sebagai anggota (membership) apabila dalam bekerja suasana bekerja adalah suasana kekitaan: "Misalnya kantor kita bukan kantor Boss atau kantor kamu, saya, Pekerjaan bukan pekerjaan saya, namun pekerjaan kita. Setiap anggota merasa menjadi anggota bila diperlakukan sebagai anggota yang terhormat (respect), diperlakukan adil (fainness), dihargai prestasi dan kontribusinya (appreciation) dan diperhatikan kebutuhan lahir dan batin nya

Hal tersebut akan berdampak terhadap loyalitas terhadap organisasi tinggi sehingga mampu melakukan inovasi-inovasi dalam organisasi. Dampaknya lebih lanjut adalah kinerja organisasi mencapai Organisasi Berkinerja Tinggi (OBT). Berbagai teknik untuk menciptakan kebermaknaan, pengakuan dan peningkatan kompetensi dapat anda lakukan. Ingat pemimpin transformasional mampu berperan sebagai role model.

E. 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.

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 Transformasional bukan.

Apakah yang akan Anda lakukan guna meningkatkan kompetensi Anda dalam kepemimpinan Transformasional?

F. Rangkuman

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. 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.

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 di masa 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.

Pentingnya Penggunaan kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan transformasional perlu diterapkan sebagai salah satu solusi kepemimpinan di masa 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.

Prinsip kepemimpinan transformasional antara lain: 1) Karisma 2) stimulasi intelektual 3) perhatian yang diindividualisasi.

Ciri kepemimpinan transformasional: idealized influence, (kharismatik), inspirational motivation (motivasi Inspirasi), intellectual stimulation (simulasi Intelektual), individualized consideration (pengaruh idealis) .

Urgensi kepemimpinan transformasional sangat penting dalam melaksanakan inovasi organisasi.

G. Evaluasi

Asesmen kepemimpinan diperlukan dalam menghadapi perubahan, kata asesmen adalah

- a. Proses mengukur, menilai dan menyeleksi
- b. Proses mencari pemimpin terbaik
- c. Proses intropeksi diri bagi pemimpin
- d. Proses aktualisasi pemimpin

Di bawah ini ialah ciri-ciri pemimpin transaksional adalah

- Membawa organisasi pada tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan.
- Cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan/akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi
- Menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu.
- Mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin transformasional adalah.

Membawa organisasi pada tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan.

Cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan/akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi, menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu, mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Di bawah ini adalah perbedaan pemimpin transaksional dengan transformasional

Pemimpin transaksional melaksanakan pengadaan Imbalan, imbalan berdasarkan tingkat fisiologis (Maslow); sedangkan transformasional memberi Inspirasi dan motivasi untuk mendapatkan harga diri dan aktualisasi diri;

Pemimpin transaksional mementingkan kepentingan pribadi ditukar dengan imbalan sedangkan transformasional mementingkan kepentingan bersama;

Transaksional dalam Internal dan External dipakai dalam situasi yang stabil dan dalam hal-hal teknis yang telah baku prosedurnya sedangkan transformasional dalam keadaan tak stabil dan atau terpuruk serta dalam hal-hal yang bersifat strategis dan tak baku.

Transaksional untuk dunia bisnis, transformasional untuk organisasi

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi perubahan-perubahan dalam organisasi adalah:

- Gaya kepemimpinan paternalistis

- Gaya kepemimpinan Transaksional
- Gaya kepemimpinan Transformasional
- Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Peran pemimpin menurut Menurut Henry Mintzberg adalah:


- Peran hubungan antar perorangan, peran informal, peran pembuat keputusan,
- Peran sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.
- Peran sebagai wakil organisasi, sebagai pembina
- Penyebar informasi dan juru bicara

Memiliki wawasan jauh ke depan (visioner) dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi di masa datang adalah ciri-ciri kepemimpinan:

- a. Transaksional
- b. Transformasional
- c. Situasional
- d. Kharismatik

H. 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 !!!!

Jack Welch – CEO General Electric

Sebelum kamu menjadi seorang pemimpin, kesuksesan adalah bagaimana cara kamu mengembangkan potensi diri. Sebaliknya saat kamu menjadi seorang pemimpin, kesuksesan adalah seberapa jauh kamu bisa mengembangkan potensi yang dimiliki oleh orang lain.

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.

Inilah inti kepemimpinan Transformasional.

BAB III

COACHING DAN MENTORING DALAM MENDUKUNG INOVASI ORGANISASI

Indikator hasil belajar:

Setelah membaca bab 3 dalam modul ini Anda diharapkan akan dapat menerapkan coaching dan mentoring dalam mendukung inovasi organisasi sesuai dengan kaidah-kaidah coaching dan mentoring.

Selamat anda telah berhasil menguasai kompetensi konsep dasar kepemimpinan transformasional. Anda masih ingat hal-hal apakah yang dibahas dalam bab di atas? Luar biasa. Kini saatnya melangkah ke bab 3 dalam modul ini adalah Peranan Coaching dan Mentoring dalam mendukung Inovasi. Mengapa coaching dan mentoring dalam mendukung inovasi Organisasi? Mengapa Pemimpin perlu melaksanakan coaching dan mentoring dalam mendukung inovasi? Penelitian Bern menekankan bawa kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi transformasi dalam organisasi adalah kepemimpinan transformasional. 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 didukung oleh seluruh Sumber Daya 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. Kegiatan coaching dan mentoring di dunia korporasi

termasuk di kementerian dan Lembaga perlu dibumikan, bukan hanya dalam rangka meningkatkan inovasi namun juga dalam rangka menghadapi perubahan perubahan, baik perubahan rutin maupun perubahan inovasi. Dalam konteks people development, kegiatan coaching mengambil porsi 20% dibandingkan training yang besarnya 10%. Sisa 70% dialokasikan untuk assignment atau keterlibatan seseorang dalam pengerjaan proyek/program.

