

**PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI DALAM  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN  
PROGRAM *COACHING MOTIVATION* DI TEMPAT KERJA  
(STUDI KASUS PADA LEMBAGA BKPSDM PEMERINTAH  
KOTA PROBOLINGGO)**

**SKRIPSI**



**Oleh :  
MOHAMMAD ALVIEN NIAM  
NIM :18510071**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG  
2022**

**PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI DALAM  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN  
PROGRAM *COACHING MOTIVATION* DI TEMPAT KERJA  
(STUDI KASUS PADA LEMBAGA BKPSDM PEMERINTAH  
KOTA PROBOLINGGO)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim  
Malang Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

**MOHAMMAD ALVIEN NIAM**

**NIM :18510071**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG  
2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI DALAM**  
**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN**  
**PROGRAM *COACHING MOTIVATION* DI TEMPAT KERJA**  
**(Studi pada Lembaga BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo)**

**SKRIPSI**

Oleh

**MOH. ALVIEN NIAM**  
**NIM : 18510071**

Telah disetujui 15 Juni 2022

Dosen Pembimbing,

  
Syahrul Alim, MM  
NIP: 197712232009121002

Mengetahui:  
Ketua Program Studi,



  
Muhammad Sulhan, SE, MM  
NIP.197406042006041002

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN PROGRAM *COACHING* *MOTIVATION* DI TEMPAT KERJA

(Studi Kasus Pada Lembaga BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo)

#### SKRIPSI

Oleh

**MOHAMMAD ALVIEN NIAM**

NIM : 18510071

Telah Diverifikasi di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen (SM)  
Pada Tanggal 24 Juni 2022

#### Susunan Dewan Penguji

- 1 Ketua  
**Ahmad Mu'is, S.Ag., M.Si**  
NIP. 19711110201608011043
- 2 Dosen Pembimbing / Sekretaris  
**Syahirul Alim, M.M**  
NIP. 197712232009121002
- 3 Penguji Utama  
**Setiani, M.M**  
NIP. 199009182018012002

#### Tanda Tangan

(  )  
(  )  
(  )

Disahkan Oleh:  
Ketua Program Studi,  
  
**Muhammad Sulhan, SE, MM**  
NIP. 19740604200604100



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh Alvien Niam  
NIM : 18510016  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa **Skripsi** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGEMBANGAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN PROGRAM COACHING MOTIVATION DI TEMPAT KERJA (Studi pada Lembaga BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo)**

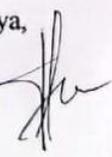
Adalah hasil karya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**Klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dari Dosen Pembimbing dan atau Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 16 Juni 2022

Hormat Saya,


Moh Alvien Niam

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahim, puji syukur kepada Allah SWT serta sholawat dan salam selalu tercurahkan pada baginda Nabi Muhammad SAW.

Saya persembahkan skripsi ini kepada:

### *Bapak dan Ibuku*

Sebagai tanda baktiku kupersembahkan karya keciku kepada Bapak H. Mukhlis dan Ibu Musholiyyah yang telah berjuang demi pendidikan putranya ini dan terimakasih telah memberikan ridho dan dukungan serta untaian doa yang tak ada habisnya dipanjatkan. Semoga ini langkah awal untuk membuat Bapak dan Ibu bahagia.

Terimakasih Ibu..Terimakasih Bapak..

### *Keluargaku*

Baik dari keluarga bapak dan keluarga Ibu, Nenek Kakek, H Syafii dan Hj Siti Nafisah, Om Tante, Mohammad Karim, Luly Nur Hamidah, Slamet Mulyadi, Khoiriyah, serta adik-adikku Wasilaturrahmah dan Moh Shoim Syafii terimakasih telah memberikan dukungan dan semangatnya untuk menyelesaikan skripsi ini.

### *Teman-teman*

Teruntuk bestie-bestie yang dipertemukan atas dasar pendidikan yang nantinya akan dipisahkan oleh masa depan, aku bersyukur dipertemukan dengan mereka, seneng bareng, susah bareng, saling memberi semangat. Terimakasih Rifqi Syamsul Rozi, Upeng, Yulad FR, Zidan, Habibie, Ariga dan Ilham. Serta teman-teman yang lain yang tak dapat disebutkan satu persatu.

### *Dosen Wali dan Pembimbing*

H. Slamet, SE.,MM.,Phd. selaku dosen wali pertama, terimakasih atas pendampingannya selama ini. Serta Bapak Syahirul Alim, MM dan Bapak Wahono Arifin saya ucapkan terimakasih atas berbagi ilmunya dan bimbingannya selama ini hingga skripsi ini selesai.

**MOTTO**

YASSIRU WA LA TU' ASSIRRU

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penyusun skripsi yang berjudul “Pengembangan Keterampilan Komunikasi Dalam Kepemimpinan Transformasional Dengan Program Coaching Motivation Di Tempat Kerja (Studi Kasus Pada Lembaga BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo)” dapat terselesaikan. Sholawat serta salam tetap tucurahkan atas kehadiran baginda Nabi besar Muhammad SAW, dimana dengan ajaran-ajarannya kita dapat menghadapi kehidupan yang semakin mengglobal dengan terbekali Iman dan Islam.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. dengan kerendahan hati dan rasa hormat. Ucapan terimakasih penulis dihaturkan kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA selaku rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Syahirul Alim, M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan semangat untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Pengasuh, semua ASN dan teman-teman BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo.

7. Kedua orang tua saya serta seluruh keluarga yang selalu mendukung serta selalu mendoakan dan memberikan semangat dari awal studi hingga penulisan tugas akhir skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan dan seangkatan jurusan manajemen 2018 yang sudah membantu dan memotivasi dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebutkan.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulis skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik semua pihak. Aamiin ya rabbal 'alamin..

Malang, 17 Juni 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
SURAT PERNYATAAN .....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
ABSTRAK .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
مستخلص البحث.....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan masalah .....	11
1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian .....	12
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	12
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	12
1.4 Batasan penelitian.....	14
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....	15
2.2 Kajian teoritis .....	23
2.2.1 Konsep Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.2.2 Elemen dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	24
2.2.3 Konsep Kepemimpinan dalam Islam.....	26
2.2.4 Definisi <i>Coaching Motivational</i> .....	29
2.2.4.1 <i>Coaching Motivation</i> dan Komunikasi Efektif.....	31

2.2.4.2 Interview Motivasional.....	32
2.2.4.3 Dasar Pemikiran Rogerian.....	33
2.2.4.4 Strategi dan Hasil MI.....	35
2.2.4.5 Efikasi Diri .....	36
2.2.4.6 MI di Tempat Kerja.....	37
2.2.4.7 MI dan Efektivitas Komunikasi.....	38
2.2.5 Mendefinisikan Komunikasi yang Efektif.....	39
2.2.6 Pentingnya Keterampilan Komunikasi di Lingkungan Kerja.....	43
2.2.7 Komunikasi dan Pemimpin Transformasional.....	45
2.2.8 Hasil Komunikasi di Tempat Kerja.....	47
2.3 Kerangka Konseptual .....	51
2.3.1 Meningkatkan Komunikasi di Tempat Kerja.....	51
2.3.2 Prediktor Komunikasi.....	55
2.4 Kerangka Berpikir .....	63
2.5 Hipotesis .....	64
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	66
3.2 Lokasi Penelitian .....	67
3.3 Subyek Penelitian .....	67
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	67
3.5 Data dan Jenis Data .....	68
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	70
3.6.1. Analisis dokumen.....	70
3.6.2. Pengamatan (Observasi).....	70
3.6.3. Wawancara.....	70
3.7 Teknik Analisis Data .....	71
<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>74</b>
4.1 Paparan Data.....	74
4.1.1 Identitas Lembaga.....	74
4.1.2 Sejarah Singkat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo.....	74

4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi BKPSDM .....	75
4.1.3.1 Tupoksi Kepala BKPSDM.....	75
4.1.3.2 Tupoksi Kesekretariatan BKPSDM.....	76
4.1.3.3 Tupoksi Bidang Pendidikan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai.....	76
4.1.3.4 Tupoksi Bidang Formasi dan Mutasi BKPSDM.....	82
4.1.4 Visi, Misi & Motto BKPSDM.....	84
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	85
4.2.1 Coaching dan Keterampilan Komunikasi dalam kepemimpinan Transformasional	85
4.2.2 Ringkasan Temuan	96
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>106</b>
A. Kesimpulan.....	106
B. Saran .....	106
C. Rekomendasi untuk Penelitian Lebih Lanjut .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>111</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu .....	20
--	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Perbedaan Coaching dengan lainnya.....	29
Gambar 2 Kerangka Berpikir.....	60

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A: Protokol Wawancara

Lampiran B: Pertanyaan Wawancara

Lampiran C: Email untuk Konfirmasi Transkrip Wawancara  
Dokumentasi Penelitian

## ABSTRAK

Niam, Moh, Alvien , 2022, SKRIPSI Judul: “Pengembangan Keterampilan Komunikasi Dalam Kepemimpinan Transformasional Dengan Program Coaching Motivation Di Tempat Kerja Bkpsdm Pemerintah Kota Probolinggo)”

Pembimbing : Syahirul Alim, MM

Kata Kunci : Komunikasi, Motivasi *Coaching*, Kepemimpinan Transformasional

---

Komunikasi merupakan bagian esensial dari pengalaman manusia dan telah dipelajari secara luas secara empiris dan praktis dalam lembaga. Ini adalah landasan bagi banyak perilaku dan hasil di tempat kerja seperti kepercayaan ASN, keterlibatan, kepuasan kerja , dan kepemimpinan Transformasional. Meskipun demikian, komunikasi yang efektif terus menjadi tantangan bagi lembaga di berbagai sektor. Studi saat ini meneliti apakah pelatihan komunikasi, CoachMotivation (CM), meningkatkan komunikasi efektif yang dirasakan.

Selain menggunakan penelitian kualitatif, Studi ini juga mempertimbangkan Karakteristik Lima Besar (ekstraversi, keramahan, keterbukaan, kesadaran, dan neurotisisme) yang berfungsi sebagai acuan konseptual setelah ASN berpartisipasi dalam pelatihan CM. Temuan meliputi: (a) pelatihan CM meningkatkan persepsi diri tentang komunikasi efektif pada skala komunikasi total Umpan balik serta proses *coaching* ASN adalah faktor yang ditemukan Responden bahwa menjaga ASN tetap terlibat (b) Motivasi meningkatkan kinerja efektif yang dirasakan pada awal penelitian; (c) Konsistensi Pimpinan memungkinkan ASN untuk berbagi dalam hal peran dan tanggung jawab.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses coaching motivation di BKPSDM Pemerintah kota Probolinggo adalah (1). melatih ASN dengan workshop atau pelatihan yang di adakan oleh Pemkot sendiri. (2). Mengikut sertakan ASN pada seminar nasional dan internasional yang di adakan oleh lembaga di luar Pemkot. (3). Mengikut sertakan ASN pada pelatihan Fungsional dan teknis yang di adakan oleh Lembaga internal dan eksternal. Adapun faktor-faktor keberhasilan proses coaching motivation adalah (1). Motivasi internal di setiap personal ASN. (2). Motivasi eksternal berupa aturan dari lembaga. (3). Memperjelas sistem karir ASN setelah mengikuti pelatihan dan pembinaan. (4). Luasnya jaringan yang di miliki Pemkot tentang pengembangan SDM ASN. Adapun usaha yang dilakukan oleh BKPSDM agar hasil pelatihan berdampak kepada skil komunikasi ASN adalah (1) Meningkatkan forum diskusi antar ASN; (2) Menjadikan ASN yang sudah mengikuti seluruh pelatihan untuk menjadi tutor sebaya kepada ASN lainnya.

Penelitian ini memberikan implikasi praktis untuk menggunakan CM pada peningkatan keterampilan komunikasi dan meletakkan dasar untuk studi lebih lanjut tentang efek CM pada hasil komunikasi yang lebih jauh karena berhubungan dengan kepemimpinan transformasional.

## ABSTRACT

Niam, Moh, Alvien 2022, Thesis. Title: “Development of Communication Keterampilans in Transformational Leadership with a Coaching Motivation Program in the Workplace (Study at the BKPSDM Institute, Probolinggo City Government”

Supervisor : Syahirul Alim, MM

Keywords : Keterampilans, communication, leadership, coaching motivation

---

Communication is an essential part of the human experience and has been extensively studied empirically and practically in organizations. It is the foundation for many workplace behaviors and outcomes such as ASN trust, engagement, job satisfaction, and Transformational leadership. Nonetheless, effective communication continues to be a challenge for organizations in various sectors. The current study examines whether communication training, CoachMotivation (CM), increases perceived effective communication.

The findings of this study indicate that the coaching motivation process at BKPSDM Probolinggo city government is (1). train ASN with workshops or training held by the City Government itself. (2). Involving ASN in national and international seminars held by institutions outside the City Government. (3). Involving ASN in functional and technical training held by internal and external institutions. The success factors for the coaching motivation process are (1). Internal motivation in every personal ASN. (2). External motivation in the form of rules from the institution. (3). Clarify the ASN career system after attending training and coaching. (4). The extent of the network owned by the City Government regarding the development of ASN human resources. The efforts made by BKPSDM so that the results of the training have an impact on ASN communication skills are (1) Increasing discussion forums between ASN; (2) Making ASN who have attended all training to become peer tutors to other ASN.

This study provides practical use of CM for improving communication keterampilan and lays the foundation for learning more about the effects of CM on communication outcomes in more distant relationships.

## مستخلص البحث

نيام ، محمد ، ألفين 2022 ، أطروحة. العنوان: "تنمية مهارات الاتصال في القيادة التحويلية مع برنامج تحفيز التدريب في مكان العمل (يقع في معهد BKPSDM ، حكومة مدينة" برؤبولينجو المشرف : ساهرالعليم الماجستير الكلمات المفتاحية: المهارات ، الاتصال ، القيادة ، الدافع التوجيهي

التواصل هو جزء أساسي من التجربة الإنسانية و تمت دراسته على نطاق واسع تجريبياً وعملياً في المنظمات. إنه الأساس للعديد من السلوكيات والنتائج في مكان العمل مثل ثقة ASN والمشاركة والرضا الوظيفي والقيادة التحويلية. ومع ذلك ، لا يزال الاتصال الفعال يمثل تحدياً للمنظمات في مختلف القطاعات. تفحص الدراسة الحالية ما إذا كان التدريب على التواصل ، وتحفيز المدرب (CM) ، يزيد من التواصل الفعال الملحوظ. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية تحفيز التدريب في حكومة مدينة BKPSDM Probolinggo هي (1) تدريب ASN من خلال ورش العمل أو التدريب الذي تنظمه حكومة المدينة نفسها. (2) إشراك ASN في الندوات الوطنية والدولية التي تعقدها مؤسسات خارج حكومة المدينة. (3) إشراك ASN في التدريب الوظيفي والفني الذي تنظمه المؤسسات الداخلية والخارجية. عوامل نجاح عملية تحفيز الكوتشينج هي (1) الدافع الداخلي في كل شخصية. (2) ASN الدافع الخارجي في شكل قواعد من المؤسسة. (3) توضيح النظام الوظيفي لـ ASN بعد حضور التدريب والتدريب. (4) مدى الشبكة المملوكة من قبل حكومة المدينة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية لـ ASN. الجهود التي بذلتها BKPSDM بحيث يكون لنتائج التدريب تأثير على مهارات الاتصال ASN هي (1) زيادة منتديات المناقشة بين ASN؛ (2) جعل ASN الذين حضروا كل التدريب ليصبحوا مدرسين أقران لـ ASN أخرى.

توفر هذه الدراسة الاستخدام العملي لـ CM لتحسين مهارات الاتصال وتضع الأساس لتعلم المزيد عن تأثيرات CM على نتائج الاتصال في العلاقات البعيدة

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Komunikasi Merupakan bagian intrinsik dari pengalaman manusia. Dari tangisan pertama bayi untuk mendapatkan perhatian, manusia berkomunikasi satu sama lain sejak kita dilahirkan (Nurhadi, 2017: 2). Dalam hal ini, Islam memberikan perspektif bahwa komunikasi tidak hanya sebagai alat ataupun media, akan tetapi lebih dalam bahwa komunikasi harus memiliki etika yaitu komunikasi yang disandarkan kepada nilai-nilai keislaman seorang muslim. Hal ini tentu mengacu kepada sumber agama islam, yaitu Al-Quran dan Al-Hadits.

Banyak sekali ayat maupun hadits yang membahas tentang etika didalam berkomunikasi, salah satunya adalah yang pernah ditulis oleh Al-Syaukani dalam kitabnya *Tafsir Fath Al-Qadir* bahwa istilah *al-bayan* diartikan sebagai kemampuan didalam berkomunikasi. Lebih lanjut, Al-Syaukani menjelaskan bahwa untuk mengetahui bagaimana seorang manusia berkomunikasi dengan benar maka, kita harus mengetahui kata kunci yang digunakan untuk istilah komunikasi. Selain istilah *al-bayan*, istilah *al-qaul* juga merupakan kata kunci yang bermakna sebagai komunikasi, bahkan istilah ini sering diulang dan dijadikan prinsip dalam berbicara. Contohnya seperti QS. An-Nisa ayat 9:

وَلِيَحْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعْفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya: “Dan hendaklah takut (kepada Allah) orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah di belakang mereka

*yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan)nya. Oleh sebab itu, hendaklah mereka bertakwa kepada Allah, dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang benar. (Annisa 9)”*.

pada ayat tersebut ada istilah *Qaulan Syadida* yaitu perkataan benar, lurus dan jujur. Lebih jauh, Quraisy Shihab mengutip pendapat Ibnu Faris seorang ahli bahasa menyatakan bahwa makna kata *وَلْيُقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا* menunjuk pada makna *meruntuhkan sesuatu kemudian memperbaikinya*, selain itu kata ini bermakna *Istiqomah/Konsistensi* (Shihab, 2002:354), Selain ayat tersebut terdapat pula istilah *Qaulan Baligha*. Terma ini terdapat pada QS. An-Nisa ayat 63:

اُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

Artinya: “Mereka itu adalah orang-orang yang (sesungguhnya) Allah mengetahui apa yang ada di dalam hatinya. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka nasihat, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang membekas pada jiwanya. (QS. An-Nisa:63)

Istilah ini dimaknai sebagai perkataan yang sampai artinya membekas pada jiwa, serta mudah difahami. Pendapat ini sejalan dengan Zuhaili dalam Tafsirnya yang menyatakan bahwa makna dari kata *قَوْلًا بَلِيغًا* adalah ucapan yang dapat memberi pengaruh mendalam bagi hati dan jiwa manusia (Az-Zuhaili, 2013:145). Demikian pula ayat lainnya yang membahas tentang etika komunikasi. Namun, berangkat dari dua istilah tersebut, kita memiliki gambaran bahwa komunikasi yang diajarkan

didalam Islam sangatlah bergantung pada situasi dan kondisi dari komunikator, komunikan dan kandungan dari materi yang akan transmisikan. Hal ini kemudian membutuhkan kajian lebih mendalam tentang jenis dari komunikasi yang ada didalam Al-Quran.

Disisi lain, anak yang sedang belajar berbicara diberi support, dan balita diminta untuk "menggunakan kata-kata mereka" mengungkapkan perasaan serta pikiran mereka, penekanan pada belajar berkomunikasi tampaknya berkurang seiring kemajuan individu melalui sekolah dan karir profesional mereka, meskipun komunikasi tetap penting. Misalnya, ambil lintasan pendidikan khas seorang siswa Indonesia : prasekolah dan taman kanak-kanak menekankan perolehan kata, dengan tes ejaan dan tata bahasa berlanjut hingga sekolah dasar sampai ke perguruan tinggi.

Kemudian, seperti halnya mahasiswa yang lulus dari lingkungan akademik, demikian pula halnya dengan mereka para ASN di lingkungan BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo, menyelesaikan pembelajaran komunikasi formalnya. Pegawai-pegawai ini pindah ke karir profesional apa pun yang telah menunggu mereka, seringkali tanpa pelatihan komunikasi tambahan tentang apa yang paling membantu mereka di tempat kerja.

Disisi yang berbeda, eksistensi Lembaga BKPSDM Kota Probolinggo atau kota lainnya adalah pengejawantahan dari seluruh tugas dan fungsi umum dari pemerintahan didalam memenuhi tuntutan masyarakat agar lebih mendapatkan pelayanan yang memuaskan serta kualitas yang baik. Lebih dari itu semua, masyarakat menuntut adanya

inklusifitas dan transparansi informasi dari pihak pemerintah. Tuntutan tersebut haruslah direspon secara profesional. Makanya kemudian untuk merespon tuntutan tersebut dibutuhkan kualitas dari profesionalisme Pegawai Negeri Sipil. Hal ini telah diatur didalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 27 Tahun 2011 Tanggal 2 Agustus 2011 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Perencanaan dan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil.

Maka jika mengacu pada peraturan tersebut, untuk melakukan proses peningkatan performa dari para ASN ini bisa melalui pembinaan serta pendidikan. Tingkat dari jenjang pendidikan yang telah ditempuh serta dilewati oleh setiap individu pegawai sebenarnya merupakan usaha untuk menghasilkan performa yang lebih baik dari mereka. Makanya kemudian, Pendidikan seringkali disamakan dengan usaha yang dilakukan oleh manusia didalam membina serta membentuk personalitasnya sebagai individu disesuaikan dengan *culture values* pada sebuah masyarakat. Lebih jauh, pendidikan juga bisa diartikan dengan usaha individu ataupun kelompok supaya lebih dewasa serta mampu meraih tingkat kualitas hidup yang lebih mapan baik secara fisik maupun dalam arti mental (Hasbullah, 2009: 1).

Salah satu dari beberapa cara yang bisa dilakukan didalam proses peningkatan performa dari ASN adalah memberikan program pengembangan kepegawaian, yaitu dengan memberikan pendidikan serta pembinaan (Rosidah, 2010). Tidak hanya sampai disitu, untuk lebih

meningkatkan tercapainya kinerja yang dibutuhkan dalam sebuah lembaga maupun instansi, para ASN haruslah dibreikan program pembinaan yang lebih memadai bagi jabatannya. Yang dalam penelitian ini program pembinaan tersebut diistilahkan dengan *Coaching Motivation*, sehingga ASN memiliki softketerampilan yang dalam hal ini adalah keterampilan komunikasi efektif serta hardketerampilan didalam mengemban tugasnya sebagai abdi negara (Mangkunegara, 2009).

Karena selama ini, dari hasil pengamatan Peneliti, lintasan pendidikan hanya memungkinkan untuk menciptakan Peneliti atau peneliti yang kuat, padahal sebagian besar profesi di luar bidang akademis dan ilmu-ilmu terapan tidak didasarkan pada bentuk komunikasi seperti ini. Sebaliknya, individu menemukan diri mereka di tempat kerja berkomunikasi di meja ruang rapat, berpartisipasi dalam panggilan konferensi, memberikan presentasi tentang badan kerja saat ini, tetapi tidak lengkap, menulis dengan kertas, atau mengirim email. Meskipun demikian beberapa bentuk dari komunikasi ini menirukan apa yang dipelajari di sekolah, komunikasi di tempat kerja seringkali lebih cair dan kompleks, tidak hanya terfokus pada topik tunggal seperti yang umumnya terjadi di lingkungan akademik.

Namun demikian, kejelasan serta ringkasnya tulisan esai disekolah mungkin sama pentingnya dalam komunikasi di tempat kerja termasuk dilingkungan pemerintahan. Saat menyajikan informasi, rekan kerja lebih memilih bahasa yang jelas dan ringkas daripada ucapan yang berbelit-belit

atau bertele-tele. Dalam iklim dunia saat ini, termasuk di Indonesia di mana tempat kerja virtual dengan cepat mengambil alih lingkungan kerja tradisional, kebutuhan akan kejelasan dan kepraktisannya lebih penting daripada sebelumnya. “Pertemuan ini bisa saja via email” adalah tema yang berulang, menyoroti keinginan orang-orang untuk cepat dalam penyajian dan to the point. Pada saat yang sama, ada keinginan untuk meningkatkan komunikasi karena komunikasi bukan hanya tentang anda, komunikasi adalah tentang dua cara antara stimulus dan respon atau komunikator dengan komunikan, demikian tulis Mukarrom (2020: 11) dalam bukunya. Apalagi kita selalu berada dilingkungan yang terus menerus berubah serta dalam ketidakpastian saat ini, maka orang berusaha untuk meningkatkan hubungan dan berkomunikasi untuk memastikan bahwa semua orang telah memahami tindakan dan langkah apa yang dibutuhkan pada saat pengambilan keputusan.

Maka dengan kondisi yang telah dipaparkan tersebut, Komunikasi yang efektif merupakan landasan dasar dari seorang ASN termasuk bagi kepemimpinan dalam Lembaga pemerintahan, yang memungkinkan para *leader* dari pemerintah ini untuk mengomunikasikan visi serta misi mereka kepada anggotanya dan memberikan motivasi kepada orang lain untuk bergabung dalam usaha mereka. Maka pantaslah Barker (2019:2) menulis sebuah buku yang berjudul “*Improve Your Communication Keterampilans: How to build trust, be heard and communicate with confidence*”. karena didalam buku tersebut menjelaskan bagaimana cara kita melakukan

*improvement* dalam berkomunikasi dengan orang lain secara efektif. bahkan kita juga diajarkan model tranmisi komunikasi pada manusia modern saat ini. Maka pada saat komunikasi ini tidak dapat dilakukan dengan jelas, sulit bagi seorang pemimpin untuk mengartikulasikan atau bahkan mentranmisikan visi dan misinya, dan mereka berjuang untuk memberikan inspirasi, memotivasi, ataupun membawa orang lain untuk bersama dalam perjalanan usahanya. Tentu hal ini akan berimbas pada pencapaian dari proses kepemimpinannya (Fakhruroji, 2019: 91).

Lebih jauh, ketika individu dari ASN posisi jabatannya mulai naik pada tingkat yang lebih tinggi, dari posisi entry-level ke peran yang lebih senior, kemungkinan konten atau isi dari komunikasinya akan menjadi lebih rumit dan kompleks. Itulah sebabnya, keterampilan komunikasi yang kuat akan semakin penting, dari yang mulanya berbentuk percakapan biasa akan beralih ke arah yang lebih strategis (misalnya, pemikiran visi dan misi yang lebih besar) versus taktis (pengaturan tugas dilapangan atau pelaksanaan- maupun fokus dari tugas-tugas) ataupun fungsifungsi lembaga (Simamora, 2021: 6). Kemampuan seorang pemimpin untuk berbicara dengan jelas dan menyelaraskan tenaga mereka di sekitar Langkah-langkah tindakannya adalah sangat penting. Karena kondisi tersebut berhubungan dengan kemampuan seorang pemimpin dalam mengontrol serta memberikan keyakinan kepada audiennya (Fathoni, 2017: 153).

Sementara Lembaga pemerintahan di Indonesia menjalankan sebuah sistem yang sejak munculnya semangat reformasi birokrasi, sistem ini mulai

di gulirkan. Sebagaimana yang pernah ditulis dalam sebuah buku yang berjudul “Aparatur Sipil Negara” bahwa ada sebuah kebijakan serta manajemen yang diimplementasikan pada para Aparatur Sipil Negara berbasis kompetensi dan performanya pada Lembaga negara yang dilakukan secara merata sesuai kebutuhan Lembaga Negara dan wajar, Sistem ini kemudian disebut sebagai sistem *merit*. Maka ketika berhubungan dengan kompetensi, tentunya memiliki relevansi dengan keterampilan komunikasi sebagai soft keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang ASN. Karena ASN sendiri selain bertugas sebagai pelayan publik, ASN juga dituntut memiliki integritas serta profesionalitas yang tinggi dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat (Rudito dkk., 2016: 114). Salah satu bentuk profesionalitas mereka adalah memiliki kemampuan dalam berkomunikasi ataupun mengomunikasikan informasi-informasi terkait tugas dan tanggung jawabnya sebagai ASN.

Pada lembaga BKPSDM yang berada dibawah kepemimpinan Pemerintah Kota Probolinggo ada berbagai macam jenis program yang terjadwal didalam memunculkan maupun mempertahankan profesinalitas mereka sebagai ASN. Bahkan mereka tidak tanggung untuk mengadakan kegiatan pembinaan dalam bentuk Coaching Communication yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi bagi para pegawainya. Tentu program ini diikuti oleh seluruh lembaga yang berada dibawah naungan Pemerintahan Kota Probolinggo termasuk Lembaga BKPSDM sendir sebagai Lembaga yang menjadi regulator dari diangkat

tidaknya seorang pegawai.. Program ini menunjukkan signifikansi dari keterampilan seorang pegawai didalam berinteraksi dan berkomunikasi baik dengan antar pegawai di lingkungan PemKot maupun di lingkungan masyarakat.

*Coaching* sendiri merupakan media yang digunakan untuk meningkatkan performa individu baik dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan dengan menggunakan metode bertanya yang efektif dan profokatif (Puspa dkk., 2016: 3). Namun, tidak hanya sampai disitu, *coaching* dapat pula dipadukan dengan *Performance Management Sistem*, *Career Sistem* bahkan *Compensation and Banefit Programe* dalam sebuah perusahaan maupun Lembaga pemerintahan (Susanto et. al., 2015: 12). Lebih jauh mereka para coach sangat memperhatikan lingkungan eksternal dari para kliennya untuk terus menerus secara berkelanjutan dilakukan pengamatan secara terprogram untuk membuat kelangsungan program *coaching* dimasa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhannya pada tingkat pengembangan serta peningkatan performa dari para pegawai di Lembaga BKPSDM PemKot Probolinggo.

Penelitian sebelumnya memberikan bukti yang mendukung bahwa komunikasi berdampak pada hasil kepemimpinan. Misalnya , hubungan komunikasi dengan kinerja dan efektivitas lembaga, keterlibatan ASN, kepercayaan pada kepemimpinan, dan kredibilitas pemimpin (Fakhruroji, 2019: 82). Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan tentang apa yang

terdiri dari "komunikasi yang efektif" dan secara eksplisit mengarah pada hasil ini.

Studi ini bertujuan untuk memahami bagaimana pelatihan keterampilan komunikasi spesifik berdampak pada persepsi individu terhadap kemampuan komunikasi mereka, dan bagaimana kepribadian mereka memprediksi efektivitas komunikasi yang mereka rasakan. Ini mengacu pada wawancara motivasi (MI) (Rollnick&Miller, 1995:325-334), sebuah metode perubahan perilaku yang mapan, untuk mengembangkan pelatihan komunikasi.

Dari kondisi realitas inilah munculnya *research gap* dalam metodologi penerapan coaching. Artinya ahwa jenis *research gap* yang muncul adalah *methodological gap*. Seperti pada tesis Rahmatillah, coaching diterapkan melalui *Individual Development Plan* (Rencana Pengembangan Individu). Sementara pada tesis yang kedua *coaching* digunakan sebagai workshop untuk meningkatkan persepsi pegawai. Lebih lanjut pada skripsi ini, *coaching* digunakan sebagai media pengemangan keterampilan dalam berkomunikasi, makanya kemudian dalam rumusan masalah diawal disebutkan bagaimana coaching menciptakan keterampilan berkomunikasi, Artinya bahwa *research gap* yang muncul adalah kesenjangan pada tingkat metodologis

Ada beberapa hal yang melatar belakangi Penelitian skripsi ini, sehingga Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada skripsi yang berjudul **“Pengembangan Keterampilan Komunikasi Dalam**

**Kepemimpinan Transformasional Dengan Program *Coaching Motivation* di Tempat Kerja”** ini. Berangkat dari pengalaman Peneliti ketika melaksanakan tugas dari Universitas sebagai salah satu prasyarat untuk menyelesaikan studi strata satu yaitu Praktek Kerja Lapangan (PKL). Dari kegiatan tersebut, Peneliti menemukan beberapa pertanyaan dari temuan yang terjadi dilapangan.

### **1.2 Rumusan masalah**

1. Bagaimana proses *Coaching motivation* menciptakan keterampilan komunikasi (Keterampilan Communication) yang merupakan karakteristik dari *transformational leadership* pada pengabdian pemerintah di BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo?
2. Apa saja faktor keberhasilan dari proses *coaching motivation* dalam menciptakan komunikasi efektif di lembaga BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo?
3. Bagaimana usaha mereka dalam meningkatkan keterampilan komunikasi dalam karakteristiknya sebagai bagian dari kepemimpinan transformasional di BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo?

Tiga pertanyaan inilah yang melatar belakangi ketertarikan Peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut, karena sementara ini pemahaman masyarakat awam pada umumnya serta masyarakat ASN pada khususnya masih kurang mengenal terhadap *Coaching application*, sehingga perlu ada semacam pengetahuan lebih spesifik dan detail terhadap fungsi dan manfaat terkait kegiatan atau program dari *coaching* tersebut.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pembentukan keterampilan komunikasi efektif dalam kepemimpinan transformasional dengan melakukan *coaching motivation* pada Aparat Sipil Negera dilingkungan BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo
2. Untuk mengetahui faktor keberhasilan *coaching motivation* dalam membentuk keterampilan komunikasi bagi Aparat Sipil Negera dilingkungan BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo.
3. Yang terakhir, untuk mengetahui usaha-usaha yang dilakukan oleh pimpinan dan pegawai aparatur sipil negara (ASN) dalam menciptakan keterampilan komunikasi dari kepemimpinan transformasional kerja pada Aparatur Sipil Negera dilingkungan BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

##### 1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari riset ini, Peneliti berharap bahwa tulisan ini akan menjadi sumbangan pemikiran didalam kerangka pengetahuan umat manusia terkait dengan pengembangan teori-teori manajemen pada umumnya dan manajemen HRD pada khususnya, sebagai sebuah teori yang lahir dari realitas dan bersifat aktual serta dapat dipertanggung jawabkan secara Ilmiah, sekaligus demi bertambahnya khasanah atau

Gudang serta pengembangan dari ilmu pengetahuan manajemen itu sendiri.

## 2) Manfaat Praktis

- a. Secara praktis dari aspek peneliti, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan peningkatan pengetahuan dalam pemikiran manajemen, kapabilitas, serta pengalaman yang cukup berharga, didalam pengembangan motivasi kerja aparatur negara terhadap kompetensi komunikasi dalam mengemban tugas sebagai pelayan rakyat di Lembaga BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo.
- b. Bagi pimpinan lembaga BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo, Peneliti berharap hasil dari penelitian tersebut, bisa dijadikan sebagai bahan masukan dan referensi didalam melakukan pengembangan manajemen Human Resource Development (HRD/Sumber Daya Manusia) Lembaga pemerintahan yang lebih motivatif serta inovatif.
- c. Bagi usahawan umum, diharapkan hasil dari penelitian saat ini, bisa dijadikan acuan didalam pengembangan serta peningkatan kompetensi komunikasi ASNnya dengan selalu memberikan motivasi melalui program coaching terhadap ASNnya.

### **1.4 Batasan penelitian**

Secara umum, penelitian ini bisa dimasukkan kedalam kategori disiplin ilmu bidang manajemen. Namun, melihat kajian dari ilmu manajemen yang cukup luas, maka Peneliti hanya berfokus pada manajemen pengembangan sumberdaya manusia atau SDM. Dalam manajemen SDM itu sendiri, Peneliti

lebih menitik beratkan pada satu konsep yang memang ditingkat dari realitas sangat dibutuhkan untuk dilaksanakan. Maka penelitian ini lebih berfokus pada tiga elemen yang telah Peneliti sebutkan pada tujuan serta manfaat dari diadakannya riset ini. Tentu hanya akan membahas tiga hal terkait dengan *Human Resource Development* secara umum serta pada pembahasan tentang *coaching Motivation* dan motivasi kerja.

Batasan ini mencakup konsep kepemimpinan hubungannya dengan keterampilan komunikasi individu didalam menjalankan sebuah lembaga. Hal ini tentunya akan membutuhkan sebuah media yang berfungsi untuk mengembangkan keterampilan komunikasi individu didalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Maka, pemilihan terhadap media serta program pelatihan (*coaching*) dalam pengembangannya sangat menentukan terhadap keberhasilan dari munculnya keterampilan komunikasi tersebut.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu**

Untuk memperoleh materi yang dijadikan pembandingan dari penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya, maka diperlukan adanya karya ilmiah yang digunakan sebagai referensi maupun pembandingan. Selain itu, karya ilmiah-karya ilmiah ini, untuk menunjukkan orisinalitas ataupun pembeda dari penelitian yang telah Peneliti lakukan saat ini.

Rahmatillah, (2017) tentang Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Penerapan Individual *Development Plan (Business Coaching* Pada Divisi Produksi PT. Isra Presisi Indonesia). Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan temuan bahwa IDP mampu membantu secara efektif pada perusahaan dalam melakukan pengembangan keahlian serta kompetensi dari para ASNnya pada Divisi Produksi dengan cara memberikan pelatihan. Kemudian batasan dari penelitian ini yaitu penerapan IDP hanya dilakukan pada Divisi again Produksi saja, yang kemudian didorong dengan fakta bahwa kebanyakan ASN pada perusahaan yang bekerja di bagian Produksi hampir 50 personel.

Santoso, (2018), penelitian yang berjudul *Workshop Coaching* untuk meningkatkan Persepsi Pegawai akan Dukungan Atasan dan Komitmen Afektif untuk Berubah. Dalam riset ini peneliti berhasil menemukan bahwa adanya pengaruh yang sangat positif dan signifikan diantara kedua variabel persepsi motivasi lembaga dengan komitmen afektif untuk berubah. Selain itu, hasil pengujian yang menggunakan statistic multipel regresi menunjukkan bahwa

hanya persepsi dari support atasan yang paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif untuk melakukan perubahan. Maka karenanya, campur tangan yang dilaksanakan dalam penelitian tersebut dirancang khusus untuk melakukan peningkatan persepsi para pegawai terhadap support yang dilakukan oleh atasan dengan cara memberikan semacam pelatihan atau workshop coaching bagi atasan yang kemudian para pimpinan tersebut dapat juga memberikan pelatihan coaching bagi bawahannya..

Kartika, (2018) tesis ini berjudul *Intervensi Coaching Dukungan Atasan Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Serta Menurunkan Intensi Mengundurkan Diri Pada Guru*. Temuannya adalah bahwa komitmen afektif bisa digunakan sebagai medium yang baik dalam korelasinya antara kepuasan kerja dengan intensitas pengunduran diri para guru dalam sebuah lembaga pendidikan. Bentuk keterlibatan atau intervensi pada penelitian tersebut melalui individual *coaching* dengan gaya GROW ditingkat atasan, agar mampu memberikan peningkatan kepuasan kerja serta komitmen afektif yang kemudian akan berefek pada menurunnya tingkat intensi pengunduran diri pada guru.

Intan (2018) judul tesis ini adalah *Pelatihan emotion coaching untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan orang tua dalam merespon momen emosional anak usia 4-5 tahun*, Populasi dalam penelitian tersebut melibatkan anak yang berusia 4-5 tahun. Hasil dari penelitiannya adalah adanya peningkatan dari angka atau nilai pengetahuan serta keterampilan bagi Responden dalam penelitian tersebut. Pada penelitian lanjutannya, partisipan tersebut

menunjukkan adanya penurunan nilai pengetahuan yang berhubungan dengan *emotion coaching*, akan tetapi pada variabel cara merespon momen emosional anak terdapat adanya peningkatan pada pengetahuan partisipan.

Prilestari (2019) tesis meneliti tentang Pengaruh leader member *exchange* dan masa kerja pada work engagement pegawai Dinas XYZ: peran intervensi pelatihan *coaching* pada atasan. Temuan dalam penelitian ini adalah bahwa *Leader Memer Exchange* (LMX) memiliki hubungan yang cukup positif juga dapat memberikan prediksi secara signifikan pada *work engagement*, namun disisi lain peran dari masa aktif kerja yang diposisikan seagai moderator dalam penelitian terseut, tidak terbukti. Campur tangan yang dilaksanakan agar dapat memberikan peningkatan pada LMX serta *work engagement* yaitu dengan cara memberikan program coaching ditingkat atasan. Evaluasi atau penilaian terhadap intervensi tersebut dilaksanakan selama kurun waktu 2 pekan dengan memperhatikan angka pretest sekaligus posttest melalui wilcoxon signed rank test. Hasil dari analisis ini kemudian memperlihatkan bahwa perilaku serta pengetahuan bagi atasan korelasinya dengan program coaching terbukti memerikan peningkatan yang cukup signifikan.

Muhammad, (2020) judul dari penelitian ini berisi tentang Strategi Instagram Marketing dan Implementasi Redesign Kemasan Roti pada UMKM Roti Guriyana melalui *Business Coaching*. Metoda dalam Penelitian ini merupakan metode penelitian Kualitatif yang mana penelitian tersebut leih menekankan pada penggunaan *business coaching* kaitannya dengan media sosial Instagram dan redesign kemasan pada PT Roti Guriyana. Masalah mendasar

dalam penelitian ini yang sering kali dialami oleh PT Roti Guriyana selama dalam penelitian ini adalah tidak ada strategi terkait dengan kegiatan marketing via Medsos serta mengubah desain dari roti kemasannya yang selama ini dipertahankan sejak perusahaan Roti Guriyana berdiri. Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari program *business coaching* dalam penelitian ini adalah memberikan kemampuan dalam Menyusun strategi penggunaan Instagram marketing serta mengimplementasikan redesign terhadap kemasan roti dari UMKM Roti Guriyana

Ichwan, (2020) judulnya adalah tentang Analisis Pembinaan (*Coaching*) Prestasi Olahraga di DKI Jakarta Menggunakan Pendekatan Collaborative Governance Ansell & Gash. Hasilnya adalah penelitian tersebut memperlihatkan bahwa didalam proses pembinaan dan latihan olahraga berprestasi di DKI Jakarta ada penerapan program collaborative governance seperti sebuah pendekatan yang sudah pernah dikemukakan oleh Ansell & Gash, karena terpenuhinya beberapa indikator-indikator di tiap-tiap dimensi berasal dari proses kolaboratif antar atlet. Sementara dilihat dari analisa faktor yang bisa mempengaruhi, ditemukan bahwa bentuk desain dari kelembagaan serta kepemimpinan yang bersifat fasilitatif merupakan sebuah faktor yang dapat mempengaruhi *collaborative governance* didalam pembinaan dan Latihan olahraga prestasi.

Syikir, (2021), telah melakukan sebuah penelitian dari tesisnya yang judulnya adalah Pengaruh Program Diabetes *Self Management Education* (Dsme) Berbasis *Health Coaching* (Hc) Dalam Meningkatkan *Self Care*

*Management* Pasien Diabetes Mellitus Type 2 Di Kabupaten Polewali Mandar.

Hasil dari penelitian ini adalah peningkatan terjadi Setelah melaksanakan pelatihan terhadap pengetahuan dari tenaga kesehatan secara signifikan dengan angka ( $p < 0,05$ ) serta kemampuan pada tenaga kesehatan pun meningkat dengan angka ( $P < 0,05$ ). Setelah ada intervensi terhadap pasien DMT2 memperlihatkan kelompok yang sudah diintervensi mengalami peningkatan secara signifikan dibandingkan dengan kelompok kontrol termasuk pengetahuannya mendapatkan nilai ( $p < 0,05$ ); manajemen perawatan diri ( $p < 0,05$ ); hasil klinik HbA1c kelompok intervensi ( $p < 0,05$ ), kelompok kontrol ( $p > 0,05$ ); total kolesterol ( $p < 0,05$ ), tekanan darah sistol ( $p < 0,05$ ): tekanan darah diastol ( $p < 0,05$ )

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Dini Dwi Rahmatillah, Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Penerapan Individual <i>Development Plan Business Coaching</i> Pada Divisi Produksi PT Isra Presisi Indonesia), 2017 (Rahmatillah, 2017)	Persamaannya Terletak pada kajian penelitian dalam pengembangan sumber daya manusia (HRD)	Variablenya Kompetensi umum dari ASN dan rencana pengembangan individu.	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitiannya pada pengembangan kompetensi secara umum dari ASN melalui penerapan <i>Individual Development Plan</i>
2	Amirah Rachma Santoso, <i>Workshop Coaching</i> untuk meningkatkan Persepsi Pegawai akan Dukungan Atasan dan Komitmen Afektif untuk Berubah 2018 (Santoso, 2018)	Media pengembangan ASNnya menggunakan <i>Workshop Coaching</i>	Variabel dari penelitiannya adalah Persepsi pegawai dan Komitmen afektif	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitiannya pada peningkatan persepsi pegawai akan dukungan atasan serta komitmen afektif untuk berubah
3	Galih Kartika, <i>Intervensi coaching</i> dukungan atasan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif serta menurunkan intensi mengundurkan diri pada guru, 2018. (Kartika, 2018)	Sama-sama menggunakan media <i>coaching</i> .	Bidang Kajian Penelitiannya adalah Lembaga Pendidikan, objeknya Guru, serta Variabel penelitian kepuasan kerja dan komitmen Serta pengunduran diri guru	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitian pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen serta penurunan pengunduran diri pada Guru

4	Reno Intan, Pelatihan <i>emotion coaching</i> untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan orang tua dalam merespon momen emosional anak usia 4-5 tahun, 2018 (Intan, 2018)	Menggunakan Pelatihan <i>Emotion Coaching</i>	Objek penelitiannya Orang tua Dan Anak Usia 4-5 Tahun	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus Penelitiannya pada proses Pelatihan <i>Emotion Coaching</i> didalam meningkatkan pengetahuan serta keterampilan orang tua pada saat merespon emosia anak
5	Cisilia Prilestari, Pengaruh <i>leader member exchange</i> dan masa kerja pada <i>work engagement</i> pegawai Dinas XYZ: peran intervensi pelatihan <i>coaching</i> pada atasan, 2019 (Prilestari, 2019)	Objek penelitiannya pada Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil	Variabel leader member <i>exchange</i> dan masa kerja pada lamaran kerja.	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitian mengetahui hubungan dan mengukur efektifitas intervensi pelatihan <i>coaching</i> terhadap peningkatan <i>Leader Member Exchange</i> dan <i>Work Engagement</i> .
6	Rakhmat Dicky Muhammad, Strategi Instagram Marketing dan Implementasi Redesign Kemasan Roti pada UMKM Roti Guriyana melalui <i>Business Coaching</i> , 2020 (Muhammad, 2020)	Menggunakan media <i>coaching</i>	Objek penelitiannya UMKM, variabelnya strategi Instagram marketing dan Implementasi <i>Redesign</i> Kemasan	- Lokasi penelitian - Tahun penelitian - Fokus penelitiannya Pada strategi marketing dan implementasi <i>redesign</i> kemasan melalui <i>coaching</i> bisnis
7	Salsabila Annisa Adkika Ichwan, Analisis Pembinaan ( <i>Coaching</i> ) Prestasi Olahraga di DKI Jakarta Menggunakan Pendekatan <i>Collaborative Governance</i> Ansell & Gash, 2020 (Ichwan, 2020)	Menggunakan Media <i>coaching</i> sebagai pisau analisisnya	Objek penelitiannya pada Olahragawan dengan variable Prestasi dan penggunaan pendekatan <i>Collaborative</i> Ansell&Gash	- Lokasi Penelitian - Tahun Penelitian - Fokus penelitian pada Analisa <i>coaching</i> prestasi Olahragawan dengan pendekatan <i>Collaborative Governance</i>

8	M. Syikir, Tesis Pengaruh Program Diabetes <i>Self Management Education</i> (Dsme) Berbasis <i>Health Coaching</i> (Hc) Dalam Meningkatkan <i>Self Care Management</i> Pasien Diabetes Mellitus Type 2 Di Kabupaten Polewali Mandar 2021. (SYIKIR, 2021)	Menggunakan Media Kesehatan berbasis coaching dalam proses penyembuhan pasien yaitu health coaching.	Objek penelitian pada pasien yang terjangkau Diabetes Mellitus Tempat, metode dan Tahun penelitian.	- Fokus penelitian pada pembinaan dan peningkatan perawatan pada pasien terjangkau Diabetes Mellitus.
---	--	--	---	---

Dari beberapa tabel referensi penelitian terdahulu tersebut ada beberapa persamaan dan perbedaan. Sebagaimana besar dari referensi tersebut memiliki kesamaan variabel yaitu variabel *coaching*. Yang mana peneliti menemukan adanya penggunaan media coaching sebagai alat didalam melakukan peningkatan terhadap variabel yang lain. Seperti yang dilakukan oleh Rahmatillah, Santoso dan Kartika. Tema dari yang mereka angkat rata-rata menggunakan media coaching sebagai variabel yang mempengaruhi variabel yang lain.

Sementara ada banyak perbedaan yang kemudian membedakan serta memunculkan keunikan dari tema yang diangkat oleh peneliti. Antara penelitian tesis ini dengan penelitian yang diangkat dalam referensi tersebut. Perbedaan yang paling utama adalah perbedaan pada waktu dilaksakannya penelitian. Selain itu, pada perbedaan variabel seperti engagement, prestasi olahraga, terapi cancer dan lainnya.. Maka, Skripsi ini dapat dikatakan berbeda dan unik dibandingkan dengan penelitian-penelitian lainnya.

