



Pendampingan Individual sebagai Penguatan Kapasitas Kepemimpinan Calon Pemimpin pada Level Manajerial Menengah

Gita Widya Laksmi Soerjoatmodjo

Program Studi Psikologi, Fakultas Humaniora dan Bisnis, Universitas Pembangunan Jaya, Banten, Indonesia

✉ Email korespondensi: gita.soerjoatmodjo@upj.ac.id

Submit : 10/06/2026 | Accept : 28/06/2026 | Publish : 30/06/2026

Abstract

Increasingly complex workplace dynamics require the strengthening of leadership capacity at the middle managerial level. The transition from technical roles to strategic responsibilities often creates challenges related to time management, workload management, emotional regulation, cross-functional communication, and decision making. This community service program aimed to support the internalization and implementation of leadership training outcomes through individual coaching as a post-training activity. Coaching was conducted in five online sessions for each participant using a reflective approach based on real workplace cases. The sessions were facilitated by coaches with a psychology background to support the development of self-awareness, emotional regulation, leadership understanding, and the ability to navigate organizational dynamics. Evaluation was conducted qualitatively through documentation of participant development throughout the coaching process. The results showed improvements in reflective ability, more structured time and workload management, deeper understanding of managerial roles, and a shift from reactive responses toward more systemic and anticipatory approaches. This program indicates that the combination of leadership training and individual coaching can serve as a relevant approach to supporting sustainable managerial capacity development among prospective leaders.

Keywords: Leadership; Coaching; Managerial Development; Self-Awareness, Human Resource Development

Abstrak

Perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks menuntut penguatan kapasitas kepemimpinan pada level manajerial menengah. Transisi dari peran teknis ke peran strategis sering kali menimbulkan tantangan dalam pengelolaan waktu, beban kerja, regulasi emosi, komunikasi lintas unit, dan pengambilan keputusan. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan mendukung internalisasi dan implementasi hasil pelatihan kepemimpinan melalui pendampingan individual sebagai tindak lanjut pasca pelatihan. Pendampingan dilaksanakan dalam lima sesi daring per peserta dengan pendekatan reflektif berbasis kasus nyata yang dihadapi di lingkungan kerja masing-masing. Pendampingan difasilitasi oleh tim berlatar belakang psikologi untuk membantu peserta mengembangkan kesadaran diri, regulasi emosi, pemahaman terhadap peran kepemimpinan, dan kemampuan membaca dinamika organisasi. Evaluasi dilakukan secara kualitatif melalui dokumentasi perkembangan peserta selama proses pendampingan. Hasil kegiatan menunjukkan peningkatan kemampuan refleksi, pengelolaan waktu dan beban kerja yang lebih terstruktur, pemaknaan ulang terhadap peran manajerial, serta perubahan pola pikir dari pendekatan reaktif menuju pendekatan yang lebih sistemik dan antisipatif. Program ini menunjukkan bahwa kombinasi pelatihan kepemimpinan dan pendampingan individual dapat menjadi pendekatan yang relevan dalam mendukung pengembangan kapasitas manajerial calon pemimpin secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pendampingan, Pengembangan Manajerial, Kesadaran Diri, Pengembangan Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga matang secara manajerial dan kepemimpinan. Dinamika dunia kerja ditandai oleh meningkatnya kompleksitas pekerjaan, tuntutan layanan yang cepat dan presisi, koordinasi lintas unit, serta keberagaman karakter dan generasi dalam satu organisasi. Dalam situasi demikian, peran pemimpin menjadi semakin krusial karena keberhasilan organisasi tidak lagi ditentukan semata-mata oleh keunggulan individu, melainkan oleh kemampuan mengelola orang, sistem, dan relasi kerja secara terintegrasi.

Pada level manajerial menengah, tantangan yang muncul tidak lagi sebatas penyelesaian tugas teknis, tetapi mencakup pengelolaan ekspektasi atasan dan klien, pengaturan beban kerja tim, pengambilan keputusan di bawah tekanan, komunikasi lintas pihak, pengelolaan konflik, regulasi emosi, serta kemampuan membaca dinamika organisasi. Individu yang sebelumnya unggul sebagai pelaksana teknis sering kali diproyeksikan untuk memegang tanggung jawab kepemimpinan, namun transisi dari peran teknis ke peran strategis tidak selalu berlangsung otomatis. Tanpa penguatan kapasitas yang memadai, risiko yang muncul adalah kepemimpinan yang reaktif, kurang terstruktur, dan belum sepenuhnya mampu mengelola tim secara efektif.

