



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENYELENGGARAAN PROGRAM LAYANAN
EMPLOYEE CARE CENTER (ECC)
DI KANTOR PUSAT BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

SKRIPSI

**CANDRA MURTI UTAMI
0806347006**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM SARJANA REGULER
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENYELENGGARAAN PROGRAM LAYANAN
EMPLOYEE CARE CENTER (ECC)
DI KANTOR PUSAT BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ilmu Administrasi**

**CANDRA MURTI UTAMI
0806347006**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**



Nama : Candra Murti Utami
NPM : 0806347006
Tanda Tangan : 
Tanggal : 3 Juli 2012

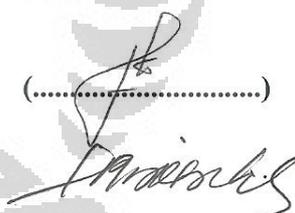
HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Candra Murti Utami
NPM : 0806347006
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : **Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan
Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia**

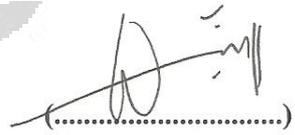
Telah berhasil dipertahankan di depan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag. rer. Publ. (.....) 

Penguji : Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si (.....) 

Ketua Sidang : Dra. Sri Susilih, M.Si (.....) 

Sekretaris : Murwendah, S.IA (.....) 

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 3 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah swt atas segala berkat dan karunia yang tiada habisnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi dengan judul “Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia” ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Begitu banyak pihak yang terlibat dalam proses penyelesaian skripsi ini, dan tentunya penulis tidak akan berhasil tanpa bantuan dan dukungan serta bimbingan yang tak hentinya diberikan. Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler/Paralel Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
4. Achmad Lutfi, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP UI.
5. Prof. Dr. Eko Prasojo, Mag. rer. Publ., selaku pembimbing skripsi penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga di tengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan kepada penulis dalam proses penulisan skripsi ini.
6. Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si., selaku Pembimbing Akademik penulis yang selama ini selalu menjadi tempat bertanya bagi penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Indonesia.
7. Keluarga besar Biro SDM Badan Pemeriksa Keuangan RI yang telah memperkenalkan penulis melakukan penelitian di lingkungan kerjanya.

8. Pimpinan serta seluruh staf Sub Bagian Konsultasi, Bagian Kesejahteraan Biro SDM BPK RI (Ibu Karsih, Mas Chairul, Mbak Mega, Mbak Adis, Mas Ari, Mas Romi, Mbak Derry) untuk masukan-masukan yang berarti serta bantuan yang begitu besar dalam proses pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini.
9. Bapak Padang Pamungkas, ST., MM., sebagai guru penulis di BPK RI yang selalu bersedia meluangkan waktunya untuk menanggapi pertanyaan-pertanyaan penulis, serta Abang Hamzah yang selalu berbaik hati membantu dalam proses perizinan di BPK RI dalam proses penulisan skripsi ini.
10. Keluarga terkasih, Ibu, Bapak, Mas Ardhian untuk semangat, dukungan dan doa yang tiada hentinya mengalir untuk penulis sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan selama 4 tahun menempuh pendidikan di UI: Srim, Shalita, Tami, Melissa, Intan, Nina, Vuty, Ochiel, Disa, Fitri, Sila, dan semua teman-teman administrasi negara 2008 yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. *Thanks for the great life lessons, fellas!*
12. Last but not least, Agung Wibowo. *Thank you for your presence.*

Akhir kata, penulis menyadari keterbatasan dan kekurangan penulis dalam penulisan skripsi ini. penulis mohon maaf apabila terdapat kekeliruan, baik dalam proses maupun penulisan skripsi ini. semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak dalam rangka memperkaya khazanah keilmuan administrasi, khususnya Administrasi Negara.

Depok, Juli 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Candra Murti Utami
NPM : 0806347006
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 3 Juli 2012

Yang menyatakan,



(Candra Murti Utami)

ABSTRAK

Nama : Candra Murti Utami
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul : Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Penerapan kompensasi dalam manajemen kinerja mulai mengalami perkembangan seiring kemunculan kompensasi yang bersifat non-finansial, salah satunya berbentuk layanan konseling pegawai. BPK RI merupakan organisasi publik pertama yang menerapkan program konseling pegawai dengan nama *Employee Care Center* (ECC). Melalui pendekatan positif dengan metode penelitian kualitatif, studi implementasi ini dilakukan untuk melihat bagaimana implementasi program ECC di BPK RI sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaannya. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa implementasi program ECC di BPK RI sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut saling berkorelasi, dan pada akhirnya memengaruhi pelaksanaan program ECC di BPK RI.

Kata Kunci:

Implementasi Program, Konseling Pegawai, Manajemen Kinerja

ABSTRACT

Name : Candra Murti Utami
Study Program : Ilmu Administrasi Negara
Judul : The Implementation of Employee Care Center (ECC)
Service Program at The Head Office of Badan Pemeriksa
Keuangan Republik Indonesia

Compensation in performance management is developed recently by the emerging of non-financial compensation in a form of employee counseling. BPK RI was the first institution that implemented this employee counseling program named Employee Care center (ECC). Run by positivism approach and qualitative method for data collecting, the objective of this research is to describe the implementation of ECC program and to investigate the factors that may affect the implementation. The result of this research showed that the factors like communication, resources, disposition, and bureaucratic structure correlated and have potential power in affecting the implementation of ECC program at BPK RI.

Keywords:

Program Implementation, Employee Counseling, Performance Management

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Signifikansi Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB 2 KERANGKA KONSEPTUAL	12
2.1 Tinjauan Pustaka	12
2.2 Kerangka Konseptual	19
2.2.1 Konsep Implementasi	19
2.2.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	26
2.2.3 Konsep Kompensasi	27
2.2.4 Program Kesejahteraan Pegawai	29
2.2.5 Konsep Konseling Pegawai	34
2.3 Operasionalisasi Konsep	42
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Pendekatan Penelitian	45
3.2 Jenis Penelitian.....	46
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian.....	46
3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian.....	46
3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu	47
3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data	47
3.3 Obyek Penelitian	50
3.4 Site Penelitian	50
3.5 Keterbatasan Penelitian.....	50
BAB 4 GAMBARAN UMUM BADAN PEMERIKSA KEUANGAN RI.....	52
4.1 Gambaran Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI.....	52
4.2 Biro Sumber Daya Manusia Badan Pemeriksa Keuangan RI.....	54
4.3 Sub-Bagian Konsultasi Sebagai Hasil Pengembangan Organisasi di Badan Pemeriksa Keuangan RI.....	59

4.4 Gambaran Umum Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BPK RI.....	62
4.5 Gambaran Umum Program <i>Employee Care Center</i> (ECC).....	63
BAB 5 ANALISIS IMPLEMENTASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PROGRAM LAYANAN EMPLOYEE CARE CENTER (ECC) DI KANTOR PUSAT BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA.....	72
5.1 Implementasi Program Layanan <i>Employee Care Center</i> (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI.....	72
5.1.1 Latar Belakang Diselenggarakannya Program Layanan <i>Employee Care Center</i> (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI.....	72
5.1.2 Implementasi Program Layanan <i>Employee Care Center</i> (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI.....	78
5.1.2.1 Layanan Konseling Pegawai.....	78
5.1.2.2 Edukasi Psikologis Dalam Rangka Bimbingan dan Penyuluhan Pegawai.....	88
5.1.2.3 Pengembangan Konseling Pegawai.....	92
5.1.3 Manfaat Program Layanan <i>Employee Care Center</i> (ECC) Bagi Organisasi BPK RI.....	97
5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi Program Layanan ECC di Badan Pemeriksa Keuangan RI.....	99
5.2.1 Komunikasi (<i>Communication</i>).....	99
5.2.1.1 Transmisi (<i>Transmission</i>).....	100
5.2.1.2 Kejelasan (<i>Clarity</i>).....	106
5.2.1.3 Konsistensi (<i>Consistency</i>).....	110
5.2.2 Sumber Daya (<i>Resources</i>).....	118
5.2.2.1 Sumber Daya Manusia.....	119
5.2.2.2 Sumber Daya Anggaran.....	129
5.2.2.3 Sumber Daya Peralatan.....	135
5.2.2.4 Sumber Daya Informasi dan Kewenangan.....	139
5.2.3 Disposisi (<i>Disposition</i>).....	145
5.2.3.1 Kognisi (<i>Cognition</i>).....	146
5.2.3.2 Responsivitas (<i>Responsivity</i>).....	149
5.2.3.3 Intensitas (<i>Intensity</i>).....	151
5.2.4 Struktur Birokrasi (<i>Bureaucratic Structure</i>).....	153
5.2.4.1 Fragmentasi (<i>Fragmentation</i>).....	153
5.2.4.2 <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP).....	156
BAB 6 PENUTUP.....	173
6.1 Simpulan.....	173
6.2 Saran.....	173
DAFTAR REFERENSI.....	175
LAMPIRAN.....	178
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	260

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perubahan Signifikan di BPK RI	5
Tabel 1.2	Peta Permasalahan Pegawai Kantor Pusat BPK RI.....	7
Tabel 1.3	Jumlah Pegawai BPK RI per 30 September 2011.....	8
Tabel 2.1	Matriks Tinjauan Pustaka.....	16
Tabel 2.2	Tahapan Konseling.....	40
Tabel 2.3	Operasionalisasi Konsep	43
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai Kantor Pusat BPK RI	62
Tabel 4.2	Jumlah Pegawai Kantor Perwakilan BPK RI.....	63
Tabel 4.3	Daftar Nama Konselor BPK RI	67
Tabel 4.4	Prosedur Pelayanan Konseling yang Berasal dari Permintaan Satuan Kerja (Kantor Pusat dan Kantor Perwakilan).....	68
Tabel 4.5	Prosedur Pelayanan Konseling dengan <i>Self-Referral</i>	69
Tabel 4.6	Prosedur Pelayanan Konseling Pegawai Rujukan ke Psikolog/Psikiater.....	70
Tabel 5.1	Seminar yang Diselenggarakan dalam Program Layanan <i>Employee Care Center</i> (ECC) BPK RI.....	90
Tabel 5.2	<i>Morning Talk</i> yang diselenggarakan dalam Program ECC BPK RI... ..	91
Tabel 5.3	Matriks Waktu tahapan Kegiatan dalam Penyelenggaraan E CC.....	111
Tabel 5.4	Konselor Internal ECC Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	125
Tabel 5.5	Alokasi Anggaran Penyelenggaraan Program ECC Berdasarkan RKSP Tahun 2012	131
Tabel 5.6	Realisasi Penyerapan Anggaran Program ECC Berdasarkan RKSP Tahun 2012	132
Tabel 5.7	Ringkasan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Layanan ECC di Kantor Pusat BPK RI.....	160

