

---

**COACHING DENGAN BOYATZIS INTENTIONAL CHANGE THEORY :  
MENINGKATKAN KUALITAS KEPEMIMPINAN KRISTEN DAN KARAKTER GURU**

Oleh

Saparso<sup>1)</sup> & Lim Fei Lien<sup>2)</sup>

<sup>1</sup>Magister Manajemen FEB UKRIDA-Jakarta

<sup>2</sup>Kepala Sekolah SD Teologi Kristen Harvest Berau

Email : [saparso@ukrida.ac.id](mailto:saparso@ukrida.ac.id) & [limfelien@gmail.com](mailto:limfelien@gmail.com)

**Abstract**

This research is a school action research using the action research model proposed by Kemmis and McTaggart. Which discusses the problem of teacher attitudes and behavior at SDTK Harvest Berau. The purpose of this study was to determine the application of coaching with Boyatzis' Intentional Change Theory in building the quality of Christian leadership and the quality of teacher character in SDTK Harvest Berau. The research subjects were 8 teachers of the SDTK Harvest Berau. Data were obtained through questionnaires filled out by peers, self-assessments and researchers, which then the average score became an assessment of the quality of Christian leadership and the quality of teacher character. Data was also obtained through coaching notes carried out by researchers who were also the Principals. This research reveals that the quality of Christian leadership and teacher character qualities have increased through coaching with Boyatzis' Intentional Change Theory. 8 out of 8 teachers experienced an increase in the quality of Christian leadership and the quality of their character. So that teachers can apply Christian leadership qualities and character qualities more consistently in their lives.

**Keywords:** Coaching with Boyatzis' Intentional Change Theory, Christian Leadership & Character teachers.

**PENDAHULUAN**

Visi Sekolah Dasar Teologi Kristen Berau adalah melahirkan dan menciptakan pemimpin-pemimpin masa depan yang berkarakter Kristus. Sedangkan *core value*-nya adalah untuk memberikan pelajaran dan pelatihan kepemimpinan Kristen serta pengembangan karakter kristiani untuk peserta didik. Dalam mewujudkan Visi tersebut mengandalkan guru sebagai ujung tombaknya. Guru sebagai pendidikan yang memiliki peran yang sangat penting dalam mentransfer ilmu pengetahuan, yang sekaligus menjadi tokoh dan panutan para peserta didik, oleh karena itu Guru harus memiliki kompetensi tertentu, tanggung jawab, mandiri dan disiplin. Guru juga berperan sebagai pengajar dan pembimbing yang mampu memotivasi dan dapat membangun hubungan yang harmonis dengan siswa serta memiliki ketrampilan dalam berkomunikasi.

Namun pada kenyataannya, guru-guru yang diandalkan belum dapat menerapkan pola kepemimpinan melayani, pola kepemimpinan gembala dan pola kepemimpinan penatalayan seperti yang tercantum dalam visi Yayasan. Pembelajaran karakter hanya diberikan sebagai salah satu mata pelajaran tambahan, belum sampai pada penerapan yang sesungguhnya. Guru juga belum dapat memberikan keteladanan penuh dalam setiap nilai karakter inti yang ada di sekolah. Bahkan ada beberapa guru yang masih belum menjiwai dan merenungkan Firman Tuhan secara konsisten setiap hari [1]. Guru masih mengalami kesulitan untuk dapat mengakui kesalahan dan meminta maaf, masih kurang taat pada aturan sekolah dalam ketepatan waktu dan penggunaan seragam sekolah, serta masih kurang konsisten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam membuat

perangkat pembelajaran dan perangkat administrasi lainnya.

Dari data awal menunjukkan nilai rata-rata kualitas kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) guru adalah 2,68, artinya masih rendah dari rentang nilai 1-5. Kepemimpinan gembala (*shepherd leadership*) dari guru adalah 2,84 dan kualitas kepemimpinan penatalayan (*steward leadership*) dari guru adalah 2,74. Rata-rata kualitas karakter dari guru adalah 3,01 yang artinya guru telah menerapkan kualitas karakter sesuai dengan nilai inti sekolah namun masih kurang dalam menerapkan kepemimpinan.

