

Employee coaching and counseling program metode alternatif untuk optimalisasi human capital pada pegawai aparatur sipil negara (ASN)

Marina Sulastiana

Fakultas Psikologi, Universitas Padjajaran Bandung
Email: marina.sulastiana@unpad.ac.id

Azhar El Hami

Fakultas Psikologi, Universitas Padjajaran Bandung

Rezki Ashriyana Sulistiobudi

Fakultas Psikologi, Universitas Padjajaran Bandung
Email: rezki.ashriyana@unpad.ac.id

(Diterima: 30-Maret-2017; di revisi: 16-Mei-2017; dipublikasikan: 29-Juni-2017)

Abstract: State Civil Servants Apparatus (ASN) have to be more integrity, professional, neutral and capable to carrying out a public service to the community. It was an important one that can be optimized through development of human capital. Based on previous research investigated role of Human Capital towards Services and performance of Public Service, shows that staff and head division level only has moderate degree of human capital. While, Emotional Capital was a most dominant aspect in Human Capital. Otherwise, Social Capital aspects results in the low level. It comes with consequences to optimized them through psychological intervention with group Employee Coaching and Counseling Program (ECCP). This study was action research, experimental one group pretest and posttest design. The result shows that ECCP was contribute effectively to enhance Human Capital, particularly in Emotional Capital optimization.

Keywords: Employee Coaching; Counseling Progra; Human Capital; Civil Cervant.

Abstrak: Pengembangan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berintegritas, profesional, netral, bersih dan mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat adalah penting. Hal ini dapat dioptimalkan melalui pengembangan *human capital*. Berdasarkan penelitian sebelumnya tentang peran *Human Capital* terhadap pembentukan Iklim Pelayanan yang pada akhirnya berpengaruh pada Kinerja Pelayanan Publik, didapatkan hasil bahwa gambaran *Human Capital* pada pegawai ASN Pemerintah Kota (Pemkot) B level staf dan kasubag, masih berada pada taraf *moderate*. *Emotional Capital* merupakan dimensi paling berkontribusi pada *Human Capital*. Oleh karenanya untuk mengoptimalisasi *Human Capital* pada pegawai ASN perlu dilakukan intervensi psikologi. Adapun metoda intervensi psikologi yang digunakan adalah metode *Employee Coaching & Counseling Program* (ECCP) dalam kelompok. Kajian ini bersifat *action research* dengan pendekatan eksperimental *one group pretest-posttest design*. Hasil kajian menunjukkan metode ECCP cukup efektif, berperan terhadap peningkatan *Human Capital*, khususnya peningkatan signifikan terjadi pada dimensi *Emotional Capital*.

Kata Kunci: Employee Coaching; Counseling Program; Human Capital; Pegawai ASN.

PENDAHULUAN

Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) atau sebelumnya disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur pelayanan publik adalah ujung tombak pelaksanaan roda pemerintahan di dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah Indonesia telah memulai perubahan dan pengembangan kinerja pelayanan publik dengan mengeluarkan paket kebijakan reformasi birokrasi. Hal ini dimulai dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Hanya sayangnya kinerja pelayanan publik di berbagai pemerintahan provinsi, kota dan kabupaten di Indonesia masih banyak yang belum memuaskan masyarakat.

Secara umum, kinerja pelayanan aparatur pemerintahan memang bergantung pada perilaku kerja para ASN di organisasi pemerintahan provinsi/kota/kabupaten. Perilaku kerja yang baik atau yang buruk akan menunjang atau justru menurunkan pelayanan publik badan layanan pemerintah dalam mencapai tujuannya. Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan tentang pentingnya membangun Aparatur Sipil Negara yang berintegritas, profesional, netral, bersih dan mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat.

Hal ini mengandung arti bahwa peningkatan kompetensi, keterampilan serta sikap kerja para aparatur sipil negara menjadi hal yang penting dilakukan guna menunjang bagi tercapainya kinerja yang diharapkan oleh undang-undang. Bekal dasar dalam pengembangan sumber daya manusia dalam kerangka pemikiran Psikologi Industri dan Organisasi dikenal dengan konsep *Human Capital*. Theodore Schultz (Irianto, 2009) percaya bahwa *Human Capital* seperti halnya sumber-sumber modal lainnya perlu diinvestasikan, yaitu melalui pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Upaya dalam menganalisis *human capital* dan bagaimana hal ini dapat membentuk iklim pelayanan prima di lingkup Pemerintah

Daerah dan Pemerintah Kota, akan memberikan manfaat dalam upaya menciptakan pelayanan publik yang optimal. Riset tentang *human capital* di salah satu pemerintahan kota di Indonesia yaitu di kota B yang dilakukan oleh Sulastiana, A.L, Kadiyono & Suryana Sumantri (2015) didapatkan hasil bahwa *Human Capital* dan *Servant Leadership* secara parsial (masing-masing) maupun secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Iklim Pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa peran *Human Capital* sangat penting karena mampu mendorong terciptanya iklim pelayanan yang positif yang selanjutnya akan menunjang tercapainya performa kerja baik individu maupun organisasi yang unggul. Hasil lainnya adalah sebagai berikut : *Human Capital* pegawai ASN Pemerintah Kota B secara umum hanya 45% yang tergolong Cukup Tinggi disertai dengan masih ada sekira 6% pegawai ASN yang *Human Capital*-nya berada pada kategori rendah . *Social Capital* yang terdiri dari *trust, networks, dan civil norms* adalah dimensi *Human Capital* yang paling rendah jika dibandingkan dengan dimensi lainnya *Psychological Capital, Intellectual Capital* dan *Emotional Capital*. *Human capital* yang paling tinggi pada pegawai ASN di Pemkot B adalah *Emotional Capital* yang merupakan sekumpulan sumber daya emosi yang dapat digunakan individu untuk mengoptimalkan fungsi kognitif, personal, sosial.