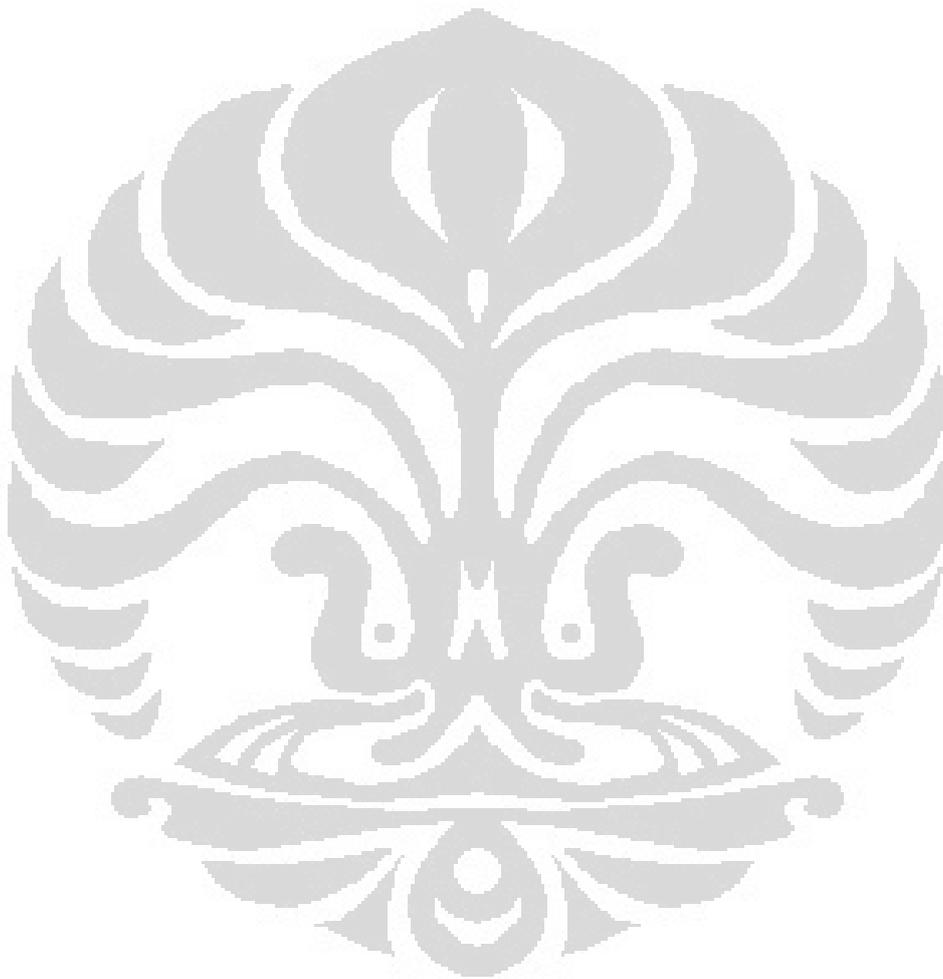
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Implementasi Kebijakan Publik Edward III	25
Gambar 2.2	Bentuk-Bentuk Kompensasi Menurut Werther dan Davis.....	28
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Badan Pemeriksa Keuangan RI	53
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Biro SDM BPK RI.....	58
Gambar 4.3	Logo <i>Employee Care Center</i> (ECC)	67
Gambar 5.1	Rerangka Pengelolaan SDM BPK RI	75
Gambar 5.2	Tiga Fase Manajemen Kinerja BPK RI	75



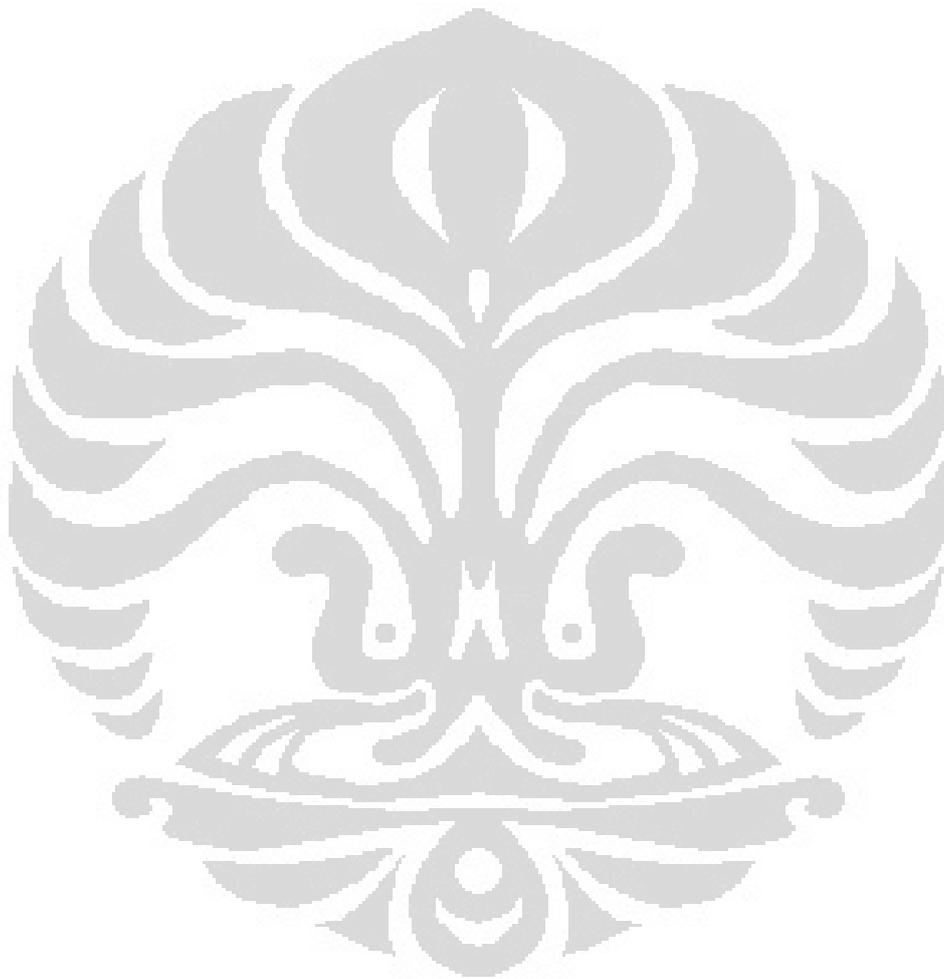
DAFTAR GRAFIK

Grafik 5.1	Persebaran Konselee Hingga Akhir Tahun 2011	86
Grafik 5.2	Dasar Penanganan Kasus Hingga Akhir Tahun 2011	86
Grafik 5.3	Konseling berdasarkan Jenis Permasalahan.....	87
Grafik 5.4	Dasar Penanganan Kasus Hingga Akhir Tahun 2011	113



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Database Psikolog/Psikiater Subag Konsultasi BPK RI
- Lampiran 2 Rencana Kerja Setjen dan Penunjang
- Lampiran 3 Flowchart Prosedur Operasional Standar Pelayanan ECC
- Lampiran 4 Pedoman Wawancara
- Lampiran 5 Transkrip Wawancara Mendalam



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu hal yang tidak dapat dipungkiri bahwa kehidupan berbangsa di berbagai belahan dunia tidak akan dapat berjalan tanpa adanya birokrasi sebagai *implementor* dari setiap kebijakan pemerintah. Hal tersebut memposisikan birokrasi sebagai *core aspect* yang memegang peranan sangat penting sebagai *frontliner* dalam penyelenggaraan urusan negara di berbagai bidang. Di samping tugasnya sebagai pelayan masyarakat dalam penyediaan pelayanan publik, birokrasi juga bertugas menerjemahkan berbagai keputusan politik ke dalam berbagai kebijakan publik, serta melakukan fungsi pengelolaan dan pengaturan atas pelaksanaan berbagai kebijakan tersebut secara operasional. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika birokrasi dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan dari keseluruhan agenda pemerintahan, termasuk dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan dalam keseluruhan skenario perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Iklim demokrasi yang semakin kuat menimbulkan tantangan tersendiri bagi pemerintah untuk lebih cepat tanggap dalam upaya pembenahan birokrasi. Dalam kaitannya dengan upaya perwujudan *good governance*, birokrasi sebagai *frontliner* dalam penyelenggaraan pelayanan bagi masyarakat tentunya harus melakukan pembenahan-pembenahan dalam praktik pelayanannya. Kondisi birokrasi yang buruk berpotensi besar dalam memberikan kontribusi yang juga buruk terhadap capaian kinerja pemerintah sehingga saat ini, masa di mana tuntutan masyarakat akan tersedianya pelayanan prima semakin besar, perbaikan dalam tubuh birokrasi menjadi suatu hal yang sangat mendesak dan harus segera dilakukan. Reformasi birokrasi merupakan jawaban atas kondisi memprihatinkan dari birokrasi Indonesia untuk dapat bergerak menuju ke arah perubahan yang lebih baik.

Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan prima dari pemerintah secara tidak langsung menjadikan hal tersebut sebagai suatu urgensi

bagi pemerintah untuk segera melaksanakan reformasi birokrasi. Pembentukan-pembentukan di berbagai aspek birokrasi pemerintahan dirasa perlu untuk segera dilakukan dalam rangka memenuhi tuntutan masyarakat akan adanya perubahan demi mewujudkan aparatur negara yang amanah dan mampu mendukung pembangunan nasional serta menjawab kebutuhan dinamika bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 (Bappenas, 2004: 4). Reformasi birokrasi di Indonesia pun resmi dimulai tahun 2007 pada 5 kementerian/lembaga sebagai institusi percontohan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Mahkamah Agung (MA), Kementerian Keuangan, Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara, dan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI).

Reformasi birokrasi sangat erat kaitannya dengan pembangunan kapasitas organisasi, Sebagai organisasi negara yang memiliki fungsi pelayanan kepada masyarakat, tentunya birokrasi membutuhkan instrumen-instrumen pendukung untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Dalam kaitannya dengan pembangunan kapasitas organisasi, aspek sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini yaitu birokrasi dalam kapasitasnya sebagai pelayan masyarakat. Sama halnya dengan reformasi politik yang tidak akan tercapai tanpa diikuti oleh reformasi birokrasi, reformasi birokrasi juga tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa adanya reformasi pada aparatur pemerintah atau birokrat yang bertugas menjalankan kegiatan operasional birokrasi (Dwiyanto, 2006: 13).

Kehadiran sumber daya manusia sebagai aset penting organisasi dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja serta produktivitas organisasi sehingga sinergitas yang terbangun di antara keseluruhan aspek organisasi dapat berkontribusi positif terhadap proses pencapaian tujuan organisasi. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Simamora (1995) dan Tjokrowinoto (2004). Simamora (1995: 19) berpendapat bahwa memposisikan sumber daya manusia dalam organisasi sebagai suatu investasi yang dimiliki oleh organisasi akan memberikan kontribusi positif berupa produktivitas sehingga dapat membantu proses pencapaian tujuan organisasi jika dikelola dengan baik dan diberdayakan

secara profesional. Sementara Tjokrowinoto (2004) dalam Sulistiyani (2010) mengemukakan bahwa posisi strategis birokrasi dalam mewujudkan *Good Governance* merupakan suatu kondisi *sine qua non* bagi keberhasilan pembangunan. Karenanya, profesionalisme dari aparatur birokrasi merupakan prasyarat mutlak demi mewujudkan hal tersebut.