## **2.2 Kajian teoritis**

### **2.2.1 Konsep Kepemimpinan Transformasional**

Ada berbagai macam konsep kepemimpinan yang sudah dipetakan oleh manusia. Salah satunya adalah konsep kepemimpinan transformasional. Konsep dari kepemimpinan ini telah mendominasi literatur kepemimpinan selama kurang lebih 20 tahun terakhir ini (Goethals, 2004:98). Pembahasan tentang konsep kepemimpinan transformasional ini selalu bergandengan dengan konsep kepemimpinan karismatik (Karim, 2010: 165). Karena kedua konsep tersebut memiliki relevansi karakter yang dimilikinya, baik dari kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan karismatik, yaitu membutuhkan karisma sebagai salah satu media untuk mempengaruhi pengikutnya dalam sebuah lembaga .

Sementara disisi lainnya, beberapa tokoh dari teori kepemimpinan seperti Bass berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. karena kepemimpinan transformasional ini memiliki cara yang hampir sama dengan kepemimpinan transaksional dalam hal pertukaran ide-ide perubahannya melalui media diskusi atau musyawarah (Juhro dkk., 2020: 50).

Secara definitive, kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada terjadinya perubahan dalam sebuah lembaga. Kondisi ini menjadi elemen mutlak dalam karakteristik dari kepemimpinan transformasional untuk membedakan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan yang lainnya (Karim,2010: 40–41).

### **2.2.2 Elemen dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

#### **1. Rasa ingin tahu**

Pemimpin hebat tidak dituntut untuk menjadi orang yang paling cerdas dalam sebuah lembaga. Ini merupakan bentuk keingin tahuan mereka daripada kecerdasan yang mendorong mereka untuk menemukan solusi inovatif bagi masalah yang sudah lama dipahami. Ketika saatnya tiba untuk menerapkan solusi, mereka mengandalkan para ahli yang ada pada tim mereka untuk mewujudkan visi mereka (Juhro dkk., 2020:124).

#### **2. Komunikatif**

Seperti gaya kepemimpinan transaksional, seseorang harus melakukan kepemimpinannya tidak hanya menjadi pemimpin dalam nama saja. Pemimpin transformasional adalah komunikator yang efektif. Mereka memahami bagaimana ancaman langsung dapat memengaruhi pertumbuhan, mengkomunikasikan solusi secara eksplisit, dan mampu meringkaskan keputusan mereka dalam konteks visi kesuksesan bersama tim (Juhro dkk., 2020: 58).

#### **3. visioner**

Para pemimpin transformasional menggunakan persepsi mereka yang tajam untuk melihat ke masa depan yang lebih baik dan melihat hambatan-hambatan kecil yang menghalangi pelaksanaan yang mulus. Mereka secara intuitif merasakan ke mana arah lembaga mereka perlu bergerak untuk bersaing dalam sektor mereka. Pemimpin transformasional dapat dilihat sebagai orang yang kritis karena mereka peduli. Para

pemimpin transformasional menyadari bahwa bahkan detail terkecil dapat menyebabkan kemunduran besar (Juhro dkk., 2020: 59).

#### 4. Sikap Mengutamakan Tim

Pemimpin transformasional menindak lanjuti visi bersama dengan melibatkan semua anggota tim. Mereka memanfaatkan kecerdasan emosional untuk memahami dinamika interpersonal untuk mendorong kinerja individu dan kolektif. Ketika tim berhasil, pemimpin transformasional menerima kepuasan dengan memberikan penghargaan kepada tim terlebih dahulu dan melihat individu naik ke kesempatan itu (Juhro dkk, 2020: 58).

#### 5. Kesederhanaan

Pemimpin transformasional berbicara dengan jelas dan berkomunikasi secara singkat untuk mengartikulasikan visi mereka. Agar tim dapat mencapai tujuan yang tampaknya tidak dapat diatasi, mereka harus sangat fokus pada tugas didepan mereka. Kesederhanaan menyediakan struktur dan memungkinkan staf untuk mengeksekusi tanpa kebingungan (Bass&Riggio,2005:76-78).

#### 6. Karismatik

Karisma sangat penting bagi para pemimpin transformasional karena merupakan tanggung jawab mereka untuk menggalang anggota tim di sekitar visi bersama tentang masa depan yang lebih baik. Pemimpin transformasional mengekspresikan karisma dengan mendengarkan, hadir, memberikan pujian ketika segala sesuatunya berjalan dengan baik,

mengambil tanggung jawab ketika ada yang salah, dan memberikan kritik yang membangun kepada anggota tim (Bass&Riggio,2005:74-76).

#### 7. Toleran terhadap Risiko

Tidak ada jalan biasa menuju inovasi. Tidak ada rute aman yang mengarah melalui perubahan yang mengganggu. Pemimpin transformasional memahami bahwa pengambilan risiko yang diperhitungkan adalah bagian penting dan integral dari pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional bersandar pada rasa ingin tahu bawaan mereka untuk mencari pendekatan baru, mereka mengandalkan penelitian, mencari nasihat dari para ahli, dan bertindak tegas ketika peluang ditemukan (Bass&Riggio, 2005:74-76).

### 2.2.3 Konsep Kepemimpinan dalam Islam

Abdalla & Faris berpendapat bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam sudah ada sejak masa Nabi Adam diciptakan. Keduanya mengacu kepada Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30 yang secara eksplisit membahas tentang Leadership atau pemimpin di muka bumi.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: *"Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.(QS. Al-Baqarah:30)"*

Peneliti tersebut menjelaskan tentang kepemimpinan Nabi Adam sebagai manusia pertama yang kemudian dinobatkan sebagai Khalifah dimuka bumi oleh Allah SWT. Sebagai manhaj ilahiyah yang telah diberikan kepada manusia sebagai satu satunya makhluk yang telah dibekali akal sempurna oleh-NYA (Quthb, 2000: 9). Lebih jauh, tidak hanya akal, namun juga kepribadian yang dilahirkan dari penggunaan akal serta hati nuraninya yang membuat Nabi Adam AS dan keturunannya diangkat sebagai wakil atai pengganti dari tuhannya. Karena hanya manusia lah yang dianggap kuat dan mampu untuk mengemban amanah sebagai seorang pemimpin dimuka bumi ini. Dari konsep kekhalifahan manusia yang tertera dalam ayat tersebut, lahirlah konsep dan teori-teori kepemimpinan termasuk konsep khilafah, ulul amri dan lain sebagainya (Faris & Abdalla, 2018: 13).

Hal ini sangat bersesuaian dengan sebuah hadits Nabi Muhammad SAW. Yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dalam Kitabnya Shahih Bukhari Muslim bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْ  
 أَةٌ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ  
 وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ۝

Artinya: “Kalian semuanya pemimpin (pemelihara) dan bertanggung jawab terhadap rakyatnya. Seorang raja adalah pemimpin bagi rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Seorang suami memimpin keluarganya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak anaknya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya. Seorang hamba (buruh) pemimpin harta milik majikannya dan akan ditanya tentang pemeliharaannya. Camkanlah bahwa kalian semua adalah

*pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya.(HR. Bukhari Muslim ).*

Hadits tersebut menjelaskan tentang kepemimpinan serta adanya pertanggung jawaban bagi setiap manusia. Hal ini mengisyaratkan bagi umat islam bahwa kepemimpinan seseorang tidak hanya berlaku di dunia, akan tetapi amanat tersebut nantinya akan dimintai pertanggung jawabannya kelak diakhirat atau dikehidupan berikutnya. Maka, konsep ini berimbas pada paradigma umat islam bahwa ketika seseorang ditunjuk menjadi pemimpin, hendaknya mereka menjadikan ayat dan hadits tersebut fondasi dari bangunan kepemimpinannya, sehingga apa yang menjadi visi dan misi dari agamanya yaitu sebagai rahmatan lil alamin tercapai.

Hadits lain yang juga menyinggung tentang kepedulian seorang pemimpin dalam Islam adalah hadits yang diriwayatkan oleh At-Tirmidzi dan Imam Ahmad yang berbunyi :

عَنْ أَبِي الْحَسَنِ قَالَ: قَالَ عَمْرُو بْنُ مُرَّةٍ لِمُعَاوِيَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: إِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: مَا مِنْ إِمَامٍ يُغْلِقُ بَابَهُ دُونَ ذَوِي الْحَاجَةِ وَالْحَلَّةِ وَالْمَسْكِنَةِ إِلَّا أَغْلَقَ اللَّهُ أَبْوَابَ السَّمَاءِ دُونَ خَلَّتِهِ وَحَاجَّتِهِ وَمَسْكِنَتِهِ

Artinya: "Dari Abu Al-Hasan, ia berkata,'Amr bin Murrah berkata kepada Muawiyah Radhiyaltahu Anhu aku mendengar Rasulullah Shallallahu Alnihi wa Sallam bersabda, "Tidaklah seorang imam menutup pintunya tanpa mempedulikan orang-orang yang mempunyai kebutuhan, keperluan, dan kemiskinan, melainkan Allah tutup pintu-pintu langit tanpa mempedulikan keperluannya, kebutuhannya, dan kemiskinannya."(Al'luhaidan, 2020: 422)

Hadits tersebut merupakan peringatan dari Allah dan Rasulnya kepada umat islam yang menjadi seorang pemimpin bagi manusia. Hendaklah

seorang pemimpin tersebut memperhatikan serta memiliki empati yang tinggi terhadap tanggung jawab dan haknya sebagai pemimpin. Karena apabila mereka tidak memiliki kepekaan social apalagi tanggung jawabnya sebagai khalifah dimuka bumi maka Allah tidak akan pernah menurunkan bantuan kepada pemimpin tersebut. Kondisi ini jelas mensyaratkan bagi seorang manusia ketika menjadi pemimpin, selain menjadi Uswah Hasanah hendaknya juga memiliki kepedulian serta kepekaan yang tinggi terhadap apa yang terjadi pada lingkungan sekitarnya. Terutama sekali kepada lingkungan sosialnya. Dengan demikian, pemimpin tersebut akan selaras dengan kehendak tuhan dan Rasulnya.

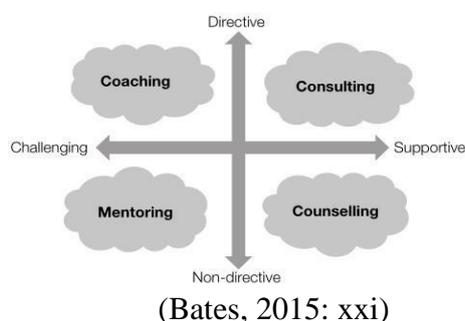
#### **2.2.4 Definisi *Coaching Motivational***

*“A coach will encourage you to get in and drive the car correctly”* demikian pernyataan Bates&James (2015:xx) dalam sebuah bukunya yang berjudul *“The Little Book Of Big Coaching Models”*. Pernyataan ini digunakan untuk membedakan antara program-program pembinaan ataupun pendampingan didalam melakukan peningkatan kualitas personalitas didalam individu maupun lembaga. Selama ini masyarakat sering kali mengidentikkan atau bahkan menyamakan antara *coaching*, *mentoring*, *consulting* dan *counselling*. sehingga hal ini menimbulkan kesan yang sangat biasa atau bahkan tidak bermanfaat ketika membicarakan tentang yang berhubungan dengan coaching. Yang pada akhirnya akan menimbulkan akibat malasnya sebuah Lembaga atau Lembaga untuk mengadakan program coaching secara simultan.

Secara terminology, terma “*coaching*” bermakna “Pembinaan” (ECollins Dictionary). Akan tetapi jika mengacu pada beberapa ahli dalam bidang coaching seperti Bob&McGrath, coaching diartikan sebagai proses didalam membantu individu agar bisa menemukan serta berperilaku menurut pemecahan masalahnya yang disesuaikan dengan kepribadian mereka (Bates&James 2015:xx). Sementara terma “*mentoring*” dimaknai proses berbagi pengalaman, pembelajaran serta nasehat antara individu yang sudah berpengalaman dengan individu lainnya yang kurang berpengalaman dalam bidang tertentu.

Berbeda halnya dengan *conselling* dan *consulting*, Kedua terma ini, mengacu kepada proses pendampingan tak langsung oleh individu yang sudah berpengalaman. Karena prosesnya tidak langsung, maka *impact* dan *effect* terhadap objek yang diproses menimbulkan hasil yang berbeda dengan *coaching*. Seperti yang Digambar pada bagan berikut ini.

Gambar 1. Perbedaan antara *coaching*, *mentoring*, *consulting* dan *counselling*



Pada bagan tersebut nampak jelas antara *Coaching* dan *mentoring* memiliki kesamaan yaitu sama sama memiliki *challenging*, namun perbedaannya adalah bahwa *mentoring* bisa dilakukan secara tak langsung.

Artinya *mentoring* hanya sebatas memberitahu serta menampakkan cara melakukan sesuatu sehingga seolah-olah orang lain melakukan. *Coaching*, lebih dari sekedar memberitahu dan memperlihatkan, akan tetapi juga mempraktekkan sekaligus memfasilitasi dari cara melakukan sesuatu sampai orang tersebut betul-betul bisa dan memahami atau bahkan ahli pada bidangnya (Kok, 2017: 13–14). Karena pada proses *coaching* tidak hanya menyentuh langsung akan tetapi juga memiliki tantangan langsung yang harus dihadapi oleh Klien . Sementara *mentoring* pada bagan tersebut juga memiliki tantangan bagi Klien yang melakukan proses mentoring namun mentor tidak terlibat secara langsung ketika Klien mengalami atau belajar apa yang harus dilakukan. Sehingga kemungkinan untuk mengalami ketidakpastian serta keraguan didalam menerapkan mentoring tersebut itu ada.

Hal ini sejalan pula dengan pemikiran Kok Yang lebih menekankan kepada penggunaan *coaching* dalam peningkatan kualitas *leadership* dalam sebuah lembaga ataupun Lembaga. Dalam bukunya Kok Menyatakan bahwa *coaching* bisa digunakan untuk mengubah perilaku seorang pemimpin. Tidak hanya sampai disitu, mereka mengklaim bahwa *leadership coaching* sangat relevant, valid dan dibutuhkan di arena post manajemen bisnis saat ini (Kok, 2015: 4–5).

#### **2.2.4.1 *Coaching Motivation dan Komunikasi Efektif***

Pembinaan profesional (Profesional Coaching) telah diadopsi secara luas sebagai alat pengembangan untuk meningkatkan komunikasi dan dengan demikian meningkatkan hubungan di tempat kerja karena

kemampuannya untuk membantu memodifikasi perilaku tanpa berdampak negatif pada kompetensi dan harga diri individu. Miller&Rollnick (2013: 299-300) menulis pada bukunya tentang penelitian yang dilakukan Pilette dan Wingard pada tahun 1997 dan melaporkan bahwa hasil positif dari pembinaan dapat dicapai melalui dialog yang mengidentifikasi pola perilaku terkait dengan pencapaian tujuan, menyoroti perspektif baru dengan membingkai ulang pola masa lalu, dan memungkinkan praktik perilaku baru.

Atribut ini disorot dalam bentuk pembinaan tertentu, seperti Interview Motivasi (MI), teknik klinis pembinaan yang digunakan untuk membantu memperoleh perubahan perilaku. Namun demikian, bahkan dengan pengetahuan bahwa praktik pembinaan dapat meningkatkan dialog di tempat kerja, bisnis terus kehilangan dana, proyek, dan nyawa karena komunikasi yang tidak efektif. Sementara faktor tambahan berkontribusi mengapa perusahaan menghadapi kerugian finansial, komunikasi pembinaan mungkin menjadi salah satu cara untuk mengurangi beberapa kerugian ini. Keterampilan Komunikasi yang tergabung dalam wawancara Motivasional ini dapat dimasukkan dalam pembinaan untuk membantu meningkatkan komunikasi.

#### **2.2.4.2 Interview Motivasional**

Dalam ranah psikologi klinis, Wawancara Motivasi (*Motivational Interviewing* atau MI) telah ditetapkan sebagai sarana perubahan perilaku yang terdokumentasi. Ini adalah " gaya percakapan kolaboratif untuk

memperkuat motivasi dan komitmen seseorang untuk berubah" (Miller&Rollnick, 2013:12).

Mengikuti pendekatan terapi yang berpusat pada klien, Rogers (1959:184256) menyatakan dalam artikelnya bahwa MI mendorong kesiapan untuk perubahan melalui hubungan diadik yang suportif dan empati. MI dapat menjadi seperangkat alat untuk perubahan dan gaya konseling (Miller&Rollnick, 2013:12). Mendeteksikan dari Teori Persepsi Diri, inti dari MI terletak pada pemahaman bahwa komitmen untuk berubah diperkuat ketika datang secara internal dari klien, sebagai lawan dari kekuatan eksternal. MI terletak pada tiga prinsip dasar:

- Pertimbangan

Memberikan prioritas pada kebutuhan individu dan memberikan dukungan yang tulus melalui percakapan.

- Kebangkitan

Menggambarkan motivasi dan alasan untuk perubahan dari pengalaman individu itu sendiri alih-alih memberi tahu mereka apa yang seharusnya mereka lakukan.

- Otonomi

Mengakui bahwa dorongan untuk berubah tidak datang dari otoritas tetapi semata-mata dari individu.

Selain tiga prinsip tersebut, MI menggunakan empat blok bangunan – pertanyaan terbuka, afirmasi, refleksi, dan pernyataan ringkas untuk

membantu klien menemukan alasan perubahan dalam diri mereka dan berkomitmen untuk berubah.

#### **2.2.4.3 Dasar Pemikiran Rogerian.**

MI didasarkan pada pendekatan terapi yang berpusat pada klien, di mana Rogers (1957: 95-103) menguraikan enam kondisi kritis untuk memungkinkan perubahan kepribadian:

1. Ada hubungan *diadik* antara klien dan terapis.
2. Klien menunjukkan perilaku yang tidak selaras antara diri yang sebenarnya dan yang diinginkan (misalnya, kerentanan atau kecemasan).
3. Terapis kongruen (misalnya, dalam keadaan seimbang antara pengalaman diri dan persepsi diri; mampu menjadi asli selama terapi).
4. Terapis memberikan penghargaan positif tanpa syarat kepada klien (misalnya, perhatian dan kehangatan; validasi emosi klien).
5. Terapis menunjukkan empati kepada klien. Klien percaya bahwa terapis menunjukkan rasa hormat dan empati positif tanpa syarat.

Roger menarik kondisi kritis ini dari keyakinannya bahwa semua manusia berusaha untuk memenuhi potensi terbesar mereka. Dengan kondisi yang diperlukan ini, hubungan *diadik* antara terapis dan klien dapat membantu klien didalam mengaktualisasikan diri mereka. Dia menekankan kekuatan untuk didengarkan; klien dapat mendiskusikan apa saja selama sesi, dan terapis dapat secara aktif mendengarkan, menunjukkan empati,

dan menegaskan klien untuk membantu mereka bergerak menuju aktualisasi diri.

Pada awalnya, Motivational Interview (MI) mungkin tampak seperti pengulangan sederhana dari pendekatan Rogerian, namun sudut pandang seperti itu tidak sepenuhnya benar. MI bukan hanya revisi dari teori Rogerian; meskipun didirikan pada keyakinan yang sama, MI berangkat dari terapi berpusat pada klien Rogerian karena sadar, fungsi berorientasi pada tujuan (Miller&Rollnick, 2009:129). Pendekatan Rogerian mungkin tampak nondirektif, sedangkan MI memiliki pendekatan langsung yang mendasari menuju tujuan tertentu. Selanjutnya, sementara Roger berfokus pada membantu klien mencapai aktualisasi diri, MI berfokus pada tujuan yang dipilih klien dan bekerja untuk membantu mereka mencapai tujuan mereka melalui diskusi yang disengaja, membangkitkan motivasi, serta memunculkan perilaku perubahan.

Kekuatan mendengarkan sangat penting dalam kedua metode, namun hasil fokusnya berbeda. Sesi terapi yang berpusat pada klien dapat mencakup diskusi tentang beragam topik; kekuatan MI terletak pada diskusi targetnya tentang satu perilaku yang diharapkan klien untuk diubah.

#### **2.2.4.4 Strategi dan Hasil MI.**

Pada intinya, MI lebih persuasif daripada koersif, mendorong klien di sepanjang jalur perubahan daripada mendorong mereka langsung pada perilaku perubahan itu sendiri. Menggunakan MI, niat harus fokus pada peningkatan motivasi intrinsik subjek (Miller&Rollnick, 2013: 12). Magill

dkk. meninjau 12 studi yang meneliti hasil terkait dengan keterampilan MI, yang didefinisikan sebagai alat percakapan khusus untuk pendekatan MI. Ini termasuk empat blok bangunan yang disebutkan sebelumnya - pertanyaan terbuka, afirmasi, refleksi, dan ringkasan, disingkat dalam literatur sebagai OARS (Miller&Rollnick, 2013: 12).

- Pertanyaan terbuka – Dalam upaya untuk membangkitkan dari subjek, pertanyaan terbuka digunakan untuk menarik informasi dari subjek. Tidak seperti pertanyaan tertutup, pertanyaan terbuka tidak memiliki penilaian dan menimbulkan rasa ingin tahu.
- Afirmasi – Afirmasi terdiri dari validasi pikiran dan perasaan untuk mendorong pandangan positif dan rasa dukungan subjek. Afirmasi membantu mengurangi sikap defensif dan meningkatkan keterbukaan terhadap perubahan.
- Refleksi Pernyataan kembali komentar subjek dapat membantu memperjelas isi dan konteks, menunjukkan pengakuan seseorang terhadap sudut pandang subjek, dan mendukung otonomi dalam eksplorasi yang lebih mendalam.
- Pernyataan Ringkas Pernyataan menawarkan perspektif baru dengan menyatukan semua informasi yang telah dikumpulkan dari diskusi dengan seseorang dan membantu memajukan komunikasi.

Penggunaan keterampilan MI yang konsisten berkorelasi dengan lebih banyak pembicaraan perubahan yang dihasilkan klien, yang didefinisikan sebagai bahasa yang menunjukkan perubahan perilaku positif

(Magil, et. al, 2014: 973-983). Perubahan ini secara langsung dipengaruhi oleh efikasi diri.

#### **2.2.4.5 Efikasi Diri.**

Self-efficacy, atau keyakinan bahwa seorang individu dapat mencapai tujuan mereka (Bandura, 1997:10), adalah blok bangunan perubahan; jika seseorang percaya bahwa mereka tidak dapat berubah, mereka cenderung tidak akan mencoba. Dengan demikian, komponen utama MI adalah meningkatkan efikasi diri individu untuk mendorong perubahan perilaku. Sayegh dkk. Melakukan meta-analisis dari 84 studi, menyimpulkan bahwa MI memiliki efek yang signifikan di seluruh populasi perubahan perilaku pada tiga bulan dan enam bulan tindak lanjut.

Temuan ini menunjukkan bahwa individu mengembangkan motivasi intrinsik yang tinggi ketika terlibat dalam proses MI, yang mengarah ke perubahan yang tahan lama dari waktu ke waktu. Selanjutnya, ketika implementasi, atau di mana, kapan, dan bagaimana tujuan pencapaian digunakan dalam hubungannya dengan MI, self-efficacy, dan pencapaian tujuan diperkuat bahkan lebih (Bandura, 1997:10).

#### **2.2.4.6 MI di Tempat Kerja.**

Meskipun Interview Motivasional secara historis telah digunakan untuk menyembuhkan penyalahgunaan zat dan kecanduan, dan juga telah digunakan baru-baru ini dalam pengaturan bisnis untuk alasan seperti wawancara penilaian, fasilitasi pertemuan tim dan pembinaan karir. Seiring

berkembangnya MI di tempat kerja, potensinya untuk meningkatkan komunikasi mulai muncul ke permukaan termasuk di Indonesia.

Ketika ASN diberi tahu bahwa mereka perlu melakukan sesuatu yang lebih baik atau berbeda, biasanya individu akan merespons secara defensif; ketika umpan balik atau saran perubahan perilaku dipandang sebagai kritik atau ancaman, orang merespons secara reaktif dan protektif dalam upaya melindungi diri dari ancaman dan mempertahankan status quo. Orang dapat menduga bahwa jika ASN diberi tahu bahwa mereka perlu meningkatkan komunikasi mereka atau mengikuti pelatihan komunikasi, mereka mungkin memiliki respons defensif seperti itu. Atau, proses MI tidak memberi tahu individu apa yang perlu mereka ubah; sebaliknya, MI memunculkan perubahan perilaku dengan membantu klien mengidentifikasi tujuan mereka sendiri, menyoroti perbedaan antara tujuan tersebut dan perilaku saat ini dan mendiskusikan manfaat perubahan (dan risiko tidak berubah).