Beberapa literatur membahas mengenai *human capital* dan banyak sudut pandang mengenai konsep ini. Subramaniam & Youndt (2005) memandang *human capital* merupakan bagian dari *intellectual capital* yang terdiri dari *organizational* dan *social capital*, dan bukan merupakan bagian dari *personal capital* pegawai. Peterson, Zusanne dan Spiker (2005) menyatakan bahwa *human capital* adalah aset individu selaku pegawai yang berisikan pengetahuan (*knowledge*), pengalaman (*experience*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*), nilai (*value*), dan atribut personal lainnya (*personal attributes*) yang memiliki nilai tambah bagi organisasi.

Human Capital terdiri: *Psychological Capital*. Merupakan modal psikologis yang dapat menyumbangkan kontribusi bagi keberhasilan individu selaku pegawai di perusahaan. Hal ini termasuk : *Confidence/self-efficacy, Hope, Optimism, dan Resilience*

Intellectual Capital. Merupakan modal intelektual SDM bagi organisasi yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi maupun kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat menyumbangkan kontribusi bagi keberhasilan individu selaku pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. *Intellectual Capital* terdiri dari *experience* (pengalaman), *skill* (keterampilan), dan *knowledge* (pengetahuan).

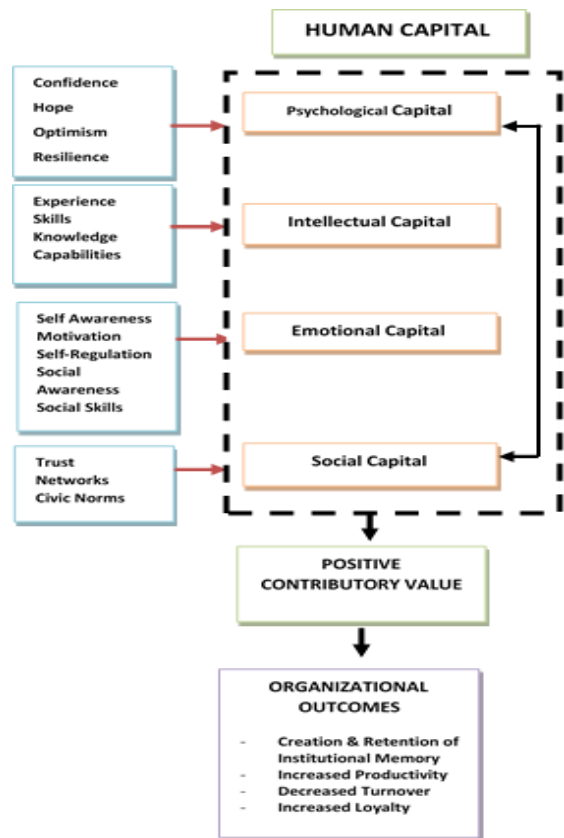
Emotional Capital. Merupakan modal kematangan emosional yang dapat menyumbangkan kontribusi bagi keberhasilan individu selaku pegawai di organisasi. Hal-hal yang terdapat di dalamnya adalah *self awereness*, motivasi, *self regulation*, *sosial skill*, serta kemampuan mengenali lingkungan.

Social Capital. Merupakan modal sosial yang dapat menyumbangkan kontribusi bagi keberhasilan individu selaku pegawai di perusahaan. Hal-hal yang terdapat di dalamnya adalah jejaring sosial dalam melaksanakan pekerjaannya (*network*), rasa percaya terhadap lingkungannya (*trust*), serta perilaku untuk

melakukan kegiatan-kegiatan di luar *job description* yang sesuai dengan nilai-nilai dalam lingkungan (*civic norms*).

Schultz (Fitz-enz, 2009) menggambarkan konsep *human capital* ini sebagai pertimbangan untuk semua kemampuan individu apakah kemampuan tersebut merupakan bawaan lahir ataukah diperoleh dari hasil belajar. Setiap individu terlahir dengan sekumpulan gen, dimana gen tersebut sebagai penentu kemampuan yang mereka punya sejak lahir. Atribut-atribut yang diperoleh atas kualitas yang dimiliki oleh tiap individu, yang berguna dan dapat dikembangkan dengan investasi atau pendekatan yang tepat ini, disebut sebagai *human capital*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Han, dkk (2008), *human capital* diindikasikan pada kemampuan pegawai dalam mencapai performa kerja yang prima.

Berdasarkan hasil penelitian Sulastiana, A.L Kadiyono & Suryana Sumantri (2015) tersebut dan kajian konseptual tentang *Human Capital*, maka peneliti menganggap penting melakukan upaya optimalisasi *Human Capital* pada pegawai ASN di Pemkot kota B dalam rangka mencapai kinerja pelayanan publik yang unggul, yaitu pelayanan yang cepat, tepat dan memuaskan bagi masyarakat. Diuraikan pada gambar berikut:



Gambar 1. Unsur-Unsur Pembentuk *Human Capital*

Selama ini, pengembangan personel atau SDM di dalam organisasi lebih banyak menggunakan pelatihan (*training*). Pelatihan bertujuan mengubah atau menambah pengetahuan (*knowledge*), mengubah sikap (*attitude*) dan meningkatkan keterampilan (*skill*). Akan tetapi mengingat bahwa peningkatan yang perlu dilakukan pada pegawai ASN Pemkot B justru terletak pada kapasitas dasar sebagai manusia (*Human Capital*) yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan Kinerja Pelayanan Publik, maka metode intervensi psikologis yang perlu dilakukan adalah *Coaching* yang bersifat psikologis (*Psychological coaching*) dan *counseling* dalam konteks *Career Development*. (Brown & Lent, 2013).