Dalam hal ini, guru adalah salah satu penentu utama dalam pendidikan dan pelatihan bagi anak didik. Namun demikian kualitas guru juga tergantung dari kualitas kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat memberikan teladan berdasarkan karakter Kristen [1] pada guru dan siswa-siswinya.

Disinilah terjadi gab antara apa yang diharapkan sekolah yang tercantum dalam Visi tidak didukung oleh kualitas para gurunya. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu tindakan untuk membangun kualitas kepemimpinan dan kualitas karakter guru. Metode yang digunakan untuk membangun sikap dan karakter guru ini adalah dengan menggunakan metode *coaching* dengan *Boyatzis' Intentional Change Theory* (Boyatzis ICT). Seperti yang disampaikan oleh Van Ootsen bahwa *Boyatzis' ICT* dapat membawa perubahan yang positif pada orang di sekitarnya [2].

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, bagaimana penerapan metode *coaching* dengan *Boyatzis' ICT* dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan kristen dan kualitas karakter guru Sekolah Dasar Teologi Kristen (SDTK) Harvest Berau?

Untuk mengetahui penerapan metode *coaching* dengan *Boyatzis' ICT* dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan Kristen dan kualitas karakter guru di Sekolah Dasar Teologi Kristen (SDTK) Harvest Berau.

## LANDASAN TEORI

### A. Metode Coaching dengan *Boyatzis' ICT*

Keunggulan metode coaching yang dikemukakan oleh Boyatzis dapat memotivasi individu atau organisasi untuk memaksimalkan potensi mereka. Metode yang digunakan adalah untuk mengarahkan kepada perubahan yang berkelanjutan [2], [7]. Lebih lanjut Boyatzis mengungkapkan bahwa *coaching* adalah hubungan fasilitatif atau membantu dengan tujuan mencapai beberapa jenis perubahan, pembelajaran atau tingkatan yang baru dalam performa individu atau organisasi. Metode *coaching* memotivasi individu atau organisasi untuk memaksimalkan potensi mereka [2].

### B. Kepemimpinan

Kepemimpinan bukan ditentukan oleh posisi atau jabatan dalam struktur organisasi melainkan dari kemampuan untuk menjalin hubungan dalam tim dan memberikan pengaruh kepada pengikutnya serta dapat mempersiapkan pemimpin yang baru [4],[5],[6]. Menurut Schat bahwa pemimpin Kristen, memiliki 3 peran yaitu *steward* (penatalayan), *shepherd* (gembala) dan *servant* (pelayan). Sebagai penatalayan mengelola sumber daya yang ada, sebagai gembala yang menjaga dan menuntun ke tujuan, sebagai pelayan yang memenuhi kebutuhan orang yang dilayani. Tuhan Yesus telah memberikan teladan dalam menunjukkan peran kepemimpinan ini [8],[13].

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) sebagai model kepemimpinan yang baru yang menempatkan melayani orang lain sebagai yang terutama [15]. Kepemimpinan pelayan menekankan pada meningkatkan pelayanan kepada orang lain, pendekatan holistik untuk bekerja, meningkatkan rasa kebersamaan dan berbagi wewenang dalam pengambilan keputusan [9].

Ciri – ciri pemimpin yang berhati gembala (*shepherd leadership*) berdasarkan Yohanes 10:1-18 dan Mazmur 23: Seorang pemimpin yang berhati gembala adalah pemimpin yang masuk melalui Tuhan Yesus (mengasihi Tuhan) dan dipercayakan oleh Tuhan untuk mengembalakan domba-dombanya

mendengarkan suaranya dan mengikuti dia, memanggil dombanya masing-masing menurut namanya, menuntun dan memimpin domba-dombanya ke arah yang benar, mengasihi dan hadir siap sedia [1].

Kepemimpinan penatalayan (*steward leadership*) ada lima ciri; (1) mereka tahu bahwa mereka bekerja untuk orang lain, (2) seorang pemimpin penatalayan sadar akan tanggung jawabnya, (3) Seorang penatalayan mengupayakan tujuan jangka panjangnya, (4) Mereka menyadari bahwa peran mereka sebagai penatalayan memiliki waktu yang terbatas, bukan jabatan yang permanen, (5) Seorang penatalayan mengembangkan calon-calon pemimpin baru di sekitarnya [11].