Berdasarkan analisis situasi tersebut, kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dirancang dalam bentuk pendampingan individual atau *coaching* sebagai tindak lanjut pasca pelatihan. Pendampingan dipilih untuk memastikan bahwa materi pelatihan tidak berhenti pada pemahaman konseptual, tetapi dapat diinternalisasi dan diterapkan dalam praktik manajerial sehari-hari. Melalui proses ini, peserta memperoleh ruang refleksi untuk menelaah tantangan spesifik yang dihadapi dalam perannya sebagai calon pemimpin, sekaligus mengintegrasikan konsep yang diperoleh dalam pelatihan dengan konteks kerja nyata (Joo, 2005; Passmore, 2007; Sparrow, 2007)

Pendampingan difasilitasi oleh coach berlatar belakang psikologi agar proses refleksi dapat mencakup aspek kesadaran diri, regulasi emosi, pola perilaku, komunikasi, serta relasi interpersonal dalam organisasi. Kualifikasi ini relevan karena banyak tantangan kepemimpinan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan cara individu memahami peran, mengelola tekanan, membangun relasi, dan mengambil keputusan dalam situasi kerja yang kompleks ((Linley & Harrington, 2006; Whybrow & Palmer, 2006). Dengan demikian, kombinasi pelatihan dan pendampingan psikologis menjadi pendekatan yang saling melengkapi: pelatihan menyediakan kerangka konseptual, sedangkan pendampingan mendukung proses refleksi, personalisasi, dan implementasi secara kontekstual (Shoukry & Cox, 2018).

Pendampingan dalam kegiatan ini dipahami sebagai proses terstruktur yang bertujuan membantu individu meningkatkan kesadaran diri, kejernihan berpikir, dan kapasitas pengambilan keputusan melalui refleksi sistematis atas situasi kerja nyata (Joseph, 2006). Pendekatan ini tidak instruktif, melainkan fasilitatif, dengan menempatkan peserta sebagai pihak aktif mengeksplorasi, merumuskan, dan menguji solusi atas tantangan yang dihadapi (Gyllensten & Palmer, 2006).

Pendekatan ini dinilai relevan untuk menjawab permasalahan yang teridentifikasi pada mitra, yaitu tingginya tuntutan kerja operasional, pengelolaan waktu dan beban kerja yang belum optimal, dinamika lintas generasi dan lintas unit, serta kebutuhan penguatan regulasi emosi dan perencanaan manajerial. Permasalahan tersebut tidak semata-mata bersifat teknis,

tetapi juga berkaitan dengan pola pikir, kebiasaan kerja, dan cara memaknai peran kepemimpinan (Abid et al., 2020; Fillery-Travis & Lane, 2006; Raza et al., 2018)

METODE

Metode kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan pendekatan pendampingan individual berbasis refleksi dan kasus nyata atau *real case-based coaching*. Kegiatan dilaksanakan melalui tiga tahap sistematis, yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan pendampingan, serta tahap refleksi dan penguatan praktik.

Pertama, tahap persiapan. Pada tahap ini dilakukan koordinasi dengan organisasi mitra untuk menentukan peserta, menyepakati jadwal pelaksanaan, serta menjelaskan tujuan dan ruang lingkup program. Peserta yang ditunjuk merupakan karyawan pada level manajerial atau supervisor yang menghadapi tantangan kepemimpinan dan pengelolaan tim dalam konteks kerja sehari-hari.

Kedua, tahap pelaksanaan pendampingan. Setiap peserta mengikuti lima sesi pendampingan individual yang dilaksanakan secara daring. Setiap sesi berfokus pada isu aktual yang dihadapi peserta, seperti manajemen waktu, pengelolaan beban kerja, regulasi emosi, mentoring, koordinasi lintas unit, dan penguatan perencanaan. Di antara sesi, peserta diberikan tugas reflektif untuk menguji pemahaman yang diperoleh dan menerapkannya dalam konteks kerja. Pendekatan yang digunakan bersifat dialogis, eksploratif, serta mendorong peningkatan kesadaran diri dan kesadaran organisasi.

Ketiga, tahap refleksi dan penguatan praktik. Pada sesi-sesi lanjutan, peserta diajak mengevaluasi perubahan perilaku, mengidentifikasi pola kerja yang perlu dihentikan, dimulai, atau dilanjutkan, serta merumuskan langkah konkret perbaikan. Fokus kegiatan diarahkan pada pergeseran dari respons reaktif menuju pendekatan kerja yang lebih terstruktur dan sistemik.

Partisipasi mitra bersifat aktif dan suportif. Organisasi mitra memberikan izin dan alokasi waktu bagi peserta untuk mengikuti seluruh rangkaian sesi pendampingan serta menyelesaikan tugas reflektif. Mitra juga menyediakan konteks riil berupa tantangan organisasi yang aktual, sehingga proses pendampingan berlangsung berbasis permasalahan nyata. Dukungan ini memungkinkan peserta menerapkan hasil refleksi ke dalam praktik kerja sehari-hari.

Pelaksanaan kegiatan mencakup lima sesi pendampingan individual yang berlangsung dari Desember 2025 sampai Februari 2026 dan diikuti oleh empat peserta. Selanjutnya, periode Februari sampai Mei 2026 digunakan untuk penyusunan laporan kegiatan serta persiapan pendampingan lanjutan.

Indikator ketercapaian program mencakup: (1) peningkatan kemampuan refleksi peserta dari sesi ke sesi; (2) adanya perubahan praktik kerja yang dilaporkan, seperti penerapan perencanaan terstruktur, pencatatan progres, delegasi yang lebih jelas, atau pengelolaan relasi tim yang lebih sadar; (3) peningkatan kemampuan peserta dalam mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan langkah antisipatif; serta (4) pergeseran pola pikir dari respons reaktif terhadap tuntutan harian menuju pendekatan manajerial yang lebih sistemik dan strategis.

Tantangan riil yang dihadapi peserta menjadi medium pembelajaran yang relevan dan aplikatif. Dengan demikian, kegiatan ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan kompetensi personal, tetapi juga pada penguatan praktik manajerial yang berorientasi pada sistem, relasi kerja, dan keberlanjutan kinerja tim.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kegiatan dirangkum berdasarkan perkembangan yang ditunjukkan oleh tiap peserta selama proses pendampingan. Evaluasi dilakukan secara kualitatif melalui

dokumentasi laporan setiap sesi pendampingan yang memuat aspek fokus sesi, keaktifan, keterbukaan, pemahaman, kemajuan, tantangan, pembelajaran, serta area kekuatan dan pengembangan. Analisis antar sesi menunjukkan adanya kecenderungan peningkatan pada aspek kesadaran diri, kemampuan refleksi, pengelolaan waktu dan beban kerja, serta pemahaman terhadap dinamika organisasi.

Evaluasi juga diarahkan untuk melihat pergeseran pola pikir peserta dari orientasi teknis-operasional menuju pendekatan manajerial yang lebih strategis dan relasional. Dengan demikian, ketercapaian program tidak hanya dilihat dari penyelesaian seluruh sesi, tetapi juga dari kualitas refleksi dan perubahan praktik kerja yang dilaporkan peserta secara konsisten.

Berdasarkan laporan sesi yang terdokumentasi, seluruh peserta menunjukkan perkembangan pada indikator yang telah ditetapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa pendampingan individual berbasis refleksi dan kasus nyata merupakan pendekatan yang relevan dalam mendukung penguatan kapasitas manajerial mitra.

Secara umum, keempat peserta menunjukkan pola perkembangan dari pengelolaan isu operasional menuju penguatan kapasitas manajerial yang lebih reflektif dan sistemik. Pada fase awal pendampingan, tantangan utama peserta berkaitan dengan manajemen waktu, beban kerja, tuntutan lintas pihak, mentoring lintas generasi, serta regulasi emosi dalam situasi kerja yang dinamis. Peserta 1 dan Peserta 3 memulai dari isu pembagian waktu dan pengelolaan ekspektasi klien maupun atasan. Peserta 2 berangkat dari kebutuhan beradaptasi dalam peran sebagai mentor lintas generasi, sedangkan Peserta 4 memulai dari kebutuhan mengelola respons emosional dalam pekerjaan yang bersifat reaktif. Meskipun memiliki titik awal yang berbeda, seluruh peserta menunjukkan keterbukaan, kesediaan berefleksi, dan komitmen untuk mencoba pendekatan baru secara bertahap.

Memasuki sesi lanjutan, terlihat pergeseran dari fokus teknis-operasional menuju pemaknaan yang lebih mendalam terhadap peran manajerial. Peserta 1 berkembang ke arah penguatan berpikir sistemik dan koordinasi lintas pihak internal maupun eksternal. Peserta 2 menunjukkan pendalaman empati serta kemampuan membaca dinamika sosial dalam peran mentoring dan interaksi lintas unit. Peserta 3 bergerak dari pemahaman manajemen waktu sebagai efisiensi individu menuju pengelolaan relasi dan orang sebagai bagian penting dari kepemimpinan. Peserta 4 berkembang dari fokus pada stabilitas emosi menuju analisis beban kerja dan kebutuhan solusi yang lebih struktural. Perkembangan ini menunjukkan meningkatnya kesadaran diri dan kesadaran organisasi sebagai fondasi kepemimpinan yang lebih matang.

Secara kolektif, kekuatan yang menonjol pada peserta adalah keterbukaan terhadap umpan balik, kemauan bereksperimen, serta kapasitas analitis yang berkembang dari waktu ke waktu. Area pengembangan yang masih perlu diperkuat mencakup pemikiran strategis jangka panjang, optimalisasi teknologi untuk mendukung sistem kerja, serta keberanian mengekspresikan gagasan dalam forum lintas pihak. Dengan demikian, proses pendampingan menunjukkan kontribusi positif terhadap pergeseran pola kerja peserta dari respons terhadap tuntutan harian menuju kepemimpinan yang lebih terstruktur, reflektif, dan berorientasi pada pengelolaan sistem serta pengembangan sumber daya manusia.

SIMPULAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat melalui program pendampingan manajerial menunjukkan bahwa intervensi berbasis refleksi terstruktur dan kasus nyata dapat mendukung penguatan kapasitas kepemimpinan pada level menengah organisasi. Pendampingan ini relevan karena berbasis pada kasus nyata peserta, memungkinkan penyesuaian dengan konteks masing-masing unit kerja, mendorong kepemilikan internal terhadap proses perubahan, serta memperkuat kesadaran diri dan kesadaran organisasi sebagai fondasi kepemimpinan berkelanjutan.

Selain berdampak pada peserta, program ini juga memperlihatkan pentingnya peran organisasi mitra dalam menciptakan ruang belajar yang kontekstual. Kontribusi mitra dalam kegiatan ini bersifat substantif dan operasional. Organisasi mitra memberikan dukungan kelembagaan dengan mengizinkan pegawai yang ditunjuk untuk mengikuti seluruh rangkaian pendampingan, termasuk menyediakan alokasi waktu kerja untuk sesi daring dan pengerjaan tugas reflektif di antara sesi. Dukungan tersebut menunjukkan adanya komitmen institusional terhadap pengembangan kapasitas manajerial karyawan, bukan sekadar partisipasi individual.

Keterbukaan organisasi terhadap refleksi, evaluasi, dan kemungkinan perbaikan sistem kerja menjadi kontribusi penting yang memungkinkan terjadinya pembelajaran dua arah. Peserta memperoleh ruang untuk mengembangkan kapasitas manajerial secara individual, sementara organisasi mitra memperoleh masukan mengenai pentingnya praktik perencanaan, dokumentasi, koordinasi lintas unit, dan pendekatan yang lebih reflektif dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, kontribusi mitra tidak terbatas pada fasilitasi teknis, tetapi juga mencakup dukungan kultural yang memungkinkan proses pengembangan berlangsung secara bermakna dan berkelanjutan.

Program ini menjadi bagian dari upaya kolaboratif antara perguruan tinggi dan dunia industri dalam mendukung pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika organisasi. Ke depan, program pendampingan serupa dapat dilanjutkan dalam format siklus lanjutan dengan fokus pada penguatan aspek strategis, seperti perumusan usulan perbaikan sistem kerja, pengelolaan lintas unit, dan penggunaan teknologi untuk mendukung sistem kerja manajerial. Pendampingan jangka menengah diperlukan agar pemahaman yang diperoleh peserta tidak berhenti pada refleksi, tetapi dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan, prosedur, atau praktik kerja yang lebih berkelanjutan.

Selain itu, organisasi mitra disarankan untuk mengintegrasikan praktik refleksi terstruktur, seperti perencanaan mingguan dan dokumentasi progres kerja, ke dalam budaya kerja tim. Dukungan kelembagaan yang lebih sistematis juga diperlukan, misalnya melalui forum berbagi praktik baik antar unit atau antar peserta, sehingga pembelajaran individual dapat berkembang menjadi pembelajaran organisasi.

Dengan langkah tersebut, dampak program pengabdian tidak hanya berhenti pada pengembangan individual peserta, tetapi juga dapat berkontribusi pada penguatan kapasitas manajerial organisasi secara kolektif dan berkelanjutan. Pengembangan lanjutan dapat diarahkan pada pendampingan tahap kedua yang berfokus pada perumusan inisiatif strategis, perbaikan sistem kerja, serta penguatan mekanisme berbagi praktik baik antar unit. Dengan demikian, kegiatan pengabdian ini dapat berkembang dari intervensi jangka pendek menjadi bagian dari proses pembelajaran organisasi yang lebih berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2006). Experiences of coaching and stress in the workplace: An Interpretative Phenomenological Analysis. *International Coaching Psychology Review*, 1(1).
- Joo, B. K. B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Joseph, S. (2006). Person-centred coaching psychology: A meta-theoretical perspective. *International Coaching Psychology Review*, 1(1).
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1).
- Shoukry, H., & Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, 49(4), 413–428. <https://doi.org/10.1177/1350507618762600>

Whybrow, A., & Palmer, S. (2006). Taking stock: A survey of coaching psychologists' practices and perspectives. *International Coaching Psychology Review*, 1(1),