

IMPLEMENTATION OF COUCHING AND COUNSELING MODEL FOR PERSONAL DEVELOPMENT

Daryono, SE, MBA¹⁾, Drs Achmad Sudjadi, Ph.D¹⁾

E-mail: daryono_jvc@yahoo.com

¹⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

The emphasis of our coaching and counseling are on facilitating the individuals work skills development and acquisition; and consequently improved personal performance. One key area of focus is to improve the individual's understanding of self and their impact on others. The first priorities during the intervention are for the individual to identify the improvements they wish to see in themselves, with respect to behavior, attitude and relationship skills; and to develop their self awareness and personal responsibilities. The transformation behavior needs a developing HR competency model. The development of the competency model aims at identifying the main competency needed by HR organization to support that role. The implementation of that coaching and counseling model base competency will be used as based for creating job competency profile of HR counselor. After developing competency model for that purpose, the next step could be a certification that is a combination of training and action learning.

Keywords: *coaching and counseling, HR competency model, Human Resource Management.*

ABSTRAK

Penekanan dalam program coaching dan counseling adalah memberi fasilitas pengembangan setiap individu dalam pekerjaan dan mensinergikan, sehingga akan meningkatkan kinerja individu tersebut. Salah satu fokus areanya adalah memberi pemahaman terhadap diri sendiri dan pengaruh terhadap orang lain. Prioritas utama coucing dan counseling yaitu mengidentifikasi ; perilaku, sikap dan hubungan dengan rekan kerja, serta kesadaran atas pengembangan diri sendiri sebagai tanggung jawabnya. Transformasi perilaku ini membutuhkan pengembangan model kompetensi. Pengembangan model kompetensi bertujuan memetakan kompetensi utama untuk mendukung organisasi. Penerapan model coaching dan counseling berbasis pada kompetensi yang akan digunakan dalam membuat desain profil job kompetensi. Setelah pengembangan tersebut, tahapan berikutnya adalah sertifikasi / standarisasi dengan kegiatan kombinasi antara training dan proses pembelajaran.

Kata Kunci : *coaching dan counseling, HR Model kompetensi, Sumber daya manusia*

PENDAHULUAN

Nilai organisasi yang tertanam pada setiap anggota organisasi sehingga menjadi nilai-nilai yang kemudian tercermin dalam perilaku setiap anggota organisasi. Universitas Jenderal Soedirman melakukan transformasi organisasi bertujuan untuk merubah budaya organisasi dan menyatukan nilai-nilai anggota organisasi. Pembentukan nilai organisasi baru dan menanamkannya pada setiap anggota organisasi supaya terjadi penyatuan nilai-nilai organisasi sehingga tercipta budaya baru yang tercermin pada perilaku kerja yang mengedepankan kinerja.

TUJUAN PENELITIAN DAN MANFAAT

Tujuan dan Manfaat Coaching dan Counseling

Secara umum, tujuan Coaching dan Counseling ialah:

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas.
3. Meningkatkan minat dalam pengembangan pribadi.
4. Membantu Organisasi untuk dapat menyusun program pelatihan dan pengembangan pegawai.
5. Menyediakan alat, sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji atau imbalan.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan perasaan dan pemikirannya tentang

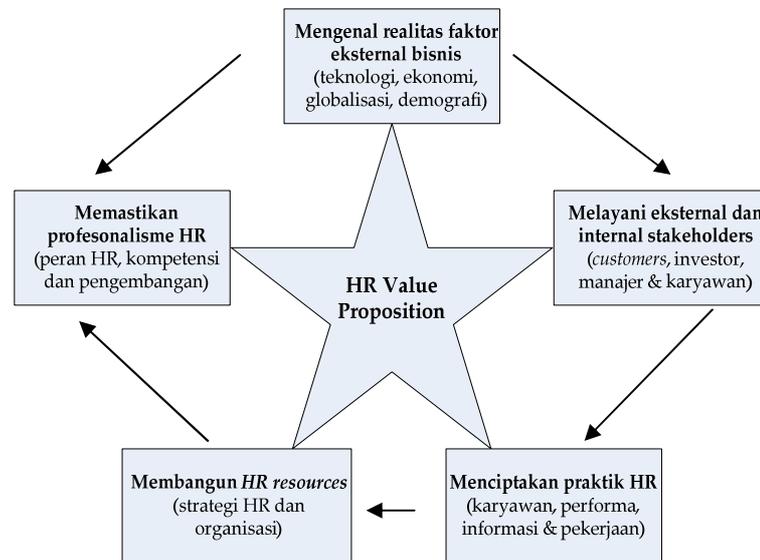
pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sedangkan manfaat Coaching dan Counseling bagi organisasi ialah:

1. Meyakinkan bahwa target dan proses kerja yang diharapkan dapat tercapai
2. Tidak adanya tumpang tindih pekerjaan atau sebaliknya ada pekerjaan yang tidak tertangani
3. Sebagai alat menerima dan memberikan umpan balik, sehingga pegawai dapat mengetahui kinerjanya di organisasi dan terciptanya komunikasi yang efektif
4. Sebagai alat pengembangan individu dan organisasi

1. KAJIAN PUSTAKA

Model mengenai *HR Value Proposition* yang dirumuskan oleh Ulrich Brockbank (Gambar 1), menjelaskan bahwa terdapat 5 elemen dalam transformasi peran HR menjadi sebuah partner bisnis yang menambah *stakeholder value*. Kemudian dari seluruh elemen tersebut, Ulrich & Brockbank mendefinisikan 14 kriteria spesifik dalam transformasi HR. Kriteria tersebut menjadi kerangka agenda selanjutnya bagi HR professional dalam menetapkan standar kompetensi untuk menghasilkan *stakeholder value*.



Gambar 1. Model *HR Value Proposition*

Sumber: *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Publishing. 2005.
Dave Ulrich & Wayne Brockbank.

Coaching & mentoring skill adalah kemampuan memberikan pemahaman terhadap suatu permasalahan dan pelatihan terhadap keahlian tertentu, dan juga mampu membimbing dalam proses pembelajaran tersebut. Dan juga mampu memberikan dorongan guna mencapai pertumbuhan dan kemajuan objeknya (Garrett-Owens *et al*, 2003).

Collaboration skill adalah kemampuan membangun hubungan, jaringan dan kerjasama yang melibatkan banyak orang. Dan juga mampu menggerakkan potensi tersebut guna menyelesaikan suatu *project* dengan tujuan mengembangkan kebijakan, layanan dan produk yang memiliki nilai tambah bagi organisasi (Garrett-Owens *et al*, 2003).

Effective communication adalah kemampuan untuk membangun komunikasi antar jenjang secara *intensive* dan *comprehensive*. Dan juga mampu menyampaikan informasi, konsep, strategi, inspirasi dan aspirasi baik secara lisan maupun tulisan (Garrett-Owens *et al*, 2003).

Consulting skill adalah kemampuan mendemonstrasikan pemahaman tentang proses konsultasi. Dalam artian mampu mendiagnosa keinginan klien, memberikan *feed back* dan mengembangkan saran/respon yang realistis, merencanakan intervensi dan mengevaluasi untuk mendapatkan hasil yang diinginkan (Garrett-Owens *et al*, 2003).

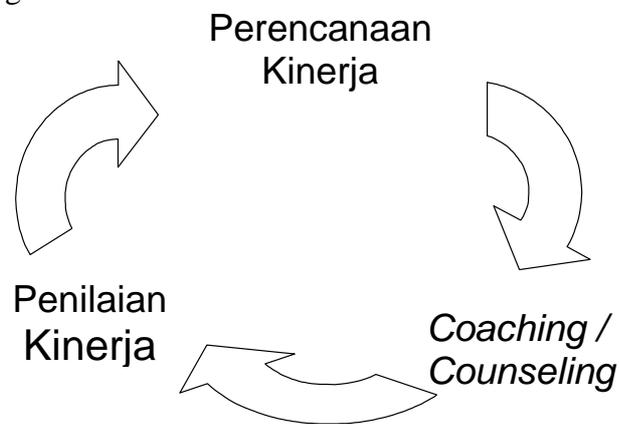
1. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang akan digunakan adalah *mix method* dengan menggunakan data kualitatif dan kuantitatif untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan. Kombinasi metode meliputi pengumpulan, analisis, dan integrasi data kualitatif dan kuantitatif ke dalam studi multifase (Hanson et al., 2005). Pendekatan ini dipilih peneliti dengan beberapa alasan, yaitu pertama, tujuan penelitian adalah menghasilkan model

pengembangan sehingga sangat memerlukan studi eksploratif.

2. KERANGKA PEMIKIRAN KONSEPTUAL

Sistem manajemen kinerja terdiri dari 3 (tiga) tahap yang membentuk sebuah siklus, seperti yang digambarkan dalam diagram pada Gambar 2 :



Gambar 2. Tahapan Couching dan Counseling

Tahapan pertama dalam Couching dan Counseling dimulai dengan perencanaan kinerja. Tujuan tahapan ini adalah menentukan sasaran kinerja melalui diskusi antara atasan dengan bawahan. Output dari tahap perencanaan kinerja adalah Kesepakatan Kinerja. Kesepakatan Kinerja atasan (yang telah ditetapkan terlebih dahulu) dielaborasi menjadi Kesepakatan Kinerja Unit Kerja/ Tim dan selanjutnya Kesepakatan Kinerja Unit Kerja/Tim ini diturunkan menjadi Kesepakatan Kinerja Individu.

Tahapan kedua adalah *coaching* (bimbingan), yang bertujuan untuk

memantau kinerja bawahan, mendorong perilaku yang positif, dan memberi arahan kepada bawahan dalam mencapai kinerja yang diharapkan berdasarkan Kesepakatan Kinerja yang telah disepakati pada tahap Perencanaan Kinerja. Pada tahap ini dimungkinkan terjadinya revisi (perubahan) indikator sasaran kerja maupun target pencapaian indikator kinerja karena terdapatnya faktor-faktor eksternal di luar kontrol pegawai yang bersangkutan sehingga menghasilkan Kesepakatan Kinerja yang baru.

Tahap terakhir dalam Couching counseling adalah penilaian kinerja

(*review*). Pada tahap ini atasan menetapkan nilai kinerja bawahan berdasarkan pencapaian bawahan sesuai Kesepakatan Kinerja yang telah disepakati. Tahapan ini merupakan tahap yang sensitif karena nilai kinerja yang ditetapkan bersifat final dan dapat berdampak pada kompensasi maupun kesempatan promosi bagi pegawai yang bersangkutan. Tahap ini sekaligus merupakan awal periode sistem manajemen kinerja berikutnya.

3. RENCANA IMPLEMENTASI

Implementasi Coaching dan Counseling

Dalam periode anggaran berjalan dilakukan *coaching* atau pembimbingan kinerja oleh atasan langsung kepada bawahan, baik yang bersifat formal maupun non formal dengan tujuan pegawai dapat mencapai sasaran yang ditetapkan. Dalam akhir periode anggaran dilaksanakan peninjauan, evaluasi dan penilaian kinerja pegawai dalam pencapaian sasaran masing-masing. Perencanaan strategi yang menetapkan visi, misi dan strategi organisasi, diimplementasikan dalam bentuk tujuan dan sasaran organisasi berupa Kebijakan Umum Fakultas dan tujuan/sasaran unit kerja berupa Rencana Kerja Anggaran (RKA). Dari RKA diturunkan pada tugas pokok dan tolok ukur keberhasilan jabatan. Tugas pokok dan tolok ukur keberhasilan jabatan menjadi dasar penetapan standar operasional atau penentuan sasaran individual masing-masing tugas/jabatan yang

merupakan program perencanaan kinerja

Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dalam manajemen kinerja yang terdiri dari kegiatan diskusi rencana kerja dan penetapan sasaran yang dilaksanakan bersama-sama antara atasan langsung sebagai penilai dan bawahan sebagai ternilai. Perencanaan kinerja adalah suatu proses untuk memberikan kejelasan tentang apa yang harus dicapai serta bagaimana cara mencapainya secara bersama dengan efektif. Melalui perencanaan kinerja dapat meningkatkan komitmen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Terdapat dua bagian pada tahap perencanaan kinerja ini, yaitu Penetapan Sasaran Kerja dan Diskusi Rencana Kerja.

A. Penetapan Sasaran Kerja

Sasaran kerja adalah pernyataan mengenai hasil kerja yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam tugas/jabatannya. Atau dengan kata lain, sasaran kerja ialah hasil atau sesuatu yang harus dicapai/dipenuhi oleh seseorang dalam batasan waktu yang tersedia. Sasaran kerja ini akan lebih lengkap apabila disertai dengan sumber daya yang tersedia. Sasaran kerja individual terkait dengan sasaran kerja dan sasaran organisasi. Sasaran bersifat konkrit dan biasanya berjangka pendek, dibuat setiap tahun, bersifat kuantitatif dan dilengkapi atau terkait dengan jangka waktu.

4. SARAN DAN REKOMENDASI

A. Bimbingan Kinerja

Bimbingan kinerja merupakan proses yang dilakukan antara atasan dan bawahan secara formal atau non formal untuk mengevaluasi kinerja, mendorong perilaku yang positif dan memberi arahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Bimbingan kinerja meliputi diskusi dan komunikasi dua arah antara atasan sebagai penilai dan bawahnya sebagai ternilai dan bukan merupakan konsultasi masalah pribadi, karir ataupun pelatihan. Tahap bimbingan kinerja dilaksanakan dengan tujuan agar tersedia satu forum komunikasi formal antara atasan dengan bawahan mengenai segala sesuatu terutama yang berhubungan dengan pencapaian sasaran dan program kerja. Melalui bimbingan kinerja ini, atasan dapat menetapkan tindak lanjut kepada

B. Diskusi Rencana Kerja

Diskusi rencana kerja pada saat bimbingan kinerja pada dasarnya sama dengan yang dilakukan pada diskusi rencana kerja dalam tahap perencanaan kinerja. Fokus perhatian diskusi rencana kerja pada saat bimbingan kinerja ialah diskusi antara atasan dan bawahan untuk menetapkan rencana kerja selanjutnya berdasarkan hasil kemajuan yang diperoleh selama periode perencanaan kinerja hingga bimbingan kinerja. Pada sesi ini, atasan juga memberikan bimbingan mengenai cara-cara pencapaian sasaran kerja yang tidak/ belum

dilakukan oleh bawahan pada periode sebelumnya.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aughton, P., 2005, Mapping The HR Value Proposition. *Human Resources Management Journal*,
- Becker *et al*, 1997, HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resources Management Journal*, Vol 31 (1): 221-246
- Becker *et al*, 2001. *The HR Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, R., 2006, *Roadmap to Strategic HR*, New York: American Management Association.
- Drucker, P.F., 1999, *Management Challenges for the 21st Century*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Garret-Owens *et al*, 2003. Human Resources Competency Model. *Michigan Human Resources Academy*.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 268-79.
- Harold Koontz/Cyril O'Donnell/Heinz Weinz Wehrich, 1991, *Management*, Jakarta: Erlangga.
- Hewitt Assosiate, 2008, *Leadership Opportunities, Increased Bottom Line Results Through*

- Improved Staff Engagement*,
Modul
- Johnson, G. (2004), “*Otherwise engaged*”, Training, Vol. 41 No. 10, p. 4.
- Kustiawan, 2006, Data Bank Mandiri, Jakarta, Modul
- Kress, N. (2005), “*Engaging your employees through the power of communication*”, Workspan, Vol. 48 No. 5, pp. 26-36.
- Malayu S.P Hasibuan, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Schoonover, S.C., 2003, Human Resource Competencies for the New Century. *Schoonover Associates*, 55(1): 148-163
- Shermon, G., 2004, *Competency Based HRM*, New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, W., 2005, *The HR Value Proposition*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ulrich *et al*, 1998, Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Human Resources Management Journal*, 15: 45-56