### C. Karakter Guru

Guru diminta untuk dapat bertransformasi baik secara teknikal maupun sosio-kultural. Oleh karena itu guru perlu mengidentifikasi karakteristiknya seperti apa sehingga dapat mentransformasikan diri pada era digital saat ini. Ketrampilan Guru pada abad 21 ini wajib memiliki, sifat kesabaran, memahami perkembangan iptek, berpikir kreatif, dan manajemen dunia maya [1]. Gigih dalam menghadapi aneka ragam sifat dan kepribadian peserta didik Pembelajaran diarahkan pada penciptaan suasana aktif, kritis, analisis, dan kreatif dalam pemecahan masalah melalui pengembangan kemampuan berpikir [4].

Secara khusus Guru Kristen memiliki karakter yang meneladani Tuhan Yesus, merupakan karakter inti yang diajarkan dan diterapkan di SDTK Harvest Berau, meliputi; (1) *Honesty* : mengkomunikasikan hal-hal yang benar dan akurat melalui kehidupan dan perkataan, (2) *Authority* : memiliki kerendahan hati untuk taat, hormat dan tunduk pada otoritas, (3) *Responsibility* : tanggung jawab adalah tahu dan melakukan apa yang Allah dan orang lain harapkan dari diri kita, (4) *Valiant* : berani dalam mengatakan, melakukan dan membela kebenaran, (5) *Endurance*: ketabahan dan ketahanan dalam menghadapi segala hal yang terjadi dan tidak menyerah, (6) *Self Control* : pengendalian diri adalah meletakkan diri kita di bawah kendali Roh Kudus, (7)

*Thankfulness*: tahu berterima kasih adalah menyatakan penghargaan yang tulus kepada Allah dan orang lain atas segala jasa mereka atas hidup kita.

### METODE PENELITIAN

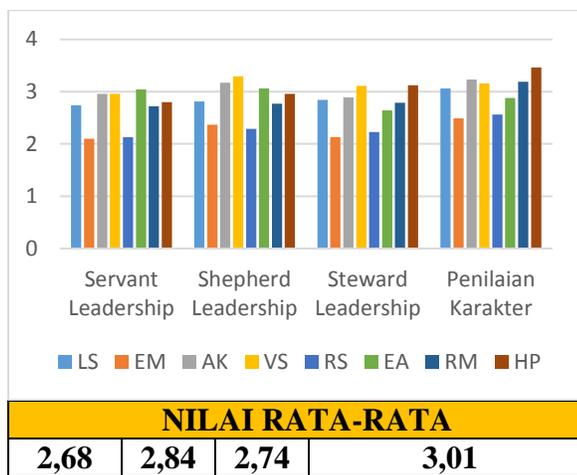
Penelitian ini adalah penelitian tindakan kelas subyek penelitian adalah Guru Sekolah Dasar Teologi Kristen Harvest Berau, Tanjung Radeb, Kalimantan Timur. Penelitian dilakukan pada bulan Nopember 2019 sampai dengan Juni 2020. Metode penelitian menggunakan model *action research* Kemmis dan McTaggart. Setiap siklus meliputi *planning* (rencana), *action* (tindakan), *observation* (pengamatan), dan *reflection* (refleksi) [12]. Proses itu dilakukan secara simultan dan berulang sampai mendapatkan hasil nilai standart yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini dilakukan dua kali siklus, setiap siklus dilakukan refleksi dan dianalisis, apakah metode pembelajaran yang dilakukan telah mencapai target nilai yang diinginkan.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan bahwa metode *coaching* dengan *Boyatzis' ICT* dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), kepemimpinan gembala (*shepherd leadership*), serta kualitas kepemimpinan penatalayan (*steward leadership*). Langkah awal sebelum dilakukan analisis dan pembahasan hasil penelitian, bahwa penelitian tindakan kelas ini rencananya akan dilakukan sebanyak tiga kali siklus, namun pada siklus ke-dua telah mencapai nilai yang ditetapkan.

Langkah-langkah yang dilakukan sebelum melakukan penelitian tindakan kelas adalah dengan melaksanakan pra siklus melalui observasi awal untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi terhadap perilaku guru di sekolah. Pada observasi awal dibagikan kuesioner berupa, (1) penilaian diri sendiri yang harus diisi oleh guru yang merupakan subyek penelitian, (2) penilaian untuk rekan sejawat, (3) penilaian dari Kepala Sekolah. Hasilnya adalah seperti pada table 1.