Melalui percakapan ini, klien berbicara sendiri untuk mengambil langkah menuju perubahan (Miller & Rollnick, 2013: 14). Di tempat kerja, memanfaatkan keterampilan MI dapat membantu individu memperoleh peningkatan keterampilan komunikasi mereka saat mereka belajar untuk terlibat dalam percakapan yang membatasi reaksi defensif dan memungkinkan diskusi yang lebih terbuka.

#### **2.2.4.7 MI dan Efektivitas Komunikasi.**

Menggunakan MI di tempat kerja untuk peningkatan komunikasi masih merupakan konsep baru, tetapi penelitian telah menunjukkan hasil yang positif. Tujuan dari studi percontohan ini adalah untuk memperluas penelitian saat ini tentang MI di tempat kerja. Selain itu juga untuk memahami bagaimana pelatihan ini dapat membekali Aparatur Sipil Negara dengan seperangkat keterampilan baru yang dapat meningkatkan efektivitas komunikasi yang dirasakan di tempat kerja mereka. Harapan dalam membawa alat MI ke tempat kerja melalui pelatihan Coach Motivation (CM), sebuah intervensi berdasarkan perundang-undangan, untuk memberi ASN seperangkat keterampilan dan struktur untuk digunakan dalam percakapan mereka, memungkinkan mereka untuk mendorong komunikasi yang lebih efektif.

Ketika mempertimbangkan bagaimana menggunakan *Coach Motivation* di tempat kerja untuk mempromosikan komunikasi yang efektif, juga perlu untuk mempertimbangkan variabel lain yang dapat mempengaruhi gaya dan keterampilan komunikasi tentunya.

#### **2.2.5 Mendefinisikan Komunikasi yang Efektif**

Nilsen pada tahun 1975 pernah menulis dalam sebuah artikelnya bahwa, "Arti kata 'komunikasi' antara jelas dan tidak jelas" (Nilsen, 1975:1017). Sudah lebih dari enam dekade kemudian, pemikiran yang bersifat sentimen ini masih terdengar seolah-olah benar. Artinya jelas bahwa pada saat kita menggunakannya untuk merujuk pada perkataan atau tulisan –

sementara sangat mudah bagi kita untuk sepakat dengan pernyataan tersebut bahwa ujaran dan tulisan merupakan salah satu bentuk dari komunikasi ataupun penyampaian pesan.

Maka disini, makna komunikasi menjadi kabur disaat kita mencoba mendefinisikan batasannya – pertanyaannya kemudian adalah, jika terjadi kesalahan pahaman, apakah karena komunikasi yang buruk atau kurangnya komunikasi ?. Shepherd dalam artikelnya menjelaskan bahwa penghambat utama dalam mendefinisikan komunikasi berangkat dari hubungannya yang selalu melekat kepada kepribadian manusia – dengan mendefinisikan komunikasi, seseorang menegaskan, atau tidak menyetujui, serangkaian pengalaman untuk menjadi “manusia yang unik” (Shepherd, 1992:203-219).

Dalam hal ini , artinya bahwa dengan memberikan definisi pada terma “komunikasi”, kita secara tidak langsung telah menempatkan batasan pada tindakan serta perilaku manusia, yang mungkin termasuk dalam kategori ini (misalnya, penggunaan gerakan tangan oleh satu individu dapat dianggap sebagai transmisi pesan, sedangkan orang lain diklaim hanya melambaikan tangan) (Barker, 2019 : 2). Shepherd (1992:203-219) menyarankan bahwa definisi sederhana pasti memunculkan bias, maka dari itu tidaklah mengherankan jika bahwa di beberapa studi maupun penelitian, definisi komunikasi sangat bervariasi.

Komunikasi dapat didefinisikan secara eksplisit, seperti “tindakan verbal yang memunculkan respons verbal.” Hal ini juga dapat didefinisikan lebih luas, seperti "semua prosedur dimana satu pikiran dapat mempengaruhi

yang lain" sebagaimana dinyatakan oleh Weaver dan dikutip oleh Simamora (2021:2). Rosengren (2006:138-169) mendefinisikan komunikasi secara luas, Dia dengan tegas menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses penciptaan makna. Namun, makna tersebut bersifat subjektif, maka oleh karenanya diartikan secara eksplisit bahwa komunikasi yang identik dapat memiliki makna yang berbeda bagi lain individu.

Dari uraian tersebut dapat kita Tarik benang merahnya bahwa pendefinisian dari terma "komunikasi" berbeda-beda, tetapi landasan utama dari semuanya adalah transmisi atau perpindahan informasi dari satu pihak ke pihak lain. Komunikasi mungkin efektif sejauh pembicaraanya jelas dan nyaman dalam menyampaikan pesan , serta responsive (Simamora, 2021: 9–11). Identifikasi dari ketiga faktor komunikasi efektif ini perlu dilakukan, karena setiap aspek dari faktor tersebut mewakili komponen terpisah dari konstruksi komunikasi, yang menggabungkan elemen kognitif, perilaku, dan afektif. Lebih jauh lagi, komunikasi dianggap episodik; sementara individu memiliki tingkat dasar keterampilan komunikasi, mereka mungkin menunjukkan berbagai tingkat komunikasi yang *efektif* untuk setiap aspek komunikasi (kognitif, perilaku, dan afektif) di percakapan yang berbeda.

Maka dari itu, dalam proses penentuan bagaimana mendefinisikan komunikasi dalam studi ini, penting kiranya untuk menggunakan definisi yang:

- a) mewakili konstruksi yang dimaksudkan untuk pengukuran (misalnya, komunikasi efektif yang dirasakan ),

- b) operasional (misalnya, indikator dapat didefinisikan dan ditangkap oleh skala pengukuran), dan
- c) bahwa orang dapat mengkontekstualisasikan skenario tertentu (misalnya, percakapan di tempat kerja).

Maka, untuk tujuan penelitian ini, komunikasi yang efektif didefinisikan sebagai kemampuan satu pihak untuk mengartikulasikan pesan dalam bahasa yang jelas dan dapat dimengerti.”. Secara khusus, *komunikasi yang efektif* diukur dalam studi dengan tiga aspek: kejelasan (*Clarity*) dari pesan, respon atau daya tangkap (*Responsiveness*) dari Responden, dan kenyamanan (*Convenience*) yang dialami selama komunikasi.

- *Clarity* (Kejelasan) artinya dalam aspek kognitif dari komunikasi, kejelasan melibatkan transmisi makna melalui kata-kata atau simbol dari pengirim ke penerima. Kondisi ini merupakan kemampuan untuk merumuskan pikiran ke dalam kata-kata atau simbol yang dapat diinterpretasi oleh orang lain sehingga orang lain mampu mencerna dan menangkap pesan dari pengirim tersebut (Mufid, 2015: 139).
- *Responsiveness* (daya tangkap) dapat diartikan sebagai menjadi responsive, mewakili kesediaan komunikator untuk berbicara dan memberikan ruang bagi orang lain untuk merespon. Responsiveness merupakan komponen dari perilaku komunikasi yang efektif, yang mencerminkan norma-norma timbal balik (Mufid, 2015: 62). Kondisi tersebut memerlukan komunikator untuk menyampaikan informasi dan kemudian mendengarkan dengan penuh perhatian, menandakan sejauh

mana seseorang mengundang percakapan untuk melanjutkan (Mufid, 2015: 106). Hal ini juga menunjukkan bahwa norma-norma sosial terkoordinasi. Misalnya, dalam percakapan, ada harapan dari kedua individu untuk diberi kesempatan berbicara. Ketika seorang individu tidak mengizinkan dialog terbuka (misalnya, menyampaikan arahan), pihak lain mungkin merasa diremehkan dan akibatnya merespons secara negatif atau defensif kepada pembicara.

- *Convenience* (kenyamanan) dalam hal ini memiliki maksud keyakinan pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan orang lain dan mempromosikan lingkungan kepercayaan . Kenyamanan adalah aspek afektif (emosional) dari komunikasi. Misalnya, tingkat kecemasan yang tinggi (kekhawatiran tentang apa yang mungkin terjadi) dan ketidakpastian (ketidakmampuan untuk memprediksi perasaan, sikap, dan perilaku orang lain) dapat mengakibatkan penurunan kenyamanan karena situasinya terasa ambigu.

Dalam penelitian ini, ketiga aspek dari *Clarity* , *Responsiveness* , dan *Convenience* dipilih secara eksplisit sebagai pendekatan multi-segi untuk mengukur komunikasi. Pengukuran multi-faceted memungkinkan deteksi perubahan dalam komunikasi secara keseluruhan dan perubahan skala sub faktor komunikasi tertentu, memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang efek intervensi (atau kekurangannya). Selain itu, personal dalam riset ini diminta untuk mengingat fase-fase yang sama (misalnya, percakapan di tempat kerja yang sama) selama pra dan pasca tes untuk

mengontekstualisasikan hasil pelatihan ke peristiwa tertentu. Ini membantu mengatasi sifat komunikasi yang bertahap.

### **2.2.6 Pentingnya Keterampilan Komunikasi di Lingkungan Kerja**

Mempelajari bahasa dan komunikasi di tempat kerja menyiratkan bahwa kita menghubungkannya dengan proses, aktivitas, dan praktik yang merupakan pengembagaan atau fenomena dari sebuah lembaga (Simamora, 2021:36). Sepanjang waktu, konteks, dan individu, mengembangkan ASN yang lebih baik telah dan akan terus menjadi fokus utama pengembangan individu dalam sebuah lembaga. Salah satu dari proses peningkatan dan pengembangan kualitas ASN yang bisa diteliti dilapangan adalah *coaching*. Pembinaan (*Coaching*) dalam hal mengatur sebuah lembaga telah dikaitkan dengan hasil positif bagi personal, seperti peningkatan kinerja, keterampilan, dan pengembangan pribadi (Puspa dkk., 2016: 9).

Ada berbagai macam Bentuk dari proses pengembangan ASN termasuk program Kerjasama dengan perusahaan konsultan yang memang khusus untuk melakukan pengembanga ditingkat ASN.- banyak sekali penilaian yang digunakan dalam pelatihan pengembangan ASN menyoroti perlunya pelatihan komunikasi. Di luar negeri program semacam ini sudah menjamur, dan yang paling terkenal adalah Pelatihan, Enneagram, DiSC Wiley dan Strengths finder Gallup, yang dari ketiganya ini terkadang dihadiri oleh orang Indonesia yang ingin melakukan pengembangan di perusahaannya.

Seperti yang pernah dilakukan oleh seorang Mardigu Wowiek pada saat perusahaannya mengalami keruntuhannya, beliau pergi ke Australia untuk mengikuti program semacam coaching yang didalam ada program terstruktur termasuk didalamnya ada program pengembangan skill komunikasi baik dengan dirinya maupun dengan orang disekitarnya. Dan Pak Mardigu sendiri sudah sering kali mengadakan program sejenis dengan tambahan berbagai macam paket program self improvement seperti BootCamp, Millionaire Mindset dan lainnya (Wowiek, 2015: 70). Dan semuanya ini sangat luar biasa hasil dari program semacam ini untuk proses peningkatan komunikasi tim melalui pengembangan pemahaman Responden tentang gaya komunikasi rekan tim, kekuatan kerja, dan tipe kepribadian dan jenis self improvement lainnya.

Komunikasi dalam bentuk ucapan yang jelas muncul sebagai komponen utama pengembangan ASN di banyak program. Namun, seperti yang dijelaskan di bawah, penelitian menunjukkan masih ada ruang untuk perbaikan dalam mengembangkan komunikasi yang efektif, atau kemampuan satu pihak untuk mengartikulasikan pesan dalam bahasa yang jelas dan dapat dipahami , dan pihak lain untuk dengan mudah memahami pesan yang diartikulasikan. Penelitian tambahan diperlukan pada praktik terbaik untuk mengembangkan komunikasi yang efektif, yang menggabungkan ketiga komponen tersebut.

### 2.2.7 Komunikasi dan Pemimpin Transformasional

Perlunya *Clarity* , *Responsiveness* , dan *Convenience* dalam komunikasi di tingkat kepemimpinan individu sehingga Dia mampu memberikan support serta motivasi kepada anggotanya terlihat dalam definisi kepemimpinan transformasional (Karim, 2010: 169). Empat komponen utama terdiri dari kepemimpinan transformasional – motivasi inspirasional, Pengaruh Idealisme, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Keempat komponen ini menciptakan lingkungan yang diperlukan untuk menggerakkan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan lembaga yang lebih besar (Karim, 2010: 157). Sejauh mana seorang pemimpin menunjukkan setiap komponen yang terhubung pada komunikasi.

- Motivasi Inspiratif.

Motivasi Inspiratif adalah sejauh mana para pemimpin dapat memeberikan motivasi kepada pengikutnya untuk berkomitmen pada visi atau tujuan bersama, memperkuat keyakinan, keteguhan, serta meningkatkan moral tim. Tanpa kemampuan untuk mengomunikasikan visi dengan jelas, para pemimpin kemungkinan besar tidak akan mampu menginspirasi pengikut mereka untuk mengambil tindakan menuju tujuan mereka (Karim, 2010: 169).

- Pengaruh Idealisme

Pengaruh Idealisme dapat dilihat pada komitmen pemimpin terhadap misi dan tindakan yang mereka ambil dalam upaya untuk mengikuti nilai-nilai inti mereka, mempertahankan prinsip-prinsip etika, dan

mengambil risiko bila perlu. Melalui tindakan ini, pemimpin berfungsi sebagai panutan bagi pengikut. Bayangkan jika pemimpin tidak dapat dengan jelas mengartikulasikan alasan di balik keputusannya – Ketidakmampuan untuk mengomunikasikan dasar pengambilan keputusan ini dapat menghambat kepercayaan pengikut pada pemimpin mereka dan mengurangi efek pengaruh Idealisme (Karim, 2010: 158).

- Stimulasi Intelektual

Rangsangan Intelektual mengacu pada dukungan pemimpin dan penerimaan ide pengikut dan melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Pertimbangkan hasilnya jika keterampilan komunikasi para pemimpin dan pengikut kurang jelas; keputusan dapat dibuat tanpa semua informasi, dan misi dapat terganggu (Karim, 2010: 180).

- Individual Consideration

Pertimbangan Individu merupakan konsep seorang pemimpin yang memberikan perhatian kepada mereka yang membutuhkan bagi setiap pengikut dan memenuhi kebutuhan dan keinginan khusus yang diperlukan untuk mempertahankan motivasi pengikut. Dengan komunikasi yang buruk, kebutuhan dan keinginan ini mungkin tidak diketahui, dan seorang pemimpin bisa kehilangan pengikut, akibatnya berdampak pada pemenuhan misi mereka (Karim, 2010: 186).

Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa tanpa kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, para pemimpin mungkin berjuang untuk

membangun empat komponen perilaku kepemimpinan transformasional dan mungkin gagal membawa pengikut bersama mereka dalam perjalanan mereka. atau, bila ada komunikasi yang efektif, yang didefinisikan oleh kejelasan (*Clearness/Clarity*), responseif (*Responsiveness*), dan kenyamanan (*convenience*), mungkin ada transaksi lebih bermakna antara pemimpin dan pengikut, meningkatkan kepercayaan dan integritas. Komunikasi, oleh karena itu, berfungsi sebagai keterampilan yang diperlukan untuk menjadi pemimpin transformasional dalam diri setiap individu pada umumnya dan pada pegawai pada khususnya. Komunikasi yang efektif juga diperlukan untuk memastikan berfungsinya tempat kerja yang efektif baik bagi pemimpin maupun pengikutnya.

### **2.2.8 Hasil Komunikasi di Tempat Kerja**

Pada tahun 2011 sebuah studi pernah dilakukan dalam laporan Holmes. Mereka memperkirakan bahwa komunikasi yang tidak jelas atau bahkan buruk (misalnya, kebijakan perusahaan yang membingungkan, email yang disalah pahami, interpretasi yang salah atau kesalah pahaman tugas atau tanggung jawab, kegagalan pesan untuk menjangkau audiens yang dituju, dll.) merugikan bisnis Amerika sekitar \$400 miliar setiap tahun (Grossman, 2011). Sementara laporan Holmes mensurvei 400 perusahaan dengan 100.000 ASN, biaya komunikasi yang buruk tidak dibedakan berdasarkan pada ukuran besar atau kecilnya Lembaga ataupun perusahaan.

Milford menulis laporannya bahwa untuk perusahaan kecil dengan sekitar 100 ASN, biaya rata-rata miskomunikasi (digambarkan sebagai

"kesalahan email, inefisiensi, dan kesalahpahaman," khususnya, yang berkaitan dengan informasi yang tidak akurat atau tidak lengkap, nada yang tidak pantas, dan volume yang berlebihan) adalah menyepakati \$ 450.000 per tahun. Selain implikasi moneter, komunikasi yang buruk juga dapat mempertaruhkan nyawa proyek, bisnis, dan bahkan nyawa manusia (Milford, 2010).

Oleh karenanya, meningkatkan komunikasi sangat penting. Untuk meningkatkan komunikasi itu sendiri dan untuk memberikan hasil lembaga tambahan, seperti keterlibatan para anggotanya. Selain keterlibatan para anggotanya atau ASNnya, hasil positif dari komunikasi yang efektif mencakup kepercayaan dan kredibilitas, seperti yang dibahas dalam tinjauan umum komunikasi kepemimpinan.

Penelitian menunjukkan semakin banyak bukti yang menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif adalah dasar untuk menciptakan kepercayaan, komitmen lembaga, keterlibatan ASN, dan kepuasan kerja. Hasil-hasil ini menjadi perhatian khusus, karena seperti yang telah dibahas sebelumnya, mereka terkait dengan perilaku kepemimpinan transformasional. Tanpa komunikasi yang efektif, pemimpin transformasional mungkin gagal membawa pengikut bersama mereka dalam perjalanan mereka. Dengan demikian, tanpa komunikasi yang efektif, kepercayaan, komitmen lembaga, keterlibatan ASN, dan kepuasan kerja tidak mungkin diperoleh, dan seseorang mungkin gagal menjadi pemimpin transformasional.

- **Memberikan Kepercayaan.**

Hubungan antara komunikasi dan kepercayaan dapat dilihat melalui beberapa lensa. Misalnya, Fakhruroji menyarankan hubungan komunikasi-kepercayaan adalah multi-arah, di mana komunikasi yang efektif merupakan anteseden untuk kepercayaan sementara kepercayaan juga merupakan penguat komunikasi yang positif (Fakhruroji, 2019:20). Pandangan alternatif termasuk komunikasi yang mendahului pembentukan kepercayaan dan kepercayaan mendahului komunikasi yang efektif. Komunikasi juga dapat memfasilitasi hubungan saling percaya antara pemimpin dan ASN.

- **Komitmen Lembaga.**

Penelitian telah berulang kali menghubungkan komunikasi pemimpin dan komitmen ASN. Ketika seorang pemimpin dapat dengan jelas mengomunikasikan visi lembaga, ASN lebih mungkin untuk memahami visi dan berkomitmen pada tujuan dan strategi lembaga (Goleman, 2017:78-90).

Komitmen lembaga sebagai output dari komunikasi yang efektif juga terkait dengan hubungan antara komunikasi dan saling percaya. Dalam kepercayaan dan komunikasi, umpan balik atau *feedback* ditempatkan sebagai komponen penting dalam membangun kepercayaan, loyalitas, dan komitmen. Strategi bimbingan komunikasi dan mendengarkan juga memiliki relevansi dengan kepercayaan serta komitmen. Terakhir, kemampuan pemimpin untuk lebih fleksibel dalam strategi komunikasi

mereka dalam situasi tertentu (misalnya, memilih untuk mengarahkan, bertanya, empati, dll) juga penting dalam menciptakan komitmen ASN (Goleman, 2017:78-90).

- **Keterlibatan ASN.**

Keterlibatan ASN mengacu pada sikap positif yang dengannya seseorang memandang pekerjaan dan tugas pekerjaan mereka. Memiliki tingkat keterlibatan ASN yang tinggi dianggap sebagai keunggulan kompetitif dan faktor pendukung untuk memperoleh bakat.

Komunikasi internal mempromosikan sejauh mana seseorang terlibat. Para peneliti semuanya sepakat bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan ASN. Strategi komunikasi, seperti komunikasi informal dan pembinaan, menyebabkan keterlibatan ASN yang lebih besar.

- **Kepuasan kerja.**

Berbagai aspek komunikasi yang efektif seperti faktualitas, frekuensi, dan umpan balik berhubungan positif dengan tingkat kepuasan ASN dan kinerja pekerja. Secara khusus, komunikasi dua arah yang terbuka berkorelasi dengan peningkatan kepuasan dan kebahagiaan ASN, dan ASN yang bahagia umumnya lebih sukses. Sebagian besar hubungan antara komunikasi yang efektif dan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh teori motivator-higienis Herzberg: komunikasi bertindak sebagai faktor kebersihan di mana komunikasi yang efektif mungkin tidak dengan sendirinya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi komunikasi yang buruk akan berdampak negatif pada kepuasan pekerjaan (Herzberg, 2003: 109-

120). Dengan demikian, komunikasi adalah landasan di mana kepuasan kerja dapat tumbuh.

## **2.3 Kerangka Konseptual**

### **2.3.1 Meningkatkan Komunikasi di Tempat Kerja**

Kebutuhan untuk komunikasi yang efektif dan jelas serta memberikan kesempatan bagi lembaga untuk mengambil tindakan yang ditargetkan dan terukur untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas. Satu pertanyaan utama terletak di tangan: apa yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan komunikasi di tempat kerja, yang hasilnya meningkatkan perilaku dan hasil kerja terkait (misalnya, kepercayaan, komitmen lembaga, dan kepuasan kerja?).

Para pemimpin menemukan bahwa prioritas utama untuk berhasil adalah komunikasi yang efektif dalam lingkungan pemerintahan untuk mendorong manajemen perubahan. Teori manajemen perubahan diterima secara luas dalam lembaga namun kurang memanfaatkan kerangka kerja untuk berhasil dalam perencanaan.

Tujuan manajemen menggunakan komunikasi yang efektif sebagai alat untuk mempromosikan *engagement* ASN menghasilkan kepuasan patron. Pimpinan yang mengimplementasikan perubahan komunikasi disadari oleh setiap anggota staf individu . Komunikasi yang efektif bermasalah jika pimpinan tidak secara sadar menyadari pola komunikasi. Kesadaran para ASN dan pelaksanaan yang bertanggung jawab bergantung pada pelaksanaan proses komunikasi yang efektif dari pemimpin.

Ada kecenderungan negatif dalam komunikasi pimpinan, dan pemimpin lembaga mulai lebih fokus pada ranah komunikasi. Tantangan komunikasi terjadi ketika mendesentralisasikan informasi dan menciptakan kurangnya sumber daya untuk mendorong komunikasi yang efektif antara berbagai departemen dalam lembaga. Kebutuhan akan komunikasi yang efektif adalah menciptakan transformasi sistemik menuju keberlanjutan. Peran mendasar untuk kepemimpinan menunjukkan komunikasi yang efektif dan menciptakan keberlanjutan ASN. Pemimpin lembaga memiliki tanggung jawab untuk menyelidiki, memahami, dan mengintegrasikan tingkat keberlanjutan pesan-komunikasi.

Memanfaatkan manajemen meningkatkan proses keterampilan komunikasi dan memberikan sumber daya evaluasi untuk laporan langsung. Ada hubungan antara persepsi komunikasi yang efektif dan meningkatkan kepercayaan diri. Kepercayaan pada responden merupakan variabel mediasi antara persepsi efektif komunikasi dan meningkatkan produktivitas. Menciptakan lingkungan kerja yang berpusat pada ASN. Lingkungan kerja membutuhkan perhatian pimpinan tertentu. Pimpinan memiliki dampak, kendali, dan pengaruh terbesar pada fungsionalitas tempat kerja, terlepas dari gaya komunikasi kepemimpinan. Pimpinan bisnis menggunakan budaya lembaga yang efektif untuk mempertahankan pekerjaan yang positif lingkungan. Budaya lembaga yang efektif adalah kumpulan budaya sub-lembaga. Contoh budaya positif meliputi: (a) layanan pelanggan yang sehat, (b) manajemen yang berorientasi pada ASN, (c) interpersonal yang kuat

hubungan, (d) kepemimpinan teladan, dan (e) proses pengambilan keputusan yang etis. Pimpinan adalah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan dan insentif yang memotivasi dan melibatkan ASN untuk mencapai hasil yang memuaskan dan mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan (Rudito et al., 2016:85). Pimpinan berusaha menciptakan tempat kerja yang konsisten melalui pengetahuan komunikasi dan keterampilan. Dengan tidak adanya komunikasi kepemimpinan yang sehat dan efektif, lingkungan dan ASN rentan terhadap disfungsi dan produktivitas rendah, yang menghambat secara keseluruhan efektivitas lembaga.

Peluang pelatihan (*Coaching Motivation*), Lembaga mengenali peluang pembinaan ketika disajikan. Pimpinan menggunakan strategi komunikasi untuk membantu mencari peluang yang memungkinkan pekerja untuk menantang diri mereka sendiri dalam situasi di mana keterampilan dan kompetensi mereka tumbuh. Komunikasi efektif pemimpin dengan pembinaan ASN memiliki pemberdayaan manfaat bagi pekerja yang terlibat.

Peluang pengembangan yang diberikan kepada ASN dapat berupa kombinasi dari individu rencana pengembangan keterlibatan ASN dan gaya pembinaan komunikasi yang efektif kepemimpinan. Tergantung pada efektivitas komunikasi kepemimpinan diberikan kepada ASN, hasilnya bermanfaat bagi kedua belah pihak ketika ASN mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk terlibat. Pimpinan yang mengambil minat proaktif dalam menjadi komunikator yang efektif mengalami efek

positif dari pembinaan ASN, didorong metrik keterlibatan dalam lembaga mereka (Hutahayan et al., 2019: 65).

### **2.3.2 Prediktor Komunikasi**

Selama bertahun-tahun, kerangka utama untuk kepribadian telah menjadi Model Lima Faktor. Dalam model ini, ciri-ciri kepribadian dikelompokkan ke dalam lima dimensi kepribadian yang di gagas oleh McRae&Costa dan sering disebut sebagai "5 Besar" (Mulyadi dkk., 2016: 76):

#### **1. Karakter Ekstrovet**

Sejauh mana seseorang mudah bergaul, banyak bicara, dan aktif. Sifat Ekstrovert disorot dalam banyak penelitian kepribadian dan komunikasi karena sifat prediktif dari kemampuan bersosialisasi seseorang. Secara konseptual, masuk akal bahwa individu ekstravert akan memiliki preferensi yang berbeda dari individu introvert berdasarkan tingkat sosialisasi mereka dan bahwa tingkat Extrovert seseorang akan memprediksi preferensi gaya komunikasi.

Harrington dan Loffredo dalam sebuah penelitiannya tahun 2010 menemukan bahwa ekstrovert lebih menyukai percakapan tatap muka daripada interaksi virtual. Dalam studi mereka, para ekstrovert melaporkan bahwa bertatap muka membantu mereka lebih memahami reaksi dan emosi orang lain. Ini mungkin berhubungan dengan aspek daya *tanggap* dari komunikasi yang efektif; ekstrovert lebih responsif ketika tatap muka dan kurang responsif dalam pengaturan virtual di mana

mereka merasa lebih sulit untuk memahami reaksi orang lain (Harrington&Loffredo, 2010:8995).

Berikutnya, sebuah studi tentang interaksi pasangan melaporkan bahwa perilaku komunikasi dan kepribadian berhubungan dengan stabilitas pasangan; khusus, Extrovert memoderasi hubungan antara stabilitas pasangan dan penarikan komunikasi laki-laki. Hasilnya dari penelitian yang dilakukan Lazaridès' et al. (2010:6) menunjukkan bahwa stabilitas pasangan tertinggi ketika ada tingkat ekstraversi wanita yang rendah dan tingkat penarikan pria yang rendah, atau tingkat penarikan pria yang tinggi dan tingkat ekstraversi wanita yang tinggi. Dengan kata lain, tingkat penarikan diri dan ekstraversi perempuan saling melengkapi dan meningkatkan stabilitas ketika keduanya tinggi atau rendah pada skala masing-masing.

Berbagai jalur penelitian yang menghubungkan Extrovert dengan preferensi komunikasi, kemandirian komunikasi yang dirasakan, dan interaksi di tempat kerja memberikan bukti untuk dipertimbangkan Extrovert sebagai prediktor ketika mempelajari komunikasi yang efektif.

## **2. Mudah Sepakat (Agreeableness)**

Agreeableness atau kesesuaian merupakan karakter kecenderungan seseorang untuk setuju dan sejalan dengan orang lain. Individu yang mendapat skor tinggi pada Kesesuaian cenderung lebih menyukai kerja sama daripada perselisihan. Individu yang mendapat skor tinggi dalam Kesesuaian tampak sederhana, sedangkan mereka yang rendah dalam

sifat ini cenderung sangat kompetitif. Dalam analisis kuantitatifnya, Bell (2007:595-615) melaporkan bahwa Kesesuaian memiliki efek paling substansial pada kinerja tim dari semua ciri kepribadian. Temuan ini sebelumnya disarankan oleh Mount, yang menemukan Kesesuaian tingkat individu menjadi prediktor nomor satu kinerja saat bekerja dalam tim. Mengenai komunikasi, mereka yang lebih setuju cenderung mendorong partisipasi komunikatif dari semua orang yang terlibat, mendukung perspektif orang lain, dan mempromosikan perasaan aman dan nyaman dalam berbagi pendapat dengan kelompok.

Perilaku ini dapat memfasilitasi kepekaan sosial dan percakapan "mengambil giliran," yang keduanya berhubungan positif dengan kinerja kelompok. Memang, beberapa studi menemukan dukungan untuk gagasan bahwa tingkat tim kesesuaian berdampak pada komunikasi mereka dan kinerja yang dihasilkan - tim yang lebih setuju berkomunikasi lebih banyak, yang menghasilkan peningkatan kinerja. Tingkat kesesuaian dan gender juga dapat berinteraksi dan mempengaruhi komunikasi.

Kecenderungan pada kesesuaian ini diamati dalam gaya komunikasi perempuan, yang sering dilihat sebagai interpersonal dan membangun hubungan, sebagai lawan untuk memaksakan dominasi. Berdasarkan hubungan ini dan penelitian tambahan yang mendukung hubungan antara kepribadian dan gender, gender dimasukkan dalam

penelitian ini sebagai kovariat untuk membantu memastikan sifat prediktif kepribadian pada komunikasi efektif yang dirasakan.

### **3. Consciousness (Berhati-hati / Sadar)**

Kecenderungan untuk berhati-hati, mengikuti aturan, teratur, dan pekerja keras. Individu yang teliti berorientasi pada pencapaian, terorganisir, dan penuh perhatian, dan karakteristik ini berdampak pada hubungan positif antara kesadaran dengan kinerja pekerjaan (Barrick&Mount, 1991:1-26). Dalam upaya untuk berhasil, individu yang teliti cenderung tegas dalam bahasa mereka, dengan jelas mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan mereka untuk berprestasi. Khuong dkk. menunjukkan bahwa perhatian terhadap detail dan keinginan untuk bijaksana dan tepat dalam tindakan mereka menghasilkan keterampilan komunikasi yang lebih baik daripada individu yang kurang teliti (Mulyadi dkk., 2016: 77). Selain itu, individu yang teliti mungkin lebih bersedia untuk berkomunikasi daripada orang yang kurang berhati-hati, karena sifat perhatian mereka membantu mereka merumuskan apa yang ingin mereka diskusikan dan hasil yang mereka tuju. Individu yang lebih teliti mungkin juga lebih kreatif dalam gaya komunikasi mereka, menemukan cara baru untuk menyajikan informasi yang sesuai dengan audiens mereka.

Selain lebih bersedia untuk berkomunikasi, individu yang lebih teliti mungkin lebih persuasif dalam komunikasi mereka di berbagai modalitas komunikasi (misalnya, teks, audio, dan video). Dalam

kepemimpinan, persuasi diperlukan untuk mempengaruhi pengikut agar bekerja menuju visi (Grant&Hofmann, 2011:9-31). Pemimpin yang teliti juga cenderung tidak agresif secara verbal, yang dapat membantu membangun hubungan dengan pengikut mereka karena mereka bersedia untuk terlibat dalam dialog yang lebih damai.

#### **4. Neurotisme**

Neurotisme merupakan kondisi seseorang pada saat mengalami emosi negatif dan sensitif secara interpersonal. Kondisi ini Juga disebut sebagai stabilitas emosional (rendah), Neurotisme mewakili sejauh mana seseorang cenderung tidak mengalami emosi negatif . Mereka yang mendapat skor lebih tinggi pada neurotisme menunjukkan ciri-ciri seperti kecemasan, ketakutan, kecemburuan, dan kemarahan (Mulyadi dkk., 2016: 77).

Komunikasi yang efektif membutuhkan fokus untuk mendengarkan orang lain, menguraikan arti kata-kata mereka, dan merumuskan tanggapan. Kecemasan yang tinggi merusak fungsi ini; Khuong dkk. menunjukkan bahwa lebih banyak individu neurotik merasa tidak percaya diri dalam kemampuan mereka untuk bertanya atau menjawab pertanyaan dan merasa tidak aman berkomunikasi dengan orang lain (Khuong, et. al, 2016:296302). LePine dan Van Dyne menunjukkan hubungan negatif antara Neuroticism dan komunikasi verbal, serta perilaku kooperatif, menunjukkan bahwa individu yang lebih tinggi pada skala Neuroticism cenderung untuk berbicara, berbagi

pikiran, atau terlibat dalam dialog yang diperlukan untuk perilaku kooperatif (LePine&Van Dyne, 2001:326-336). Tingkat kecemasan yang lebih tinggi terkait dengan Neurotisme dapat menurunkan motivasi dalam berkomunikasi, sehingga individu menghindari interaksi di mana komunikasi diperlukan, seperti pertemuan sosial.

Studi Duronto, et.al (2005: 549-560) mendukung gagasan ini, menyiratkan bahwa kecemasan yang lebih tinggi memprediksi penghindaran komunikasi yang lebih tinggi dan kurangnya penegasan. Penelitian mengidentifikasi ketegasan sebagai tanda kompetensi komunikatif (Singhal&Nagao, 1993:1-18). Mempertimbangkan bahwa mereka yang lebih sensitif dan mencari persetujuan cenderung tidak tegas, Neurotisme berfungsi sebagai prediktor negatif dari kemauan seseorang untuk berkomunikasi masuk akal.

#### **5. Terbuka Terhadap Pengalaman Baru.**

sejauh mana seseorang menunjukkan preferensi ingin tahu untuk variasi dan secara intelektual. Keterbukaan adalah sifat keingintahuan, penentu seberapa besar keinginan individu untuk mengeksplorasi dan mencoba hal-hal baru. Hal ini juga terkait dengan orisinalitas dan kompleksitas pemikiran serta kecerdasan verbal sekaligus kreativitas (Carson, et. al, 2005:36-50). Ketika individu bersikap terbuka, mereka cenderung ingin tahu dan lebih cenderung menunjukkan gaya komunikasi yang bertanya. Ketika individu kurang terbuka, mereka lebih memilih untuk tetap berpegang pada apa yang mereka ketahui, menjaga

rutinitas dan keakraban, yang dapat mengganggu kemampuan mereka untuk melihat sudut pandang orang lain ketika mereka menjelajah jauh dari sudut pandang tradisional.

Sikap Terbuka telah dipelajari dalam hal kemampuan kognitif sejak tahun 1960-an, dan penelitian menunjukkan itu berasal dari tingkat kecerdasan seseorang atau kemampuan untuk belajar. Penelitian tambahan mendefinisikan Keterbukaan menggunakan kata sifat sifat seperti "cerdas," "perseptif," "berpengetahuan," dan "analitis". McCrae & Costa (1997:825847) menyarankan bahwa fokus pada Keterbukaan yang berkaitan dengan pengetahuan berasal dari sifat inheren individu yang terbuka untuk mencari berbagai pengalaman. Hubungan antara Keterbukaan dan kecerdasan ini juga terkait dengan komunikasi.

Penelitian mengacu pada Keterbukaan sebagai kecerdasan ingin tahu karena karakteristik individu yang terbuka dari rasa ingin tahu yang aktif. Individu yang terbuka dimotivasi oleh tantangan intelektual, seperti argumen filosofis, karena terlibat dalam diskusi tersebut memenuhi keinginan mereka untuk mendiskusikan dan mengembangkan ide-ide baru. Keterbukaan sebagai prekursor wacana dan menarik percakapan. Orang yang lebih tinggi pada skala Keterbukaan mungkin terlibat dalam lebih banyak komunikasi daripada individu yang tertutup.

Terakhir, karakteristik akurasi mempengaruhi hubungan komunikasi *Consciousness* - individu yang teliti cenderung terlibat dalam

komunikasi terbuka, berbicara dan mengajukan pertanyaan untuk mempromosikan dan meningkatkan kinerja lebih daripada orang yang kurang teliti. Dengan demikian, *Conscientiousness* dapat menjadi prediksi komunikasi.

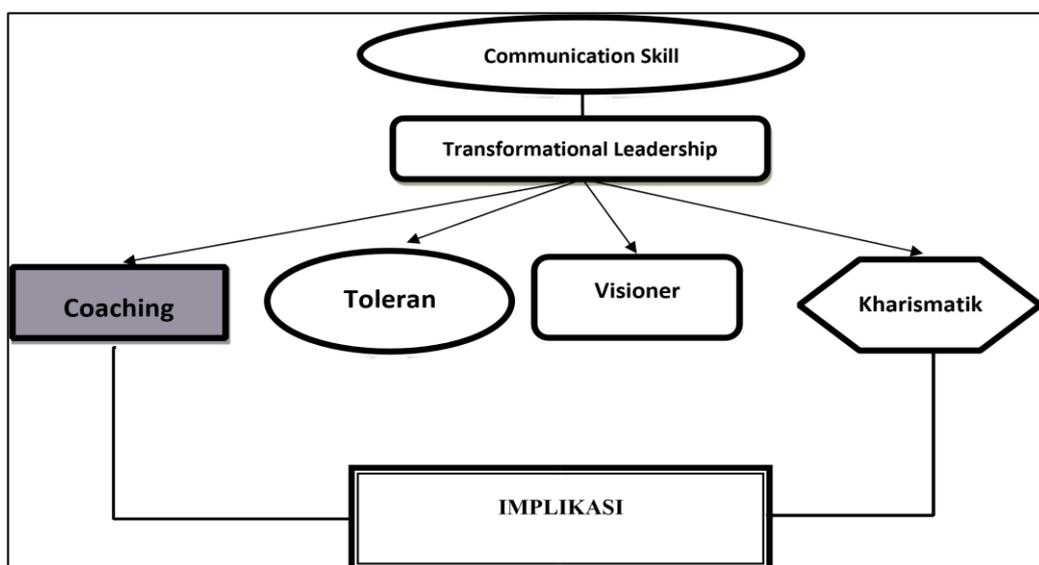
Penelitian bertahun-tahun telah memberikan dukungan kuat untuk lima ciri kepribadian yang ada sebagai dimensi kepribadian dasar manusia di seluruh umat manusia, bahasa, dan budaya. Sementara lingkungan, norma budaya, dan pendidikan dapat mempengaruhi gaya komunikasi seseorang. Selanjutnya, beberapa penelitian menganggap kepribadian sebagai bagian integral dari komunikasi interpersonal, yang menunjukkan bahwa kepribadian mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan lingkungan mereka serta berhubungan dengan orang lain. *Personality* telah memainkan dan terus memainkan peran yang jelas dalam penelitian komunikasi.

Penelitian berbasis sifat adalah fondasi mendasar dari penelitian awal dalam ketakutan komunikasi, atau "tingkat ketakutan atau kecemasan individu yang terkait dengan komunikasi nyata atau yang diantisipasi dengan orang lain" (McCroskey, 1977:27-33). Kesiediaan untuk berkomunikasi, yang didefinisikan sebagai kecenderungan seseorang untuk memulai percakapan dengan orang lain, juga didasarkan pada penelitian berbasis sifat.

## 2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir didefinisikan sebagai model teoretis atau konseptual mengenai relevansi sebuah teori ketika dikaitkan dengan beberapa macam faktor. Faktor ini kemudian diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Sebuah kerangka berpikir mampu memberikan penjelasan setiap alur dari setiap variabel variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian. Kerangka berpikir juga mampu menggambarkan hubungan maupun pengaruh antar variable, baik vaiabel independen ataupun variabel dependent.

*Gambar 2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Coaching Motivation terhadap keterampilan komunikasi ASN.*



*Sumber: Diolah Peneliti 2022*

## 2.5 Hipotesis

Tiga hipotesis utama disajikan dalam penelitian ini.

1. Hubungan antara keterampilan komunikasi dengan kepemimpinan transformasional merupakan hubungan karakteristik. Artinya bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan mengomunikasikan ide-ide dan pengambilan keputusan Tindakan serta memengaruhi anggotanya atau pengikutnya untuk mengambil bagian atas apa yang menjadi ide dan keputusannya berikut memotivasi dan menginspirasinya, hubungan ini tidak mungkin untuk dipisahkan (Karim, 2010: 172).
2. Namun disisi lain ada variabel coaching yang memiliki peran penting didalam pembentukan keterampilan komunikasi bagi seorang pemimpin tranformasional tersebut. Sebagaimana yang ditulis oleh Salim, (2015: 62) bahwa ada 5 langkah untuk meng-coach agar seseorang memiliki keterampilan dalam berkomunikasi yaitu, *Building Trust*, *Active Listening*, *clarifying*, *Asking the right question*, dan *Giving Feed Back*. Kelima Langkah tersebut merupakan keterampilan dalam berkomunikasi dengan siapapun. Sehingga perlu ada penelitian lebih lanjut untuk memahami faktor apa saja dan bagaimana coaching tersebut membentuk prilaku berkomunikasi secara efektif dalam sebuah lingkungan kerja.
3. Terakhir, coaching yang diasumsikan sebagai media pembentuk keterampilan berkomunikasi ini tentu memiliki konstruksi *planning program* yang apik, sehingga media ini mampu memberikan bentukan keterampilan berkomunikasi yang professional dalam dunia kerja. Temuan sementara di

lapangan bahwa keberadaan coaching sebagai media pembinaan dan pelatihan bagi pemecahan permasalahan dalam dunia kerja dari sebuah perusahaan sudah menjadi hal yang sangat dianjurkan, apalagi jika dipadukan dengan *Motivational Interviewing, Neuro Linguistic Programming* (Salim, 2015: 25) dan lainnya seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Peneliti dalam riset ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan sebuah pendekatan eksplanatori interpretatif. Desain penelitian menyarankan metodologi yang akan digunakan dalam studi penelitian. Menurut Supriyanto (2010: 1) desain penelitian adalah rencana dan struktur prosedural yang diadopsi oleh peneliti untuk memperoleh bukti guna menjawab validitas pertanyaan penelitian secara objektif, sistematis dan kritis. Denzin dan Lincoln menegaskan bahwa desain penelitian menggambarkan seperangkat pedoman yang fleksibel yang menghubungkan paradigma teoretis, dengan strategi penyelidikan dan kedua, dengan metode pengumpulan bahan empiris.

Pendekatan penelitian semacam itu juga berusaha menjawab “pertanyaan-pertanyaan yang menekankan bagaimana pengalaman manusia diciptakan dan diberi makna” (Syahza, 2021: 7). Ada banyak desain penelitian kualitatif, termasuk grounded theory, fenomenologi, studi kasus, etnografi dan analisis naratif serta banyak lagi desain penelitian yang lainnya. Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan model penyelidikan interaktif dan noninteraktif melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Studi ini juga mengadopsi pendekatan institusional untuk menjelaskan efek atau konsekuensi dari aturan atau struktur institusional, di sektor Devisi Pelatihan pada BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo, termasuk hasil implementasinya.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di Kantor BKPSDM Pemerintah Kota (PemKot) Probolinggo Jawa Timur.

### **3.3 Subyek Penelitian**

Peneliti menggunakan sampling bertujuan untuk memilih Responden yang paling relevan. Menurut Supriyanto, individu dipilih dari suatu populasi sesuai dengan kepentingan yang mendasari dalam kelompok tertentu. lebih lanjut Supriyanto menegaskan bahwa bentuk pengambilan sampel ini mungkin tidak representatif, tetapi akan menghasilkan informasi yang berguna. Ukuran dan isi sampel penelitian akan mempengaruhi jenis, tingkat, dan generalisasi analisis yang dapat dilakukan (Supriyanto, 2010: 21).

Peneliti berpedoman pada judul penelitian. Individu atau sekelompok orang dipilih berdasarkan keahlian, pengetahuan, dan pengalamannya di lembaga tertentu. Konsep kunci dari topik penelitian mengarahkan pengembangan jadwal wawancara serta pilihan orang yang dapat berkontribusi pada studi penelitian. Proses pemilihan partisipan untuk penelitian dikenal sebagai sampling. Menurut Supriyanto, sampel adalah sekumpulan elemen yang diambil dari populasi yang lebih besar (Supriyanto, 2010: 21). Artinya populasi sebagai kelompok yang menjadi perhatian penelitian, kelompok yang idealnya akan digeneralisasikan hasil penelitiannya.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Pengambilan sampel tidak bisa dilakukan sembarangan atau secara acak dan tidak menggunakan populasi (Sidiq & Choiri, 2019: 17), tetapi mengikuti

urutan langkah-langkah tertentu. Karena salah satu persyaratan utama pengambilan sampel adalah sampel yang dipilih tidak bias oleh bagian populasi yang berbeda atau kurang mewakili. Dalam purposive sampling atau teoritis, unit dipilih sesuai dengan pengetahuan dan pendapat peneliti sendiri tentang mana yang menurut mereka sesuai dengan area topik. Peneliti menggunakan purposive sampling karena Peneliti memilih Responden dengan pengetahuan tentang subjek yang diselidiki dan mereka yang terlibat langsung dalam implementasi Coaching Motivation di BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo.

Partisipan diambil melalui purposive sampling sebagai berikut (Sidiq & Choiri, 2019: 17), Seluruh ASN dilingkungan BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo. Para Responden dipilih karena atribut khusus dalam posisi pekerjaan mereka. kemungkinan besar akan menjadi berpengetahuan dan informatif tentang fenomena Peneliti berharap untuk menyelidiki. Sampel kemungkinan akan menjawab pertanyaan penelitian untuk penelitian ini.

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Peneliti perlu selektif dalam menyajikan apa yang akan disajikan dengan mengutamakan aspek-aspek tertentu di atas yang lain, karena dalam analisis data kualitatif tidak mungkin menyajikan semua data yang dikumpulkan dengan cara tertentu dari wawancara. pengolahan data, melalui analisis data, memahami data yang dikumpulkan dan dengan demikian menemukan jawaban atau jawaban atas pertanyaan penelitian. Dalam studi kualitatif, data terdiri dari proses pencatatan dan pengelolaan data, analisis dan interpretasi yang terjalin dan saling berkaitan (Marshall&Rossmann, 2016:151). Ini menyiratkan bahwa

tidak ada batasan tegas antara proses-proses ini. Namun Peneliti tetap akan memilah jenis data dari sumber data yaitu:

a. Sumber Data Primer

Jenis data ini didapat cara pengumpulan langsung dari lapangan, tentunya disini peneliti menggunakan data yang berbentuk dokumen ataupun benda fisik lainnya (Supriyanto&Ekowati, 2019:21).

b. Sumber Data Sekunder

Data ini biasanya dihasilkan dari pengamatan Peneliti selama melakukan penelitiannya secara berkala dan biasanya menggunakan media yang menjadi perantara untuk mendukung penelitiannya (Supriyanto&Ekowati, 2019:23).

Analisis data merupakan proses siklus berkelanjutan yang terintegrasi ke dalam semua fase penelitian kualitatif. Mereka menggambarkan langkahlangkah analisis data dalam penelitian kualitatif sebagai berikut: Kerja lapangan; rekaman; data pengkodean dan kategorisasi; pola, tema atau konsep) dan struktur naratif atau representasi visual.

Oleh karena itu Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan kerja lapangan, menyalin data, dan mengkategorikan data ke dalam pola berdasarkan tema atau konsep dari variable yang ada. Data dilembagakan melalui pengkodean. Hal ini sejalan dengan pernyataan Neuman (2003:441) bahwa “seorang peneliti kualitatif menganalisis data dengan menglembagakannya ke dalam kategori berdasarkan tema, konsep, atau fitur serupa”.

Bentuk utama analisis data dalam penelitian ini adalah analisis isi. Analisis isi merupakan proses mengidentifikasi, mengkode, mengkategorikan, mengklasifikasi, dan melabeli pola-pola utama dalam data. Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan proses analisis isi kualitatif seperti yang dianjurkan oleh Brewerton dan Millward dan Marshall dan Rossman. Peneliti menganalisis data yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan analisis dokumen. Analisis dokumen termasuk tinjauan pustaka dari peneliti sebelumnya tentang topik tersebut. Data direkam, ditranskripsi, dan dianalisis dengan tujuan mencari pemahaman yang akan mengarah pada kesimpulan dan rekomendasi yang masuk akal.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini mengadopsi metodologi penelitian kualitatif deskriptif, di mana berbagai jenis metode pengumpulan data digunakan untuk mengumpulkan informasi, yaitu analisis dokumen, wawancara terstruktur individu, wawancara, dan observasi.

Peneliti menggunakan triangulasi untuk membangun reliabilitas dan validitas data sebagai sarana untuk memastikan kepercayaan penelitian. Ini pada dasarnya adalah sarana untuk memeriksa silang data untuk menetapkan validitasnya. Prinsip triangulasi didasarkan pada asumsi bahwa peristiwa-peristiwa tertentu sedang diselidiki dan bahwa, jika peristiwa-peristiwa itu dapat diselidiki dalam sejumlah cara berbeda yang sesuai, maka peneliti mungkin percaya bahwa penjelasan mereka adalah kisah yang benar dari peristiwa-peristiwa itu. Dalam penelitian ini, Peneliti mengadopsi pendekatan triangulasi

data, di mana kumpulan data yang berbeda dikumpulkan pada waktu yang berbeda melalui observasi partisipan, analisis dokumen dan wawancara terstruktur individu dan kelompok fokus.

### **3.6.1. Analisis dokumen**

Istilah dokumen dapat memiliki arti yang berbeda, tergantung pada konteks penggunaannya. Istilah dokumen mengacu pada berbagai materi tertulis, fisik dan visual. Dokumen seperti buku, tesis, artikel, surat kabar, dll digunakan sebagai bagian dari tinjauan pustaka.

### **3.6.2. Pengamatan (Observasi)**

Observasi adalah strategi pengumpulan data yang paling kuat, fleksibel dan nyata karena tidak tergantung, seperti survei, pada pandangan pribadi responden tetapi mencari bukti eksplisit melalui mata pengamat secara langsung atau melalui lensa kamera (Briggs, et. al, 2012:237). Menurut Marshall& Rossman (2016:139), observasi menangkap berbagai kegiatan yang berkisar dari menghabiskan waktu di latar, mengenal orang, dan mempelajari rutinitas hingga menggunakan pengambilan sampel waktu yang ketat untuk merekam tindakan dan interaksi dan menggunakan daftar periksa untuk centang tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Observasi memerlukan pencatatan sistematis dan pencatatan peristiwa, perilaku dan artefak dalam pengaturan social.

### **3.6.3. Wawancara**

Wawancara atau Interview merupakan pusat dari alat pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. Johnson&Christensen (2011:70) mendefinisikan wawancara sebagai cara ataupun metode dari pengumpulan data yang mana

orang yang mewawancarai (pewawancara) memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada orang yang menjadi sumber dari wawancara (yang diwawancarai) (Supriyanto, 2010: 25). Peneliti memberikan studi analogi didalam memastikan keandalan dari wawancara sebagai bentuk instrumen pengumpulan data yang digunakan didalam penelitiannya. Dalam hal ini, Peneliti mengambil enam Responden untuk dijadikan sampel sebagai perwakilan dari kelompok yang berbeda secara keseluruhan sampel.

Peneliti melakukan studi percontohan berdasarkan keunggulan yang diungkapkan oleh Samson. Samson sebagaimana yang dikutip dalam Marshall&Rossman (2016:95), menjelaskan pentingnya studi percontohan sebagai berikut: Dapat digunakan untuk mencoba strategi, menopang argumen dan alasan untuk genre dan strategi, menyempurnakan instrumen penelitian seperti kuesioner dan jadwal wawancara, membantu dalam memahami diri sendiri sebagai peneliti. Membantu peneliti menemukan cara untuk menghilangkan hambatan seperti resistensi terhadap tape recorder, mengurangi ketidakpercayaan agenda peneliti dan memperkuat genre menghasilkan pertanyaan penelitian yang menarik.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, Teknik analisis data yang digunakan adalah *phenomenological approach* (pendekatan fenomenologis). Artinya bahwa strategi analisis dari penelitian ini adalah mengacu pada temuan peneliti sebelum melakukan penelitian. Lebih jauh, bahwa peneliti telah menemukan sebuah fenomena kepemimpinan dari wali kota Probolinggo yang mampu membawa

perubahan didalam Lembaga pemerintahannya.`maka, Langkah-langkah yang diperlukan didalam menganalisis data pada pendekatan fenomenologis adalah pertama editing data, pada Langkah ini bertujuan untuk mengetahui kesalahan data dan apabila memungkinkan segera melakukan perbaikan data (Supriyanto, 2010: 28).

Langkah kedua yaitu pengkodean data, pada tahap ini peneliti diharuskan memberi penomoran pada tiap-tiap jawaban. Langkah ketiga adalah data *cleaning*, Langkah ini bertujuan untuk menghindari data yang tidak dibutuhkan dan dapat mengganggu hasil analisis, dalam arti Langkah ini melakukan pembersihan atau pemfilteran pada data yang tidak digunakan (Supriyanto, 2010: 29).Langkah keempat yaitu Missing Data, Langkah ini merupakan proses sistematis yang terjadi karena kesalahan responden dalam mengisi angket atau kuisisioner. Langkah berikutnya tabulasi data, pada tahap ini dilakukan proses pemindahan data yang telah dilakukan penomoran. Tahapan ini biasanya jika menggunakan computer sebagai alat pengolahan datanya. Kemudian yang terakhir adalah penyajian data. Pada Langkah ini, apabila penelitiannya menggunakan kuantitatif maka Teknik analisis datanya menggunakan statistic, namun apa bila menggunakan kualitatif maka Teknik analisis datanya bisa menggunakan etnografi, triangulasi ataupun fenomenologi.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Paparan Data**

##### **4.1.1 Identitas Lembaga**

Nama Lembaga : Badan Kepegawaian Dan Pembangan Sumber Daya  
Manusia (BKPSDM) Kota Probolinggo

Alamat : Jalan Mastrip Nomor 120 Kota Probolinggo Jawa  
Timur

Kode Pos : 67213

Nomor Telp. Kantor : 0335-425077

Website : <https://bkpsdm.probolinggokota.go.id>

Waktu Kegiatan : Pagi Hari

##### **4.1.2 Sejarah Singkat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo**

Pada awalnya adalah Bagian Kepegawaian dibawah Sekretariat Daerah Kota Probolinggo sebagaimana Peraturan Daerah Kota Probolinggo Nomor 23 Tahun 2000.

Pada Tahun 2008 Bagian Kepegawaian berubah nomenklatur menjadi Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008 Tanggal 23 April 2008 tentang Lembaga dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kota Proboinggo dan Keputusan WaliKota Probolinggo Nomor 38 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan

Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo.

Pada Tahun 2016 Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo menempati gedung baru di Jalan Mastrip Nomor 120 Kota Probolinggo. Selanjutnya Pada Tahun 2017, berdasarkan Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 85 Tahun 2016, Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo berganti nama nomenklatur menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SumberDaya Manusia Kota Probolinggo sampai dengan sekarang.

### **4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi BKPSDM**

#### **4.1.3.1 Tupoksi Kepala BKPSDM**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM yang dipimpin seorang Kepala Badan mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi :

- a. perumusan kebijakan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- b. pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- c. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- d. pelaksanaan administrasi dinas daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan; dan

- e. pelaksanaan fungsi dinas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya

#### **4.1.3.2 Tupoksi Kesekretariatan BKPSDM**

Sekretaris mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, mengoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan, penyusunan program dan keuangan. Untuk melaksanakan tugas, Sekretaris mempunyai fungsi :

- a. Pengoordinasian perencanaan dan pelaksanaan program kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- b. Pengelolaan administrasi umum dan perkantoran meliputi ketatausahaan, ketatalaksanaan, kepastakaan dan kearsipan, penyediaan sarana dan prasarana kerja serta rumah tangga Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- c. Pengelolaan administrasi kepegawaian Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- d. Pelaksanaan pengelolaan keuangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- e. Pelaksanaan pengelolaan barang milik daerah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- f. Pelaksanaan koordinasi penyusunan standar operasional prosedur kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- g. Pelaksanaan proses *coaching* pola hubungan kerja, baik internal maupun

lintas Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;

- h. Pengoordinasian kegiatan kehumasan dan keprotokolan serta pengelolaan data dan informasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- i. Pengoordinasian pelaksanaan analisis jabatan, analisis beban kerja dan standar kompetensi jabatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- j. Pelaksanaan fasilitasi kelembagaan profesi Aparatur Sipil Negara (Korpri dan lembaga profesi Aparatur Sipil Negara lain);
- k. Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
- l. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan program kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM; dan
- m. Pelaksanaan tugas dinas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat Membawahi :

#### **4.1.3.3 Tupoksi Bidang Pendidikan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai**

Bidang Pendidikan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, mengoordinasikan dan mengendalikan kegiatan, perumusan, penyusunan, pelaksanaan pengawasan, evaluasi dan pelaporan di bidang pendidikan pelatihan dan pengembangan pegawai yang meliputi pendidikan pelatihan, proses

*coaching*, pengembangan dan kesejahteraan.

Untuk melaksanakan tugas, Bidang Diklat dan Pengembangan Pegawai, mempunyai fungsi :

- a. Perumusan rencana kerja di bidang diklat dan pengembangan pegawai yang meliputi pendidikan pelatihan, proses *coaching*, pengembangan dan kesejahteraan;
- b. Perumusan kebijakan teknis di bidang diklat dan pengembangan pegawai yang meliputi pendidikan pelatihan, proses *coaching*, pengembangan dan kesejahteraan;
- c. Pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan proses *coaching* tugas di bidang diklat dan pengembangan pegawai yang meliputi pendidikan pelatihan, proses *coaching*, pengembangan dan kesejahteraan;
- d. Pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di bidang diklat dan pengembangan pegawai yang meliputi pendidikan pelatihan, proses *coaching*, pengembangan dan kesejahteraan; dan
- e. Pelaksanaan fungsi dinas lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan.

Bidang Pendidikan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai, membawahi :

- I. Subbidang Pendidikan dan Pelatihan, mempunyai tugas :
  - a. Menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Subbidang Pendidikan dan Pelatihan;

- b. Menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Subbidang Pendidikan dan Pelatihan;
- c. Membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
- d. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Subbidang Pendidikan dan Pelatihan;
- e. Menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Subbidang Pendidikan dan Pelatihan;
- f. Menginventaris dan menyusun daftar kebutuhan diklat penjurusan, teknis dan fungsional;
- g. Menginventaris dan menyusun data calon Responden diklat penjurusan, teknis dan fungsional
- h. Melaksanakan kegiatan diklat penjurusan, teknis dan fungsional
- i. melaksanakan kegiatan evaluasi dampak diklat;
- j. Melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Subbidang Pendidikan dan Pelatihan;
- k. Menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Subbidang Pendidikan dan Pelatihan; dan
- l. Melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- II. Subbidang Proses coaching, mempunyai tugas :
- a. Menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Subbidang Proses *coaching*;
  - b. Menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Subbidang Proses coaching;
  - c. Membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
  - d. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Subbidang Proses *coaching*;
  - e. Menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Subbidang Proses *coaching*;
  - f. Menghimpun dan memverifikasi hasil penilaian dan evaluasi kinerja aparatur;
  - g. Menyiapkan bahan dan melaksanakan proses *coaching*, pengendalian, aparatur;
  - h. Menerima dan memproses pengaduan terkait indisipliner aparatur;
  - i. Menghimpun dan memverifikasi tingkat kehadiran aparatur;
  - j. Mengkaji penjatuhan hukuman disiplin aparatur;
  - k. Melaksanakan kegiatan pembekalan CPNS dan sumpah PNS;
  - l. Melaksanakan pendampingan permasalahan hukum terhadap anggota

korpri;

- m. Melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Subbidang Proses *coaching*;
- n. Menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Subbidang Proses *coaching*; dan
- o. Melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pendidikan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Subbidang Pengembangan dan Kesejahteraan, mempunyai tugas :

- a. Menghimpun dan menelaah peraturan perundang-undangan, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan dan pedoman/ketentuan lain berkaitan dengan Subbidang Pengembangan dan Kesejahteraan;
- b. Menyusun rencana program dan kegiatan serta pelaksanaan pada Subbidang Pengembangan dan Kesejahteraan;
- c. Membagi tugas, memberi petunjuk dan mengevaluasi hasil kerja bawahan dalam pelaksanaan tugas;
- d. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan berkaitan dengan Subbidang Pengembangan dan Kesejahteraan;
- e. Menyiapkan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan program dan kegiatan Subbidang Pengembangan dan Kesejahteraan;
- f. Menyiapkan bahan perencanaan peningkatan dan pengembangan sumber daya dan karier pegawai yang meliputi tugas belajar, izin belajar,

fasilitasi penerimaan IPDN, serta melaksanakan ujian dinas dan ujian Penyesuaian Ijazah (PI) bagi PNS;

- g. Menyiapkan bahan perencanaan kegiatan peningkatan kesejahteraan pegawai yang meliputi Pemrosesan BAPERTARUM, BPJS, Kartu Istri/Suami, dan administrasi penambahan dan pengurangan tunjangan keluarga;
- h. Menyiapkan bahan perencanaan kegiatan pemberian penghargaan PNS berprestasi, satya lencana dan tanda jasa;
- i. Menyiapkan bahan dan melaksanakan pembekalan purna tugas;
- j. Melaksanakan pemantauan dan pengevaluasian pelaksanaan program dan kegiatan Subbidang Pengembangan dan Kesejahteraan;
- k. Menyusun laporan pelaksanaan program dan kegiatan serta realisasi anggaran Subbidang Pengembangan dan Kesejahteraan; dan
- l. Melaksanakan tugas dinas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pendidikan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **4.1.3.4 Tupoksi Bidang Formasi dan Mutasi BKPSDM**

Bidang Formasi dan Mutasi merencanakan merencanakan, melaksanakan, mengoordinasikan dan mengendalikan kegiatan, perumusan, penyusunan, pelaksanaan evaluasi, evaluasi dan pelaporan formasi dan mutasi yang meliputi formasi dan informasi kepegawaian, mutasi fungsional dan mutasi mutasi. Untuk tugas melaksanakan, Bidang Formasi

dan Mutasi memiliki fungsi :

- a. Perumusan rencana kerja dibidang formasi dan mutasi yang meliputi formasi dan informasi kepegawaian, mutasi fungsional dan mutasi struktural;
- b. Kebijakan teknis dibidang formasi dan mutasi yang meliputi formasi dan informasi kepegawaian, mutasi fungsional dan mutasi struktural;
- c. Pelaksanaan koordinasi, fasilitasi dan proses *coaching* tugas dibidang formasi dan mutasi yang meliputi formasi dan informasi kepegawaian, mutasi mutasi dan mutasi struktural;
- d. pelaksanaan pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan formasi dan mutasi yang meliputi formasi dan informasi kepegawaian, mutasi fungsional dan mutasi mutasi; dan
- e. Pelaksanaan fungsi dinas lainnya yang diberikan oleh Kepala Badan sesuaidengan tugas dan fungsi.

#### 4.1.4 Visi, Misi & Motto BKPSDM

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo memiliki Visi yaitu : “Terwujudnya Aparatur Pemerintah yang Profesional dan Berahlak Mulia” .

Guna mewujudkan visi yang telah ditetapkan maka Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Probolinggo menetapkan Misinya sebagai berikut :

1. MEWUJUDKAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KEPEGAWAIAN YANG CEPAT, TEPAT DAN AKURAT , Misi ini mengarah pada upaya- upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan profesionalitas penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban bidang kepegawaian melalui peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian yang profesional dan proporsional dengan data personel yang akurat sehingga kebutuhan administrasi aparatur dapat dilayani dengan cepat, tepat waktu dan tepat sasaran.
2. PENINGKATAN KUALITAS APARATUR DAN PENGELOLAAN SDM APARATUR SECARA PROPORSIONAL , Misi ini SDM agar dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dalam manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo adalah dengan menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pengembangan, proses *coaching* dan peningkatan pegawai secara profesional dan akuntabel. Di samping itu, misi ini untuk alokasi dan

penempatan sumber daya aparatur berdasarkan kompetensi dasar dan kompetensi bidang yang dimiliki, sehingga pengetahuan, kemampuan, keahlian dan pengalaman dimiliki oleh aparatur yang ada dapat mendukung tugas pokok dan fungsi yang diembannya, sehingga harapannya dapat meningkatkan pelayanan untuk kesejahteraan masyarakat.

Untuk mewujudkan visi dan misi yang dimaksud, Badan Kepegawaian Daerah Kota Probolinggo memiliki komitmen/moto " 5 K PELAYANAN KEPEGAWAIAN" :

- KETEPATAN
- KEMUDAHAN
- KECEPATAN
- KEAMANAN
- KENYAMANAN

## **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Coaching dan Keterampilan Komunikasi dalam kepemimpinan Transformasional**

Komunikasi sangatlah penting bagi kesuksesan seorang pemimpin, baik pemimpin Lembaga maupun bisnis. Sementara pemimpin yang tidak efektif didalam berkomunikasi menyebabkan masalah di banyak Lembaga. Wulandari mencatat bahwa komunikasi adalah salah satu keterampilan kepemimpinan yang paling penting, dan memungkinkan untuk pencapaian tujuan pribadi dan Lembaga(Sahir et al., n.d., p. 42). Faktanya, komunikasi internal adalah penting didalam memotivasi para ASN untuk memiliki performa kinerja yang lebih baik serta dalam proses peningkatan pelayanan dan kepuasan pelanggan (Sahir et al., n.d., p. 51). Dengan demikian,

kemampuan seorang pemimpin untuk bertukar pesan, informasi, pendapat, atau pemikiran dengan ASN memberikan kontribusi untuk keberhasilan Lembaga.

Tujuan dari studi kasus tunggal kualitatif ini adalah untuk mengeksplorasi strategi komunikasi yang digunakan oleh beberapa Kepala Badan Lembaga yang berada dilingkungan Pemerintah Kota Probolinggo dalam meningkatkan motivasi Aparatur Sipil Negara (ASN) . Penggunaan studi kasus sangat ideal untuk memahami praktik komunikasi pemimpin untuk mempengaruhi ASN tanpa menggunakan variabel yang telah ditentukan. Peneliti menggunakan studi kasus tunggal untuk memungkinkan pemahaman tentang persamaan atau perbedaan strategi pemimpin untuk memotivasi ASN di lima Badan yang berada dibawah naungan Pemerintah Wali Kota Probolinggo. Untuk menjawab pertanyaan penelitian utama, peneliti mewawancarai kelima Pimpinan yang menjabat di lima lembaga tersebut dan seluruh ASN yang ada, sejumlah 150 ASN melalui penyebaran Angket atau kuesioner, yaitu Bagaimana proses *Coaching motivation* menciptakan keterampilan komunikasi (Keterampilan Communication) yang merupakan karakteristik dari *transformational leadership* pada pengabdian pemerintah di BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo?.

Peneliti melakukan wawancara semi terstruktur dengan Responden untuk mengeksplorasi strategi komunikasi yang digunakan para pemimpin lembaga untuk meningkatkan motivasi ASN. Selama analisis data, Peneliti meninjau dan membandingkan catatan wawancara, wawancara transkrip, dan

dokumentasi Lembaga (seperti pesan teks korespondensi pemimpin-ASN, strategi Lembaga tertulis termasuk komunikasi kepemimpinan, dan penilaian kepemimpinan tertulis termasuk komunikasi kepemimpinan). Pendekatan komunikasi efektif yang digunakan pemimpin transformasional untuk mempengaruhi motivasi ASN, seperti yang terlihat dalam (Karim, 2010, pp. 178–179).

Peneliti menemukan bahwa keenam pimpinan lembaga tersebut menggunakan *coaching motivation* untuk menciptakan komunikasi yang efektif agar meningkatkan motivasi ASN. Temuan menegaskan dan memperluas pengetahuan tentang strategi komunikasi yang digunakan para pemimpin untuk meningkatkan motivasi ASN, salah satunya adalah penggunaan media *coaching* sebagai media kreasi komunikasi efektif dalam lembaga tersebut.

Strategi komunikasi yang efektif adalah alat penting yang dapat digunakan pemimpin untuk mempengaruhi motivasi ASN. Peneliti mengembangkan enam semi-terstruktur pertanyaan wawancara untuk mendapatkan pemahaman tentang strategi komunikasi yang mempengaruhi motivasi ASN secara positif.

Selama proses analisis data, ada lima poin berikut ini yang muncul: (a) melatih ASN, (b) motivasi, dan (c) konsistensi. Pemimpin transformasional menggunakan strategi komunikasi ini untuk mempengaruhi motivasi ASN. Pengalaman dan tanggapan Responden terhadap pertanyaan wawancara serta dokumentasi Lembaga yang relevan, yang terdiri dari:

laporan public kegiatan *coaching*, dokumen Lembaga dari kegiatan *coaching*, dan korespondensi pesan teks yang Peneliti kumpulkan, menyediakan strategi komunikasi yang dapat membantu para pemimpin menggunakan komunikasi secara efektif dengan ASN untuk meningkatkan motivasi.

#### **4.2.2 Faktor-Faktor Pembentuk Komunikasi Efektif Dalam Kepemimpinan Transformasional**

*Coaching* adalah tema pertama yang muncul dari data. Analisis wawancara dan data kuesioner menegaskan bahwa komunikasi yang efektif lahir dari adanya proses *coaching* yang digunakan untuk meningkatkan keterlibatan ASN. peningkatan persepsi komunikasi efektif setelah mengikuti pelatihan CoachMotivation pada skala komunikasi total, serta untuk setiap subskala kejelasan, daya tanggap, dan kenyamanan, Umpan balik serta proses *coaching* ASN adalah faktor yang ditemukan Responden bahwa menjaga ASN tetap terlibat. Seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 1, Pimpinan menunjukkan bahwa proses *coaching* dengan komunikasi yang efektif relevan dengan strategi keterlibatan ASN.

Pelatihan, dengan jelas menyatakan tujuan yang dapat dicapai, dan harapan adalah faktor penting Responden ditemukan untuk menjaga ASN tetapterlibat. Pimpinan menunjukkan bahwa proses *coaching* relevan untuk keterlibatan ASN. Analisis pertanyaan wawancara 1 dan 3 mengungkapkan bahwa kegiatan *Coaching* secara reguler merupakan

strategi penting dalam meningkatkan dan mempertahankan *engagement*. Enam dari enam Responden yang diwawancarai menunjukkan bahwa ASN mencari pelatihan (*Coaching*) dan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja dan penetapan tujuan. Misalnya, P1 menunjukkan bahwa proses *coaching* dan umpan balik yang berkelanjutan membuat ASN tahu bahwa mereka berharga.

P5 menjelaskan bahwa Pimpinan perlu memberikan kebebasan kepada ASN untuk berbagi dan berbicara secara terbuka. P4 menyebutkan bahwa keterlibatan selama proses *coaching* sangat penting untuk mempromosikan ASN keterlibatan dan selama proses ini memungkinkan ASN untuk datang dengan ide-ide tentang bagaimana mereka dapat terlibat lebih baik dengan Pimpinan. P2 juga mencatat bahwa kebijakan pintu terbuka selama ASN sesi pelatihan memungkinkan Pimpinan dan ASN untuk memilah masalah dan menentukan yang terbaik tindakan dan menyepakati solusi. Selain itu, ASN yang disebutkan P2 merasakan menjadi milik ketika Pimpinan mengizinkan komunikasi terbuka selama proses *coaching*.

Lima Responden menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan. Misalnya, P3 menyatakan, dalam menanggapi pertanyaan 2 bahwa Pimpinan harus secara efektif mengomunikasikan tujuan selama proses *coaching*, tetapi juga memperkuat dan mengomunikasikan manfaat dari pencapaian tujuan. P1 berbagi bahwa dukungan penting ketika melatih tujuan secara efektif,

ketika ASN berkomitmen untuk mencapai tujuan mereka, yang meningkatkan keterlibatan. Itu Responden berbagi bahwa interaksi selama proses *coaching* mendorong partisipasi ASN dan keinginan untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi.

Peninjauan dokumen proses *coaching* internal memungkinkan Peneliti untuk memahami strategi keterlibatan yang berkaitan dengan proses *coaching*. Sepanjang analisis dokumen tujuan spreadsheet, Peneliti menemukan bahwa Pimpinan menggunakan dokumen internal untuk merencanakan pelatihan mereka setiap hari untuk setiap minggu dan secara konsisten dan menyeluruh dicatat di mana ASN membuat kemajuan. P5 menekankan bahwa “Pimpinan harus memastikan harapan yang dikomunikasikan dan menyelaraskan dengan harapan hasil yang diharapkan selama sesi pelatihan.” P5 menyatakan Pimpinan harus memastikan bahwa proses *coaching* dapat terjadi untuk meninjau dan mendiskusikan hasil tujuan. P5 menjelaskan bahwa ASN yang tidak memahami hasil yang diinginkan tidak termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

P5 juga mencatat bahwa resistensi menyebabkan pelepasan, di mana ASN tidak mau tampil di level tinggi. P6 menunjukkan “arahdatang dari proses *coaching* satu lawan satu dan harapan kemudian ditetapkan. Di sinilah keterlibatan dan keterlibatan bisa masuk ke dalam percakapan. Kerangka harapan kemudian ditetapkan dan memberikan kepemilikan kepada ASN.”

Proses *coaching* dalam penelitian ini dibangun di atas literatur. Sudut pandang Responden adalah bahwa proses *coaching* dengan komunikasi yang efektif adalah strategi keterlibatan yang signifikan untuk meningkatkan produktifitas. Temuan dalam penelitian saat ini konsisten bahwa proses *coaching* berkelanjutan meningkatkan komunikasi yang efektif dan mendorong ASN untuk terlibat meningkatkan kinerja (Walden, Jung, & Westerman, 2017).

#### **4.2.3 Motivasi**

Motivasi adalah tema kedua yang muncul dari data. Responden mengungkapkan perlunya memberikan motivasi terhadap ASN mereka, karena ASN yang menggunakan strategi ini meningkatkan produktivitas serta keterlibatan ASN. Tujuan dari pertanyaan wawancara adalah untuk mengumpulkan informasi dari Responden tentang strategi komunikasi kepemimpinan yang efektif yang membantu memotivasi Responden. Pertanyaan wawancara selanjutnya menentukan bagaimana saran yang diberikan oleh kepemimpinan membantu memotivasi kepuasan kerja ASN dari instruksi yang jelas. Tabel 2 mengidentifikasi frekuensi motivasi yang mana telah disebutkan selama wawancara.

P4 menjelaskan bahwa melalui motivasi, “Anda dapat melihat mereka yang memiliki dukungan dan ini adalah di mana Anda dapat menarik lebih banyak dari mereka; begitulah Peneliti mengerti di mana itu adalah motivasi komunikasi memberikan dampak.” P4 menunjukkan bahwa

jika Pimpinan mengharapkan staf menjadi produktif dan mengikuti kompetisi, motivasi proaktif terjadi. P1 menyatakan bahwa motivasi berperan bagian dalam melibatkan ASN, yang mencakup tujuan proses *coaching* untuk membantu ASN menjadi lebih produktif. P1 menjelaskan bahwa “hasilnya meningkat pesat ketika ASN masuk dan maka Anda tahu motivasi dan keterlibatan terjadi.” P1 menunjukkan kekhawatiran meminimalkan ketika ASN merasa termotivasi dan menjadi terlibat. P2 menekankan bahwa proses komunikasi untuk mengurangi motivasi pelepasan. P5 menyatakan bahwa ASN memotivasi ketika mendapatkan umpan balik dari Pimpinan mereka.

Semua Responden mengacu pada pertemuan tingkat lewati. Responden saling berbagi bulan, Pimpinan melakukan rapat lompat dengan bawahan langsung mereka dan bertemu dengan rekan kerja mereka mengarahkan laporan untuk umpan balik, sebagai alat untuk menentukan strategi komunikasi yang efektif dan keterlibatan ASN. Responden menggunakan hasil untuk kesempatan proses *coaching* untuk mengembangkan motivasi dan meningkatkan keterampilan komunikasi Pimpinan. Menuliskan rencana tindakan mungkin diperlukan Pimpinan bertanggung jawab atas langkah- langkah yang mereka yakini akan membantu meningkatkan komunikasi mereka perilaku. P2 terkait bahwa setelah rencana tindakan untuk meningkatkan komunikasi ada, ASN melihat perbedaan dan menerima dan merasa termotivasi. Pimpinan harus melanjutkan perbaikan pada motivasi dan konsistensi, yang akan

memperkuat pentingnya keterlibatan dengan ASN.

Temuan penelitian ini menunjukkan pentingnya motivasi pada peningkatan produktifitas. Responden mengidentifikasi motivasi sebagai strategi keterlibatan yang sukses untuk komunikasi efektif dan peningkatan produktivitas. (Efendy, 2018: 30) berpendapat bahwa motivasi melalui proses *coaching* berkorelasi positif dengan peningkatan tingkat keterlibatan. Responden membagikan itu Pimpinan yang termotivasi saat proses *coaching* mungkin mengalami peningkatan keterlibatan dan produktivitas di tempat kerja.

#### **4.2.4 Konsistensi**

Konsistensi adalah tema ketiga yang muncul dari data. Konsensus di antara Responden adalah bahwa konsistensi adalah strategi kunci untuk komunikasi efektif yang meningkatkan keterlibatan ASN. Tabel 3 mengidentifikasi frekuensi yang disebutkan konsistensi sepanjang wawancara.

P3 mengklaim bahwa penghargaan berperan dalam mencapai tujuan. P1 menyatakan bahwa untuk membantu dengan konsistensi, mengakui ASN yang bekerja ekstra membantu ASN atau anggota lain dan berbagi kisah sukses mereka, meningkatkan keterlibatan. Konsistensi dalam memungkinkan ASN untuk share, menurut P1 “membantu ASN merasa dihargai dan mendorong ASN untuk terus berjuang untuk keunggulan”. P5 menyebutkan bahwa jika Pimpinan tidak secara konsisten mengenali kinerja dan dedikasi ASN, fokus pada tujuan akan hilang.

Responden menyamakan konsistensi dengan nilai. Beberapa Responden (P1, P2, dan P4) menunjukkan bahwa ketika ASN merasa dihargai, produktivitas meningkat. P2 menekankan bahwa “konsisten” dalam komunikasi mereka dan tindakan mereka mendorong ASN untuk berbagi perspektif mereka dan mereka merasa istimewa, diperhatikan, dan dibutuhkan”. Demikian pula, P4 menguraikan cara-cara untuk membuat ASN merasa dihargai dengan menemukan ceruk ASN. P4 menunjukkan bahwa Pimpinan harus menemukan cara untuk menjadi konsisten dengan ASN untuk meningkatkan keterlibatan. P4 menjelaskan bahwa Pimpinan harus menentukan bagaimana mereka dapat secara konsisten berkomunikasi dengan ASN di tingkat ASN seperti: pengakuan dan motivasi. Oleh karena itu, ketika Anda menemukan ceruk ASN untuk konsisten komunikasi yang efektif, ASN merasa seolah-olah mereka tidak dilupakan.

Responden mengungkapkan pentingnya mengkomunikasikan nilai keterampilan secara konsisten dan kontribusi ASN. P2 mengklaim bahwa ketika Pimpinan secara konsisten mencari dan menggunakan saran ASN untuk proyek, ASN merasa berhasil, yang mendorong keterlibatan. P1 menyarankan bahwa sebagai Pimpinan yang konsisten dalam komunikasi mereka, melangkah keluar dari mereka zona nyaman, dan berbagi bagaimana ASN telah berhasil menambah nilai bagi tim yang diciptakan keterikatan. P1 menyatakan “secara konsisten berkomunikasi dan melibatkan ASN Peneliti membawa keluar ASN yang loyal, kreatif, dan lebih sehat yang kemudian menjadi terlibat”. P1 menyebutkan bahwa “kami

tujuan sebagai Pimpinan adalah untuk konsisten dalam komunikasi kita untuk membawa ASN ke titik ingin tampil, yang membantu mereka memahami pekerjaan mereka”. Responden setuju bahwa keterlibatan meningkat ketika Pimpinan secara konsisten mengkomunikasikan harapan ASN.

Responden menekankan bahwa ada beberapa jenis komunikasi yang konsisten untuk meningkatkan keterlibatan dengan ASN. P5 menyebutkan bahwa secara konsisten berkomunikasi dengan memacu catatan terima kasih saat ini atau penghargaan kepada ASN yang mencapaitujuan selama a rapat departemen, adalah contoh gaya komunikasi yang konsisten yang meningkatkan keterikatan. P1 menyarankan bahwa komunikasi penghargaan yang konsisten kepada ASN memotivasi ASN untuk menyelesaikan pekerjaan. P5 menambahkan bahwa semangat kerja meningkat ketika setiap ASN bersemangat ketika ada komunikasi yang konsisten diakui. P4 menambahkan bahwa beberapa ASN adalah termotivasi secara intrinsik untuk menyelesaikan tugas karena komunikasi yang konsisten. P4 menekankan bahwa komunikasi yang konsisten meningkatkan keterlibatan dan pengakuan verbal memainkan peran besar dalam melibatkan ASN.

Peninjauan dokumen internal memungkinkan Peneliti untuk memahami keterlibatan Pimpinan strategi, yang berkaitan dengan pengakuan tertulis dan verbal. Sepanjang analisis dokumen perencanaan diskusi dan formulir umpan balik, Peneliti mengidentifikasi pengakuan

yang diterjemahkan ke dalam pembentukan penghargaan verbal dan tema pengakuan. Peneliti menemukan bahwa Pimpinan dengan bawahan langsung bertemu setiap bulan untuk membahas rencana strategis komunikasi yang konsisten dan pengakuan verbal. Pimpinan dengan bawahan langsung mencatat metode komunikasi yang konsisten dalam rapat mereka, terdiri dari pengakuan penghargaan atas tujuan yang ditetapkan untuk bulan tersebut dan pengakuan staf individu sorotan untuk bulan ini.

Konsistensi menegaskan literatur yang ada tentang keterlibatan ASN. Pandangan Responden menegaskan bahwa komunikasi efektif yang konsisten kepada ASN adalah penting untuk strategi keterlibatan untuk meningkatkan produktivitas Lembaga. Temuan saat ini penelitian konsisten dalam nilai ASN yang konsisten komunikasi dengan verbal pengakuan dan penghargaan. Pimpinan harus bekerja untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program yang komunikatif dan konsisten dalam menghargai ASN mereka (Mukarom, 2020, p. 4).

#### **4.2.5 Usaha Peningkatan Komunikasi dan karakteristiknya**

Meningkatkan keterlibatan ASN dapat meningkatkan produktivitas, yang dapat meningkatkan keberlanjutan keuangan institusi. Temuan dari penelitian ini relatif terhadap teori komunikasi karena ASN yang termotivasi dan terstimulasi menjadi terlibat dan mempromosikan upaya untuk memenuhi perusahaan sasaran. Pimpinan dengan bawahan langsung yang mengimplementasikan temuan studi ini mungkin memiliki lebih banyak kesempatan untuk meningkatkan keterlibatan ASN dan strategi

komunikasi yang efektif. Pelajaran ini memiliki penerapan untuk praktik profesional karena Pimpinan dengan laporan langsung dapat menggunakan temuan untuk mengembangkan perbaikan Lembaga.

Pemimpin dapat mempertimbangkan temuan yang berguna untuk meningkatkan operasi bisnis, jika ada komitmen untuk berinvestasi dalam memotivasi dan melibatkan ASN untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas Lembaga. Tingkat produktivitas meningkat ketika Pimpinan fokus pada keterlibatan ASN (Suraya, 2015: 46). Berfokus pada strategi komunikasi dan keterlibatan adalah kunci untuk meningkatkan praktik bisnis karena ASN yang tidak terlibat mempengaruhi efektivitas Lembaga. Oleh karena itu, Pimpinan dengan bawahan langsung yang menerapkan tema utama penelitian ini yaitu: termasuk komunikasi yang efektif, Coaching dan pembinaan, penghargaan, dan pengakuan dalam setiap hari operasi dapat memperoleh peningkatan produktivitas dan efektivitas Lembaga.

*Coaching* dan pembinaan berlaku untuk praktik bisnis. Menggunakan temuan dari hasil studi, Pimpinan dapat secara proaktif mengembangkan metode Coaching yang akan mengubah sikap ASN untuk mendorong perilaku yang selaras dengan budaya Lembaga.

*Coaching* adalah strategi yang mempengaruhi perilaku ASN dan dibutuhkan untuk bersaing dalam industry (Kok, 2015: 4). Responden berbagi Coaching dan pembinaan adalah strategi untuk mengurangi *burnout* dan *disengagement*. Pimpinan dengan bawahan langsung harus menentukan

bagaimana berinvestasi dalam Coaching dan pembinaan untuk meningkatkan pengalaman kerja. Melalui efektif dan *Coaching* dan pembinaan yang berkelanjutan, Pimpinan dapat mencapai kesuksesan dan meningkatkan keterampilan ASN untuk melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan.

Pimpinan dengan bawahan langsung dapat menggunakan temuan dari penelitian ini untuk mengembangkan program *Coaching Motivation* yang akan meningkatkan tingkat kinerja. Untuk mengembangkan penghargaan yang efektif program, Pimpinan harus menentukan apakah ASN secara intrinsik atau ekstrinsik termotivasi. Pengakuan meningkatkan keterlibatan karena ASN merasa dihargai dan merasa berkewajiban untuk merespons dengan peningkatan level kinerja.

#### **4.2.6 Ringkasan Temuan**

Temuan ini menjawab dari rumusan masalah yang pertama, yaitu:

1. Melatih ASN dengan workshop atau pelatihan yang di adakan oleh BKPSDM Pemerintah kota.
2. Mengikut sertakan ASN pada seminar nasional dan internasional yang di adakan oleh lembaga di luar pemkot.
3. Mengikut sertakan ASN pada pelatihan Fungsional dan teknis yang di adakan oleh internal dan eksternal.

Temuan Berikutnya menjawab rumusan masalah yang ke dua:

1. Motivasi internal ASN.
2. Motivasi eksternal berupa aturan dan kewajiban dari lembaga.

3. Memperjelas karir Asn setelah mengikuti pelatihan dan pembinaan.
4. Luasnya jaringan yang di miliki pemkot tentang pengembangan SDM ASN.

Temuan ketiga menjawab rumusan masalah ketiga.

1. Meningkatkan forum diskusi antar ASN;
2. Menjadikan Asn yang sudah mengikuti seluruh pelatihan untuk menjadi tutor sebaya kepada ASN lainnya

Temuan ini bersesuaian dengan Kerangka Konseptual Teori Personalitas. Kerangka konseptualnya adalah teori Personalitas yang dikembangkan oleh Roger (1973). Teori ini menyarankan cara untuk mengeksplorasi keterlibatan ASN, kinerja, dan motivasi orang-orang di tempat kerja. Menurut teori tersebut, ada enam kondisi kritis untuk memungkinkan perubahan kepribadian:

1. Ada hubungan diadik antara klien dan terapis.
2. Klien menunjukkan perilaku yang tidak selaras antara diri yang sebenarnya dan yang diinginkan (misalnya, kerentanan atau kecemasan).
3. Terapis kongruen (misalnya, dalam keadaan seimbang antara pengalamandiri dan persepsi diri; mampu menjadi asli selama terapi).
4. Terapis memberikan penghargaan positif tanpa syarat kepada klien (misalnya , perhatian dan kehangatan; validasi emosi klien).
5. Terapis menunjukkan empati kepada klien. Klien percaya bahwa terapis menunjukkan rasa hormat dan empati positif tanpa syarat (Roger, 1973).

Tema-tema yang muncul dalam penelitian ini adalah: (a) proses *coaching* ASN, (b) motivasi, dan (c) konsistensi, yang selaras dengan berbagai aspek kerangka konseptual.

Komunikasi, faktor pertama dalam teori komunikasi, adalah keyakinan yang meningkatkan upaya yang mengarah ke tingkat kinerja yang diinginkan. Memiliki sumber daya dan informasi yang diperlukan berdampak pada komunikasi yang produktif (Singh, 2016). Temuan dalam tema 1, 2 dan 3 menunjukkan adanya keselarasan langsung dengan komunikasi dan kepribadian. Dalam tema 1, hasil menunjukkan bahwa Pimpinan dengan laporan langsung, yang tidak melatih ASN dan mengkomunikasikan tujuan secara efektif, berkontribusi pada pelepasan; oleh karena itu, tingkat komunikasi menurun. Selain itu, Responden mencatat bahwa ASN mengerahkan upaya dan gigit untuk menyelesaikan tugas ketika tujuan efektif dikomunikasikan selama proses *coaching*. Responden juga mengungkapkan bahwa ASN mengambil kepemilikan atas perilaku selama proses *coaching* ketika tujuan dan sasaran dikomunikasikan secara efektif, yang menghasilkan peningkatan produktivitas. Dalam tema 2, temuan menunjukkan bahwa Pimpinan dengan laporan langsung yang menjadi termotivasi selama proses *coaching* memberi ASN alat untuk mencapai tujuan.

Responden menjelaskan bahwa ASN menjadi lebih terlibat dan usaha meningkat ketika termotivasi. Responden menunjukkan bahwa ASN mengambil inisiatif untuk melakukan pekerjaan mereka menjadi

terlibat dengan sukarela pada tingkat yang diharapkan ketika Pimpinan dengan laporan langsung disediakan komunikasi efektif yang berkelanjutan. Faktor kedua dalam teori komunikasi adalah persepsi bahwa kinerja akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Responden juga mengungkapkan bahwa ASN merasa termotivasi ketika instruksi diberikan dikomunikasikan tentang bagaimana memenuhi harapan Pimpinan. Umpan balik diberikan untuk mengulangi kemajuan dan kinerja meningkat. Pimpinan dengan bawahan langsung yang memotivasi dan transparan dalam komunikasi mereka membangun kepercayaan, menciptakan keterlibatan, dan meningkatkan tingkat produktivitas.

Temuan dalam tema 3 yang melibatkan konsistensi menunjukkan keselarasan langsung dengan efektif komunikasi. Responden menunjukkan bahwa menemukan jenis komunikasi yang konsisten adalah apa nilai ASN, yang meningkatkan produktivitas. Dalam tema 3, temuan menunjukkan komunikasi efektif yang konsisten Responden sebagai penghubung untuk mencapai tujuan, yang menyebabkan ASN untuk mengulangi perilaku positif dan menyebabkan peningkatan kinerja dan produktivitas.

Oleh karena itu, konsistensi merupakan faktor penting yang meningkatkan keterlibatan. Temuan terkait literatur yang ada tentang praktik bisnis yang efektif hasil penelitian dari penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur yang ada, karena berkaitan dengan pimpinan

strategi keterlibatan ASN dengan laporan langsung digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas Lembaga. Temuan tentang komunikasi dan pelatihan yang efektif terkait dengan literatur tentang strategi yang digunakan untuk melibatkan ASN dan meningkatkan produktivitas.

Komunikasi adalah strategi kunci yang harus digunakan oleh Pimpinan dengan bawahan langsung untuk merangsang produktivitas (Sahir et al., n.d., p. 12). Strategi komunikasi yang efektif adalah bagi para Pimpinan untuk memungkinkan jalur komunikasi ke atas dan ke bawah tetap terbuka (Suhanda & Hardjana, 2016, p. 143).

Responden menjelaskan bahwa Pimpinan dengan bawahan langsung yang memberikan umpan balik dan memungkinkan ASN untuk menyarankan ide-ide baru meningkatkan keterlibatan kinerja. Komunikasi dari Pimpinan ke bawah hingga ASN langsung menyebarkan ide, tujuan, strategi, dan menjelaskan mengapa keputusan dibuat. Pimpinan yang berkomunikasi ke atas memungkinkan Pimpinan untuk berkomunikasi dan memahami bagaimana perasaan ASN tentang tempat kerja (Suhanda & Hardjana, 2016, pp. 145–147).

Responden berbagi bahwa mendengarkan secara aktif dan sungguh-sungguh mencari ide dari ASN akan meningkatkan keterikatan. Misalnya, Suraya (2015:15-18) menggambarkan komunikasi internal yang efektif meningkatkan hubungan ASN, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan, inovasi, dan produktivitas. Ketika Pimpinan

memberikan komunikasi dan bimbingan yang konstan, ASN mengambil inisiatif untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sukarela dan pada tingkat kinerja yang diharapkan (Zazuli, 2015: 125).

Responden menyatakan gaya kepemimpinan memainkan peran yang kuat dalam bagaimana Pimpinan dengan laporan langsung berkomunikasi. Pimpinan berkontribusi pada pelepasan ketika umpan balik dan komunikasi minimal. Pimpinan mengomunikasikan strategi Lembaga melakukannya dengan cara yang memotivasi sehingga ASN memahami bagaimana mencapai kinerja tujuan. Mendengarkan secara aktif dan terlibat dengan cara yang inovatif adalah karakteristik pemimpin transformasional (Karim, 2010:148). Komunikasi langsung lebih disukai dalam perilaku komunikasi untuk pemimpin transformasional. Keinginan pemimpin adalah untuk memperkuat komunikasi yang efektif dalam setiap pesan untuk mewujudkan keterlibatan Individu yang memahami harapan. Lembaga mengerahkan upaya untuk memenuhi dan melebihi ekspektasi kinerja. Responden menjelaskan bahwa Pimpinan harus secara konsisten berkomunikasi dan memperkuat tujuan agar efektif (Wulandari, 2021:147).

Temuan tentang pelatihan dan proses *coaching* terkait dengan literatur mengenai strategi yang digunakan untuk melibatkan ASN. Pimpinan yang menyediakan ASN dengan cukup alat untuk menyelesaikan tugas kerja, mengalami usaha meningkat, yang mengarah pada peningkatan performa. ASN harus memiliki sumber daya,

keterampilan, dan dukungan yang sesuai untuk menjadi termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sukses. Pimpinan yang mengomunikasikan tujuan secara efektif memberi ASN kesempatan untuk mengambil kepemilikan dari perilaku dan alat-alat yang membawa hasil yang diinginkan (Wulandari, 2021: 148).

Pelatihan diperlukan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan ASN untuk meningkatkan kinerja. Responden mencatat bahwa tanpa yang tepat komunikasi, kinerja ASN menurun. Ketika ASN memiliki harapan dikomunikasikan yang akan meningkatkan produktivitas dan Pimpinan memberikan dukungan yang diperlukan dan sumber daya, ASN menjadi termotivasi untuk berproduksi (Kok, 2015: 10–11).

Para peneliti menyarankan agar para Pimpinan mengikuti perilaku para pemimpin transformasional dengan: proses *coaching* dan mendorong ASN untuk meningkatkan harapan kinerja. ASN termotivasi secara berbeda; Oleh karena itu, Pimpinan harus memahami bagaimana memotivasi ASN untuk meningkatkan keterlibatan. Peneliti menyarankan bahwa orang mungkin termotivasi secara intrinsik atau ekstrinsik. ASN yang secara intrinsik termotivasi berkomitmen untuk melakukan tindakan lain. Motivasi ekstrinsik bisa sama efektifnya dengan motivasi intrinsik karena Pimpinan menggunakan pelatihan motivasi untuk mendorong produktivitas dan kinerja (Kok, 2015: 11).

Pimpinan harus berkomunikasi dan mengembangkan program penghargaan untuk memotivasi ASN, mendapatkan komitmen, dan memberi penghargaan kepada ASN atas kontribusi dan nilai yang diciptakan untuk Lembaga. Jelas bahwa produktivitas meningkat ketika ASN merasa dihargai. Responden mencatat ketika Pimpinan mengizinkan ASN untuk membuat saran mengenai perubahan Lembaga, terjadi peningkatan moral dan ASN merasa dihargai (Suhanda & Hardjana, 2016: 148).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses coaching motivation di BKPSDM Pemerintah kota Probolinggo adalah (1). melatih ASN dengan workshop atau pelatihan yang di adakan oleh Pemkot sendiri. (2). Mengikuti sertakan ASN pada seminar nasional dan internasional yang di adakan oleh lembaga di luar Pemkot. (3). Mengikuti sertakan ASN pada pelatihan Fungsional dan teknis yang di adakan oleh Lembaga internal dan eksternal. Adapun faktor-faktor keberhasilan proses coaching motivation adalah (1). Motivasi internal di setiap personal ASN. (2). Motivasi eksternal berupa aturan dari lembaga. (3). Memperjelas sistem karir ASN setelah mengikuti pelatihan dan pembinaan. (4). Luasnya jaringan yang di miliki Pemkot tentang pengembangan SDM ASN. Adapun usaha yang dilakukan oleh BKPSDM agar hasil pelatihan berdampak kepada skil komunikasi ASN adalah (1) Meningkatkan forum diskusi antar ASN; (2) Menjadikan ASN yang sudah mengikuti seluruh pelatihan untuk menjadi tutor sebaya kepada ASN lainnya.

#### **B. Saran**

Tuntutan untuk mempertahankan relevansi mengharuskan Pimpinan dengan laporan langsung untuk berinvestasi keterlibatan ASN untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Implikasi positifnya perubahan sosial mencakup potensi Pimpinan dengan laporan langsung untuk

meningkatkan pemahaman tentang penyebab keterlibatan dan pelepasan, komunikasi internal apa yang menyebabkan pelepasan, dan manfaat apa yang dapat diperoleh jika strategi keterlibatan diterapkan. Itu hasil penelitian ini dapat memberikan Pimpinan dengan pengetahuan tentang strategi keterlibatan ASN digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas lembaga dalam industri. Sebagai keterlibatan dalam lembaga meningkat, perilaku kontra-produktif ASN menurun, menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Fakhrurroji, 2019: 116).

Penciptaan bisnis terorganisir pertama, komunikasi kepemimpinan telah menjadi bagian keberhasilan atau kegagalan suatu lembaga. Efektivitas komunikasi Pimpinan diukur dengan produktivitas, kepuasan kerja, pergantian, biaya, dan keterlibatan ASN. Pemimpin memupuk motivasi dengan melibatkan dalam perilaku inspirasional seperti menyampaikan visi yang menarik, berkomunikasi dan mengekspresikan kepercayaan diri dan optimisme, dan referensi nilai-nilai inti dan cita-cita. Tujuan dari studi kasus tunggal kualitatif ini adalah untuk mengeksplorasi manajemen yang efektif strategi komunikasi dalam sebuah lembaga yang digunakan untuk meningkatkan keterlibatan ASN. Pimpinan dengan laporan langsung harus mempertimbangkan temuan penelitian ini. Pimpinan yang memahami dan menerapkan strategi komunikasi yang sukses, dapat meningkatkan keterlibatan ASN, produktivitas, dan kinerja. Pimpinan dengan bawahan langsung harus mengevaluasi strategi yang disajikan dalam penelitian ini untuk menyelaraskan dengan strategi komunikasi yang ada untuk meningkatkan produktivitas dan

kinerja. Rekomendasi untuk Pimpinan dengan bawahan langsung adalah untuk meningkatkan keterlibatan ASN dan fokus pada pola pikir emosional ASN saat melatih ASN, memotivasi, dan menggunakan komunikasi yang konsisten.

Rekomendasi pertama adalah bahwa Pimpinan dengan laporan langsung harus fokus pada gaya komunikasi yang menyebabkan keterlibatan dalam lembaga. Melatih laporan langsung mengharuskan Pimpinan untuk mengidentifikasi metode komunikasi yang efektif. Konsistensi dalam pesan dan mengakui perilaku positif dapat menyebabkan tingkat kinerja ASN meningkat.

Pimpinan dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk mengembangkan strategi yang berfokus pada pembangunan hubungan dengan ASN untuk memahami strategi komunikasi apa yang memotivasi ASN untuk terlibat.

Rekomendasi kedua adalah bahwa Pimpinan dengan bawahan langsung harus mengambil langkah-langkah untuk: memotivasi ketika menetapkan tujuan. Responden mencatat bahwa ASN menghargai umpan balik. Memotivasi strategi menjadi pertimbangan ketika mengembangkan strategi komunikasi. Pimpinan dengan laporan langsung harus mempertimbangkan motivasi dalam beberapa metode komunikasi yang dipersonalisasi seperti wajah pertemuan tatap muka dan tim saat berkomunikasi dengan ASN. Pimpinan dengan laporan langsung harus mempertimbangkan kedua bentuk komunikasi yang baik ke atas dan ke bawah, yang memungkinkan ASN untuk mengkomunikasikan saran dan kekhawatiran yang dapat membantu

meningkatkan produktivitas.

Peneliti merekomendasikan bahwa Pimpinan dengan laporan langsung menentukan kebutuhan ASN dan mendasarkan apa yang memotivasi mereka. Metode komunikasi efektif yang perlu diperhatikan antara lain: Coaching langsung, webinar, Coaching interaktif, dan *Coaching* yang dipimpin instruktur. Sedangkan motivasi adalah penting, Pimpinan juga harus mempertimbangkan memotivasi selama pembinaan.

Pembinaan berlangsung terus-menerus upaya komunikasi untuk memastikan ASN berhasil. Pimpinan yang berkomunikasi melalui pembinaan motivasi meningkatkan keterlibatan dan kinerja ASN karena dukungan dan umpan balik dapat terjadi.

Beberapa Responden mencatat bahwa konsistensi memotivasi ASN. Peneliti sarankan menggunakan berbagai alat komunikasi untuk menghubungkan dengan kebutuhan komunikasi ASN seperti: memberikan umpan balik kepada ASN selama Coaching. Pimpinan dengan bawahan langsung yang konsisten dalam komunikasi mereka dengan ASN dapat melihat peningkatan kepercayaan, yang mungkin mengakibatkan ASN mengulangi perilaku positif. Publikasi penelitian ini dapat bermanfaat dalam studi masa depan tentang komunikasi yang efektif dan keterlibatan ASN.

### **C. Rekomendasi untuk Penelitian Lebih Lanjut**

Fokus dari studi kasus tunggal kualitatif ini adalah pada strategi komunikasi yang efektif dalam lembaga yang digunakan oleh Pimpinan dengan laporan langsung untuk meningkatkan keterlibatan ASN. Studi ini khusus

untuk Pimpinan dengan laporan langsung dalam satu lembaga komunikasi di wilayah Kota Probolinggo. Peneliti memilih Pimpinan untuk mewakili sampel untuk memberikan perspektif tentang strategi komunikasi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan ASN. Peneliti mencatat beberapa keterbatasan dan area untuk penelitian lebih lanjut. Salah satu batasannya adalah komunikasi yang berasal dari individu- individu dari generasi yang berbeda.

Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut adalah untuk fokus dalam campuran yang lebih luas dari Pimpinan dengan langsung laporan untuk mengurangi data yang berpotensi dimiringkan oleh satu kelompok usia. Batasan lainnya adalah perbedaan gaya komunikasi. Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut adalah melakukan penyaringan terlebih dahulu Pimpinan, mengidentifikasi gaya komunikasi spesifik mereka, dan menentukan apakah hasil studi berbeda daripada yang ditentukan dari penelitian ini.

Keterbatasan studi tambahan dapat berupa ukuran sampel, lokasi geografis, dan metode penelitian. Salah satu keterbatasan penelitian ini adalah ukuran sampel Responden. Enam Pimpinan tidak mewakili keseluruhan populasi Pimpinan dengan laporan langsung di Kota Probolinggo. Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut adalah menggunakan ukuran sampel yang lebih besar dalam populasi, yang mencakup Pimpinan lain dengan laporan langsung dalam Midwestern United Serikat, untuk memahami persamaan dan perbedaan antara strategi yang digunakan untuk terlibat ASN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al'luhaidan, A. bin A. A. M. (2020). *Adlwau Al-Sunnah; Ensiklopedia Hadits; Haji, Jihad, Iman, Nikah, Kepemimpinan, Hudud, Ilmu, Pengobatan, Salam, Birrul Walidain, silaturrahim, Adab Makan dan Minum, Pakaian dan Perhiasan, Dzikir dan Doa* (Vol. 2). Darus Sunnah.
- Al-Syaukani. (n.d.). *Tafsir Fath Al-Qadir* (Vol. 5). Dar Al-Fikr.
- Az-Zuhaili, W. (2013). *Tafsir Al-Munir; Vol. Tiga* (1st ed.). Jakarata, Gema Insani.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Barker, A. (2019). *Improve your communication skills: How to build trust, be heard and communicate with confidence* (Fifth edition). Kogan Page.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2 nd). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bates, B. (2015). *The Little Book Of Big Coaching Models: 76 Ways To Help Managers Get The Best Out Of People* (1 st). Pearson. [www.pearson.com/uk](http://www.pearson.com/uk)
- Bell, S. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance. *The Journal of Applied Psychology*, *92*, 595–615. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.595>
- Briggs, A., Coleman, M., & Morrison, M. (2012). *Research Methods in Educational Leadership & Management*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957695>
- Carson, S. H., Peterson, J. B., & Higgins, D. M. (2005). Reliability, Validity, and Factor Structure of the Creative Achievement Questionnaire. *Creativity Research Journal*, *17*(1), 37–50. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1701\\_4](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1701_4)
- Duronto, P. M., Nishida, T., & Nakayama, S. (2005). Uncertainty, anxiety, and avoidance in communication with strangers. *International Journal of Intercultural Relations*, *29*(5), 549–560. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.08.003>

- Fakhruroji, M. (2019). *Pola komunikasi dan model kepemimpinan Islam* (K. Muchtar, Ed.; I; Vol. 1, Issue I). Mimbar Pustaka. <http://digilib.uinsgd.ac.id/31507/>
- Faris, N., & Abdalla, M. (2018). *LEADERSHIP IN ISLAM: Thoughts, Processes and Solutions in Australian Organizations*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66441-5>
- Fathoni, N. (2017). *Strategi komunikasi model sang nabi (Pertama)*. Penerbit PT Elex Media Komputindo. <https://library.bpk.go.id/koleksi/detil/jkpkbpkpp-p20170612095335>
- Goleman, D. (2017). *Leadership that Gets Results*. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5182678>
- Grossman, D. (n.d.). *The Cost of Poor Communications*. Retrieved January 14, 2022, from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/communication/pages/the-cost-of-poor-communications.aspx>
- Harrington, R., & Loffredo, D. A. (2010). MBTI personality type and other factors that relate to preference for online versus face-to-face instruction. *The Internet and Higher Education*, 13(1–2), 89–95. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2009.11.006>
- Herzberg, F. (n.d.). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Retrieved January 14, 2022, from <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hutahayan, B., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2019). *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN (Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero))*. Deepublish.
- Ichwan, S. A. A. (2020). *Analisis Pembinaan Olahraga Prestasi di DKI Jakarta Menggunakan Pendekatan Collaborative Governance Ansell & Gash = Analysis Achievement-Oriented Sports Coaching in DKI Jakarta Using Collaborative Governance Approach by Ansell & Gash*. Universitas Indonesia Library; Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia. <https://lib.ui.ac.id>
- Intan, R. (2018). *Pelatihan emotion coaching untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan orang tua dalam merespon momen emosional anak usia 4-5 tahun = Training on emotion coaching to enhance parents knowledge and skill in responding emotional moment of 4-5 year old*

*children*. Universitas Indonesia Library. <https://lib.ui.ac.id>

- Johnson, B., & Christensen, L. B. (2020). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (Seventh Edition). SAGE.
- Juhro, S. M., Hadiwaluyo, D., Aulia, A. F., Edison, R. E., & Amboro, R. T. (n.d.). *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan (Edisi II)* (2nd ed.). Bank Indonesia Institute. Retrieved February 9, 2022, from <https://www.bi.go.id/id/bi-institute/publikasi/Pages/Transformational-Leadership-Konsep-Pendekatan-dan-Implikasi-pada-Pembangunan-II.aspx>
- Karim, M. (2009). *Pendidikan kritis transformatif*. Ar-Ruzz Media. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=675573#>
- Karim, M. (2010). *Pemimpin transformasional di lembaga pendidikan Islam*. UIN-Maliki Press. <http://repository.uin-malang.ac.id/1572/>
- Kartika, G. (n.d.). *Intervensi coaching dukungan atasan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif serta menurunkan intensi mengundurkan diri pada guru = Intervention of coaching supervisor support for improving job satisfaction and affective commitment and reducing turnover intention of teachers / Galih Kartika*. Retrieved February 5, 2022, from <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20476082&lokasi=lokal>
- Khuong, M. N., Linh, L. T. M., Toan, N. Q., & Thi Minh Phuong, N. (2016). The Effects of Personality and Communication Skill on Employee Job Performance at Multi-national Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4), 296–302. <https://doi.org/10.18178/joebm.2016.4.4.407>
- Kok, E. J. (2015). *Coaching Genius: Karier Sukses Luar Biasa Hidup Semakin Bahagia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kok, E. J. (2017). *Coaching Genius at Work—Cara Mudah Membangun Tim Andalan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Lazaridès, A., Bélanger, C., & Sabourin, S. (2010). Personality as moderator of the relationship between communication and couple stability. *Europe's Journal of Psychology*, 6(2), 11–31. <https://doi.org/10.5964/ejop.v6i2.182>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive

- ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Magill, M., Gaume, J., Apodaca, T. R., Walthers, J., Mastroleo, N. R., Borsari, B., & Longabaugh, R. (2014). The technical hypothesis of motivational interviewing: A meta-analysis of MI's key causal model. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 82(6), 973–983. <https://doi.org/10.1037/a0036833>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (Sixth edition). SAGE.
- McCroskey, J. C. (1977). Classroom consequences of communication apprehension. *Communication Education*, 26(1), 27–33. <https://doi.org/10.1080/03634527709378196>
- Milford, W. (n.d.). *Free Report: The Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money—PR.com*. Retrieved January 14, 2022, from <https://www.pr.com/press-release/164492>
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change* (3rd ed). Guilford Press.
- Mufid, M. (2015). *Etika Dan Filsafat Komunikasi* (4 th). Prenada Media Group. [www.prenadamedia.com](http://www.prenadamedia.com)
- Muhammad, R. D. (2020). *Strategi instagram marketing dan implementasi redesign kemasan roti pada UMKM roti Guriyana melalui business coaching = Instagram marketing strategy and implement the bread packaging redesign of SME roti Guriyana through business coaching*. Universitas Indonesia Library; Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. <https://lib.ui.ac.id>
- Mulyadi, S., Lisa, W., & Kusimastuti, A. N. (2016). *Psikologi Kepribadian* (1 st, Vol. 1st). Penerbit Gunadarma.
- Neuman, W. L., & Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7. ed., Pearson new internat. ed). Pearson.
- Nilsen, T. R. (1957). On defining communication. *The Speech Teacher*, 6(1), 10–17. <https://doi.org/10.1080/03634525709376841>
- Nurhadi, D. Z. F. (2017). *Teori Komunikasi Kontemporer*. Prenada Media.
- Prilestari, C. (2019). *Pengaruh leader member exchange dan masa kerja pada work engagement pegawai Dinas XYZ: Peran intervensi pelatihan coaching*

*pada atasan = The effect of leader exchange member and tenure on work engagement in Dinas XYZ: the role of coaching training for supervisor.* Universitas Indonesia Library; Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. <https://lib.ui.ac.id>

Puspa, L., Dewandhono, A., Puspitasari, N., Nababan, J., & Sofjan, S. (2016). 33 *Inspirasi Coaching untuk Indonesia.* Gramedia Pustaka Utama.

Quthb, S. S. (2000). *Tafsir fi zhilalil-Qur'an di bawah naungan Al-Qur'an* (Vol. 1). Gema Insani Press.

Rahmatillah, D. D. (2017). *Pengembangankompetensi karyawan melalui penerapan individual development plan (business coaching pada divisi produksi PT Isra Presisi Indonesia) = Developing employee's competency through the implementation of individual development plan (business coaching in Isra Presisi Indonesia, Departemen of production) / Dini Dwi Rahmatillah.* Universitas Indonesia Library. <https://lib.ui.ac.id>

Rogers, C. R. (1957). *The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change.* 21, 95–103. <https://doi.org/doi/10.1037/h0045357>

Rogers, C. R. (1959). *A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships: As Developed in the Client-centered Framework.* McGraw-Hill.

Rogers, C. R. (1995). Personality Theory and Psychotherapy as a Reflection of His Life Experience and Personality. *Journal of Humanistic Psychology*, 35(4), 111–128. <https://doi.org/10.1177/00221678950354006>

Rosengren, K. E. (2006). *Communication: An Introduction.* SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446221877>

Rudito, B., Ghazali, A., Febriansyah, H., Pritasri, A., Pringgabayu, D., & Ramdlany, D. M. A. (2016). *Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi* (1st ed.). Kencana Publisher. [www.prenadamedia.com](http://www.prenadamedia.com)

Salim, G. (2015). *Effective Coaching.* Jakarta, PT Bhuana Ilmu Populer

Santoso, A. R. (2018). *Workshop Coaching untuk meningkatkan Persepsi Pegawai akan Dukungan Atasan dan Komitmen Afektif untuk Berubah = Workshop Coaching Supervisory for Improving Employee's Perception of Supervisor Support and Affective Commitment to Change.* Universitas Indonesia Library; Universitas Indonesia. <https://lib.ui.ac.id>

- Shepherd, G. J. (1992). Communication as influence: Definitional exclusion. *Communication Studies*, 43(4), 203–219. <https://doi.org/10.1080/10510979209368373>
- Shihab, M. . Q. (2002). *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, kesan dan keserasian Al-Qur'an* (Vol. 2). Lentera Hati.
- Sidiq, U., & Choiri, M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (1 st). CV. Nata Karya. [penerbitnatakarya@gmail.com](mailto:penerbitnatakarya@gmail.com)
- Simamora, P. R. T. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Singhal, A., & Nagao, M. (1993). Assertiveness as communication competence a comparison of the communication styles of American and Japanese students. *Asian Journal of Communication*, 3(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/01292989309359570>
- Supriyanto, A. S. (2010). *Metodologi riset manajemen sumber daya manusia*. UIN-Maliki Press. <http://repository.uin-malang.ac.id/1432/>
- Susanto et. al., J. (2015). *Sukses dengan Coaching* (1st ed.). PT. Pengembang Lintas Pengetahuan.
- Syahza, A. (2021). *Buku Metodologi Penelitian, Edisi Revisi Tahun 2021*.
- Syikir, m. (2021). *Pengaruh Program Diabetes Self-Management Education (DSME) Berbasis Health Coaching (HC) Dalam Meningkatkan Self-Care Management Pasien Diabetes Mellitus Type 2 di Kabupaten Polewali Mandar* [Masters, Universitas Hasanuddin]. <http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/11234/>

### **Lampiran A: Protokol Wawancara**

Pengembangan Keterampilan Komunikasi Dalam Kepemimpinan Transformasional Dengan Program Coaching Motivation Di Tempat Kerja (Studi Kasus Pada Lembaga Bkpsdm Pemerintah Kota Probolinggo)

1. Sesi wawancara akan dimulai dengan salam, perkenalan pribadi singkat, dan meninjau topik penelitian.
2. Peneliti akan menyampaikan penghargaan Peneliti secara lisan kepada Responden untuk menjadi sukarelawan dan meluangkan waktu untuk mengizinkan wawancara.
3. Peneliti akan memberitahu Responden bahwa perekam digital akan digunakan. Selanjutnya Peneliti akan catat tanggal, waktu, dan lokasi wawancara.
4. Identifikasi pengkodean wawancara akan ditunjukkan secara lisan.
5. Wawancara akan dimulai.
6. Wawancara akan memakan waktu sekitar 60 menit untuk tanggapan terhadap 6
7. pertanyaan.
8. Peneliti akan mengajukan pertanyaan sesuai urutan penulisannya.
9. Peneliti akan berhenti sejenak setelah setiap pertanyaan diajukan untuk memastikan Responden memahami pertanyaan. Jika dia tidak ingin menjawab pertanyaan tertentu, mereka mungkin melakukannya untuk alasan apapun atau tanpa alasan sama sekali.
10. Di akhir wawancara, Peneliti akan berterima kasih lagi kepada orang yang diwawancarai karena telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam studi
11. Peneliti akan menjadi instrumen pengumpulan data utama yang melakukan semi terstruktur wawancara dengan pertanyaan terbuka dan pengumpulan pribadi Pimpinan persepsi dan pengalaman tentang strategi komunikasi yang efektif.
12. Peneliti akan memberi tahu Responden bahwa Peneliti akan menghubungi mereka dan menjelaskan proses peninjauan dan menggunakan pemeriksaan anggota untuk memastikan semua kasus ditangkap dengan benar tanpa bias.
13. Penggunaan perekam suara akan berperan dalam perekaman tanggapan wawancara para Responden. Peneliti akan menyalin wawancara menjadi Dokumen Microsoft Word.

## **Lampiran B: Pertanyaan Wawancara**

Pertanyaan Wawancara:

1. Strategi apa yang telah Anda gunakan untuk komunikasi yang efektif?
2. Apa ciri-ciri komunikasi verbal dan tertulis yang efektif yang Anda terapkan?
3. Bagaimana strategi komunikasi yang efektif memotivasi dan melibatkan laporan langsung Anda?
4. Bagaimana Anda membedakan motivasi dan keterlibatan sebagai hasil dari komunikasi efektif dari jenis komunikasi lain?
5. Bagaimana strategi komunikasi Anda memengaruhi produktivitas?

### **Lampiran C: Email untuk Konfirmasi Transkrip Wawancara**

Terima kasih atas partisipasi Anda dalam studi penelitian Peneliti yang berjudul *Pengembangan Keterampilan Komunikasi Dalam Kepemimpinan Transformasional Dengan Program Coaching Motivation Di Tempat Kerja (Studi Kasus Pada Lembaga Bkpsdm Pemerintah Kota Probolinggo)*. Peneliti mengirim email kepada Anda untuk meminta bantuan Anda untuk meninjau transkrip dari wawancara kami pada (masukkan tanggal).

Jika jadwal Anda memungkinkan, Peneliti ingin berbicara dengan Anda dalam 72 jam ke depan untuk menanyakan apakah Anda memiliki perubahan transkrip. Jika jangka waktu ini tidak berhasil untuk Anda, tolong balas email ini dan sertakan waktu yang lebih nyaman untuk menghubungi Anda.

Sekali lagi terima kasih atas waktu dan partisipasi Anda yang berharga, Dengan hormat,

Mohammad Alvien Niam

Kandidat Sarjana

UIN Maulana Malik Ibrahim

## Lampiran D

Daftar Pimpinan Badan-Badan dibawah naungan Wali Kota Probolinggo:

1. Pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
2. Pimpinan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (BaKesBangPol)
3. Pimpinan Badan penanggulangan Bencana Daerah (BPBD)
4. Pimpinan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (BPPD)
5. Pimpinan Badan Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD)
6. Pimpinan Badan Pengadaan Barang dan Jasa (BPBJ)

Kode:

P1= Pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

P2= Pimpinan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (BaKesBangPol)

P3= Pimpinan Badan penanggulangan Bencana Daerah (BPBD)

P4= Pimpinan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (BPPD)

P5= Pimpinan Badan Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD)

P6= Pimpinan Badan Pengadaan Barang dan Jasa (BPBJ)

## Dokumentasi Penelitian

Gambar 3



Menunggu Salah Satu Kepala Badan

Gambar 4



Wawancara terbuka dengan beberapa Kabid yang menjadi Responden dalam penelitian

Gambar 5



Pelatihan Coaching seluruh Badan dibawah PemKot Probolinggo

Gambar 6



Pengurus BKPSDM

Gambar 7



Salah satu Materi Coaching

## SDM

## ORIGINALITY REPORT

<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>bkpsdm.probolinggokota.go.id</b> Internet Source	<b>10%</b>
<b>2</b>	<b>docplayer.info</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repository.unhas.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>etheses.uin-malang.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>docobook.com</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>journal.uny.ac.id</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>jurnal.bkn.go.id</b>	



**KEMENTRIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME  
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Mohammad Alvien Niam  
NIM : 18510071  
Handphone : 087754166837  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Email : mohalvienniam@gmail.com  
Judul Skripsi : Pengembangan Keterampilan Komunikasi Dalam Kepemimpinan Transformasional Dengan Program *Coaching Motivation* Ditempat Kerja (Studi kasus pada BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
16%	16%	1%	6%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 4 Juli 2022  
UP2M

Puji Endah Purnamasari, M.M  
198710022015032004

**LAMPIRAN 4**  
**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Moh Alvien Niam  
 NIM/Jurusan : 18510071  
 Pembimbing : Syahirul Alim, MM  
 Judul Skripsi : Pengembangan Keterampilan Komunikasi Dalam Kepemimpinan Transformasional Dengan Program Coaching Motivation di Tempat Kerja (Lokasi di Lembaga BKPSDM Pemerintah Kota Probolinggo)

NO	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	29 November 2021	Pengajuan Outline	
2	31 Desember 2021	Acc Judul	
3	10 Januari 2022	Pengumpulan Bab I	
4	21 Januari 2022	Pengumpulan Bab I,II,III	
5	14 Februari 2022	Revisi Bab I,II,III	
6	13 April 2022	Seminar Proposal	
7	18 April 2022	Revisi Proposal Skripsi	
8	14 Juni 2022	Pengumpulan Bab I-V	

Malang, 14 Juni 2022

Mengetahui :

**Ketua Program Studi,**



**Muhammad Sulhan, SE., MM**

**NIP 197406604 200604 1 00**