Peningkatan peran sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kapasitas organisasi menimbulkan pemikiran bahwa perbaikan dalam manajemen kinerja dibutuhkan dalam rangka menciptakan birokrasi yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*. Menurut Armstrong dan Baron, 1998 (dalam Qureshi et.al., 2010: 56) manajemen kinerja merupakan suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama. Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berbicara mengenai kinerja organisasi pun tidak pernah bisa terlepas dari kinerja individu dalam perannya sebagai roda penggerak organisasi. Di antara berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individu dalam organisasi, salah satu yang saat ini banyak diperbincangkan dan menjadi salah satu kajian dalam *performance management* atau manajemen kinerja adalah kompensasi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya, dapat bersifat finansial maupun non-finansial. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi pegawai dan memungkinkan organisasi memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan para pegawai yang potensial. Milkovich (2002: 88) pun mengatakan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi. Karena alasan itulah kompensasi memiliki peran dan fungsi yang cukup penting dalam memperlancar jalannya roda organisasi.

Sejalan dengan reformasi birokrasi yang saat ini sedang gencar dilakukan oleh instansi-instansi pemerintah, pembahasan mengenai kompensasi menjadi

pembahasan tersendiri dalam perumusan strategi dan kebijakan reformasi birokrasi. Seiring dengan perkembangan kajian mengenai kompensasi, muncul suatu pemikiran bahwa kompensasi yang diperuntukkan bagi pegawai tidak melulu harus berupa materi, tetapi juga dapat berupa kompensasi non-materi seperti penyediaan fasilitas-fasilitas tertentu bagi pegawai dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai. Salah satu hal yang saat ini mulai menjadi perhatian terkait pemberian kompensasi bagi pegawai adalah bagaimana mengatasi permasalahan pegawai yang tidak terlihat, dalam arti permasalahan individu yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan suatu program edukasi dan penanganan masalah kesehatan non-fisik bagi pegawai. Upaya pengembangan kompensasi non-materi ini salah satunya dapat dilakukan melalui bimbingan dan penyuluhan pegawai yang selanjutnya disebut dengan konseling pegawai.

Keberadaan layanan konseling pegawai dimaksudkan sebagai tindakan yang bersifat preventif ataupun kuratif dari permasalahan-permasalahan kepegawaian yang akan dan telah muncul. Kompensasi semacam ini sangat dibutuhkan mengingat besarnya beban pekerjaan serta tuntutan akan performa kerja yang baik dari pegawai dalam rangka pencapaian tujuan akan penyelenggaraan pelayanan yang prima. Konseling sendiri didefinisikan sebagai pembimbingan atau penyuluhan, artinya adalah pembahasan atau penyelesaian suatu masalah yang sedang dialami oleh seorang pegawai dengan dibantu oleh organisasi yang bertujuan untuk mengatasi masalah tersebut dengan sebaik-baiknya (Hasibuan, 1995: 107).

BPK RI merupakan instansi pertama di lingkungan kementerian/lembaga yang menyelenggarakan program layanan bimbingan dan penyuluhan bagi para pegawainya. Program layanan ini merupakan salah satu hasil dari reformasi birokrasi di tubuh BPK RI. Sebagai salah satu lembaga yang ditunjuk untuk melakukan reformasi birokrasi, BPK RI dituntut untuk dapat meningkatkan keterbukaan dan akuntabilitasnya terkait proses, hasil dan tindak lanjut pemeriksaan yang telah dilakukan dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga pengawasan dan pemeriksaan keuangan negara. Reformasi birokrasi yang dilakukan oleh BPK RI berimplikasi pada

reorganisasi di tubuh BPK RI. BPK RI melakukan reformasi birokrasi pada empat aspek, yaitu aspek kelembagaan, proses bisnis, sumber daya manusia, serta aspek sarana dan prasarana. Berikut adalah beberapa perubahan penting yang terjadi di tubuh BPK RI setelah dilakukannya reformasi birokrasi.

Tabel 1.1 Perubahan Signifikan di BPK RI

PERUBAHAN	SEBELUM RB	SETELAH RB
Jumlah SDM	2.800	6.220
Jumlah perwakilan BPK	7	33
Peningkatan Kompetensi	Mayoritas pemeriksaan hal terkait keuangan	- Pemeriksaan keuangan - pemeriksaan kinerja - pemeriksaan dengan tujuan tertentu (lingkungan & investigatif)
Ekspektasi Masyarakat	Mulai ada perhatian	Peningkatan perhatian masyarakat
Diklat	Sudah ada sesuai kondisi	Peningkatan kapasitas kelembagaan, materi, dan volume pelatihan serta telah terstruktur
Anggaran BPK	Rp 400 miliar	Rp 1.8 triliun
Remunerasi	Relatif kecil (seperti PNS pada umumnya)	Relatif besar (standar 5 lembaga pilot Reformasi Birokrasi)

Sumber: *Human Resource Management Plan* BPK RI

Sesuai dengan salah satu arah kebijakan reformasi birokrasinya yaitu pembangunan aparatur negara dalam rangka meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah, BPK RI pun merasa perlu untuk melakukan suatu perubahan dan pembenahan dalam manajemen kepegawaiannya, di mana aspek kepegawaian dipercaya sebagai salah satu aspek yang krusial dalam pencapaian tujuan reformasi birokrasi. Hal ini sejalan dengan apa yang telah dirumuskan BPK dalam poin ke delapan pada Sasaran Strategis tahun 2011-2015 yaitu meningkatkan kompetensi SDM dan dukungan manajemen dalam upaya penyelenggaraan pelayanan prima kepada masyarakat (BPK RI, 2011).

Sebagaimana diketahui, BPK RI merupakan suatu lembaga negara yang memiliki kewenangan dalam memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab

keuangan negara. Sebagai salah satu lembaga yang bebas dan mandiri, BPK RI mengemban tugas dan amanah yang cukup besar dalam hal memastikan bahwa keuangan negara telah dikelola dan digunakan sebagaimana mestinya. Hal ini berimplikasi pada tingginya tuntutan kerja yang harus dipenuhi oleh para pegawai BPK RI, khususnya yang memiliki peran sebagai pemeriksa atau auditor. Iklim demokrasi yang semakin terbuka pun semakin menegaskan perlunya BPK RI menunjukkan hasil kerja yang benar-benar profesional demi memenuhi tuntutan masyarakat akan kinerja yang diharapkan.

Semenjak digulirkannya reformasi birokrasi, berbagai permasalahan terkait kinerja para pegawai BPK RI belakangan mulai menjadi sorotan di masyarakat. BPK RI yang notabene merupakan lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas pemeriksaan keuangan negara pun secara tidak langsung ikut terlibat di dalamnya. Tekanan dan tuntutan pekerjaan sebagai auditor yang semakin besar serta meningkatnya pengawasan atas kinerja para auditor BPK dapat berujung pada permasalahan stress kerja, dan menjadi permasalahan tersendiri bagi pegawai apabila pegawai tidak mampu mengatasinya. Tuntutan pekerjaan yang demikian tinggi serta permasalahan-permasalahan lain seperti masalah dalam keluarga, suasana lingkungan kerja yang tidak kondusif, serta persaingan kerja yang ketat di antara pegawai dapat menyebabkan masalah kesehatan non-fisik yang pada akhirnya dapat berakibat pada menurunnya produktivitas pegawai, tidak terkecuali di BPK RI. Jika hal ini tidak ditangani dengan baik, tentunya akan berimbas pula pada *performance* organisasi secara keseluruhan.

Berbagai permasalahan yang ada dalam penyelenggaraan pemerintahan oleh BPK RI menjadi tantangan tersendiri bagi BPK RI untuk merumuskan suatu strategi manajemen yang baik dalam mengelola pegawainya. Hasil pemetaan permasalahan yang dihadapi oleh pegawai yang dilakukan Biro SDM BPK RI memperlihatkan bahwa permasalahan pegawai yang berpotensi memengaruhi kinerja tidak hanya berasal dari ranah pekerjaan saja, tetapi juga dari ranah pribadi. Hasil pemetaan tersebut dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.2 Peta Permasalahan Pegawai Kantor Pusat BPK RI

No.	Permasalahan	Unit Kerja
1	Beban dan risiko pekerjaan yang tinggi	EPP, IC, IIA, IVA
2	Sikap atau karakter atasan yang cenderung sulit untuk diterima pegawai, beberapa mengarah kepada terjadinya konflik.	Keuangan, Inspektorat I, IIIB, VII
3	Kurangnya apresiasi atasan terhadap kontribusi bawahan	Humas, IIC
4	Masalah hambatan adaptasi yang dialami pegawai yang seterusnya menyebabkan pegawai enggan untuk bersosialisasi ataupun menampilkan performa kerja yang baik.	Setpim, Humas dan LN, Inspektorat I, Inspektorat II,
5	Hambatan adaptasi pada pegawai baru, khususnya yang berkaitan dengan kurangnya pengalaman kerja dan kemampuan teknis	Setpim, PSMK, EPP, IIIB
6	Pegawai yang kurang memiliki kemampuan untuk dapat bekerja sama dengan baik.	SDM, PSMK, EPP, Litbang, IIC, VII
7	Pegawai dengan karakter “sulit”, misalnya suka menggoda pegawai wanita, perfeksionis	SDM, PSMK, KHKN
8	Masalah keluarga yang mengakibatkan pegawai tidak masuk kantor atau walaupun masuk namun kinerjanya tidak memadai, sakit yang berkepanjangan	Keuangan, umum, inspektorat I, Inspektorat II, Inspektorat III, EPP, Litbang, IIIB
9	Masalah pribadi, seperti sakit yang berkepanjangan	Keuangan, Inspektorat II, IIC, IIIB
10	Tidak dapat mengatur keuangan pribadi yang mengakibatkan pegawai tidak dapat bekerja dengan optimal	SDM, Litbang, IC, IIB
11	Kecenderungan pegawai yang mengakses internet secara berlebihan.	PSMK
12	Pegawai yang merasa ditempatkan pada unit kerja yang tidak sesuai dengan minat atau bidangnya.	humas dan LN, Keuangan, TI, Inspektorat II, EPP, IVC
13	Pegawai yang masuk kantor hanya agar remunerasinya tidak dipotong tanpa adanya motivasi kerja dan kinerja yang memadai atau pegawai yang mengharapkan imbalan material dari setiap pekerjaan	PSMK, Litbang, IIIB, IVA
14	Pegawai yang menunjukkan gejala masalah klinis (kleptomania/gangguan jiwa)	SDM
15	Penurunan motivasi pegawai yang akan/sedang dalam masa pensiun atau yang telah lama berada di unit kerja tertentu	umum, Inspektorat II, Inspektorat III, EPP, LABH, IC, IVA, VA, VIA
16	Pegawai yang sulit untuk ditugaskan keluar kota.	Inspektorat II, VA, VII
17	Disiplin pegawai terutama yang berkaitan dengan jam masuk dan jam makan siang	PSMK, KHKN, LABH, IIC
18	Masalah interpersonal antar pegawai	IIC, IIIB, VA