**Gambar 1. Data Awal Sebelum Dilakukan Coaching**



Ket : LS, EM, AK, VS, RS, EA, RM, HP (inisial nama responden).

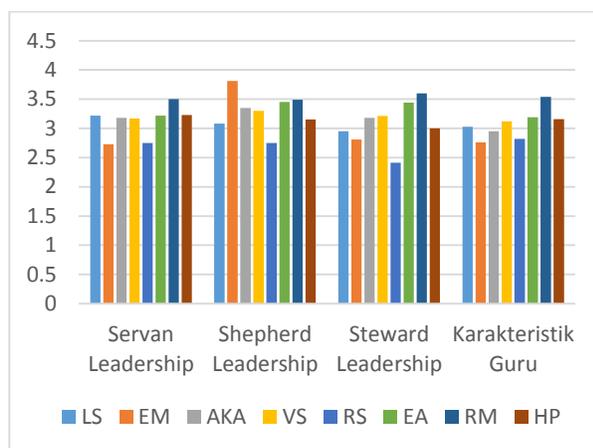
Berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata kualiatas kepemimpinan pelayan adalah 2,68, kualiatas kepemimpinan gembala 2,84, kualiatas kepemimpinan penatalayan 2,74 dan nilai karakter guru 3,01. Artinya karakter guru sudah cukup baik, tetapi dalam mengaktualisasikan kepemimpinan Kristen dalam kelas belum cukup.

**Siklus 1 dan 2**

Pada tahap ini peneliti akan melakukan pengamatan dalam rangka melihat dampak dari penerapan coaching dengan *Boyatzis' Intentional Change Theory*. Pengamatan ini meliputi pengamatan dalam perubahan perilaku yang meningkatkan kualitas kepemimpinan Kristen dan kualitas karakter guru-guru yang ada di SDTK Harvest Berau. Pada saat kelas online di lakukan pengamatan bagaimana guru tersebut berinteraksi dengan muridnya, dengan rekan sekerjanya dan dengan orang tua murid baik itu di saat mengajar secara online maupun pada saat berkoordinasi melalui chatting dengan menggunakan media online. Peneliti akan melihat apakah guru tersebut telah mengaplikasikan kualitas kepemimpinan dan kualitas karakter yang diharapkan. Hasil siklus 1 dan siklus 2 menggambarkan perubahan-

perubahan yang diharapkan melalui model pembelajaran boyatzis-ICT.

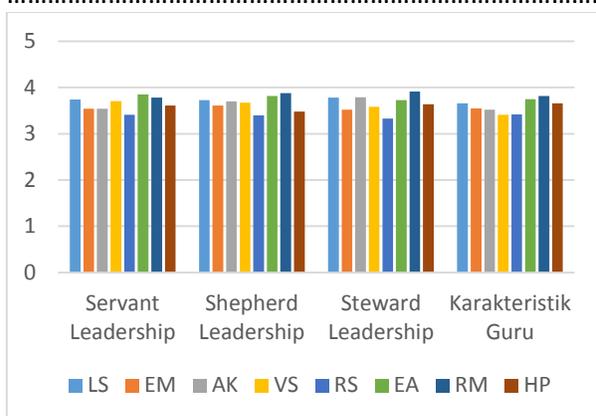
**Tabel 2 : Hasil Choaching Siklus 1**



| NILAI RATA-RATA |      |      |      |
|-----------------|------|------|------|
| 3,12            | 3,17 | 3,08 | 3,07 |

Setelah dilakukan chooicing 1 untuk melihat kualitas kepemimpinan Kristen dan kualitas karakter guru-guru SDTK Harvest-Berau yang hasilnya seperti pada table 2 tersebut diatas. Dimana kepemimpinan pelayan naik 0,44 dari nilai awal 2,68 setelah dilakukan siklus 1 nilainya naik menjadi 3,12. Kepemimpinan gembala naik 0,33 nilai semula 2,84 naik menjadi 3,17, kepemimpinan penatalayan naik 0,34 nilai awal 2,74 naik menjadi 3,08, sedangkan karakteristik guru juga naik sebesar 0,06 nilai semula 3,01 naik menjadi 3,07. Pada siklus 1 masih banyak yang mendapatkan nilai dibawah exspektasi, maka perlu dilakukan coaching lanjutan untuk mendapatkan nilai minimal yang dibutuhkan.