Apabila ditelaah karakteristik tiap *capital* dalam *Human Capital*, optimalisasi atau investasi yang perlu dilakukan dengan metode pendidikan dan pelatihan lebih pada *Intellectual capital* yang terdiri dari *Experience & Skill*

(Pengalaman dan keterampilan dalam melaksanakan tugas), serta *Knowledge* (Pengetahuan) dalam peningkatan kemampuan kerja, kapasitas serta kemampuan umum dalam melakukan tugas-tugas. Sementara itu investasi atau upaya optimalisasi *Human Capital* pada dimensi *Psychological Capital* dan *Emotional Capital* yang terkait aspek personal dan permasalahannya lebih sesuai jika dilakukan melalui metode *counseling* sedangkan untuk dimensi *Social Capital* dapat ditingkatkan dengan (*psychological*) *coaching* dengan mempertimbangkan karakteristik dimensi *Social Capital*.

Psychological Coaching. *Coaching* adalah suatu cara atau metode guna memperbaiki dan meningkatkan kemampuan (yang lebih bersifat teknis) pegawai sehingga dapat mencapai sasaran kerjanya. Menurut Utrilla at al (2014) berdasarkan hasil penelitiannya didapatkan bahwa *coaching* merupakan metoda yang cukup penting yang dapat mendukung tidak hanya performa kerja pegawai, namun juga performa organisasi itu sendiri. McCracken and Heaton (2012) (dalam Utrilla at al, 2014) menyatakan pentingnya *coaching* bagi para pegawai dan juga organisasidan dilihat sebagai instrument bagi pengembangan karir pegawai. *Coaching* dipandang sebagai suatu metode yang efektif guna merespon kebutuhan dan tuntutan tugas yang terus berubah dan semakin berkembang (Sherman & Freas, 2004) dan juga sangat efektif guna melakukan koreksi dan pengembangan kinerja bagi pekerja (Gravina & Siers, 2011).

Counseling. Para praktisi *Human Resource* mengatakan bahwa ketika upaya *coaching* (teknis) yang telah dilakukan tidak menunjukkan peningkatan kinerja dari bawahan, maka diperlukan *counseling* pada pegawai tersebut. Tujuan akhirnya tetap sama, yaitu tercapainya efektifitas perilaku dan juga sikap mental yang dapat menunjang bagi pencapaian kinerja yang diharapkan maupun target kerja yang telah ditetapkan. Para profesional mengatakan bahwa *counseling* dengan metode *group counseling* merupakan cara yang cukup efektif. Tujuan *group counseling* yaitu membantu masing-

masing anggota kelompok untuk menemukan penyelesaian terhadap masalah yang memberatkan dirinya. Melalui *Group counseling* akan terjadi interaksi antara konselor dengan beberapa konseli dan diantara konseli yang satu dengan konseli yang lainnya (Winkel & Hastuti, 2006).

Sementara Boaz (2014) dalam studinya menyatakan bahwa *employee counseling* dapat mengurangi permasalahan yang muncul dalam pekerjaan dan juga meningkatkan hubungan interpersonal, kebersamaan, rekonsiliasi dan juga menurunkan tingkat depresi pada pegawai di samping dapat pula tercapainya peningkatan lingkungan kerja yang kondusif yang akan berdampak pada produktivitas kerja.

Berdasarkan pemaparan yang telah diungkapkan pada bagian sebelumnya, peran *coaching* maupun *counseling* sangat penting bagi peningkatan *human capital* guna menunjang bagi tercapainya performa kerja pegawai yang diharapkan, dalam hal ini tercapainya Aparatur Sipil Negara yang sesuai dengan amanat dari undang-undang yang telah ditetapkan di Indonesia. Intervensi yang dilakukan guna optimalisasi *human capital* menjadi kunci bagi peningkatan pelayanan publik.

Dengan demikian tujuan kajian ini adalah untuk melihat peran metode intervensi psikologi alternatif (selain pelatihan) yakni *group coaching & counseling* yang disebut sebagai *Employee Coaching & Counseling Program (ECCP)* terhadap optimalisasi (peningkatan) *human capital* pada diri pegawai ASN di Pemkot B Jawa Barat. *Employee Coaching* ditujukan untuk meningkatkan keterampilan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dalam melayani masyarakat. Sementara *Counseling* ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan masalah-masalah psikologis yang mempengaruhi performa pelayanan.

METODE

Kajian tentang peran *Employee Coaching Counseling Program (ECCP)* terhadap optimalisasi *Human Capital* pada pegawai ASN Pemerintah Kota B di Jawa Barat Indonesia

dilakukan dengan *pendekatan action research* khususnya dengan menggunakan desain eksperimental *one group pre & posttest design* yang disertai dengan metode kualitatif dengan memanfaatkan proses ECCP. Sebagai upaya menguatkan bukti kebermanfaatan ECCP peneliti mengevaluasi berdasarkan metode evaluasi Kirkpatrick (2006) dalam level 1 evaluasi reaksi) dan level 2 (evaluasi perubahan perilaku). Untuk melihat level 1 digunakan kuesioner yang berisi tentang tanggapan peserta mengenai pelaksanaan kegiatan yang terdiri dari: kesesuaian tujuan dengan materi dan metode, tentang *counselor* dan tentang fasilitas kegiatan. Sementara untuk melihat level 2, juga diberikan suatu kuesioner yang menggali tentang *Intellectual Capital*, *Emotional capital*, *psychological Capital* dan *Sosial Capital* pada setelah 1 bulan mengikuti program.

Pegawai ASN Pemerintah Kota B tersebar di berbagai Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD). Sejalan dengan penelitian sebelumnya, program peningkatan SDM dilakukan terhadap pegawai ASN Pemkot B level pelaksana dan eselon 4. Melalui teknik *random sampling*, partisipan dalam kajian ini yang mengikuti kegiatan ECCP berjumlah 64 orang terdiri dari 32 orang pelaksana representasi dari semua unit/SKPD yang melayani masyarakat (*batch I*) dan 32 orang eselon 4 berasal dari bagian kepegawaian (*batch II*). Pada *batch I* maupun *batch II*, para peserta ECCP dibagi ke dalam 4 (empat) kelompok kecil dengan masing-masing 1 *Coach/counselor* yang akan melaksanakan proses ECCP dalam bentuk *group coaching & counseling*.

Permasalahan terkait dimensi mana yang diprioritaskan untuk dibahas lebih dulu, dilakukan melalui *self assessment* tentang *Human Capital* diri pribadi. Setelah itu *Coach/Counselor* bersama peserta ECCP menganalisis dan menetapkan area masalah yang terkait dimensi *Human Capital* mana yang dianggap peserta sangat mendesak untuk dibahas. Mengingat *Intellectual Capital* tidak difokuskan untuk ditingkatkan dengan ECCP, maka proses pembahasan dalam ECCP dimulai dari salah satu dimensi, apakah *Social Capital*,

atau *Psychological Capital* atau *Emotional Capital*

Proses *psychological coaching & counseling* kelompok ini berupa kegiatan berbagi tidak hanya perasaan/penghayatan, tetapi juga pengetahuan/wawasan dan pengalaman terkait pemanfaatan aspek-aspek *Human Capital* di pekerjaan sampai dengan diperolehnya *insight* alternatif solusi yang tepat untuk penanggulangan masalah pribadi di pekerjaan dengan cara optimalisasi dimensi-dimensi *Human Capital*. Berdasarkan proses *sharing* dalam kelompok tersebut, anggota ECCP diharapkan menyadari sepenuhnya bahwa kendala/kesulitan dalam bekerja dapat bersumber dari salah satu atau beberapa aspek dalam *Human Capital* pada dirinya yang cenderung rendah kadarnya ataupun kurang 'difungsikan'. *Human Capital* diukur melalui kuesioner *Human Capital* (Peterson, Zusanne dan Spiker, 2005) yang telah diadaptasi oleh Kadiyono (2011). Teknik pengumpulan data melalui *self assessment* dalam bentuk kuesioner *Human Capital* sebelum pelaksanaan program dan 2 bulan setelah (pasca) pelaksanaan ECCP untuk melihat peningkatan kondisi *Human Capital* peserta. Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yaitu :

"Terjadi peningkatan *Human Capital* antara sebelum dan setelah mengikuti ECCP pada Pegawai ASN Pemkot B"

1. Terjadi peningkatan *Psychological Capital* antara sebelum dan setelah dilakukannya ECCP
2. Terjadi peningkatan *Intellectual Capital* antara sebelum dan setelah dilakukannya ECCP
3. Terjadi peningkatan *Emotional capital* antara sebelum dan setelah dilakukannya ECCP
4. Terjadi peningkatan *Social Capital* antara sebelum dan setelah dilakukannya ECCP

Prosedur dan Teknik Analisis Data dalam penelitian diuraikan yaitu dimulai dari tahapan pelaksanaan *Employee Coaching Counseling Program (ECCP)* adalah sebagai berikut :

1. Pembentukan *good rapport*. Pada tahap ini kegiatan berisi perkenalan tim *Coach/Counselor* dengan semua kelompok

ECCP agar suasana dapat lebih cair. Selain itu juga pengenalan dan pemahaman materi *human capital* dan proses metode ECCP oleh *Tim Coach/Counselor* kepada peserta ECCP. Dalam tahap ini peserta ECCP digugah pentingnya peningkatan *human capital* yang dapat menunjang bagi performa kerja, dalam hal ini pelayanan publik. Kegiatan dilakukan dalam kelas besar dengan metoda *lecturing* dan juga peserta mendapat kesempatan untuk bertanya mengenai materi *Human capital* dan metode ECCP yang akan diikutinya.

2. Pembagian kelompok. Peserta ECCP dibagi ke dalam 4 (empat) kelompok kecil yang akan didampingi oleh 1 (satu) orang *Coach-Counselor*.
3. Pengisian *self-assessment* mengenai *Human Capital*. Pada sesi ini kepada peserta dibagikan lembar *assessment* mengenai *Human Capital* dan mereka diminta untuk mengisi kuesioner tersebut sesuai dengan kondisi yang dirasakannya pada saat ini. Setelah itu peserta melakukan pen-skoran terhadap hasil asesmennya dengan dipandu oleh *coach/counselor* sampai dapat mengidentifikasi profil *Human Capital* diri masing-masing baik pada dimensi *intellectual capital; emotional capital; psychological capital; dan social capital*.
4. Penetapan Area Permasalahan. Pada tahap ini kelompok menetapkan area permasalahan *human capital* yang akan dibahas berdasarkan hasil asesmen dari seluruh anggota dalam kelompok. Area yang dipilih merupakan area yang dirasakan sebagai area kritis dari *human capital* yang dianggap peserta paling banyak memengaruhi pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai kinerja pelayanan publik yang berkualitas. .
5. Proses *Coaching/Counseling*. Pada tahap ini, dilakukan pemrosesan mengenai pemikiran, pemahaman serta perasaan yang muncul pada anggota kelompok mengenai area permasalahan yang telah disepakati untuk dibahas. Kunci dari proses ini adalah jalinan kontak dan interaksi antar anggota kelompok sebagai dialog *therapeutic* yang diharapkan dapat memunculkan *insight* pada setiap

anggota kelompok mengenai akar permasalahan dalam pekerjaannya terkait dengan kapasitas dan pengfungsian *human capital* masing-masing

6. *Initiating Solution*. Pada kegiatan ini para anggota kelompok diminta untuk memikirkan sekaligus *sharing* mengenai alternatif solusi yang bisa diterapkan sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh masing-masing anggota di tempat kerjanya. Dalam tahap ini setiap peserta bisa mengemukakan gagasan solusinya baik yang sudah pernah ia gunakan maupun gagasan yang berasal dari pengalaman orang lain. *Coach /counselor* mengajak peserta menganalisis semua konsekuensi positif maupun negatif dari setiap alternatif solusi yang akan dipilih.
7. *Action Plan & Terminating*. Setelah proses *Coaching & Counseling* dilaksanakan, dilanjutkan dengan penetapan rencana tindakan (*Action Plan*) pengembangan diri terkait *Human Capital* beserta langkah-langkah yang perlu dilakukan guna mengatasi persoalan yang dihadapi dan bersifat individual. Pada *action plan* ini tidak hanya berisi mengenai kegiatan yang akan dilakukan guna meningkatkan *human capital* yang dimiliki, namun juga beserta waktu pelaksanaan dan juga luaran yang diharapkan setelah pelaksanaan rencana tindak lanjut tersebut, Bagian ini sekaligus penutup dari proses *Coaching & Counseling* pada masing-masing kelompok.
8. Implementasi *Action Plan*. Masa implementasi adalah waktu yang diberikan kepada para peserta untuk menerapkan rencana yang telah dibuat pada saat *action plan*, yang berisi langkah-langkah yang perlu ia lakukan guna mengembangkan *human capital* pada dirinya dengan mengacu kepada luaran sebagai hasil dari pelaksanaan *action*

plan tersebut. Waktu untuk melakukan *action plan* tersebut adalah selama 2 (dua) bulan.

9. Monitoring dan Evaluasi. Pada bagian ini para peserta melaporkan mengenai sejauh mana tindakan perubahan telah dilakukan. Apakah sesuai dengan *action plan* yang telah dibuat? Kepada peserta diberikan form isian yang terdiri dari gambaran mengenai kegiatan yang telah dilakukan, waktu yang dibutuhkan beserta luaran yang didapatkan dari kegiatan tersebut. Selain itu, diukur kembali kondisi *human capital* yang peserta setelah proses pelaksanaan *action plan* sebagai hasil dari kegiatan *ECCP*.

Analisis data untuk melihat dampak efektivitas *ECCP* terhadap proses optimalisasi *human capital* dilakukan melalui:

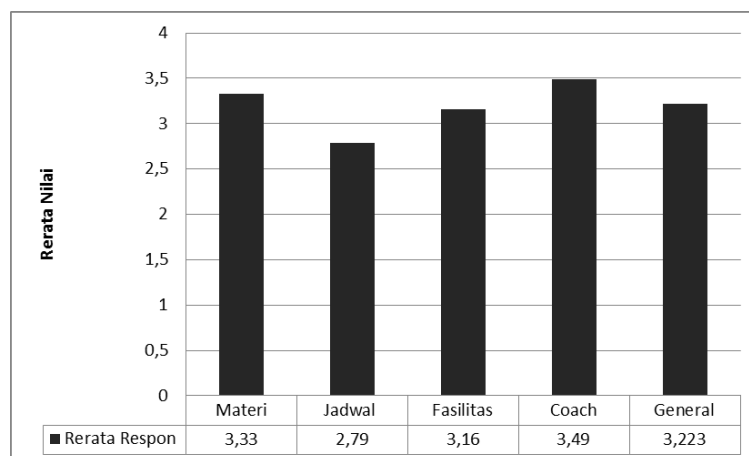
1. Analisis kuantitatif dengan membandingkan skor *Human Capital* sebelum dan sesudah pelaksanaan *ECCP* guna melihat perubahan pada aspek-aspek *Human Capital* peserta. Perbedaan tingkat *Human Capital* peserta antara sebelum dan sesudah *ECCP* dihitung dengan uji statistika parametrik *T-Test Paired Sample*, untuk data sampel berpasangan. Pengujian hipotesis menggunakan nilai signifikansi 0,05 yang mengindikasikan ada atau tidaknya perbedaan antara sebelum dan sesudah *ECCP* ‘diberikan’ kepada peserta. Analisis ini mendeskripsikan juga efektivitas metode *ECCP* level 3 yakni perubahan *behavior*,
2. Analisis kuantitatif (rerata) tentang Level 1 yakni respon/reaksi peserta tentang pelaksanaan *ECCP* (Materi, Jadwal, coach/counselor, dll).
3. Analisis kualitatif tentang respon akhir peserta yakni ‘kepuasan’ ataupun kelegaan peserta langsung setelah mengikuti *ECCP*,
4. data kualitatif implementasi *Action Plan*. terlihat dari setiap skor pada aspek-aspek *Human Capital* yang di atas nilai rerata (>2.5). Materi dan *Coach/Counselor* merupakan aspek yang paling menonjol memuaskan dengan kategori Baik Sekali (Materi -3.33 dan *Coach* - 3.49) dalam pelaksanaan *ECCP*. Para peserta merasakan *Coach/counselor* menguasai materi,

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan Gambar 2 atas hasil evaluasi terhadap kegiatan *ECCP*, para peserta menilai *ECCP* cukup baik dan cukup memuaskan. Hal ini

dapat memandu kegiatan dengan baik, dan mampu ‘membawa’ peserta merasa ‘nyaman’, terbuka, dapat membuat para peserta ‘release

tension’, serta membantu peserta mendapat *insight* perbaikan *Human Capital* pada diri pribadi sebagai pegawai.



Gambar 2. Rerata Evaluasi Respon/ Reaksi

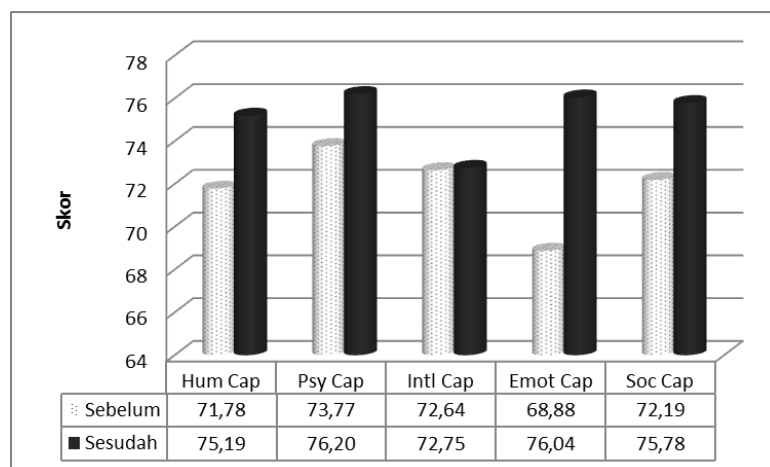
Sementara Fasilitas (skor 3.16) dan Jadwal (skor 2.79) meski lebih rendah skornya, masih dinilai Baik dan Cukup Baik oleh peserta. Jika dilihat secara keseluruhan, maka Jadwal kegiatan ECCP adalah aspek yang paling rendah penilaiannya dari peserta dibandingkan dengan aspek lainnya. Berdasarkan data kualitatif dari kuesioner reaksi kegiatan, diketahui bahwa waktu pelaksanaan pertemuan ECCP dipersepsi masih kurang lama bagi peserta untuk bisa mendapatkan manfaat yang besar dari kegiatan ini. Waktu program dirasakan terlalu singkat.

Secara umum penilaian peserta terhadap kegiatan ECCP berada pada kategori Baik (Skor 3.22), dalam arti para peserta mendapatkan manfaat dari kegiatan ini, fasilitas yang ada cukup memadai, materi menarik dan *coach/counselor* mampu menyampaikan materi dengan baik sehingga dapat membantu peserta memahami *Human*

Capital masing-masing dibandingkan dengan tuntutan pekerjaan dan kondisi rekan kerja lainnya.

Berdasarkan gambar 3 mengenai perbandingan skor pada aspek-aspek dalam *Human Capital* tampak secara umum terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah diselenggarakannya ECCP. Skor rata-rata *Human Capital* berubah dari 71.78 menjadi 75.19. Perubahan terbesar terjadi pada aspek *Emotional Capital* yang skornya meningkat dari 68.88 menjadi 76.04.

Selain itu, *Social Capital* merupakan aspek kedua yang mengalami perubahan terbesar dari sebelumnya 72.19 menjadi 75.78, sedangkan *Psychological Capital* meningkat dari skor 73.77 menjadi 76.20. Sementara itu *Intellectual Capital* secara umum relatif menetap dengan perubahan yang sangat kecil (skor desimal) yaitu dari skor 72.64 menjadi 72.75.



Gambar 3. Perbandingan *Human Capital* Sebelum dan Sesudah ECCP

Pada Tabel 1, terlihat rata-rata skor, standar deviasi dan standar eror mean pada data baik pada *Human Capital* secara utuh maupun dimensi pembentuknya yaitu *Psychological Capital*, *Intellectual Capital*, *Emotional Capital* dan *Social Capital*. Relevan dengan Gambar 3,

maka peningkatan rerata skor serta standar deviasi Pre-Post Program ECCP yang paling besar ada pada dimensi *Emotional Capital* sedangkan pada dimensi lainnya tidak menunjukkan peningkatan skor rerata yang cukup besar.

		Mean	Std. Deviation	Std. Error
Pair 1	Pre-HC	71,8698	9,74710	1,35168
	Post-HC	75,1937	7,26499	1,00747
Pair 2	Pre-Psycap	73,7740	10,43916	1,44765
	Post-PsyCap	76,2019	7,83548	1,08659
Pair 3	Pre-IntCap	72,6377	10,14928	1,40745
	Post-IntCap	72,7477	11,32242	1,57014
Pair 4	Pre-EmotCap	68,8781	11,07873	1,53634
	Post-EmotCap	76,0438	8,58397	1,19038
Pair 5	Pre-SocCap	72,1890	11,52574	1,59833
	Post-SocCap	75,7821	9,56549	1,32649

Tabel 1. Statistika Deskriptif *Human Capital*

Adapun hasil uji signifikansi adalah sebagaimana Tabel 2 berikut ini :

Aspek	Mean	SD	t	Sign.
Pre - Post Human Capital	3,32	12,56	1,91	0,062
Pre - Post Psych Capital	2,43	12,21	1,43	0,158
Pre - Post Intellect Capital	0,11	14,58	,054	0,957
Pre - Post Emot Capital	7,16	14,58	3,54	0,001
Pre - Post Social Capital	3,59	15,63	1,66	0,104

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Peningkatan *Human Capital*

Berdasarkan Tabel 2 di atas, hanya *emotional capital* yang memiliki tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$ (p-value) sehingga dapat dimaknakan bahwa terjadi peningkatan yang signifikan pada *Emotional Capital* setelah ECCP. Setelah diketahui signifikansinya, lalu dilihat pula besaran *effect size* ECCP pada

peningkatan *emotional capital*. Hasilnya, dengan koefisien Cohen's d sebesar 0,4939 maka dapat dikatakan bahwa efek pengaruh ECCP terhadap peningkatan *Emotional Capital* dalam taraf medium (= cukup kuat) sebagaimana tertera dalam Tabel 3 berikut ini.

Aspek	Cohen's d	Effect Size
Pre - Post Emot Capital	0,4939	Medium

Tabel 3 *Effect Size* Program ECCP terhadap *Emotional Capital*

Analisis Kualitatif. Berdasarkan data dari tahap monitoring & evaluasi ECCP, peneliti menggali pula mengenai apa yang sudah dilakukan peserta pasca/setelah mengikuti ECCP. Dari hasil tersebut terlihat bahwa setelah mengikuti ECCP, sebagian besar peserta (65,5%) melakukan pekerjaannya sehari-hari sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, namun belum memiliki banyak kesempatan secara khusus mengimplementasikan seluruh *action plan* untuk tindakan perubahan *Human capital* Mereka lebih memilih untuk

tetap menjalankan tugas sebagaimana Tupoksi yang tertulis, namun Rencana Tindakan perubahan (*action plan*) yang sudah disusun terutama terkait langkah-langkah kegiatan untuk meningkatkan *social Capital* maupun *Emotional Capital*, belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini dapat menjelaskan mengapa peningkatan *Human Capital* secara keseluruhan dan masing-masing aspek mengalami peningkatan namun relatif "lambat", dan baru *Emotional Capital* yang meningkat signifikan.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh peserta sesudah mengikuti ECCP adalah melakukan pendekatan personal kepada rekan kerja maupun bawahan, sering melakukan diskusi dan *sharing* yang frekuensinya lebih sering daripada sebelum ikut ECCP. Hal tersebut dilakukan oleh sekitar 14,5% peserta. Selain itu, sebanyak 7,2% berusaha menjaga suasana hati tetap positif dan menghindari konflik negatif, 7,2% berusaha mengembangkan jejaring sosial di luar institusinya, 1,8% berusaha untuk lebih asertif atas ide dan masukan terhadap atasan serta 3,6% tindakan lain-lain.

Hasil yang signifikan pada peningkatan *Emotional Capital* dan pengaruh positifnya yang berada dalam taraf medium, dapat diartikan bahwa melalui ECCP peserta sudah mulai cukup mampu memahami dan mengelola emosinya menjadi lebih baik. Sebagaimana disampaikan oleh Boaz (2014) bahwa metode *counseling* adalah suatu proses agar seseorang dapat belajar untuk lebih mampu mengatasi persoalan interpersonal dan emosional.

Saat peserta telah selesai mengikuti kegiatan ECCP, peserta menjadi lebih lega melalui proses berbagi dan saling bercerita dengan rekan lain dalam program ini. Sekumpulan persoalan yang sebenarnya cukup mengganggu mereka dapat mempengaruhi *emotional state* dalam bekerja. Konflik dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan selama ini cenderung dibiarkan begitu saja, kurang diolah sehingga membuat efektivitas kerja menjadi terganggu. Perbedaan pendapat dengan rekan tidak terselesaikan dengan baik, aturan-aturan terhadap disiplin bawahan lebih banyak dinegosiasikan sehingga menjadi tidak tegas penerapannya. Kekesalan yang kerap muncul dalam relasi kerja belum terkelola sehingga menghambat proses koordinasi penyelesaian tugas-tugas.

Situasi dan kondisi perasaan tersebut pada akhirnya dirasakan peserta menjadi 'lebih ringan' setelah mengikuti program ini. Sejalan dengan pendapat Joseph (2012) yang juga mengemukakan bahwa *counseling* dapat mengatasi persoalan emosi yang mengganggu performa pegawai seperti halnya stress,

komunikasi dalam kelompok maupun mengatasi persoalan interaksi dalam tim.

Di samping itu, kepekaan dan tanggapan *counselor* akan perasaan dan situasi yang tengah dialami oleh pegawai membuat pegawai merasa dipahami. Berdasarkan hasil evaluasi reaksi, diperoleh data bahwa peserta merasa peran *counselor* sangat memuaskan. Mereka menjadi lebih terbuka untuk menyampaikan persoalan dan berbagi dengan rekan lainnya. *Counselor* dapat secara profesional mengarahkan alur ECCP dan membuat peserta memperoleh *insight* atas hambatan yang sedang dialami oleh mereka. Hal ini tentu tidak terlepas dari sikap-sikap yang dijaga oleh *coach/counselor* seperti empati, *respect*, *positive regard* dan kemampuan dalam berkomunikasi secara jelas dan efektif (Brammer, Lawrence & MacDonald, 2003).

Melalui pengaruh ECCP yang positif terhadap *Emotional Capital*, peserta merasa bahwa mereka lebih mampu mengenali suasana hati yang ternyata mempengaruhi kualitas relasi dengan rekan. Dengan *emotional capital* yang tinggi, seseorang akan lebih mudah untuk memahami kebutuhan orang lain untuk dibantu, mengenali situasi di lingkungan sosial sehingga paham bagaimana tindakan yang tepat dilakukan bagi orang lain. Dengan begitu, konflik negatif antar rekan kerja akan menjadi minimal. Sejalan dengan hal itu, sekitar 28,9% peserta menyatakan sudah berusaha untuk lebih banyak terbuka dengan rekan kerja, melakukan diskusi dan *sharing* lebih aktif daripada sebelumnya. Mereka menghindari konflik yang dirasa tidak perlu dan berusaha mengembangkan jejaring rekan kerja (*networking*) di luar institusinya. Tampak jelas melalui perubahan signifikan pada *Emotional Capital*, secara bertahap mendorong perubahan pada *Social Capital*.