Menurut International Coach Federation (ICF), dengan proses coaching, 65% profesional mengalami peningkatan performansi kerja dan 80% mengaku semakin percaya diri. Sedangkan dari Forbes, Dr. Sally Bonneywell juga memaparkan hasil riset nya di International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Coaching terbukti membawa Transformasi Positif kepada Kehidupan Personal dan Profesional Seseorang melalui Peningkatan Kesadaran diri, Kepercayaan diri, dan Kepemimpinan diri sehingga mengurangi penundaan dan mendorong pencapaian tujuan (goal), serta berdampak pada kualitas relasi seseorang dengan keluarga, tim dan orang-orang di sekitarnya. Mengingat pentingnya coaching dan mentoring di seluruh lini kegiatan, maka kompetensi coaching dan mentoring perlu dimiliki oleh seluruh SDM yang ada dalam organisasi.

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

A. 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 partisipatif 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 alternatif 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 olahraga lainnya? Anda benar, karena memang asal istilah coach dipakai dalam dunia olahraga. 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 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 menginspirasinya untuk memaksimalkan potensi, baik dalam kehidupan pribadi maupun dalam karir 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 daripada mengajar.

Coaching: mengakses potensial pegawai, memfasilitasi individu membuat perubahan yang diperlukan organisasi, memaksimalkan kinerja pegawai dan membantu pegawai memperoleh keterampilan dan mengembangkannya dg menggunakan teknik komunikasi khusus

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 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 dapat meningkatkan kepercayaan diri coachee, 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 pikiran 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 menginspirasi



pegawai 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, counselor, 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; dodge & 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 deskripsikan apakah perbedaan antara coaching dan mentoring.

B. 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. Ke dua mentor hebat selalu memberikan tantangan bagi pegawai bimbingannya, 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:

- 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 diambil dari peluang penugasan tersebut.
- Membantu pegawai dalam belajar meningkatkan komitmen dan motivasi kerjanya sehingga akan menghasilkan kinerja optimal.

- Membawa nilai-nilai yang dimiliki pegawai lebih sejalan dengan nilai dan filosofi organisasi.
- Membantu pegawai mengembangkan kebijaksanaannya, misalnya dengan pengalaman yang dimiliki oleh atasannya dia mampu menyelesaikan masalah yang serupa.
- Membantu pegawai memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- Menciptakan ide kreatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.
- Meningkatkan adaptivitas dan fleksibilitas pegawai
- 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). Dalam tabel berikut diklasifikasikan manfaat mentoring sebagai berikut:

Tabel 2. Manfaat Mentoring bagi Organisasi, Mentor dan Mentee

No	Manfaat Organisasi	Manfaat Mentor	Manfaat Mentee
1.	Peningkatan Produktivitas 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 yang belum menjadi bagian organisasi	Pengakuan dan kepuasan
9	Dukungan bagi karyawan	Meningkatkan harga diri	Pemberdayaan

10	Peningkatan pemberian layanan	Peningkatan, keterampilan, komunikasi dan kepemimpinan	Pengembangan diri
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)

C. Prinsip-prinsip Coaching dan Mentoring

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

- 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.

- 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 coachee mengambil keputusan sesuai dengan kompetensinya dengan stimulus dari coach.

- 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.

- 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.

- Solution Focus (fokus pada solusi)

Pentingnya fokus 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.

- Challenge (Tantangan)

Coba bayangkan apabila anda selalu mendapat tantangan baru. Bagaimana perasaan Anda? Senang dan merasa tertantang? 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.

- 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.

- 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.

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

D. 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. Disamping itu dengan menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih mendalam.
- Fokus kepada kebutuhan individu
- Memberikan stimulant pada coachee lebih terbuka dalam mengembangkan ide kreatifnya.
- Menjadi pendengar yang baik. Dengan mendengar akan lebih memahami coachee sehingga memudahkan dalam memberikan stimulant.
- Menyetujui rencana aksi untuk pengembangan dan memfokuskan pada kinerja saat ini dan akan datang
- Membantu upaya peningkatan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan.
- Lalu bagaimanakah karakteristik dari proses coaching?

Menurut Rogers (2004), terdapat tiga karakteristik dari proses coaching, yaitu:

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

- Dipercaya, dihargai dan perilakunya dapat dijadikan contoh
- Mempunyai pengalaman yang relevan dengan berbagai nilai tambah
- Mempunyai keterampilan yang baik
- Memberikan dukungan dan semangat
- Menyediakan waktu untuk mendengarkan
- Mempersilahkan setiap orang untuk menjadi dirinya sendiri
- Mempunyai rasa percaya diri kuat
- Fokus pada tujuan akhir
- Bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh

E. 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 Administrasi 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 3. Kualitas mentor yang efektif

No	Karakteristik	Jawaban	
		ya	Tidak
1	Apakah Anda memiliki keinginan untuk menolong orang lain ?		
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 up-to-date (Orang yang selalu me-maintain pengetahuan dan keterampilan teknologi yang up-to-date 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 (mentoring) yang efektif		

	Seseorang yang telah memperlihatkan keterampilan coaching, konseling, facilitating, dan networking yang efektif.		
8	Apakah dalam kepemimpinan Anda memperlihatkan keterampilan coaching, konseling, facilitating, dan networking 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 Administrator? Tentunya Anda akan berperan sebagai mentor bukan? Berikut ini dikutipkan beberapa peran Anda sebagai mentor di pelatihan Kepemimpinan Administrator 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;
- Membantu peserta dalam memetakan agenda project yang akan dilaksanakan dan rencana jadwal pertemuan yang akan dilaksanakan;
- Menjelaskan kontrak penyelesaian tugas kepada peserta diklat;
- Memantau perkembangan proyek perubahannya yang dapat dilakukan dengan meminta progress report setiap minggunya;
- Memantau capaian peserta sesuai dengan milestones yang telah ditetapkan oleh peserta;
- Memberikan dukungan kepada peserta dalam mendayagunakan seluruh potensi sumber daya yang diperlukan dalam melakukan implementasi proyek perubahan; dan
- Memberikan inspirasi bagi peserta diklat dalam melakukan inovasi-inovasi yang diperlukan;
- 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)

Sudahkah Anda memainkan Peran sebagai coach, mentor atau ke dua-duanya dalam melaksanakan inovasi di Unit anda?

F. Teknik-teknik Coaching dan Mentoring

Bagaimana anda menerapkan coaching dalam inovasi di unit organisasi Anda? Telah dijelaskan di sub materi pokok di atas bahwa Coaching

adalah bekerjasama coachee dalam memproses yang memotivasi dan kreatif yang memberikan inspirasi coachee untuk memaksimalkan potensi personal dan profesionalnya. Coaching adalah realisasi yang berfokus pada tindakan coachee untuk merealisasikan visi, sasaran, dan keinginannya. Oleh karena itu anda perlu menggunakan teknik-teknik coaching untuk merealisasikannya, salah satu diantaranya adalah menggunakan proses bertanya dan penemuan personal (process of inquiry and personal discovery) untuk membangun tingkat kesadaran tanggungjawab dan kemudian menyediakan coachee struktur, dukungan, dan umpan balik. Proses ini membantu Bagaimana anda menerapkan coaching dalam inovasi di unit organisasi Anda? Telah dijelaskan di sub materi pokok di atas bahwa Coaching adalah bekerjasama coachee dalam memproses yang memotivasi dan kreatif yang memberikan inspirasi coachee untuk memaksimalkan potensi personal dan profesionalnya. Coaching adalah realisasi yang berfokus pada tindakan coachee untuk merealisasikan visi, sasaran, dan keinginannya. Oleh karena itu anda perlu menggunakan teknik-teknik coaching untuk merealisasikannya. Berbagai teknik dapat anda terapkan dalam proses coaching untuk inovasi di unit organisasi Anda misalnya Salah dua yang akan dibahas adalah adalah teknik GROW, teknik 6P, teknik PEDDIE, Dalam sub bab ini akan dibahas teknik coaching GROW dan teknik coaching 6P.

Teknik Coaching

Apakah Anda telah biasa melakukan coaching dan mentoring dalam melaksanakan inovasi di unit organisasi anda? Anda melaksanakan coaching individual atau kelompok? 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

Teknik GROW adalah akronim dari Goal, Current Reality, Option, dan Will. Salah satu model klasik untuk melakukan proses coaching adalah dengan menggunakan GROW Model. Metode yang sudah lama terkenal ini pertama kali dicetuskan oleh Graham Alexander dan Sir John Whitmore. Pendekatan ini cukup sederhana, tetapi cukup efektif digunakan dalam melakukan sesi-sesi coaching. Adapun tahapan pelaksanaan teknik GROW adalah sebagai berikut:

- Nyatakan/gambarkan masalah dan harapan – harapan (G)
- Mendapatkan persetujuan terhadap masalah (R)
- Kembangkan/mencari solusi bersama-sama (O)
- Menyetujui sebuah action plan (W)
- Tindak Lanjut yang meyakinkan bahwa situasi telah diperbaiki (ME)

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

- Tetapkan Tujuan (Goal)

Langkah pertama dalam melakukan coaching adalah Anda dan coachee 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. Demikian juga coaching dalam mewujudkan inovasi dalam organisasi Anda.

- 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 target mu?” 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.

- Lihat 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?

- 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. Berikut ini contoh kasus penerapan kegiatan coaching inovasi dengan teknik GROW sebagai berikut Goal sebagai tahap yang mengatur arah sesi coaching. Reality yang menjadi tahap untuk meneliti keberadaan coachee saat ini. Sedangkan option adalah tahap memunculkan opsi perubahan dan tindakan. Will yang merupakan tahap komitmen coachee pada tindakan dan wawasan baru.

Berikut ini contoh kasus penerapan kegiatan coaching inovasi dengan teknik GROW sebagai berikut:

- Goal tahap yang mengatur arah sesie coaching;

Coach	Selamat pagi. Apa kabar? Senang berjumpa dengan Anda
Coachee	Selamat pagi juga. Kabar kurang baik pak.
Coach	Mengapa? Kalau boleh tahu, apa masalahnya?
Coachee	Banyak komplain dari pelanggan tentang pelayanan kita pak. Belum lagi saya harus mengerjakan tugas rutin yg mendesak. Dan juga penugasan rapat dari bapak untuk mewakili unit organisasi kita. Saya tidak cukup waktu untuk mengerjakan semua pekerjaan.
Coach	Kelihatannya tugas anda banyak sekali ya. Coba ceritakan apakah anda dapat membuat prioritas untuk menyelesaikan tugas tersebut?

- Reality tahap untuk meneliti keberadaan coachee

Coachee	Sepertinya agak sulit saya untuk membuat prioritas mana yang harus saya lakukan. Karena semua permasalahan adalah urgen dan perlu penanganan yang cepat.
Coach	Okey, mari kita pikirkan pilihan yang mungkin bisa dilakukan untuk menyelesaikan masalah ini.
Coachee	Apakah memungkinkan apabila menghadiri rapat mewakili organisasi kita ditunjuk orang lain? Karena hal ini akan menyita waktu saya untuk mengerjakan masalah yang lain.
Coach	Mari kita pikirkan kemungkinan lain untuk menyelesaikan masalah ini.

- Option tahap memunculkan opsi perubahan dan tindakan

Coach	Apakah anda memiliki opsi lain untuk mengatasi masalah tersebut?
Coachee	Mengerjakan pekerjaan rutin itu memang tugas saya, namun saya bisa meminta staf saya untuk mengerjakan pekerjaan rutin tersebut sehingga saya bisa berkonsentrasi untuk menangani keluhan pelanggan yang merupakan prioritas bagi unit organisasi kita. Saya bisa membuat terobosan-terobosan baru untuk mengatasi keluhan pelanggan.
Coach	Luar biasa ide kreatif anda. Anda bisa berkonsentrasi terhadap ide kreatif dalam menangani keluhan pelanggan sehingga akan menghasilkan inovasi dalam pelayanan.

Coachee	Terimakasih saya juga bisa menugaskan staf saya untuk mewakili saya dalam rapat yang sudah saya berikan catatan-catatan untuk bahan rapat.
Coach	Ide yang sangat luar biasa. Mari kita ringkas Kembali apa yang telah anda putuskan. Anda memberikan delegasi kepada staf anda untuk mengerjakan pekerjaan rutin di organisasi anda. Dengan demikian anda memiliki banyak waktu untuk mengerjakan keluhan pelanggan. Anda pun akan menugaskan staf anda untuk mewakili rapat. Jadi dari sekian pilihan yang ada mana pilihan yang paling realistis bagi anda.
Coachee	Saya lebih suka pilihan mendelegasikan tugas rutin dan rapat kepada staf, agar saya bisa menyelesaikan pengaduan pelanggan dengan tuntas.
Coach	Sepertinya itu dapat anda lakukan, namun apabila mereka tidak bisa mewakili anda bagaimana?
Coachee	Entahlah saya berharap staf saya bisa mengerjakannya.

- Will tahap komitmen coachee pada tindakan dan wawasan baru

Coach	Dalam skala 1 sd 10, jika 1 mewakili yang paling tidak mungkin dilakukan, sedangkan 10 adalah yang paling memungkinkan dilakukan. Anda akan menilai pilihan Anda tadi skala berapa.
Coachee	Saya kira skala 8
Coach	Bagus, apa yang harus dilakukan agar skala naik menjadi 10?

Coachee	Saya akan coba mengumpulkan mereka untuk membicarakan hal ini, termasuk solusi inovatif apa yang akan mereka usulkan.
Coach	Bagus, saya tunggu berita dari anda.

Dari contoh di atas, pelajaran apakah yang dapat anda peroleh dalam pelaksanaan coaching inovasi? Apakah prinsip-prinsip coaching diterapkan dalam kegiatan coaching di atas? Anda setuju bahwa teknik GROW terbukti membuat coach mampu mengarahkan pembicaraan, menelusuri realitas yang dihadapi coachee, merumuskan pilihan-pilihan yang bisa diambil untuk mengatasi masalah, dan memastikan bahwa pilihan-pilihan yang sudah ditetapkan akan dilaksanakan. Namun, model coaching yang baik belumlah cukup untuk menghasilkan coaching yang efektif, dibutuhkan coach yang mau terus berlatih untuk mencapai kesempurnaan.

Ingat !!!!

Penggunaan model Grow bisa dilakukan secara fleksibel urutannya, tergantung situasi yang terjadi di lapangan.

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:

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.

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.

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.

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.

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: tahap Persiapan Mentoring, tahap Pelaksanaan Mentoring, tahap Tindak Lanjut Mentoring. Berikut ini dijelaskan masing-masing tahapan tersebut:

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:

Identifikasi kebutuhan akan mentoring dalam organisasi Anda. Hal ini menyangkut siapa yang akan dilakukan kegiatan mentoring, mentoring dalam hal apa?

Buatlah rancangan kegiatan mentoring Anda. Meliputi siapa, apakah materinya, kapan, dimana, apakah targetnya, bagaimana tindak lanjut pelaksanaan mentoring?

Tentukan metode mentoring yang akan anda lakukan. Beberapa metode yang dapat anda lakukan antara lain: keteladanan, pembiasaan, dialog dan diskusi, pemberdayaan, pemberian tanggung jawab, pelatihan dan bimbingan teknis, pemberian perhatian, dan lain sebagainya.

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

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 mengenal dan memilah antara sang mentor dan mentee (yang dimentoing). 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.

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.

Tahap Kolaborasi. Tahap di mana sang mentee setelah mengausai 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.

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.

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 kedepannya. Lakukan evaluasi berikan feedback dalam pelaksanaannya. Ajak membuat actions plan untuk tindak lanjutnya.

G. Latihan

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

Tabel 4. Latihan perbedaan coaching dan mentoring

No	Variabel Pembeda	Coaching	Mentoring
1	Content of work		
2	Expertise		
3	Process		
4	Tools		

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

H. Rangkuman

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.

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 profesional yang dimilikinya.

Adapun perbedaan antara coaching dan mentoring adalah sebagai terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 5. Perbedaan antara coaching dan mentoring

No	Variabel	Coaching	Mentoring
1	Content of work	Fokus pada bagaimana mengelola masa kini dan masa depan yang disukai dengan sukses	Mentransfer pengetahuan ke orang yang kurang pengalaman berdasarkan pengalaman profesional

2	Expertise	Ahli pelatihan yang terlatih (min. 200 jam pelatihan kepelatihan)	Seseorang yang benar-benar pandai dalam sesuatu dan dapat menunjukkan / menjelaskan bagaimana dia melakukannya
3	Process	Melalui teknik pelatihan tertentu untuk mengubah tantangan menjadi kesuksesan	Melalui penasihat mentor, dukungan, tawaran solusi, diskusi konstruktif
4	Tools	Pertanyaan, Mendengarkan Aktif, Contoh	Mendengarkan aktif, Pengamatan, Pertanyaan, parafrase, 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, mempraktikan dan menceritakan pengalaman.

Teknik dapat Anda lakukan dalam melakukan coaching antara lain teknik GROW, teknik 6P, teknik PEDDIE,

Salah satu Teknik yang dibahas dalam modul ini dalam kaitannya dengan inovasi 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.

I. Evaluasi

Guna memahami sejauh mana penguasaan anda terhadap substansi dalam bab 3 ini silahkan anda kerjakan evaluasi berikut ini:

Peningkatan kompetensi SDM merupakan prioritas utama dalam mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi. Peningkatan kompetensi tersebut dapat melalui on the job training dan off the job training. Berikut ini yang merupakan contoh dari on the job training adalah:

Job Instruction Training, magang, coaching dan mentoring

Belajar mandiri

E learning

Penugasan di luar kerja.

Berikut ini yang merupakan pengertian coaching adalah:

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.

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.

Mentransfer pengetahuan ke orang yang kurang pengalaman berdasarkan pengalaman profesional

Coaching membekali pengetahuan dan keterampilan dalam menghasilkan kinerja tinggi.

Teknik-teknik yang dilakukan dalam kegiatan coaching antara lain :

- Teknik Simulasi
- Teknik GROW
- Teknik Window shopping
- Teknik Fokus Grup Diskusi

Teknik GROW merupakan Teknik coaching yang menitik beratkan kepada:

- Tujuan yang akan dicapai dalam coaching
- Masa kini dan masa yang akan datang.
- Teknik coaching yang menitik beratkan pada Goal, Current Reality, Option, dan Will.
- Teknik memfasilitasi coachee menuju tujuan yang ditentukan.
- Berikut ini yang merupakan pengertian mentoring adalah:
- Program peningkatan kompetensi yang berfokus pada bagaimana mengelola masa kini dan masa depan yang disukai dengan sukses
- Memfasilitasi individu belajar dari dirinya sendiri melalui proses coaching.
- Memfasilitasi individu belajar dari dirinya sendiri .

- Metode pengembangan dimana seorang mentor akan mengajarkan tips trik, pengalaman sukses, metode sukses, cara-cara sukses sesuai dengan pengalamannya.

Berikut ini yang merupakan perbedaan antara coaching dan mentoring adalah:

- Coach memfasilitasi individu belajar dari dirinya sendiri melalui proses coaching. Mentor membekali individu belajar dari orang lain yang lebih ahli dan kegiatan mentoring.
- Mentoring dan coaching mengantar Individu menyerap ilmu dan pengalaman, mempraktikkan dan menceritakan pengalaman.
- Coaching memberikan pemahaman terhadap pengetahuan dan keterampilan coachee, mentor menstimulasi ide-ide kreatif mentee.
- Coaching memecahkan masalah masa kini dan masa yang akan datang. Mentor memecahkan masalah di waktu lampau.

Berikut ini yang merupakan metode dalam mentoring adalah:

- Teknik GROW
- Keteladanan, penugasan, pemberdayaan, bintek, diskusi dan dialog.
- Teknik 6 P
- Teknik PIDDE
- Tindak Lanjut

Anda telah mengerjakan evaluasi 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, mempraktikkan dan menceritakan pengalaman.

BAB IV

PENERAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MELAKSANAKAN INOVASI ORGANISASI

Hasil Belajar :

Setelah selesai membaca bab 4 dalam modul ini, anda diharapkan Menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan inovasi organisasi

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 mempraktekannya, 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 transformasional? Ingat dalam menganalisis ini anda akan menggunakan variable-variabel kepemimpinan transformasional. 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 assesment diri antara lain:

Pemimpin seperti apakah saya selama ini?

Sebagai apa saya akan dikenang kelak?

Siapa yang sedang saya bantu untuk pengembangan saat sekarang?

Dimana pengembangan yang lebih saya inginkan?

Apa yang akan saya wariskan setelah selesai masa tugas?

Apakah saya telah menggunakan coaching sebagai 'alat' mentransformasi
kinerja pegawai?

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 assesment, 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/tes psikologi dengan instrumen-instrumen tentang konsep diri atau seberapa besar kepedulian, sifat-sifat kepemimpinan, toleransi dan lain-lain yang dapat mengukur diri kepemimpinannya.

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. Penerapan Pemimpin Transformasional dalam menggerakkan Organisasi Berkinerja Tinggi

Sebelum berbicara tentang penerapan pemimpin transformasional dalam menggerakkan organisasi berkinerja tinggi, dalam modul ini akan dibahas sedikit tentang konsep dasar Inovasi dalam organisasi. Mengapa? Karena organisasi berkinerja tinggi ditandai dengan banyaknya inovasi-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 keterampilan 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 Suprpti)

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:

- *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.

- *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.

- *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.

Kemungkinan untuk dicoba (Trialability) Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan / nilai lebih dibandingkan dengan inovasi lama. Sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik “.dimana setiap orang atau pihak memiliki kesempatan untuk menguji kualitas.

- *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:

- Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
- Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif;
- Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi;
- Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah;
- Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien;
- Merasa tidak puas dengan hasil yang dicapai;
- Cepat merespons kebutuhan stakeholder dan user;
- Banyak bertanya, dan berdiskusi untuk perubahan;
- 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 faktor 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.

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.

➤ Externalization: Perilaku/perbuatan kebiasaan untuk menunjukkan kepedulian anggota organisasinya terhadap permasalahan yang sudah dipahami bersama pada tahap sosialisasi;

- **Combination:** Perilaku atau kebiasaan berpikir inovatif dan kreatif dengan mensintesis solusi internal (pegawai) atau internal (buku/teori/narasumber) yang menghasilkan inovasi baru;
- **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 diatas pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan transformasional. Misalnya memberikan Idealized, 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 terinspirasi untuk berpikir 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?

3) Penerapan kepemimpinan Transformasional, dalam Coaching dan Mentoring

Setelah Anda menguasai kompetensi kepemimpinan transformasional dan konsep dasar coaching dan mentoring, kini saatnya Anda menerapkannya. Ilmu tanpa pengamalan akan sia-sia. Dalam rangka mengimplementasi model kepemimpinan transformasional dalam organisasi Anda perlu memperhatikan beberapa hal berikut:

- *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.

- *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.

- *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 Kemenkumham Republik Indonesia dengan budaya kerjanya PASTI. (Profesional, Amanah, Sinergi, Tanggung jawab dan Integritas) Bagaimana dengan budaya kerja pada unit kerja saudara? apakah sudah memilikinya?

- *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 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

- *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 hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut :

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;

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.

Kebutuhan sosial 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;

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;

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 mengaktualisasikan 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 produktivitas 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.

- *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 mengidentifikasi 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.

- *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.

- *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:

- 1) Memahami visi dan misi organisasi;
- 2) Memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (swot);
- 3) Merumuskan rencana strategis organisasi;
- 4) Menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, dan rencana strategis pada seluruh anggota organisasi;
- 5) Mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat;
- 6) Memahami kebutuhan para pegawai;
- 7) Memahami kapasitas para pegawai;
- 8) Mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai;
- 9) Mengapresiasi hasil pekerjaan pegawai.

Berikut ini penerapan gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- *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 pasti bisa
Dan akan membuat perubahan**

Kata-kata di atas akan menstimulasi emosi positif bagi yang mendengarkannya, emosi positif akan membangkitkan pola pikir positif, pola pikir positif membangkitkan pola tindak positif yang akan menghasilkan kinerja positif. Sebagai pemimpin transformasional anda dapat menstimulasi pikiran sadar dan pikiran bawah sadar bawahan anda sehingga akan mampu menunjukkan kinerja yang tinggi. Berbagai kata, motivasi, quote-quote positif, kata bijak dapat anda berikan setiap saat. Mengapa ? Karena 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).

- *Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)*

Perilaku inspirational motivation merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan

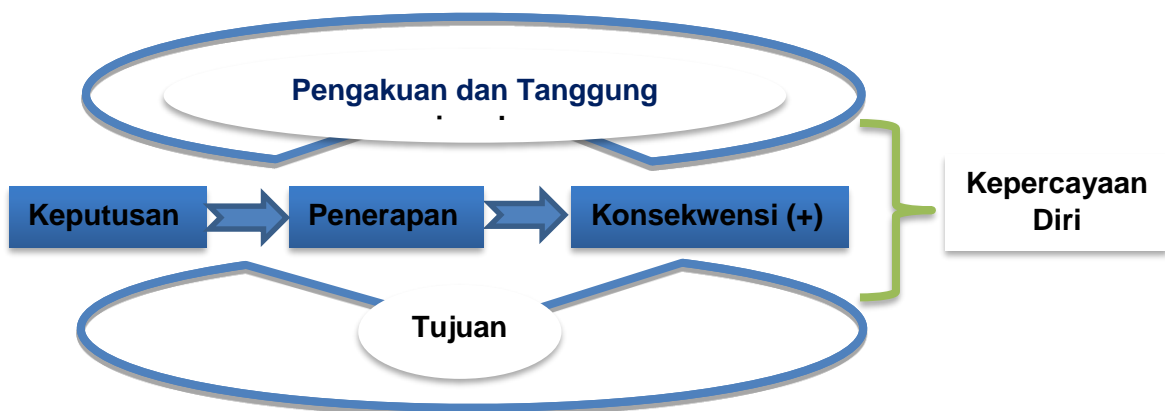
memodifikasi perilaku untuk mencapai kinerja optimal. Beberapa teknik yang dapat anda gunakan antara lain penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. Perspektif kepuasan tentang motivasi berkenaan dengan faktor-faktor yang menggerakkan motivasi (Griffin:60:2003). Faktor-faktor yang menggerakkan motivasi itu muncul, akan memunculkan 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 negative.

Terdapat strategi penggerak motivasi antara lain pemberdayaan dan partisipasi serta bentuk-bentuk tatanan kerja alternative. (Griffin:60:2003), diantaranya adalah melalui pemberdayaan dan partisipasi.

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 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 konsekuensi 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:



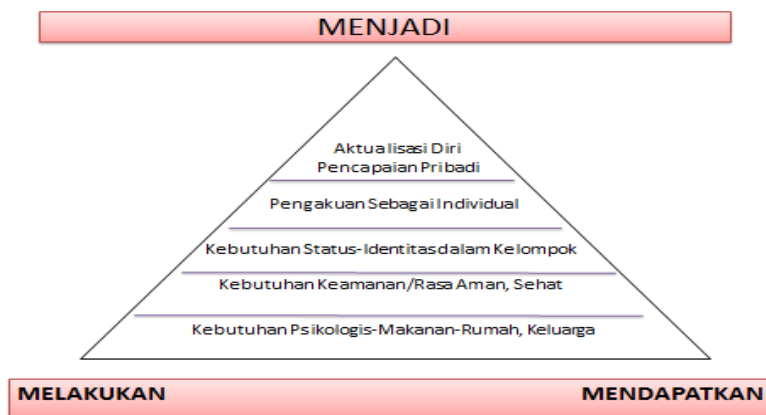
Gambar 5. Inspirational Motivation

Keterangan:

Pemimpin memberikan partisipasi dalam pembuatan keputusan, penerapannya kepada bawahan dengan melihat konsekwensi positif yang ditimbulkan dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga timbul rasa tanggung jawab dan dapat meningkatkan kepercayaan diri bagi bawahan. Selanjutnya Kotter menjelaskan bahwa perubahan transformasional 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).

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 6. 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) Siapakan 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 bgikan 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

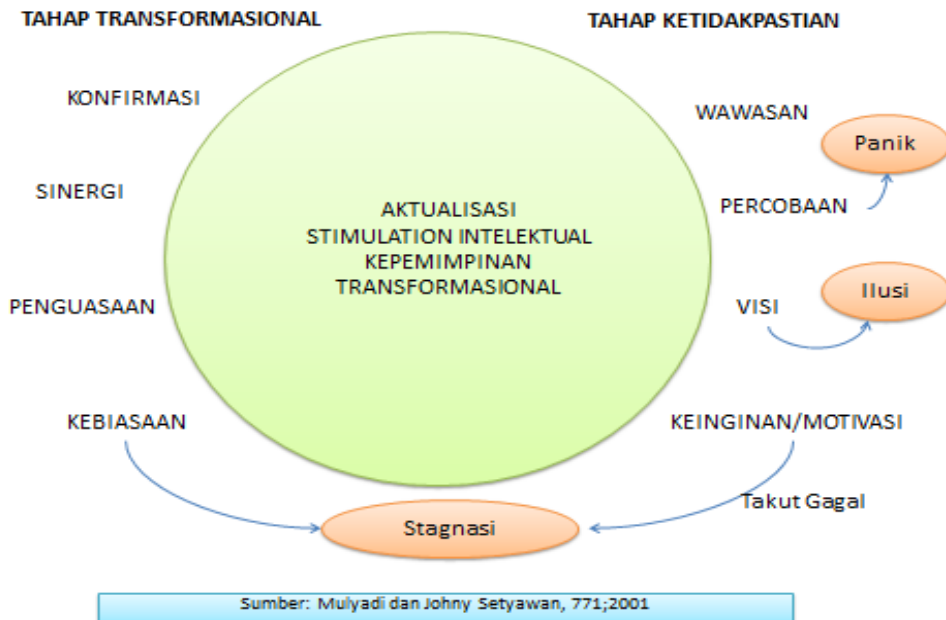
saja bekerja lebih keras dan menghasilkan yang berbeda) akan tetapi ingin menjadi seperti apakah kita ini? sehingga akan terbentuk karakter siapakah kita, nilai-nilai dalam organisasi apa yang disepakati) jadi tidak hanya “melakukan”.

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 7. 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.

4) Simulasi Coaching dan Mentoring dalam Menghasilkan Kinerja Tinggi

Selamat Anda telah menguasai seluruh kompetensi dalam bab 2 dan bab 3 tentang konsep dasar kepemimpinan transformasional 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.

Cek Kembali :

Sudahkah anda anda memiliki lima ketrampilan utama seorang coach sebagai berikut :

Ketrampilan mendengarkan dengan empati

Ketrampilan memahami yang tak terkatakan

Ketrampilan memberikan umpan balik yang membangun

Ketrampilan bertanya

Ketrampilan Mendiagnosis (Berny Gomulya, dkk : Coaching Prakte : XXii : 2014

5) **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 solusi tersebut.

Ingat !!!!

Dalam melakukan simulasi ini ingat prinsip-prinsip coaching diantaranya : coaching membangun kepercayaan diri coachee, harus memiliki kejelasan dalamdalam berkomunikasi, memberikan dukungan, mengutamakan mutualitas, memiliki keterlibatan, berani mengambil resiko, membutuhkan kesabaran,menjaga kerahasiaan, tidak memaksakan kehendak, bukan mencari kambing hitam, berfokus pada solusi bukan pada masalah dan coach harus hadir secara penuh.

Di samping itu ingat hal-hal sebagai berikut :

Tabel 6. Hal yang perlu diterapkan dalam coaching dengan Teknik GROW

Teknik	Alasan	Cara melakukan
Goal	Jika anda tidak tahu apa yang anda inginkan, maka anda tidak tahu bagaimana kondisi yang anda inginkan?	<p>Apa yang ingin anda perbaiki di organisasi anda?</p> <p>Apa indikasi kondisi yang lebih baik itu?</p> <p>Sejauh mana peran anda dalam mewujudkan kondisi tersebut?</p> <p>Berapa lama waktu yang anda butuhkan untuk mencapai kondisi tersebut?</p> <p>Bagaimana anda tahu jika anda berhasil?</p> <p>Bagaimana anda mengukur keberhasilan itu?</p>
Reality	Jika anda tidak tahu kondisi saat ini, maka anda akan sulit mengetahui apa masalah yang sesungguhnya,	<p>Apakah yang terjadi saat ini di organisasi anda?</p> <p>Apakah masalah yang dihadapi oleh organisasi anda</p> <p>Siapa saja yang terlibat di dalamnya</p> <p>Apa yang akan terjadi apabila masalah tersebut berkelanjutan?</p> <p>Apa dampaknya terhadap anda dan semua yang terlibat di dalamnya?</p> <p>Apa saja yang sudah anda lakukan selama ini?</p> <p>Bagaimanakah hasil yang anda dapatkan?</p> <p>Apakah saja yang menjadi kendalanya?</p>

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

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

Dalam simulasi ini silahkan lakukan hal-hal sebagai berikut:

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

6) **Simulasi Mentoring**

Selamat anda telah mempraktekkan kompetensi sebagai coaching. Kini saatnya anda akan mempraktekkan 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 :

- Mengajar mentee tentang masalah tertentu
- Melatih mentee pada keterampilan tertentu
- Memfasilitasi pertumbuhan mentoring dengan berbagi sumber daya
- Memberikan tantangan mentee untuk bergerak melampaui zona nyamannya

- Menciptakan lingkungan belajar yang aman untuk mengambil risiko
- Bagaimanakah aturan main dalam simulasi mentoring ini:
- Pilih pasangan anda untuk kegiatan simulasi mentoring ini,
- Persiapkan sarana prasarana dalam pelaksanaan mentoring sesuai dengan tujuan dan metode mentoring,
- Lakukan kegiatan mentoring
- Catat kegiatan pelaksanaan mentoring dalam tabel/buku mentoring yang telah ditentukan.
- Lakukan evaluasi terhadap kegiatan mentoring anda
- Lakukan kegiatan tindak lanjut.

C. 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 ditiru pada lembaga anda bekerja.

D. Rangkuman

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.

Pemimpin transformasional dalam mentransformasikan 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 (Compatibility) 3) Kerumitan (Complexity) 4) Kemungkinan untuk dicoba (Trialability) 5) Kemudahan diamati (Observability).

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;

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.

a. Penerapan Idealisasi Pengaruh (Idealized Influence); perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

b. 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.

c. 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

d. 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.

E. Evaluasi

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 produk
- b. Proses mental dalam menyusun pikiran dan gagasan
- c. Kemampuan membentuk kombinasi baru
- d. Menemukan ide-ide baru yang original

Di bawah ini adalah ciri-ciri inovasi:

- Keuntungan relatif (Relative Advantages), kebaharuan
- Kesesuaian (Compatibility) dan kerumitan

- Kerumitan (Complexity) dan sesuai dengan sistem
- Keuntungan relative, kesesuaian, kerumitan dan kebaruan.
- Yang termasuk faktor pendukung inovasi adalah:
- Pemimpin membubarkan organisasi yang dinilai gagal;
- Sikap dan budaya para pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi;
- Sangat tergantung pada high performers sebagai sumber inovasi;
- Tidak ada rewards atau insentif untuk melakukan /mengadopsi inovasi.
- Perilaku yang mendukung inovasi ialah:
- Mempertahankan status quo;
- Tidak memerlukan teknologi canggih;
- Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
- Mengurangi ketersediaan sumber daya (man, money, materials, methods, times, and environment).

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:

- Individual (Individualized consideration);
- Motivasi inspirasional (Inspirational motivation);
- Intelektual (Intellectual Stimulation);
- Penerapan Idealisasi Pengaruh (Idealized Influence).

Pemimpin transformasional dalam mentransformasikan organisasinya menuju kinerja yang optimal perlu melakukan perubahan-perubahan yang inovatif. Ciri-ciri perubahan yang inovatif adalah:

- Keuntungan Relatif, Kesesuaian , Kerumitan ,Kemungkinan untuk dicoba dan Kemudahan diamati .
- Kesesuaian, Kerumitan ,Kemungkinan untuk dicoba dan Kemudahan diamati .
- Keuntungan Relatif, Kesesuaian , Kerumitan ,Kemungkinan untuk dicoba
- Keuntungan relative, kerumitan, kemungkinan untuk dicoba dan mudah diamati.

Dalam rangka mentransformasi organisasi agar mencapai kinerja tinggi adalah melakukan kegiatan:

- Coaching
- Coaching dan mentoring
- Mentoring
- Reward dan punishment



“Lakukan kebaikan untuk orang lain, bahkan ketika mereka tidak melakukan kebaikan bagi Anda; orang lain tentu akan berbuat baik kepada Anda. Jika masih ada rasa malu dan takut di hati seseorang untuk berbuat baik, pasti tidak akan ada kemajuan sama sekali.” (Bung Karno)

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. Pemimpin transformasional dalam mentransformasikan organisasinya menuju kinerja yang optimal perlu melakukan perubahan-perubahan yang inovatif. Model coaching dan mentoring juga sangat efektif dalam melakukan inovasi organisasi. Pemimpin transformasional perlu melakukan coaching dan mentoring untuk menggerakkan inovasi menuju organisasi berkinerja tinggi.

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 transformational 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,

C. Umpan balik

Setelah menjawab semua soal evaluasi yang ada di bab 2, bab 3 dan bab 4, maka cocokkan jawaban dengan kunci jawaban yang tersedia dibagian dalam bab 5 berikut ini. Hitunglah jumlah jawaban benar, kemudian gunakanlah rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Saudara.

Rumus:

Jumlah jawaban Anda yang benar

Tingkat penguasaan = $\frac{x}{10} \times 100\%$

10 (sesuai jumlah soal)

Arti masing-masing tingkat penguasaan yang dicapai:

90% - 100% = Baik sekali

80% - 89% = Baik

70% - 79% = Sedang

< 70% = Kurang

Jika Saudara mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, Saudara dapat dianggap cukup berhasil menguasai materi dalam modul ini, tetapi bila tingkat penguasaan Saudara masih di bawah 80%, Saudara disarankan untuk mengulangi kegiatan belajar pada semua materi, terutama bagian yang belum Saudara kuasai.

Kunci Jawaban Evaluasi Kegiatan Belajar

No	Bab 2	Bab 3	Bab 4
----	-------	-------	-------

1	A	A	A
2	C	A	D
3	A	B	B
4	A	C	C
5	C	D	B
6	A	A	A
7	B	D	B



Menaklukkan ribuan manusia mungkin tidak disebut pemenang, tapi bisa menaklukkan diri sendiri disebut penakluk yang brilian!"
(Bung Karno)

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Ancok, Djameludin, Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi, Surabaya: PT Erlangga, 2012.

Armstrong, Michael dan Helen Murlis. The Art of HRD, Reward Management, Fourth Edition, Alih Bahasa: Ramelan, Buku I, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer, 2003.

Buhler Patricia, 2004, Alpha Teach Yourself Management Skills, Jakarta: Prenada

Creasy, J & Paterson F, (2005), Leading Coaching in Schools, Nottingham, NCSL, 2005;

Dahlen, Dahlen, Creativity Unlimited, Thinking Inside The Box for Business Innovation, England: Jhon Whley & Son, Ltd, 2008

Davila, Epstein, Shelton, Profit-making Innovation, Jakarta: PT Buana Ilmu populer, 2009.

Davis Tony, 2009, Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi orang-orang terbaik dalam Perusahaan, PPM, Jakarta Pusat.

Eka, Fadilla. (2013). Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. [Online].

Helton, K. Paradigma Baru Kepemimpinan Berbagai visi Luar biasa bagi organisasi abad 21, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

James W.W, 2004 Personal Leadership "Pendekatan Praktis menuju Kemandirian Pribadi dan Organisasi" Seri Manajemen SDM No. 8 Jakarta, PPM

Minor, Marianne, (2007), Meningkatkan Kinerja Tim Melalui Coaching and Counseling, Jakarta: Penerbit PPM, Cetakan I, 2007;

Mulyadi, Johny S., 2001, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi 2, Jakarta, Salemba Empat

Munandar, Utami, Pengembangan Kreativitas anak Berbakat, Jakarta : PT Rineka Cipta,2009.

P. Boulden, George, Mengembangkan Kreativitas Anda, Jakarta: Dolpin Books ,2006.

Rukmana, Nana, 2008, 99 Ideas for Happy Leader, Bandung, Zip Books

Lubis, Nur Rahmawati, (2011), membantu Karyawan dengan Coaching dan Counseling, LPT UI, Jakarta 2011;

Selton Kenm, 2002, Paradigma Baru Kepemimpinan a new paradigm of leadership, Jakarta PT. Elex Media Komputindo

Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline, the Art and Practice of Learning Organization. New York: Double Day, Currency.

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.

Sutikn, R.B, 2005, Mengoptimalkan Performa Pegawai dengan Prinsip Empati, Jakarta, Penerbit Universitas Indonesia (UI Press),

Stone, Florence, (1999). Coaching, Counseling and Mentoring, AMA Publication, New York, USA;

Suprapti, Wahyu, Juni Pranoto, Kepemimpinan dalam Organisasi, LAN, 2009

Suprapti, wahyu, Revolusi Soft Skill, PT Rineka, 2017

Whitmore, John, (2008), Performance Coaching, England: John Wiley & Sons Ltd, 2008;

Wilson, Carol (2011), Performance Coaching, Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan. Jakarta: PPM Manajemen, Cetakan I, 2011;

Artikel/Jurnal

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;

Endang, (2007), Membudayakan Coaching di Tempat Kerja, dalam <http://endang965.wordpress.com/2007/page/7/>, diakses tanggal 10 Juni 2016 Pukul 20.15 Wib;

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.

NN NN.tersedia di: <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/kepemimpinan-transformasional-dan.html>.
diunduh pada tanggal 19 Maret 2011.

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 pulul 20.45;

Seger, *Membudayakan Coaching Ditempat Kerja* <http://www.bppk.kemenkeu.go.id>, diakses tanggal 5 Juni 2016 Pukul 20.45;

Http Innurma. (2013). *Kepemimpinan transaksional dan transformasional*. [Online]. Tersedia: <http://innurma.blogspot.com/2013/01/kepemimpinan-transaksional-dan.html> [11 Nopember 2013].

<http://fadillaweka.blogspot.com/2013/01/kepemimpinan-transformasional-dan.html> [11 Nopember 2013]

<Http://wikimedya.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

Lampiran 1

Kualitas mentor yang efektif.

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

No	Karakteristik	Jawaban	
		ya	tidak
1	Apakah Anda memiliki keinginan untuk menolong orang lain?		
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 up-to-date (Orang yang selalu me-maintain pengetahuan dan keterampilan teknologi yang up-to-date 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 (mentoring) yang efektif		
8	Apakah Anda Bahagia melihat orang lain sukses?		
9	Apakah dalam kepemimpinan Anda memperlihatkan keterampilan coaching, konseling, facilitating, dan networking yang efektif		
Jumlah :			

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