Sumber: Laporan Tahunan Sub-Bagian Konsultasi BPK RI

Hal lain yang juga melatarbelakangi perlunya pembenahan dalam manajemen kinerja pegawai BPK RI yaitu bertambahnya jumlah kantor perwakilan BPK dari 7 menjadi 33 yang secara langsung berimplikasi pada

peningkatan jumlah pegawai secara signifikan. Jumlah pegawai BPK RI saat ini, baik di kantor pusat maupun kantor perwakilan, dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.3 Jumlah Pegawai BPK RI per 30 September 2011

KANTOR BPK RI	JUMLAH
Pusat	2.681
Perwakilan (33 Provinsi)	3.539
TOTAL	6.220

Sumber: Sekretariat Jenderal BPK RI

Menyadari berbagai permasalahan tersebut, BPK RI merasa perlu untuk mengatasinya melalui pengembangan sejumlah aspek dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu dari berbagai kebijakan yang merupakan hasil dari dilakukannya reformasi birokrasi di tubuh BPK RI terkait reformasi sumber daya aparaturnya adalah dibentuknya Sub Bagian Konsultasi (selanjutnya disebut Subag Konsultasi) pada Biro Sumber Daya Manusia (SDM) BPK RI yang salah satu tupoksinya yaitu menyelenggarakan program bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai (Sub Bagian Konsultasi Bagian Kesejahteraan Biro SDM BPK RI, 2010: 5). Program layanan bimbingan dan penyuluhan atau konseling pegawai di BPK RI ini selanjutnya disebut *Employee Care Center (ECC)*.

Program layanan ECC di BPK RI merupakan suatu bentuk *Employee Assistance Program (EAP)* yang diperuntukkan bagi seluruh pegawai yang merasa perlu dan membutuhkan pendampingan bagi permasalahan yang dihadapinya. EAP sendiri didefinisikan sebagai bantuan profesional yang dirancang untuk membantu unit kerja dan pegawai berkaitan dengan masalah-masalah produktifitas kerja, dan masalah-masalah pribadi lainnya yang berdampak terhadap kinerja dan hubungan interpersonal, baik di lingkungan kerja maupun kehidupan pribadi. Hal ini dikemukakan oleh *Employee Assistance Professionals Association* dalam *Employee Assistance Professionals Association (EAPA) Standards and Professional Guidelines for EAP*.

“Employee Assistance Programs (EAPs) serve organizations and their employees in multiple ways, ranging from consultation at the strategic level about issues with organization-wide implications to individual assistance to employees and family members experiencing personal difficulties.” (Employee Assistance Professionals Association, 2010: 6).

Untuk mendukung program tersebut, maka dirancanglah suatu program yang dapat memfasilitasi pelaksanaan kegiatan EAP di BPK RI secara maksimal yaitu *Employee Care Centre* (ECC) yang resmi dijalankan pada tahun 2009.

ECC merupakan suatu program dari Biro SDM BPK RI yang mewadahi atau menjadi pusat dilakukannya kegiatan EAP yang merupakan bentuk perhatian BPK terhadap kebutuhan dari para pegawai akan pendampingan terhadap permasalahan di lingkungan pekerjaan atau permasalahan di luar lingkungan pekerjaan yang mempengaruhi kinerja. Subag Konsultasi merupakan bagian dari Biro SDM BPK RI yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program tersebut dengan menyelenggarakan sejumlah pelayanan, yaitu konseling, *helpdesk*, *critical incident support services*, dan seminar. Dengan adanya ECC ini, diharapkan Pegawai BPK RI dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya sehingga dapat menampilkan kinerja yang produktif untuk mendukung terwujudnya visi, misi dan tujuan BPK RI.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dalam penelitian dengan judul Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia ini diperoleh pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
2. Apa saja faktor-faktor yang memengaruhi implementasi program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menggambarkan implementasi program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
2. Menggambarkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian yang dilakukan adalah untuk mencari manfaat secara akademis dan praktis. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, baik bagi pihak BPK RI sendiri sebagai lokus penelitian peneliti, maupun bagi pembaca pada umumnya sehingga dapat berkontribusi dalam upaya memperkaya khazanah pengetahuan ilmu administrasi, khususnya administrasi negara dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya aparatur pemerintah. Penelitian ini tergolong penelitian baru dikarenakan masih terbatasnya kajian mengenai program kesejahteraan pegawai dalam pembahasan-pembahasan terkait sumber daya aparatur sehingga secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian sejenis yang mungkin akan dilakukan di masa yang akan datang.

Secara praktis, rumusan mengenai bagaimana penyelenggaraan program layanan ECC di lingkungan BPK RI yang telah berjalan kurang lebih selama 3 tahun ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi penyelenggaraan program layanan ECC di BPK RI yang lebih baik lagi. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memicu instansi pemerintah lainnya untuk dapat menjadikan apa yang telah dilakukan BPK RI ini sebagai *benchmarking study* untuk dapat mengaplikasikan program konseling pegawai dalam rangka meningkatkan performa maupun kinerja pegawai di instansinya.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini adalah bab yang merupakan gambaran mengenai dasar penelitian ini dilakukan. Terdiri dari latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 : KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini berisi penjelasan kajian kepustakaan yang menjadi landasan konseptual dalam penulisan skripsi. Teori dan konsep yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah teori implementasi kebijakan dan teori kompensasi dalam kerangka manajemen sumber daya manusia.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini peneliti menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi. Metode penelitian dalam penelitian ini memberikan penjelasan mengenai alur pikir penelitian, data yang dipakai, sumber data hingga teknik pengolahan data yang dilakukan.

BAB 4 : GAMBARAN UMUM

Bab ini berisi penjelasan mengenai gambaran secara umum mengenai objek penelitian, dalam hal ini yaitu program layanan *Employee Care Center* (ECC). Adapun institusi yang menjadi lokus penelitian peneliti adalah Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI.

BAB 5 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan dan menganalisis hasil penelitian mengenai penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di BPK RI dengan mengacu pada operasionalisasi konsep pada bab dua.

BAB 6 : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup yang menguraikan sejumlah simpulan dan saran. Simpulan berupa rumusan ulang dan jawaban singkat atas pokok permasalahan sedangkan saran merupakan masukan bagi pihak-pihak terkait.

BAB 2

KERANGKA KONSEPTUAL

Bab ini terdiri dari dua bagian, yaitu pembahasan mengenai tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran. Tinjauan pustaka merupakan penjabaran dari beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan bahan rujukan dalam melakukan penelitian ini. Dalam sub bab tinjauan pustaka pun akan dijelaskan mengenai persamaan dan perbedaan dari penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Perbedaan dan persamaan yang akan dibahas antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan tersebut ditinjau berdasarkan jenis penelitian maupun metode penelitian yang digunakan, dan lain sebagainya. Sementara itu, bagian kerangka teori akan menjabarkan mengenai landasan konseptual yang relevan yang menjadi dasar dalam penelitian ini.

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian mengenai **“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia”**, peneliti perlu melakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya, baik berupa jurnal, skripsi, tesis, maupun disertasi yang terkait dengan tema yang diambil dalam penelitian ini. Di sini, peneliti mengambil tiga hasil penelitian yang terkait dengan topik yang peneliti ambil. Tinjauan pustaka ini diharapkan dapat menjadi suatu bahan perbandingan bagi penelitian ini.

Tinjauan kepastakaan yang pertama yaitu sebuah tesis karya Mametja Faith Namathe, University of Pretoria, Pretoria, tahun 2004 dengan judul **“The Need For An Employee Assistance Programme at *Reamogetswe Secure Care Centre*, North West Province”**. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan akan *Employee Assistance Programme* di *Reamogetswe Secure Care Centre*, North West Province. *Employee Assistance Programme* itu sendiri

merupakan suatu program di lingkungan kerja yang bertujuan melakukan suatu pendampingan bagi karyawan yang bermasalah untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Dalam penelitiannya, Mametja menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskannya.

Melalui pendekatan kuantitatif, data dalam penelitian ini didapatkan melalui survei. Teknis pengumpulan data dengan menggunakan survei merupakan suatu penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur atau sistematis yang sama kepada banyak orang, untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah, dan dianalisis (Newman, 2006: 143). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Neuman (2006: 143) menyebutkan bahwa kuisisioner adalah suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel. Mametja menyebarkan kuisisioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan kepada 32 orang responden yang merupakan karyawan dari *Reamogetswe Secure Care Centre*.

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian Mametja adalah *total sampling*, yaitu mengambil sampel dari keseluruhan populasi yang ada. Sampel dalam penelitian Mametja berjumlah 32 orang, kesemuanya merupakan karyawan pada *Reamogetswe Secure Care Centre*. Kuisisioner disebar ke seluruh karyawan, kecuali 3 orang karyawan yang telah melakukan *pilot test* atau *pre-test*.

Hasil dari penelitian Mametja menunjukkan bahwa terdapat kebutuhan untuk segera diinisiasikannya *Employee Assistance Programme* di *Reamogetswe Secure Care Centre*. Hal ini didasarkan pada hasil kuisisioner yang menunjukkan bahwa sebanyak 53.1% responden terindikasi bahwa mereka berjuang dan bersusah payah untuk mendapatkan dukungan ketika mengalami permasalahan dalam pekerjaan mereka. Fakta juga menunjukkan bahwa para karyawan merasa tidak memiliki fasilitas atau tempat untuk berkonsultasi ketika mereka menghadapi masalah di tempat kerja, dan EAP merupakan salah satu dari beberapa pilihan para karyawan sebagai sarana untuk melakukan konsultasi. EAP itu sendiri menurut Terblanche (1988: 14) memiliki fungsi primer sebagai penyambung antara karyawan yang bermasalah dengan sumber daya yang mampu

membantu karyawan menyelesaikan persoalan-persoalan yang mempengaruhi kinerja mereka. Sebanyak 62% responden setuju bahwa permasalahan yang mereka hadapi dapat berpengaruh pada menurunnya kinerja, sehingga keberadaan *Employee Assistance Program* dinilai sangat penting.

Tinjauan kepustakaan yang kedua diambil dari sebuah tesis dengan judul **“Employee Assistance Program (EAP) Sebagai Alternatif Pemecahan Masalah *Burnout* Pada Perawat di Rumah Sakit”** karya Rizal Bachrun, jurusan Psikologi pada Program Pasca Sarjana, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia (UI), tahun 2006. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa permasalahan yang ada terkait efektivitas organisasi dengan menggunakan kerangka 7-S Mc Kinsey, untuk kemudian diajukan suatu alternatif pemecahan masalah tersebut dengan suatu program yang disebut *Employee Assistance Program*. Rizal Bachrun menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif tentang permasalahan yang dikajinya.

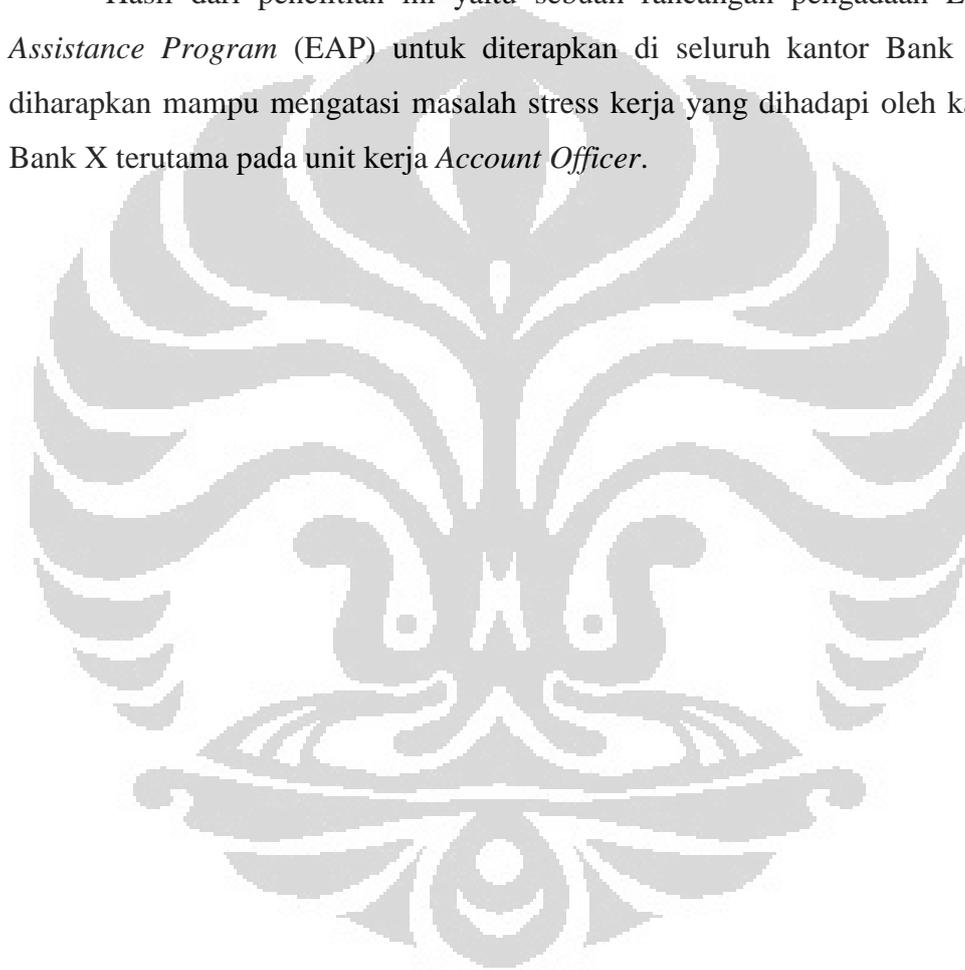
Dengan pendekatan kualitatif dapat dilakukan beberapa macam teknik pengumpulan data dalam penelitian, di antaranya *field research* dan *historical comparative*. Rizal Bachrun mengumpulkan bahan-bahan (data-data) melalui *field research*. *Field research* tersebut dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi, studi dokumen, dan literatur.

Setelah diteliti, didapat kesimpulan bahwa permasalahan yang ada pada rumah sakit XYZ, ditinjau dari kerangka 7-S Mc Kinsey, ternyata terdapat permasalahan pada dua unsur, yaitu *skill* dan *staff*. Kedua unsur ini secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja karyawan, dalam hal ini perawat pada rumah sakit XYZ. Kesimpulan lain dari penelitian Rizal Bachrun adalah Perlunya diadakan *Employee Assistance Program (EAP)* bagi para karyawan rumah sakit XYZ sebagai salah satu alternatif pemecahan masalah dalam ranah sumber daya manusia di rumah sakit XYZ.

Tinjauan kepustakaan yang ke tiga yaitu sebuah tesis karya Ditalia Adisti, mahasiswa pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2006, dengan judul **“Usulan Rancangan Pengadaan *Employee Assistance Program (EAP)* Sebagai Salah Satu Metode Untuk Mengatasi Masalah Stress Kerja Pada Account Officer Bank X PKL”**.

Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan suatu rancangan pengadaan *Employee Assistance Program* (EAP) yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah stress kerja pada *Account Officer* di Bank X PKL pada khususnya dan bank X seluruh cabang pada umumnya. Ditalia menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskannya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara mendalam dan studi literatur.

Hasil dari penelitian ini yaitu sebuah rancangan pengadaan *Employee Assistance Program* (EAP) untuk diterapkan di seluruh kantor Bank X yang diharapkan mampu mengatasi masalah stress kerja yang dihadapi oleh karyawan Bank X terutama pada unit kerja *Account Officer*.



Tabel 2.1 Matriks Tinjauan Pustaka

	Peneliti Pertama	Peneliti Kedua	Peneliti Ketiga	Peneliti Keempat
1. Nama Peneliti	Mametja Faith Namathe	Rizal Bachrun	Ditalia Adisti	Candra Murti Utami
2. Judul Penelitian	The Need For An Employee Assistance Programme at <i>Reamogetswe Secure Care Centre</i> , North West Province	<i>Employee Assistance Program (EAP) Sebagai Alternatif Pemecahan Masalah Burnout Pada Perawat di Rumah Sakit</i>	Usulan Rancangan Pengadaan <i>Employee Assistance Program (EAP)</i> Sebagai Salah Satu Metode Untuk Mengatasi Masalah Stress Kerja Pada Account Officer Bank X PKL	Penyelenggaraan Program Layanan <i>Employee Care Center (ECC)</i> di Badan Pemeriksa Keuangan RI
3. Tujuan Penelitian	Mengetahui kebutuhan akan <i>Employee Assistance Programme</i> di <i>Reamogetswe Secure Care Centre</i> , North West Province	Menganalisa permasalahan yang ada terkait efektivitas organisasi dengan menggunakan kerangka 7-S Mc Kinsey, untuk kemudian diajukan suatu alternatif pemecahan masalah tersebut dengan suatu program yang	Merumuskan suatu rancangan pengadaan <i>Employee Assistance Program (EAP)</i> yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah stress kerja pada <i>Account Officer</i> di Bank X PKL pada khususnya dan bank X seluruh cabang pada	Mengetahui implementasi program layanan <i>Employee Care Center (ECC)</i> di Badan Pemeriksa Keuangan RI serta Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan program

	Peneliti Pertama	Peneliti Kedua	Peneliti Ketiga	Peneliti Keempat
		disebut <i>Employee Assistance Program</i>	umumnya	layanan <i>Employee Care Center</i> di BPK RI
4. Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif	Positivis
5. Jenis Penelitian	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif
6. Teknik Pengumpulan Data	Survei	<i>Field research.</i> diantaranya dengan wawancara mendalam, observasi, studi dokumen, dan literatur	Wawancara mendalam dan studi literatur	Wawancara mendalam dan studi pustaka
7. Hasil Penelitian	Terdapat kebutuhan untuk segera diinisiasikannya <i>Employee Assistance Programme</i> di <i>Reamogetswe Secure Care Centre</i>	Setelah diteliti, didapat kesimpulan bahwa permasalahan yang ada pada rumah sakit XYZ, ditinjau dari kerangka 7-S Mc Kinsey, ternyata terdapat permasalahan pada dua unsur, yaitu <i>skill</i> dan <i>staff</i> . Kedua unsur ini secara tidak langsung berpengaruh	Sebuah rancangan pengadaan <i>Employee Assistance Program</i> (EAP) untuk diterapkan di seluruh kantor Bank X yang diharapkan mampu mengatasi masalah stress kerja yang dihadapi oleh karyawan Bank X terutama pada unit kerja <i>Account Officer</i>	Setelah diteliti, program layanan <i>Employee Care Center</i> (ECC) yang merupakan perwujudan dari kompensasi tidak langsung berupa layanan konseling bagi pegawai di BPK RI dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi,

	Peneliti Pertama	Peneliti Kedua	Peneliti Ketiga	Peneliti Keempat
		<p>pada kinerja karyawan, dalam hal ini perawat pada rumah sakit XYZ. Kesimpulan lain dari penelitian Rizal Bachrun adalah Perlunya diadakan <i>Employee Assistance Program (EAP)</i> bagi para karyawan rumah sakit XYZ sebagai salah satu alternatif pemecahan masalah dalam ranah sumber daya manusia di rumah sakit XYZ.</p>		<p>sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut saling berkorelasi satu dengan lainnya yang pada akhirnya berpotensi menghambat pelaksanaan layanan ECC di BPK RI.</p>

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Setelah membandingkan keempat penelitian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa ketiga penelitian sebelumnya memiliki tujuan, metode penelitian, dan teknik pengambilan data yang hampir sama. Namun, terdapat perbedaan antara penelitian-penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Perbedaan ini terletak pada teori atau konsep dasar yang digunakan dalam melakukan penelitian. Ketiga penelitian terdahulu menggunakan konsep *Employee Assistance Program* yang merupakan suatu konsep yang ada pada kajian psikologi, sementara peneliti menggunakan konsep kompensasi sebagai konsep yang digunakan untuk membedakannya dengan penelitian pada ranah psikologi. Selain itu, penelitian ini bertujuan tidak hanya mendeskripsikan program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat BPK RI saja, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi dari program layanan *Employee Care Center* (ECC) yang merupakan salah satu bentuk program kesejahteraan bagi pegawai yang berwujud suatu fasilitas bimbingan dan penyuluhan atau konseling bagi pegawai di BPK RI.

2.2 Kerangka Konseptual

Dalam melakukan penelitian mengenai Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI ini peneliti akan memaparkan beberapa teori-teori yang akan menjadi pondasi dalam membahas hasil penelitian nantinya. Hal ini dimaksudkan agar mempermudah dalam menyusun berbagai temuan-temuan yang didapat dan dikaitkan dengan teori-teori yang menjadi landasan dalam proses penelitian ini. Adapun teori-teori yang digunakan peneliti dalam menyusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam sub-bab dibawah ini.

2.2.1 Konsep Implementasi

Dalam proses pembuatan sebuah kebijakan, terdapat beberapa rangkaian tahapan menurut Dunn (dalam Winarno, 2005: 66) yang terdiri dari penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan, dan penilaian kebijakan. Untuk melihat bagaimana pelaksanaan suatu kebijakan, maka

hal tersebut termasuk dalam tahapan implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan merupakan tahapan krusial dalam proses kebijakan publik. Dalam pengertian luas, implementasi kebijakan dipandang sebagai alat administrasi publik dimana aktor, organisasi, prosedur, teknik serta sumber daya diorganisasikan secara bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan. Tujuan dari kebijakan hakikatnya adalah untuk melakukan intervensi, oleh karenanya implementasi kebijakan sesungguhnya adalah tindakan intervensi itu sendiri.

Implementasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam suatu proses kebijakan publik. Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2002: 101) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai *“Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.”* Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan menyangkut tiga hal, yaitu: (1) Adanya tujuan atau sasaran kebijakan, (2) Adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan, (3) adanya hasil kegiatan.

Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam proses kebijakan. Pengimplementasian dari suatu kebijakan menentukan keberhasilan suatu proses kebijakan dimana tujuan serta dampak kebijakan dapat dihasilkan. Pentingnya implementasi kebijakan ditegaskan oleh pendapat Udoji dalam Leo (2006: 140-141):

“The execution of policies is as important if not more important than policy making. Policy will remain dreams or blue prints jackets unless they are implemented”.

bahwa pelaksanaan dari kebijakan merupakan hal yang sangat penting. Kebijakan hanya akan menjadi mimpi atau cetak biru saja kecuali kebijakan tersebut diimplementasikan.

Untuk dapat mengkaji dengan baik suatu implementasi kebijakan, perlu diketahui variabel atau faktor-faktor penentunya. Untuk menggambarkan secara jelas variabel atau faktor-faktor yang berpengaruh penting terhadap implementasi kebijakan publik serta guna penyederhanaan pemahaman, maka digunakan model implementasi kebijakan. Model implementasi merupakan *tools* bagi peneliti dalam melakukan penelitian. Model adalah representasi sederhana mengenai aspek-aspek yg terpilih dr suatu kondisi masalah yg disusun untuk tujuan tertentu. Model implementasi harus dapat menolong peneliti dalam mengkomunikasikan atau menyampaikan pesan penelitiannya. Oleh karena itu, model implementasi yang sebaiknya digunakan adalah model implementasi yang representatif dengan fokus analisis. Model dipilih secara bijaksana sesuai kebutuhan dari kebijakan itu sendiri, namun hal yang terpenting adalah implementasi kebijakan haruslah menampilkan keefektifan dari kebijakan itu sendiri (Nugroho, 2003: 179).

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil model implementasi kebijakan menurut George Edward III. Peneliti melihat bahwa dalam model tersebut terdapat indikator-indikator (komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi) yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan, yaitu penyelenggaraan program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI. analisis pelaksanaan dari program ECC tersebut akan dilihat dari indikator-indikator yang dikemukakan oleh Edward George III. Model Implementasi Kebijakan Edward III mengajukan empat faktor atau variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan. Empat variabel atau faktor tersebut meliputi variabel atau faktor *communication*, *resources*, *disposition*, dan *bureaucratic structure*.

1. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi yaitu tentang bagaimana suatu kebijakan dikomunikasikan dalam suatu organisasi. Komunikasi kebijakan memiliki beberapa macam aspek, antara lain yaitu transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*), dan konsistensi (*consistency*). Aspek transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan, tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan, baik langsung maupun tidak langsung

terhadap kebijakan publik tadi. Aspek kejelasan (*clarity*) menghendaki agar suatu kebijakan memiliki maksud, tujuan, dan sasaran serta substansi yang jelas sehingga dapat dilaksanakan dengan baik oleh pelaksana (*implementor*). Jika tidak jelas, implementor tidak akan tahu apa yang seharusnya dipersiapkan dan dilaksanakan agar tujuan kebijakan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2. Sumber Daya (*Resources*)

Faktor sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan, sebagaimana ditegaskan Edward III (dalam Widodo, 2007: 65):

“Bagaimanapun jelas dan konsistennya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan, serta bagaimanapun akuratnya penyampaian ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tersebut, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melakukan pekerjaan secara efektif, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif.”

Sumber daya yang dimaksud Edward III terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, serta sumber daya informasi dan kewenangan.

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya (*resources*) manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kebijakan, sebagaimana diungkapkan oleh Edward III (dalam Widodo, 2007: 70) bahwa *“Probably the most essential resources in implementing policy is staff”*. Sumber daya manusia (*staff*), harus cukup (jumlah), dan cakap (keahlian) serta mengetahui apa yang harus dilakukan (*knowing what to do*). Hal ini dikemukakan pun oleh Edward III:

“It is not enough for there to be an adequate number of implementors to carry out a policy. Implementors must possess the skill necessary for the job at hand”. (Edward III dalam Widodo, 2007: 70)

b. *Sumber Daya Anggaran*

Terbatasnya sumber daya keuangan (anggaran), akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Kondisi tersebut menyebabkan para pelaku kebijakan tidak dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal sehingga dapat menyebabkan gagalnya pelaksanaan program. Selain itu, besar kecilnya insentif yang diterima oleh pelaksana program juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku (disposisi) dari pelaku kebijakan, bahkan akan terjadi *goal displacement* yang dilakukan oleh pelaku kebijakan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan yang telah ditetapkan sehingga diperlukan adanya suatu sistem insentif bagi pelaksana program atau kebijakan.

c. *Sumber Daya Peralatan*

Sumber daya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan. Terbatasnya fasilitas dan peralatan yang diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan dapat menyebabkan gagalnya pelaksanaan kebijakan, sebagaimana diungkapkan oleh Edward III (dalam Widodo: 77).

“Physical facilities may also be critical resources in implementation. An implementor may have sufficient staff, may understand what he is supposed to do, may have authority to exercise his task, but without the necessary building, equipment, supplies, and even green space implementation won't succeed”

Peralatan yang dimaksud di sini yaitu segala sarana dan prasarana yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan program.

d. *Sumber Daya Informasi Dan Kewenangan*

Sumber daya informasi juga menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan. Terutama informasi yang relevan dan cukup berkaitan dengan bagaimana cara mengimplementasikan suatu kebijakan. Hal tersebut dimaksudkan agar para pelaksana tidak akan melakukan suatu kesalahan dalam menginterpretasikan tentang bagaimana cara mengimplementasikan atau melaksanakan suatu program atau kebijakan.

Edward III menegaskan bahwa kewenangan (*authority*) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting kehadirannya ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan. Pelaku utama kebijakan harus diberi kewenangan yang cukup untuk membuat keputusan sendiri dalam bingkai melaksanakan kebijakan yang menjadi bidang kewenangannya.

3. Disposisi (*Disposition*)

Disposisi diartikan sebagai kecenderungan, keinginan, atau kesepakatan para pelaksana (*implementors*) untuk melaksanakan kebijakan (Edward III, 1980 dalam Widodo, 2007: 74). Disposisi yang tinggi menurut Edward III berpengaruh pada tingkat keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan, tetapi juga harus mempunyai kemauan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

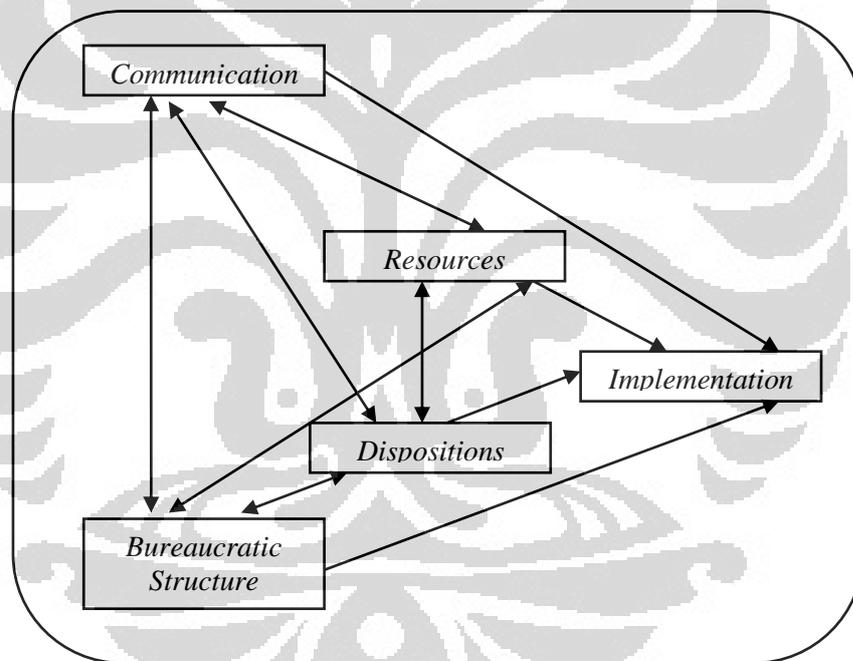
Terdapat tiga macam elemen respons yang dapat mempengaruhi keinginan dan kemauan untuk melaksanakan suatu kebijakan, antara lain terdiri atas pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendalaman (*comprehension and understanding*) terhadap kebijakan; Arah respons mereka apakah menerima, netral, atau menolak (*acceptance, neutrality, and rejection*); serta intensitas terhadap kebijakan (Van Meter & Van Horn, 1974 dalam Widodo, 2007: 76).

4. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Menurut Edward III, struktur birokrasi juga berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program atau kebijakan. struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) mencakup dimensi fragmentasi (*fragmentation*) dan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*) yang akan memudahkan dan menyeragamkan tindakan dari para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan apa yang menjadi bidang tugasnya.

Keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan sangat ditentukan oleh ada tidaknya kerjasama yang baik dari banyak elemen yang berperan. Fragmentasi organisasi dapat merintangangi koordinasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan suatu kebijakan yang kompleks sehingga dapat mengarah pada pelaksanaan kebijakan yang menyimpang dari tujuan semula yang telah ditetapkan sebelumnya.

Demikian pula halnya dengan kejelasan *standard operating procedure* (SOP) dari suatu program, baik menyangkut mekanisme, sistem, prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab di antara para pelaku, ikut pula menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu program kebijakan.



Gambar 2.1 Model Implementasi Kebijakan Publik Edward III

Sumber: Edward III, 1980

Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Badan Pemeriksa Keuangan RI merupakan suatu kebijakan dari *Human Resource Management Plan* (HRM Plan) BPK RI sebagai bagian dari sistem kompensasi pegawai yang ada di BPK RI yang diturunkan dalam instrumen program. Sebagai sebuah program yang diadakan dalam kerangka manajemen kinerja individu di BPK RI, program ini memiliki sasaran program yaitu seluruh pegawai BPK RI.

2.2.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Meningkatnya perhatian pada peranan sumber daya manusia dalam organisasi berakibat pada meningkatnya peran manajemen, dalam hal ini manajemen sumber daya manusia dalam merumuskan suatu strategi manajemen yang menitikberatkan pada sumber daya manusia sebagai aset utamanya. Perhatian organisasi yang pada mulanya lebih besar diarahkan pada aspek teknis dan modal, seiring dengan perkembangannya kini telah mengalami perubahan menjadi perhatian lebih besar pada aspek sumber daya manusia. Organisasi saat ini semakin menyadari pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kemajuan dan keberlangsungan organisasi sehingga kajian-kajian sumber daya manusia saat ini menjadi perhatian tersendiri, baik di sektor swasta maupun sektor publik.

Istilah manajemen itu sendiri menurut Robbins (2007: 6) belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Namun, beberapa ahli mencoba mendefinisikan manajemen sesuai dengan pemahamannya. Daft (2003: 4) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources”.

Pendapat Daft tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dgn cara yg efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumberdaya organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi aktivitas-aktivitas pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan untuk dapat menghasilkan suatu kelompok kerja yang efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Noe (2007: 2) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai proses penyusunan kebijakan, penerapan praktis dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Perkembangan studi mengenai manajemen sumber daya manusia memunculkan istilah-istilah baru yang pada intinya mengarah pada proses mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Salah satu istilah yang juga banyak digunakan untuk menyebut hal

tersebut adalah manajemen personalia. Edwin B. Flippo (1990: 5) mendefinisikan manajemen personalia sebagai berikut:

“personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, competition, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished.”

Definisi yang dikemukakan oleh Flippo tersebut memiliki pengertian bahwa manajemen personalia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, individu, dan masyarakat. Pengertian ini tidak jauh berbeda dengan pengertian dari manajemen sumber daya manusia yang telah terlebih dulu disebutkan, sehingga istilah manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia pada intinya merupakan suatu hal yang sama.

Dalam pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia, terdapat berbagai aspek operasional yang dapat dikembangkan dan diterapkan secara langsung dalam praktek manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kerangka kompensasi yang merupakan salah satu aspek dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan sebagai salah satu strategi dalam manajemen kinerja pegawai. Penjelasan lebih lanjut mengenai kompensasi akan dibahas pada bagian 2.2.3 berikut.

2.2.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi operasional dari ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (Flippo, 1990: 6). Kompensasi diartikan oleh Flippo sebagai pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, serta sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan. Sementara itu, Milkovich dan Newman mendefinisikan kompensasi

sebagai keseluruhan bentuk dari pendapatan finansial, layanan dan keuntungan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari hubungan pekerjaan, sebagaimana dikutip dari bukunya yang berjudul *Compensation*:

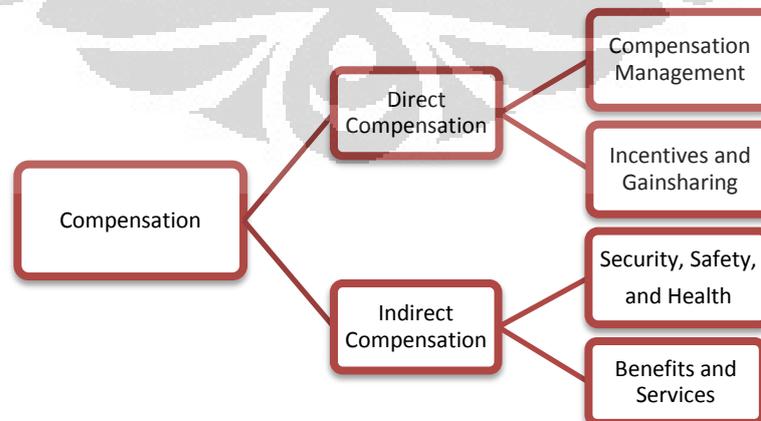
“Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship.”(Milkovich dan Newman, 2002: 81)

Lebih lanjut, Martocchio membagi kompensasi dalam dua bentuk, yaitu kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik.

“Compensation represents both the intrinsic and extrinsic rewards employees receive for performing their jobs. Intrinsic compensation reflects employees’ psychological mindsets that result from performing their jobs. Extrinsic compensation includes both monetary and nonmonetary rewards.”(Martocchio, 2001: 56)

2.2.3.1 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi yang merupakan balas jasa dari organisasi/perusahaan kepada pegawai memiliki beberapa bentuk. Werther dan Davis (1996: 431) membagi kompensasi ke dalam dua kelompok besar, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Pembagian bentuk-bentuk kompensasi menurut Werther dan Davis untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut.



Gambar 2.2 Bentuk-Bentuk Kompensasi Menurut Werther dan Davis

Sumber: Werther and Davis, 1996: 431

1. *Compensation Management*. Manajemen kompensasi yang dimaksudkan di sini yaitu upah ataupun gaji yang diterima oleh pegawai. Pada organisasi yang lebih modern, penentuan besaran upah atau gaji yang dapat diperoleh pegawai juga dapat didasarkan pada produktivitas ataupun beban kerja dari pegawai yang bersangkutan melalui metode *job evaluation*.
2. *Incentives and Gainsharing* merupakan suatu mekanisme dalam penentuan kompensasi. *Incentives* biasanya diberikan dengan menghubungkan antara kinerja individu dengan besaran upah yang akan diterimanya, sedangkan *gainsharing* biasanya mencakup sekelompok karyawan.
3. *Security, Safety, and Health*. Kompensasi ini berbentuk sumbangan-sumbangan yang berwujud uang maupun asuransi bagi pegawai, seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, dan sebagainya.
4. *Benefits and Services*. *Benefits* diklasifikasikan ke dalam empat jenis, yaitu asuransi, jaminan keamanan, cuti, dan *scheduling benefits* yang dapat berupa *flexitime*, dan *job-sharing*. Sementara *services* termasuk di dalamnya yaitu layanan konsultasi pribadi, pendidikan, perencanaan keuangan, program-program sosial, dan lain-lain.

2.2.4 Program Kesejahteraan Pegawai

2.2.4.1 Istilah dan Pengertian

Tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai merupakan salah satu komponen input organisasi yang paling berharga dan memiliki andil yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Setelah pegawai diterima, dikembangkan, dan diberdayakan, mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam upaya mempertahankan dan memelihara sikap karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, perusahaan memberikan suatu bentuk balas jasa diluar upah gaji. Bentuk balas jasa ini pada umumnya disebut sebagai program kesejahteraan pegawai. Menurut Flippo (1990: 332):

“On the broadest sense, such “fringes” can be construed to include all expenditure design to benefits employees over and above regular base pay and direct variable compensation related to input”

Pendapat Flippo tersebut menyatakan bahwa dalam arti yang lebih luas, *“Fringes”* dapat dimasukkan ke dalam semua pengeluaran yang direncanakan untuk para pegawai selain upah dasar dan kompensasi langsung yang berhubungan dengan input. Sementara Werther dan Davis (1996: 432) menyatakan bahwa:

“Benefits and services, however are indirect compensation because they are usually extended as a condition of employment and are not directly related to performance.”

Werther dan Davis berpendapat bahwa pelayanan dan tunjangan, bagaimanapun adalah balas jasa tidak langsung karena biasanya menjelaskan keadaan tenaga kerja atau pegawai dan tidak berhubungan dengan pekerjaan. Selain kedua pendapat di atas, Martoyo (1992: 110) juga mengemukakan definisi mengenai program kesejahteraan pegawai:

“Program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket “benefits” dari program-program pelayanan karyawan dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang.”

Lebih lanjut, Moekijat (1999: 167) menambahkan pengertian kesejahteraan pegawai dengan menggunakan istilah *benefit* dan *services*, yaitu:

“Benefit dapat dipandang sebagai sumbangan-sumbangan yang berwujud uang kepada pegawai, misalnya pembayaran khusus bagi pegawai yang sakit, pensiun, dan sebagainya. Services adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk membantu pegawai, dan tidak berwujud uang, misalnya pemberian bantuan hukum, penyuluhan pegawai atau bimbingan, rekreasi, lapangan olahraga, dan sebagainya.”

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan pegawai merupakan balas jasa tidak langsung yang diberikan kepada pegawai, baik yang dapat dinilai dengan uang, maupun yang tidak dapat dinilai dengan uang yang diterima pegawai atas kontribusinya kepada

lembaga/organisasi di mana mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan baik secara fisik maupun mental pegawai dan keluarganya. Disebut balas jasa tidak langsung karena tidak berhubungan secara langsung dengan prestasi kerja, melainkan diselenggarakan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai.

2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Program kesejahteraan Pegawai

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Martoyo (1992: 110) bahwa maksud pokok dari adanya program kesejahteraan pegawai adalah untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat bagi pegawai dan dapat mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan. Para ahli merumuskan beberapa hal mengenai tujuan dari penyelenggaraan program kesejahteraan karyawan, salah satunya yang dirumuskan oleh Moekijat (1999: 168-169). Moekijat membagi tujuan tersebut ke dalam dua kelompok, yaitu bagi perusahaan/organisasi dan bagi pegawai.

Bagi Organisasi

1. Meningkatkan hasil.
2. Mengurangi perpindahan dan kemangkiran.
3. Meningkatkan semangat kerja pegawai.
4. Menambah kesetiaan pegawai terhadap organisasi.
5. Menambah peran serta pegawai dalam masalah-masalah organisasi.
6. Mengurangi keluhan-keluhan.
7. Mengurangi pengaruh serikat pekerja.
8. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhannya, baik kebutuhan pribadi maupun kebutuhan sosial.
9. Memperbaiki hubungan masyarakat.
10. Mempermudah usaha penarikan pegawai dan mempertahankannya.
11. Merupakan alat untuk meningkatkan kesehatan badaniah dan rohaniah pegawai.
12. Memperbaiki kondisi kerja.

13. Menambah perasaan aman.
14. Memelihara sikap pegawai yang menguntungkan terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

Bagi Pegawai

1. Memberikan kenikmatan dan fasilitas yang dengan cara lain tidak tersedia, atau yang tersedia tetapi dalam bentuk yang kurang memadai.
2. Memberikan bantuan dalam memecahkan masalah-masalah perseorangan.
3. Menambah kepuasan kerja.
4. Membantu kemajuan perseorangan.
5. Memberikan alat untuk dapat menjadi lebih mengenal pegawai-pegawai lain.
6. Mengurangi perasaan tidak aman.
7. Memberikan kesempatan tambahan untuk memperoleh status.
8. Memberikan kompensasi tambahan.