**Tabel 3 : Hasil Coaching Siklus 2**



Pada siklus ke 2 rata-rata nilai yang dicapai sudah cukup tinggi dibandingkan siklus 1, yaitu kepemimpinan pelayan pada siklus 2 sebesar 3,64, sedangkan siklus 1 sebesar 3,12 naik 0,52. Kepemimpinan gembala naik siklus 2 sebesar 3,66, nilai siklus 1 sebesar 3,17, naik 0,49. Kepemimpinan penatalayan naik 0,58 dari nilai siklus 1 sebesar 3,08, siklus 2 sebesar 3,66. sedangkan karakteristik guru juga naik siklus 1 sebesar 3,07 nilai siklus 2 menjadi 3,60, sehingga terjadi kenaikan sebesar 0,53.

### Pembahasan

Penerapan *coaching* dengan *Boyatzis-ICT* dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), yang berarti nilai sikap kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) guru telah mengalami peningkatan sehingga mencapai nilai sangat baik. Artinya guru dituntut lebih konsisten dalam menerapkan sikap kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai inti sekolah. Untuk kualitas kepemimpinan gembala (*shepherd leadership*) yang pada akhir siklus nilai rata-rata naik cukup signifikan. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Boyatzis [2] dan Van Ootzen [7] membuktikan bahwa penerapan *coaching* dengan *Boyatzis-ICT* terbukti dapat membawa perubahan yang positif

Penerapan *coaching* dengan *Boyatzis-ICT* dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan gembala (*shepherd leadership*), dimana hasil nilai akhir siklus kedua rata-rata naik cukup baik yang menunjukkan konsisten dalam menerapkan sikap kepemimpinan gembala (*shepherd leadership*) yang sesuai dengan nilai inti sekolah. Hasil penelitian ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Majid [16] bahwa kepemimpinan seseorang dapat ditingkatkan melalui model-model pembelajaran yang lainnya.

Kualitas kepemimpinan penatalayan (*shepherd leadership*), pada akhir siklus kedua ada seorang guru yang mengalami penurunan nilai kualitas kepemimpinan penatalayan. Hal ini disebabkan masa-masa penyesuaian saat guru diwajibkan untuk *work from home* dan guru tersebut bukanlah guru wali kelas sehingga waktu untuk bertemu online dengan siswa menjadi berkurang dan ia kesulitan untuk menerapkan kualitas kepemimpinan penatalayan dalam hal ini mengatur siswa pada tempat yang tepat sesuai dengan potensinya. Namun demikian secara keseluruhan nilai rata-rata naik cukup signifikan. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Seale [14].

Melalui tindakan ini subyek penelitian semakin memahami bentuk ideal yang diharapkan sesuai dengan nilai-nilai inti sekolah serta dapat mempraktekannya dengan lebih konsisten. Subyek penelitian yang terdiri dari 8 guru ini semakin menyadari kondisi dirinya dan mengupayakan berbagai macam perubahan dalam dirinya untuk mencapai bentuk ideal yang diharapkan sesuai dengan nilai-nilai inti dari sekolah. Hal ini terbukti adanya peningkatan yang sangat baik pada semua subyek penelitian pada semua aspek penilaian kepemimpinan dan penilaian karakter.

### PENUTUP

#### Kesimpulan

Penelitian ini berlangsung pada saat *work from home*. Guru-guru diwajibkan untuk membuat banyak penyesuaian dalam proses belajar mengajar. Sehingga, dalam proses komunikasi secara online, di beberapa kelas terjadi beberapa kendala yang menyebabkan guru-guru kesulitan dalam mengendalikan diri dan emosinya. Selain itu, guru juga dituntut untuk melakukan perubahan cara mengajar dan belajar menggunakan media pembelajaran online. Namun demikian penelitian ini berhasil

mencapai tujuan yaitu untuk membuktikan bahwa *coaching* dengan model *Boyatzis-ICT* dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan kristen dan kualitas karakter guru di Sekolah Dasar Teologi Kristen (SDTK) Harvest Berau dapat terbukti.