Berdasarkan perhitungan dimensi *Human Capital* lainnya seperti *Psychological Capital* dan *Social Capital* sebenarnya terjadi juga peningkatan antara sebelum dan setelah pegawai mengikuti ECCP, hanya saja peningkatan tersebut belum cukup signifikan. Jika merujuk pada penelitian sebelumnya yang serupa, sebagaimana beberapa program intervensi yang dilakukan oleh Luthans, et al (2006) dan Luthan,

et al (2008) yang menerapkan satu program khusus hanya untuk pengembangan *psychological capital* saja. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan modal psikologis secara bermakna seperti kepercayaan diri, kemudahan untuk bangkit dari keterpurukan serta mengembangkan optimisme memerlukan satu program pengembangan yang materinya didesain khusus sesuai dengan kebutuhan peningkatan aspek *Psychological Capital*. Begitu juga dengan *Social Capital*, dan *capital* lainnya, masing-masing *capital* yang akan dikembangkan dikemas dalam satu per satu program yang berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Sebagai sebuah metode intervensi psikologi alternatif, ECCP cukup efektif dalam meningkatkan dan mengoptimalkan *Human Capital* khususnya *Emotional Capital* untuk mendukung kelancaran pekerjaan terutama dalam kinerja pelayanan publik yang diemban

oleh para ASN di Pemerintah Kota B. Dengan perkataan lain, agar dapat meningkatkan *human capital* secara menyeluruh termasuk setiap aspeknya yang meliputi *Psychological Capital*, *Intellectual Capital*, *Emotional Capital* dan *Social Capital* maka program ECCP perlu dilakukan untuk membahas masing-masing aspek satu persatu secara berkesinambungan. Dengan demikian berarti, program yang dilakukan pun harus memperhitungkan pula lama waktu yang efektif bagi setiap kegiatan ECCP.

Kondisi lain yang perlu menjadi perhatian adalah komitmen peserta dalam menjalani ECCP hingga selesai. Hal ini menjadi penting, seyogyanya peserta mengikuti ECCP dengan kesadaran penuh bahwa mereka membutuhkan dan memiliki keinginan untuk mengembangkan diri. Evaluasi dampak ECCP terhadap perubahan *Human Capital* perlu dilakukan sekira 2-3 kali berupa *time series* akan semakin menguatkan bagaimana pengaruh ECCP terhadap peserta.

DAFTAR RUJUKAN

- Boaz, O. Ogaga. (2014). *The Role of Counseling on Employee Relation : A Case Study of Kenya School of Government-Baringo*. Bachelor Paper Work, Kiisi University.
- Brammer, Lawrence, M and MacDonald, G. (2003). *The Helping Relationship : Process & Skill, 8th Edition*. USA : Pearson Education, Inc.
- Brown & R. W. Lent (Eds.). (2013). *Career development & counseling: Putting theory and research to work* (2nd Ed.). New York: Wiley.
- Fitz-enz, J. 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Nebraska : Amacom.
- Gladding, Samuel T. (1994). *Effective Group Counseling*. ERIC Counselling and Student Services Clearinghouse, School of Education, University of North Carolina Grensboro.
- Gravina, N. E. & Siers, B. P. (2011). Square Pegs and Round Holes: Ruminations on the Relationship Between Performance Appraisal and Performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management Volume 31, - Issue 4: Integrating Organizational Behavior Management and Industrial and Organizational Psychology*.
- Han, Tzu Shian., Lin, Carol Yeh Yun & Chen, Mavis Yi-Ching. (2008). Developing Human Capital Indicators : A Three Way Approach. *International Journal Learning and Human Capital Vol 5, Nos3/4, pp387-403*.
- Irianto, Y., B. (2009). Pokok-pokok Pikiran dalam Pengkajian Teori & Praktek Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Kependidikan, Materi dipresentasikan dalam Seminar Nasional Pembangunan Masa Depan Pendidikan Aceh yang Bermutu Melalui Professionalisme Tenaga Kependidikan, 19 Desember 2008, Forum Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan (FORMAP) UNSYIAH Aceh, Aceh.

- Joseph, Catherin (2012), Employee Counseling: An Innovative Strategy, *IUP Journal Soft-skills, Vol.4(2)*, pp.45-54.
- Kadiyono, Anissa Lestari. (2011). *Pengaruh Human Capital terhadap Positive Organizational Behavior melalui Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Moderator*. Disertasi. Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Kirkpatrick, Donald L, & James D. Kirkpatrick. (2006). *Evaluating Training Programs, The Four Levels*. 3rd Edition. San Fransisco: Berrett- Koehler Publishers, Inc.
- Luthans, Fred,. et all. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education, 2008, Vol.7 No. 2*, pp. 209-221.
- Luthans, Fred,. et all. (2006). Psychological Capital Development : Toward a Microintervention. *Journal of Organizational Behaviour. 27*, 387-393.
- Peterson, Suzanne, J & Spiker, Barry K. 2005. Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Journal of Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 2*, pp. 153–167.
- Sherman, Stratford & Freas, Alyssa. (2004). The Wild West of Executive Coaching. Harvard Business Review.
- Subramaniam, Mohan & Youndt, Mark A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal. 48(1)*, 450-463.
- Sulastiana, Marina., Anissa L.Kadiyono & Suryana Sumantri (2015). *Pengaruh Human Capital Dan Servant Leadership Terhadap Iklim Pelayanan dan Dampaknya Pada Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung : PPM Fakultas Psikologi Unpad.
- Utrilla, Pedro Nunez Cacho, Félix Angel Grande, Daniel Lorenzo. (2014). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital, 2015 – 11(2): 166-189*.
- Winkel, W. S. & Hastuti, S. (2007). *Bimbingan dan Konseling*. Yogyakarta: Media Abadi.