

# BAB 1

## Apa itu Coaching dan Teknik yang Serumpun dengan Metode yang Berbeda



### 1. COACHING

*Coaching* lebih sering dipakai dalam hal yang berkaitan dengan olahraga. Namun demikian seiring dengan berjalannya waktu, *coaching* mulai diimplementasikan pada kehidupan, bisnis, maupun hal-hal lain yang lebih spesifik.

Coaching yang dimaksudkan di sini adalah bagaimana membantu seseorang menemukan apa yang diinginkan dari posisi di mana dia sekarang, dengan menggali sumber daya apa saja yang dibutuhkan, sikap mental yang harus dibangun dan teknik-teknik yang cocok dalam mengimplementasikannya. Hal tersebut dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang tepat, sehingga *coachee* akan menemukan jawaban dengan sendirinya. Coaching juga bisa diterjemahkan menjadi seseorang yang dapat memfasilitasi orang yang di-coaching (*coachee*) untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari keadaan sekarang dengan cara menanyakan pertanyaan yang tepat. Karena itu, ada yang mengatakan bahwa coaching adalah seni bertanya.

*Gunawan yang sudah menjalankan usaha dagang lebih dari 20 tahun, mencapai titik jenuh untuk mengembangkan usahanya. Ia dan istrinya ingin membuka cabang di beberapa toko lainnya. Namun, kendala yang dihadapi selalu berakhir pada orang-orang yang merupakan pegawainya. Ada yang bermasalah dengan disiplin kerja, kejujuran, performa kerja, dan sikap yang kurang baik antara satu dengan lainnya.*

*Suatu hari, di dalam mobilnya ia mendengar talkshow yang membahas tentang bagaimana mempunyai usaha yang dapat dikontrol dengan cara yang lebih modern, dia spontan langsung mendaftar pada acara yang ditawarkan. Singkat cerita, dia bertemu dengan seorang pelatih bisnis yang bernama Made. Setelah digali melalui beberapa pertanyaan, Made menemukan betapa usaha yang sudah*

*dijalankan selama 20 tahun ini sangatlah konvensional dengan cara tradisional. Yang membuat Made kagum adalah, usaha ini benar-benar bertumpu kepada Gunawan dan istrinya. Semua pekerjaan dari pembelian, penjualan, penagihan, pembukuan, dan pengaturan tenaga kerja, diurus oleh mereka berdua.*

*Hal inilah yang menyebabkan keduanya terperangkap dengan cara mereka sendiri. Ketidakpercayaan mereka terhadap semua masalah uang, membuat mereka yakin, kalau mereka tidak memberikan wewenang untuk urusan ini, maka usaha mereka tidak akan rugi. Namun, masalah besar yang lain muncul. Usaha ini tidak dapat ditinggal satu hari pun. Pelanggan utama selalu mencari Gunawan dan istrinya, karena mereka sudah berpesan kepada pelanggan tersebut agar langsung berurusan dengan mereka untuk mendapatkan harga spesial. Hal ini diungkapkan agar tenaga penjual mereka tidak dapat mengambil pelanggannya (plus bonus penjualannya tentu saja).*

*Sementara itu, karena pembukuan ditangani langsung oleh sang istri, Gunawan kerap kali harus berselisih paham dengannya, baik untuk urusan pembayaran atau penagihan, atau pembelian. Maklum, masalah uang terkadang membuat manusia sangat sensitif dan merasa dirinya paling benar (dari perspektifnya).*

Berikut beberapa pertanyaan dasar yang saya ajukan kepada Gunawan, yang membuatnya sadar bahwa banyak hal belum dikerjakan secara profesional, sehingga

menyebabkan kekacauan dalam perusahaan. Dan pertanyaan-pertanyaan itulah yang membuat Gunawan segera berbenah agar usahanya dapat berkembang.

Pertanyaan mengenai *outcome*:

1. Apa tujuan sebenarnya Gunawan berdagang pertama kali?
2. Apakah dia kerjakan saat ini masih sesuai dengan tujuan awal? Lebih baik atau lebih buruk?
3. Apabila semua tujuan awal yang ditetapkan sudah tercapai, apa target berikutnya?
4. Apakah semua anggota—keluarga, karyawan, *supplier*, dan pelanggan—sudah puas dengan kemajuan usaha ini?
5. Bila usaha ini suatu hari diwariskan, siapa yang berhak melanjutkan usaha ini? Mengapa?

Pertanyaan mengenai keuangan:

1. Apakah ada catatan neraca, rugi laba, dan arus kas di dalam perusahaan?
2. Apakah catatan tersebut dipakai untuk menganalisis indikator-indikator penyebab turunnya pemasukan dan naiknya biaya perusahaan?
3. Pada tanggal berapa Gunawan menerima pembukuan laporan keuangan?

4. Berapa laba yang sudah dihasilkan selama 20 tahun usaha itu berjalan?
5. Berapa kenaikan yang terjadi sejak pertama kali usaha itu dibangun sampai dengan sekarang?
6. Adakah anggaran biaya dan pendapatan yang disusun untuk setiap tahunnya?

Pertanyaan mengenai proses:

1. Adakah alur kerja di setiap divisi?
2. Apakah setiap orang di dalam perusahaan mengerti tugas masing-masing?
3. Apakah ada struktur organisasi yang tumpang tindih?
4. Apakah pekerjaan yang dilakukan oleh pemilik usaha masih mencakup berbagai hal?
5. Siapa saja yang dapat dipercaya?
6. Hal apa saja yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk dapat dipercaya oleh pemilik usaha?
7. Apakah hasil pekerjaan yang diselesaikan mempunyai konsistensi tinggi?

Pertanyaan mengenai waktu:

1. Bagaimana Anda membagi waktu selama ini?
2. Adakah kalender kerja harian, mingguan, maupun bulanan?

3. Apakah kalender tersebut dimasukkan dalam telepon genggam Anda?
4. Berapa harga per jam Anda? (bila diasumsikan dengan penghasilan dibandingkan dengan jam kerja Anda dengan rata-rata 8 jam per hari)
5. Seberapa sering menjadwalkan ulang agenda kerja Anda?

Ada perbedaan yang sangat mendasar antara satu dan yang lainnya, baik *coaching*, *training*, *consulting*, *mentoring*, terapi, dan *managing*. Dengan pertanyaan-pertanyaan yang tepat dan dalam dapat menguak jawaban-jawaban, yang justru muncul dari diri *coachee* sendiri. Itulah yang akan membuatnya melakukan apa yang seharusnya dilakukan, bukan yang ingin dilakukan.

Apabila teknik yang digunakan salah pada kasus yang salah, maka hasilnya hanya akan menyebabkan rasa frustrasi. Dengan teknik *coaching*, klienlah yang bertanggung jawab akan jawaban yang muncul dari dirinya, bukan tanggung jawab coach yang menyediakan jawabannya. Karena apabila jawaban itu diusulkan oleh *coach*, maka itu dinamakan dengan *mentoring* atau *consulting*.

Anda mungkin pernah merasakan betapa jenuh menyediakan semua jawaban atas beragam masalah yang karyawan Anda hadapi. Kalau kita tidak memberikan solusi, perusahaan akan mengalami kerugian. Di sisi lain, apabila jawaban itu dicarikan terus-menerus, hal itu akan menyebabkan ketergantungan, sehingga pemilik

usaha tidak akan mendapatkan waktu yang cukup untuk memikirkan hal-hal yang lebih strategis dalam memajukan usahanya. Belum lagi waktu yang harus disediakan untuk keluarga dan hal-hal lain, seperti kegiatan sosial, kegiatan keagamaan atau spiritual, dan kesehatan yang juga mempunyai peranan penting untuk menyeimbangkan hidup ini.

## **2. TRAINING**

Training adalah pelatihan dalam rangka memberikan ilmu dan pengetahuan mengenai hal-hal tertentu yang dibawakan oleh seorang *trainer* yang menguasai materi tersebut. Seorang trainer dapat memberikan materi setelah mengikuti beberapa kali seminar, membaca buku-buku, mendengarkan kaset/cd atau menonton dvd yang berkaitan dengan materi tersebut, sehingga dia benar-benar mendalami dan menguasainya.

Seseorang trainer hanya perlu menguasai materi yang ingin dibawakan, sebatas teori atau pengetahuan saja. Tanpa ada keharusan untuk mempraktikkan apa yang dibawakan.

*Training* bisa dilakukan secara perorangan maupun kelompok. Kelebihan training yang diberikan secara perorangan adalah peserta dapat bertanya lebih banyak untuk memahami materi yang sedang dipelajari. Sedangkan kelebihan training yang dilakukan secara kelompok adalah kualitas baik dari sang trainer maupun peserta akan lebih besar karena keanekaragaman pertanyaan yang muncul.

Seorang trainer tidak harus menjawab semua pertanyaan yang diajukan peserta kepada dirinya. Dia bisa mencatat apa saja yang belum bisa dijawabnya pada saat itu. Dia bahkan dapat melempar pertanyaan yang diajukan kepada peserta lainnya, sehingga dia dapat belajar dari jawaban orang lain.

Training cenderung dibawakan satu arah. Pertanyaan peserta biasanya diberi sesi khusus, sehingga materi yang ingin disampaikan oleh trainer dapat disajikan secara maksimal kepada para peserta.

Kepercayaan diri seorang trainer sangat dibutuhkan karena dia harus tampil di depan umum. Seorang trainer profesional dapat menyampaikan materinya di depan banyak orang. Untuk itu, dia harus mampu menguasai panggung sehingga tidak akan membosankan peserta. Karena keanekaragaman peserta dengan masing-masing preferensi indera yang biasa digunakan, maka trainer harus dapat memaksimalkan lima inderanya dalam menyampaikan semua informasi yang ingin disampaikan.



*Sumber foto: <http://tigersolutions.co.uk/2010/09/training-session-with-notts-county-football-in-the-community>*

### 3. CONSULTING

Konsultan bisa merupakan sebuah institusi maupun perorangan yang berperan memberikan konsultasi untuk menyelesaikan masalah yang sudah, sedang maupun akan terjadi. Biasanya pekerjaannya akan dilakukan oleh konsultan itu sendiri. Klien tidak perlu mendalami cara penyelesaiannya.

Konsultan biasanya akan memberikan batasan-batasan yang akan dikerjakan untuk periode tertentu dengan harga yang disepakati. Apabila konsultasi berlanjut, maka perjanjian dapat diperpanjang atau dibuat sebuah perjanjian baru.

Misalnya konsultan pajak. Mereka akan memberikan saran apa saja yang seharusnya dikerjakan oleh sebuah perusahaan, baik di bidang jasa maupun produk, dan wajib menjelaskan perubahan undang-undang perpajakan, perubahan nominal, jenis pajak yang berlaku dan lain sebagainya. Pajak-pajak apa saja yang wajib dilaporkan dan merumuskan perencanaannya. Rumusan itu diajukan kepada klien, lalu diputuskan kapan dikerjakan dan berapa lama pengerjaannya.

Dalam periode tertentu, konsultan secara kontinyu memantau tahapan yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan. Ketergantungan pada konsultan akan sangat tinggi bila pekerjaan yang diberikan menyangkut hal-hal yang bersifat sangat rahasia. Hal itu sangat menguntungkan konsultan dan kurang menguntungkan klien. Karena itu, konsultan yang tidak memiliki integritas dalam peker-

jaannya akan membuat klien bergantung kepadanya dalam periode yang sangat lama, bahkan dengan sengaja dikondisikan seperti itu oleh sang konsultan.

Di sisi lain, klien sering kali tidak mau dipusingkan oleh hal-hal detail yang tidak atau kurang dikuasainya. Namun, disadari atau tidak muncul kepusingan lainnya, yaitu terus bergantung kepada konsultan.

Di banyak perusahaan, konsultasi kerap diberikan oleh para pemimpin perusahaan kepada bawahannya, yakni dengan memberikan solusi terhadap masalah yang terjadi dalam kegiatan operasional sehari-hari. Hal ini membuat penyelesaian masalah hanya tergantung kepada pemimpin perusahaan sehingga muncul istilah pe-  
madam kebakaran "di mana ada pemimpin, di sanalah api dipadamkan".

Hal itu membuat pemimpin maupun bawahan sama-sama stres. Pemimpin harus terus-menerus berpikir mencari solusi terhadap setiap masalah yang terjadi, sementara bawahan menjadi stres menghadapi amarah, omelan, makian dari pemimpin karena dianggap tidak menguasai pekerjaan yang sudah diberikan.

Dengan kata lain, apabila konsultasi diberikan, harus benar-benar dicek apakah konsultasi itu akan menyebabkan ketergantungan kepada orang yang mencari solusi atau tidak. Apabila tidak, konsultasi akan menjadi solusi praktis untuk masalah tertentu.



Sumber foto: <http://copevents.pmi.org/pmo-symposium-2013/program>

#### **4. MENTORING**

*Mentoring* adalah bimbingan dari seorang yang sudah sangat menguasai hal-hal tertentu dan membagikan ilmunya kepada orang yang membutuhkannya. Misalnya, seseorang membutuhkan saran bagaimana untuk sukses dalam berbisnis. Seorang mentor yang baik akan bertanya terlebih dahulu, sukses bisnisnya dalam hal apa? Apakah di bidang penjualan? Keuangan? Pengelolaan SDM? Atau bisnisnya secara keseluruhan?

Sangat penting untuk mengetahui apa yang benar-benar akan di-mentoring-kan. Bila salah me-mentoring, orang yang sedang membutuhkan saran justru akan semakin bingung. Pernahkah Anda merasakan hal ini? Baik sebagai mentor maupun orang yang sedang di-mentoring?

Kendala lainnya dalam mentoring adalah Anda harus benar-benar tahu lawan bicara Anda, atau orang yang ingin di-mentor tidak lebih menguasai daripada apa yang Anda sudah ketahui dan alami. Karena apabila memberikan saran kepada orang yang jauh lebih menguasai, maka kecenderungannya, Anda akan merasa disepelkan.

*Della adalah seorang perancang busana. Dia datang kepada Anton, seorang pebisnis yang sudah sangat sukses untuk meminta saran guna membenahi bisnisnya. Anton, yang selama ini bergerak di bidang jasa pendistribusian barang-barang elektronik, merasa dapat memberikan bimbingan kepada Della untuk dapat meningkatkan bisnisnya dengan sistem pendistribusian yang lebih baik.*



Sumber foto: <http://bulletin.boroondara.vic.gov.au/free-business-mentoring-sessions/>

*Awalnya Della bimbang untuk menerima saran dan bimbingan Anton, karena apa saja yang diusulkan Anton rasanya membuat nilai rancangan busananya “turun ke-*

*las". Della, yang spesialis dalam merancang busana pilihan para artis, diminta untuk memproduksi karyanya secara massal (pabrikasi) dalam jumlah besar, kemudian didistribusikan dengan cara pendistribusian yang selama ini Anton gunakan.*

*Dan semakin hari, Della merasa saran dan bimbingan Anton membuatnya semakin frustrasi, karena Anton yang merasa sukses dengan caranya selalu "mencela" Della yang menurutnya terlalu idealis dalam berbisnis.*

*Jadi bagaimana solusinya?*

Dari kasus Della dan Anton di atas, kita dapat memetik sebuah pelajaran "The map is not the territory" - jangan pernah menilai sebuah buku dari sampulnya saja. Mungkin Anton pandai dalam berbisnis barang elektronik, khususnya dalam hal pendistribusian. Namun, bisnis rancang busana adalah hal yang sama sekali berbeda.