#### Saran

Penelitian ini hasilnya kurang maksimal karena pelaksanaannya terkendala Covid-19. Oleh karena itu disarankan penerapan *coaching* seperti ini dapat dilaksanakan pada saat normal sehingga mendapatkan hasil yang maksimum.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] *Alkitab Edisi Studi*, 2015, Lembaga Alkitab Indonesia, edisi kedua
- [2] Boyatzis, Richard; Smith, Melvin; and Van Oosten, Ellen, 2019, *Helping People Change : Coaching with Compassion for Lofelong Learning and Growth*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- [3] Institute in Basic Life Principles, 2009, *Kuasa Menuju Sukses Sejati. Bagaimana Membangun Karakter dalam Hidup Anda*, Yayasan Bangun Karakter Indonesia.
- [4] Kaswan, 2019, *Kepemimpinan Dampak dan Warisannya. Praktik Kepemimpinan untuk Meraih Keunggulan Organisasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang*, Bandung : Alfabeta
- [5] Lumoindong, Gilbert, 2017, *33 Ways to Lead as Jesus Led. Mengupas tentang 33 Langkah Praktis dan Sederhana untuk dapat Menjadi Seorang Pemimpin yang Memimpin Seperti Yesus*, Jakarta : GL Ministry.
- [6] Maxwell, John C. 2019, *The 360° Leader*, Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer, cetakan ke-15
- [7] Smith, M. L., Van Oosten, E. B., & Boyatzis, R. E. (2009). Coaching for sustained desired change (pp. 145–173). [https://doi.org/10.1108/s0897-3016\(2009\)0000017006](https://doi.org/10.1108/s0897-3016(2009)0000017006)
- [8] Wofford, Jerry C. 2001, *Kepemimpinan Kristen Yang Mengubah*, Yogyakarta : Andi
- [9] Yudho, Bambang, 2006, *How To Become A Christian Leader : Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kristen*, Yogyakarta : Andi
- [10] [Duncan, Chris, 2013, \*Steward, Shepherd and Servant: Understanding Your Leadership Roles\* <https://www.convenenow.com/blog/2013/01/16/steward-shepherd-and-servant-understanding-your-leadership-roles> diunduh tanggal 26 November 2019 17.00 WITA](https://www.convenenow.com/blog/2013/01/16/steward-shepherd-and-servant-understanding-your-leadership-roles)
- [11] Gillman, John, 2018, *The Value Of Steward Leadership*; Ministry impact resources; <https://ministry.acst.com/steward-leadership/> diunduh tanggal 29 November 2019 00.35 WITA
- [12] Kemmis and McTaggart model (1988:11-14, cited in Burns 2010) [https://www.researchgate.net/figure/Kemmis-and-McTaggart-model-198811-14-cited-in-Burns-2010\\_fig1\\_282201927](https://www.researchgate.net/figure/Kemmis-and-McTaggart-model-198811-14-cited-in-Burns-2010_fig1_282201927) diunduh tanggal 2 Desember 2019 00.11 WITA.
- [13] Schat, Sean-Jason, 2009, *Toward a Vision for Distinctively Christian Educational Leadership*
- [14] Seale, William Jr., 2017, *Christ Our Model: The Model Steward*, Truth and Tiding vol 68; <http://truthandtidings.com/2017/01/christ-our-example-christ-the-model-steward/> diunduh tanggal 29 November 2019 00.42 WITA
- [15] Smith, Carol, 2005, *Servant Leadership : The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf* <https://www.cleverism.com/servant-leadership-guide/> diunduh tanggal 17 Juni 2020 23.40 WITA
- [16] Majid, Abdul, 2018, *Penerapan Coaching Untuk Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Supervisi Akademik Pada SMP Binaan Dinas Pendidikan Kota*

---

Banjarmasin, LENTERA Jurnal Ilmiah  
Kependidikan ISSN : 0216-7433 Vol.13  
No.1 (2018);  
[https://jurnal.stkipbjm.ac.id/index.php/jpl/  
article/view/336/141](https://jurnal.stkipbjm.ac.id/index.php/jpl/article/view/336/141) diunduh tanggal 18  
Juni 2020 00.22 WITA

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN