

BAB 9

COACHING & COUNSELING

9.1. Pentingnya Coaching & Counseling

Coaching & Counseling adalah upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan karyawan dengan cara memberikan pendampingan untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul sehingga dapat mencapai target pekerjaan yang ditentukan.

Tuntutan atas pencapaian target kinerja sudah menjadi kewajiban karyawan yang harus dipenuhi sehingga apapun bentuk sistem yang diberlakukan di sebuah perusahaan, intinya adalah untuk mendukung pencapaian target. Karyawan pun dikondisikan agar dapat mengoptimalkan potensi dan kompetensinya untuk memenuhi target pekerjaan. Sayangnya, karyawan tidak selalu dalam kondisi yang *fit* – baik secara kemampuan, fisik maupun psikis – sehingga mampu bekerja dengan optimal dan tercapai semua sasarannya. Banyak hal yang mempengaruhi naik turunnya kinerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah motivasi, penguasaan kompetensi, kesempatan untuk pengembangan diri, dan jenjang karir yang jelas. Hal inilah yang perlu dikelola agar tidak memberikan dampak negatif bagi kinerja organisasi.

Sering ditemui kasus, karyawan yang dulunya sangat potensial dan diharapkan dapat berkinerja dengan baik, di tengah perjalanan kariernya mengalami stagnasi atau yang lebih parah, malah menjadi *trouble maker* bagi organisasi. Sudah pasti bukan seperti itu harapan perusahaan saat mengangkat yang bersangkutan menjadi karyawan.

Pada dasarnya, sebuah input akan menjadi output yang baik apabila proses yang dijalani merupakan paket komplit, mulai dari

memilih, mengembangkan, dan memelihara input tersebut hingga akhirnya menjadi output yang berkualitas. Oleh karena itu, apabila dianalogikan dalam sebuah pengelolaan SDM, maka seyogyanya proses yang dilakukan perusahaan tidak berhenti sampai di rekrutmen dan seleksi saja. Begitu karyawan baru masuk, yang nota bene adalah *resource* yang potensial, maka pekerjaan rumah selanjutnya adalah mengembangkan orang-orang pilihan tersebut dan melakukan *maintenance* agar investasi SDM yang sudah dikeluarkan tidak terbuang sia-sia. Karyawan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh "bahan dasarnya" saja, tetapi juga dipengaruhi oleh polesan dan perawatan yang diberikan perusahaan.

Dalam perjalanan karir seorang karyawan, tentu banyak menemui permasalahan yang akan berpengaruh terhadap kinerja. Apabila perusahaan tidak jeli dan tepat memberikan *treatment*, dikhawatirkan akan berdampak negatif pada kinerjanya. Nah, salah satu perlakuan yang dapat digunakan adalah asistensi atau bantuan kepada karyawan dengan metode *coaching* dan *counseling* kepada karyawan.

9.2. Pengertian Coaching & Counseling

Coaching adalah sebuah proses pengarahan dari atasan atau senior untuk melatih dan memberikan orientasi kepada karyawan tentang realitas pekerjaan yang akan dihadapi di lapangan dan membantunya untuk mengatasi hambatan agar tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik. *Coaching* lebih mengarah kepada hal-hal teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

Oleh karena itu, seharusnya seorang *coach* adalah orang yang sudah paham betul atau ahli di bidang yang bersangkutan. Bukan sekedar tahu teori tanpa tahu praktek di lapangan. Dengan demikian, artinya keberhasilan dalam memberikan *coaching* terletak pada atasan itu sendiri.

Sementara, *counseling* adalah pendampingan untuk membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan sikap untuk mengelola permasalahan mereka sendiri dengan menggunakan sumber daya yang mereka miliki.

Fungsi atasan saat *counseling* menjadi sedikit berbeda dengan fungsi atasan sebagai *coach*. Pada *counseling*, atasan berperan sebagai fasilitator. Tugasnya adalah merefleksikan perasaan dan pikiran karyawan, agar yang bersangkutan dapat memahami dan melihat permasalahannya dengan lebih objektif. Apabila cara pandang dan wawasan pemahaman terhadap suatu masalah lebih jernih dan lebih luas, maka diharapkan karyawan tersebut dapat memperoleh pencerahan, yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk menemukan berbagai alternatif penyelesaian masalah.

Oleh karena itu, dalam hal ini karyawan memegang peranan utama. Sumber masalah dan cara penyelesaiannya ada pada karyawan itu sendiri, bukan pada atasan ataupun orang lain.

Coaching dan *counseling* sebenarnya dapat menjembatani kebutuhan dari manajer maupun dari karyawan. Manajer dapat mengerti kesulitan yang dihadapi karyawan dalam bekerja, sekaligus mengetahui peta kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan.

Sementara, karyawan sendiri dapat memperoleh bantuan dan dukungan atas permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan

pekerjaan. Kondisi yang saling menguntungkan tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya, akan berimbas pada pencapaian target perusahaan. Namun demikian, keberhasilan metode tersebut sangat dipengaruhi oleh penguasaan teknik dalam melakukan *coaching* dan *counseling*, sehingga siapapun yang melaksanakan hendaknya tidak dilakukan secara serampangan. Ada teknik-teknik tertentu yang harus dikuasai supaya metode tersebut dapat memberikan hasil yang baik. Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan karena memang efektifitas metode tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat keterampilan atasan dalam memberikan *coaching* dan *counseling*. Oleh karena itu, sudah saatnya setiap atasan memiliki keterampilan untuk melakukan *coaching* dan *counseling*. Bahkan banyak perusahaan yang telah memasukkan aktivitas tersebut sebagai salah satu aspek dalam penilaian kinerja seorang atasan.

9.3. Proses Coaching & Counseling

Proses *coaching* diawali dengan melakukan asesmen terlebih dahulu, baik dengan wawancara, observasi ataupun kuesioner, agar atasan mengetahui *baseline* atau titik awal dari potensi karyawan yang bersangkutan. Hasil asesmen itu akan menjadi dasar bagi atasan, yang berperan sebagai *coach*, untuk menentukan materi apa yang akan diberikan saat *coaching*. Selain itu, informasi tersebut akan membuat karyawan lebih memahami peta kekuatan dirinya sehingga dalam menentukan sasaran menjadi lebih realistis.

Selanjutnya, *coach* akan membantu karyawan dengan menunjukkan cara atau teknik yang sesuai dengan kondisi

lapangan dan pengalaman pribadi yang berhasil digunakan untuk mengatasi kesulitan saat menyelesaikan pekerjaan.

Berbeda dengan *coaching*, kegiatan *counseling* dimulai dengan proses mendengarkan. Atasan yang memiliki kemampuan mendengarkan yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dan diterima apa adanya hingga pada akhirnya dapat bersikap terbuka dalam mengemukakan permasalahannya. Perlu diingat bahwa dalam proses *counseling*, atasan bukanlah dewa yang mampu menyelamatkan karyawan dari permasalahan yang membelitnya, tetapi tugas atasan sebagai *counselor* adalah membantu karyawan untuk mendapatkan perspektif dan wawasan yang lebih luas, sehingga diharapkan yang bersangkutan memiliki berbagai alternatif penyelesaian bagi masalahnya.

9.4. Manfaat Coaching & Counseling

Sejumlah penelitian di bidang sumber daya manusia telah membuktikan bahwa *coaching* dan *counseling* mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Bahkan, salah satu di antaranya mengklaim bahwa *coaching* and *counseling* yang diberikan kepada karyawan mampu menurunkan ongkos produksi. Hasil penelitian Yang & Kombakaran (2008) menunjukkan bahwa *coaching* merupakan metode yang efektif untuk mengembangkan potensi kepemimpinan karyawan. Selain itu, dari segi sumber daya, metode ini tidak membutuhkan biaya yang besar atau peralatan khusus. Mungkin yang menjadi kendala utamanya adalah atasan belum memiliki keterampilan yang memadai untuk menjadi *coach* dan *counselor*. Namun hendaknya hal itu tidak dijadikan masalah besar, karena keterampilan tersebut amat sangat mungkin dilatihkan. Walaupun untuk memperoleh hasil

yang optimal, jumlah jam terbang memang cukup memegang peranan. Oleh karena itu, segeralah asah keterampilan Anda memberikan *coaching* dan *counseling* ini dan mari bantu karyawan kita untuk meningkatkan kinerjanya demi kemajuan perusahaan.