Ada hal-hal mendasar yang dapat di-mentoring-kan dalam bisnis, dan ada pula hal-hal yang secara umum tidak dapat disamaratakan. Dalam hal ini, Anton menyamaratakan semua bisnis dengan cara distribusi yang selama ini dia kenal, padahal segmen pasarnya atau kebutuhan akan busana jelas-jelas berbeda dengan kebutuhan akan barang elektronik.

## **5. THERAPY**

Biasanya terapi diperuntukkan bagi seseorang yang *disorder* (mengalami masalah-masalah yang lebih berka-

itan dengan keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami seseorang). Terkadang orang yang perlu diterapi tidak menyadari kalau dia membutuhkannya. Dan biasanya yang mengusulkan adalah orang yang terganggu dengan perilaku-perilaku yang menurutnya mengganggu dirinya dan orang lain. Sehingga ada beberapa tahapan yang perlu dilakukan oleh terapis untuk dapat membantu menyusun ulang keyakinan dan nilai-nilai yang dianut tersebut. Mari kita lihat kisah berikut ini.

Olan yang sudah menggeluti bidang pembukuan dan keuangan di sebuah perusahaan selama lebih dari 20 tahun, dikomplain oleh pemilik bisnis barunya, Rusdi. Kebetulan usaha ini diambil alih oleh Rusdi dan kini sudah berjalan satu tahun. Sebelumnya, selama 20 tahun Olan melayani orangtua Rusdi (Pak Hartono) dan apa yang dia kerjakan dapat diterima dengan baik. Namun, tidak demikian halnya dengan Rusdi.

Rusdi merasa Olan tidak mengerti apa yang dibutuhkannya dalam menyajikan laporan guna pengambilan keputusan perusahaan. Olan yang selama ini tidak bermasalah dengan Pak Hartono, tidak mau memahami cara berkomunikasi Rusdi. Dan hal itu jelas membuat Rusdi kesal dan frustrasi. Pak Hartono selalu berpesan kepada anaknya untuk dapat mengerti Olan yang sudah bertahun-tahun bekerja untuk perusahaan mereka.

Berikut ini adalah hal-hal yang dikeluhkan oleh Rusdi kepada Olan:

1. Terlalu lama dalam menyajikan laporan keuangan bulanan (Neraca, Rugi Laba dan Arus Kas).
2. Tidak ada analisa dan usulan untuk perbaikan di divisi yang membuat anggaran membengkak.
3. Sering tidak hadir dalam pertemuan yang diadakan oleh Rusdi.
4. Sikap cuek (acuh tak acuh) saat berpapasan dengan Rusdi.
5. Selalu bersebrangan dengan Rusdi dalam mengambil keputusan-keputusan manajemen (biasanya yang berkaitan dengan penjualan). Rusdi ingin lebih moderat dalam memutuskan strateginya. Sedangkan Olan sangat konservatif, bahkan dinilai terlalu sangat berhati hati.
6. Olan lebih sering pulang *on time* (tepat waktu) padahal Rusdi sering bekerja lembur untuk dapat berkomunikasi dengan timnya.

Kekesalan Rusdi tentu beralasan, karena dia tidak dapat menerima jalan pikiran Olan seperti yang disebutkan di atas. Sebagai seorang terapis, saya akan memberikan keyakinan dan nilai-nilai baru kepada Rusdi, ketimbang kepada Olan. Apakah berarti Rusdi yang butuh terapi?

Pengalaman saya dalam memberikan terapi, siapa pun yang datang kepada terapis, dialah orang pertama yang seharusnya mendapatkan pandangan berbeda dari pandangan yang selama ini dimilikinya. Artinya, dialah yang perlu “diterapi” lebih dulu.



*Sumber foto: <http://www.clarityway.com/holistic/benefits.html>*

Bila Rusdi mengerti semua pandangan dasar dan umum yang harus dimenegerti oleh seorang manusia, dia akan menggunakan cara yang tepat dalam menggerakkan Olan sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilainya. Dan apabila Rusdi tidak merubah caranya, hasil yang akan didapat, cenderung berakhir dengan hasil yang sama.

Karena alasan itulah, Rusdi datang ke tempat saya dan menceritakan semua hal itu. Setelah beberapa pertemuan, Rusdi memutuskan untuk belajar lebih banyak tentang apa yang harus dia ubah secara pribadi, daripada mengubah orang lain. Singkat cerita, beberapa bulan setelah pertemuan dilakukan, Rusdi menyampaikan kalau dia sudah bisa mengatasi Olan. Bahkan sekarang Olan menganggap Rusdi sebagai atasan yang luar biasa karena sebelumnya Rusdi jarang mau mendengar orang lain. Perubahan dari diri Rusdi-lah yang membuat Olan tidak mau kalah untuk dapat berubah menjadi lebih baik.

Bila Anda ingat, ada pepatah mengatakan, kita menyukai orang yang mempunyai kemiripan dengan diri kita. Tentunya Olan menyukai perubahan Rusdi, dan alasan itulah yang dipilih Olan untuk juga mau berubah. Jadi, setujukah Anda, untuk dapat mengubah orang lain, mulailah dari diri Anda sendiri.

## **6. MANAGING**

Teknik ini adalah teknik yang umum dipakai oleh hampir semua organisasi dalam perusahaan. Arti *managing* itu sendiri adalah mengatur dan umumnya yang diatur adalah orang. Masalah yang umumnya terjadi adalah seorang manajer kurang memahami struktur manusia. Dan yang seharusnya dilakukan dalam mengatur adalah pekerjaannya, bukan siapa yang mengerjakannya.

Panggilan yang biasanya diterima oleh sebuah perusahaan training adalah untuk mendongkrak nilai penjualan dari sebuah angka ke angka yang diinginkan. Dan umumnya keluhan yang disampaikan adalah kurangnya sikap kepemimpinan dan pengaturan dalam kerja sama tim. Sering kali saya mengatakan bahwa menjual sama sekali berbeda dengan mengatur dan memimpin. Karena meningkatnya jumlah penjualan, seorang tenaga penjual yang mencapai angka tertinggi diangkat atau dipromosikan untuk menjadi pemimpin. Harapannya, dia dapat berbagi pengalaman kepada anggota timnya.

Sayang, hasilnya biasanya berakhir pada kekecewaan dan frustrasi, karena pemimpin yang diangkat itu tidak dapat mengangkat nilai penjualan tim. Bahkan sang pe-

mimpin lebih sering turun ke lapangan sendiri untuk dapat memenuhi target timnya. Akibatnya, anggota penjual baru tidak mendapatkan pengalaman dari si pemimpin. Dan dengan alasan itulah trainer dipanggil untuk memberikan training mengenai kepemimpinan dan manajemen.

Dalam buku ini, Anda akan mendapatkan pandangan yang lebih mendalam mengenai *Coaching*. Dan dari pengalaman melatih, memimpin, mengatur manusia, coaching menjadi satu-satunya pintu masuk untuk mengetahui sebenarnya apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Apakah itu mengenai *training*, *consulting*, *mentoring*, *terapi*, dan *managing*.

Dengan mengajukan pertanyaan yang tepat, bahkan semua teknik yang disebutkan di atas tidak diperlukan. Menarik bukan?