2.2.4.3 Jenis-Jenis Program Kesejahteraan Pegawai

Jenis program kesejahteraan karyawan yang disediakan oleh suatu organisasi kemungkinan akan berbeda jenis maupun jumlahnya dengan organisasi lain. hal ini disebabkan penyediaan program kesejahteraan karyawan sangat tergantung pada kemampuan organisasi dan kebutuhan pegawai. Dale S. Beach dalam Moekijat (1999: 178) mengelompokkan jenis-jenis kesejahteraan karyawan ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Program kesejahteraan yang bersifat ekonomis

Program ini bertujuan untuk memberikan suatu keamanan tambahan ekonomi di atas pembayaran pokok. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah:

a. Dana Pensiun

Yaitu pemberian sejumlah uang tertentu secara berkala pada karyawan yang telah berhenti bekerja, setelah mereka bekerja dalam jangka waktu yang lama atau setelah mencapai batas usia tertentu.

b. Tunjangan-tunjangan

Yaitu pemberian sejumlah uang pada saat-saat tertentu, seperti tunjangan hari raya, dan sebagainya

2. Program kesejahteraan yang bersifat fasilitatif

Program ini bertujuan untuk memudahkan atau meringankan, dan biasanya sangat diperlukan oleh para karyawan. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah:

a. Sarana kerohanian

Fasilitas ini ditujukan untuk menunjang pembinaan rohani para pegawai.

b. Kafetaria

Organisasi menyediakan kafetaria untuk memberikan pelayanan makan dan minum bagi karyawannya. Dengan penyediaan fasilitas ini diharapkan dapat meningkatkan gizi para karyawannya.

c. Sarana olahraga

Dengan adanya fasilitas ini diharapkan para karyawan dapat menjaga kebugarannya dan juga mendapatkan sedikit hiburan dari fasilitas olahraga yang disediakan oleh organisasi.

d. Koperasi

Dengan adanya koperasi ini diharapkan dapat sedikit membantu karyawan apabila mereka sedang memiliki masalah keuangan.

e. Cuti

Cuti adalah keadaan tidak masuk kerja yang diijinkan dalam jangka waktu tertentu.

f. Ijin

Ijin tidak masuk kerja diberikan kepada karyawan dengan tetap mendapatkan gaji atau tanpa mengurangi hak-haknya atas cuti tahunan.

g. Konseling

Konseling diberikan untuk membantu para karyawan yang sedang mengalami masalah, baik masalah dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadinya.

3. Program kesejahteraan yang bersifat pelayanan

Merupakan suatu bantuan seperti memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruh penghasilan yang hilang.

2.2.5 Konseling Pegawai

2.2.5.1 Definisi

Selama bertahun-tahun terjadi pembicaraan di kalangan ahli-ahli manajemen sumber daya manusia mengenai kebutuhan karyawan sebagai individu. Banyak organisasi telah melihat dan merasakan kebutuhan pegawai akan bimbingan dan bantuan dalam memecahkan masalah mereka, baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadi maupun karir. Sebelumnya, intervensi organisasi atau perusahaan terhadap kehidupan pribadi para pegawainya dianggap sebagai sesuatu yang tidak sopan. Namun seiring dengan perkembangannya, anggapan tersebut mulai berubah. Banyak persoalan yang mungkin dihadapi oleh pegawai yang berpotensi besar dalam menghambat produktivitas pegawai, dan intervensi dari organisasi sangat mungkin membantu untuk dapat meringankan permasalahan tersebut. Salah satu bentuk intervensi yang saat ini banyak dilakukan organisasi adalah konseling,

Secara harfiah, konseling berarti ‘menasehati’ atau ‘memberi nasehat’ kepada seseorang mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi kehidupannya dan membantunya untuk dapat menemukan jalan keluar dari permasalahannya. Konseling merupakan sebuah proses jangka panjang yang bertujuan untuk membantu orang lain mengatasi permasalahan emosional mereka dan mencapai kesehatan mental yang lebih baik (Carroll, 2001: 8). Definisi konseling secara umum dikemukakan oleh Burks and Steffire (1979: 14) dalam McLeod (2003: 7) sebagai berikut:

“ Counselling denotes a professional relationship between a trained counselor and a client. This relationship is usually person-to-person, although it may sometimes involve more than two people. It is designed to help clients to understand and clarify their views of their lifespaces, and to learn to reach their self-determined goals through meaningful,

well-informed choices and through resolution of problems of an emotional or interpersonal nature.”

Apa yang dikemukakan Burks and Steffle kurang lebih bermakna sebagai hubungan profesional antara seorang konselor terlatih dan seorang klien, dan merupakan hubungan yang dirancang untuk membantu klien memahami dan belajar untuk mencapai tujuan hidupnya melalui penyelesaian masalah emosional maupun interpersonal. Selain definisi yang dikemukakan oleh Burks and Steffle, definisi lainnya dikemukakan oleh *British Association for Counseling*:

“The term ‘counseling’ includes work with individuals and with relationships which may be developmental, crisis support, psychotherapeutic, guiding or problem solving...the task of counseling is to give the ‘client’ an opportunity to explore, discover, and clarify ways of living more satisfyingly and resourcefully.” (BAC, 1984 dalam McLeod, 2003: 7)

Secara lebih spesifik, *The American Counseling Association* (ACA) menetapkan definisinya mengenai konseling di lingkungan kerja, sebagai berikut:

“The Practice of Professional Counseling. The application of mental health, psychological or human development principles, through cognitive, affective, behavioural or systemic intervention strategies that address wellness, personal growth, or career development, as well as pathology.” (ACA, 2002 dalam Coles, 2003: 28)

Redman (dalam Carroll, 2001: 11) juga mengemukakan pendapatnya mengenai konseling pegawai. Menurutnya, konseling pegawai merupakan diskusi antara konselor dan *konselee* (pegawai) yang bertujuan untuk membuat pegawai merasa lebih baik dan nyaman akan dirinya sendiri sehingga dapat lebih siap dalam menghadapi masalah-masalah kehidupan pribadi maupun kehidupan di tempat kerja. Konseling pegawai adalah panduan yang diberikan kepada karyawan sehingga mereka dapat mengatasi masalah yang dihadapinya dengan terlebih dahulu memahami permasalahan tersebut. Konseling membantu karyawan dalam memahami apa yang sebenarnya menyebabkan ketidaknyamanan dalam diri mereka.

2.2.5.2 Karakteristik Konseling

1. Konseling adalah komunikasi antara konselor dan *konselee*. Merupakan proses pertukaran ide di antara keduanya.
2. Konseling merupakan sebuah proses, bukan prosedur pemberian saran. Konseling adalah proses jangka panjang yang membutuhkan waktu untuk memahami masalah dan belajar bagaimana mengatasinya.
3. Konseling berbicara mengenai pemberian penjelasan dan bantuan penanganan kepada *konselee* dalam masa krisisnya hingga mampu memenuhi tuntutan hidupnya.
4. Baik konselor profesional maupun non-profesional dapat memberikan atau menyediakan konseling.
5. konseling bersifat pribadi dan rahasia, sehingga pegawai bebas untuk berbicara tanpa takut adanya hukuman dari atasannya.
6. Konseling sangat bermanfaat bagi organisasi karena dapat membantu memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kehidupan pribadi para pegawainya. Dengan demikian dapat membantu organisasi dalam meningkatkan performanya.

2.2.5.3 Kebutuhan Akan Konseling Bagi Pegawai

Kebutuhan akan konseling akan selalu ada sepanjang terdapat masalah yang dihadapi oleh pegawai. Masalahnya bisa berupa krisis hidup ataupun masalah emosional. Beberapa situasi di mana konseling dibutuhkan dalam suatu organisasi diantaranya:

1. *Stress*

Stress merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai. Stress adalah ketegangan atau tekanan yang mempengaruhi seseorang secara emosional maupun fisik. Alasan atau penyebab stress pada karyawan dapat berupa:

a. *On The Job Causes*

Hampir semua pekerjaan berpotensi mendatangkan stress. Hal-hal seperti *deadline* pekerjaan, beban kerja yang besar, tuntutan kinerja yang melebihi

kemampuan, gagal dalam promosi jabatan, adalah beberapa diantaranya. Hal-hal tersebut dapat menyebabkan pegawai menjadi frustrasi hingga akhirnya berujung pada stress.

b. Off The Job Causes

Tekanan yang berasal dari luar lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja. Tekanan tersebut dapat disebabkan oleh masalah perkawinan, masalah pada anak, penyakit, maupun kematian dalam keluarga, dan sebagainya. Stress karena masalah pribadi dapat mempengaruhi organisasi karena secara tidak sadar pegawai membawa permasalahannya tersebut ke tempat kerja sehingga mempengaruhi kinerjanya. Beberapa gejala yang memperlihatkan seorang pegawai terindikasi mengalami stress, diantaranya yaitu tingginya angka *absenteeism* pegawai dan menurunnya prestasi kerja.

2. *Disciplinary Action*

Konseling dibutuhkan sebelum tindakan pendisiplinan dilakukan terhadap pegawai. Sesi konseling selama tindakan pendisiplinan lebih menekankan pada pendekatan mengenai apa yang harus dilakukan oleh pegawai daripada penekanan pada apa yang tidak boleh dilakukan.

3. *Pre-Promotional*

Konseling dibutuhkan untuk memadamkan keraguan mengenai suatu pekerjaan atau tanggung jawab baru yang diberikan kepada pegawai. Konseling dapat membantu pegawai untuk mampu menempatkan diri dalam lingkungan pekerjaan barunya sehingga pegawai benar-benar yakin saat melakukan pekerjaannya.

4. *Mid Career*

Konseling dibutuhkan oleh pegawai yang karirnya sedang berada pada posisi pertengahan. Biasanya pegawai semacam ini merupakan orang yang terdidik dan sangat termotivasi sampai mereka menyadari bahwa mereka telah mencapai tahap di mana promosi jabatan hanya mungkin apabila posisi di atasnya kosong. Selama masa inilah mereka perlu diberi konseling sehingga mereka tidak kehilangan motivasi serta tidak merasa tertekan atau frustrasi.

5. *Pre-Retirement*

Seorang pegawai yang menghabiskan hampir sebagian hidupnya dengan bekerja pada suatu organisasi sangat berpotensi mengalami penurunan kinerja pada saat mendekati masa pensiunnya. Pada masa ini konseling dapat membantu dalam memberikan pencerahan dan motivasi kepada pegawai sehingga dapat menjalani masa pensiunnya tanpa ketakutan yang berarti.

2.2.5.4 Tujuan Konseling

McLeod (2003: 12) dalam bukunya “*An Introduction to Counseling*” mengemukakan beberapa tujuan dari konseling, yaitu:

1. *Insight*. Akuisisi pemahaman tentang asal-usul dan perkembangan kesulitan emosional yang menyebabkan peningkatan kapasitas untuk mengambil kontrol rasional atas perasaan dan tindakan.
2. *Relating with others*. Menjadi lebih mampu membentuk dan memelihara hubungan yang berarti dan nyaman dengan orang lain, contohnya dalam keluarga atau tempat kerja.
3. *Self-awareness*. Menjadi lebih sadar akan pikiran dan perasaan diri sendiri, atau mengembangkan pengertian yang lebih akurat tentang bagaimana penilaian diri oleh orang lain.
4. *Self-acceptance*. Pengembangan sikap positif terhadap diri.
5. *Self-actualization or individuation*. Bergerak ke arah memenuhi potensi atau mencapai integrasi dari bagian-bagian yang sebelumnya bertentangan dengan diri.
6. *Enlightenment*. Membantu klien untuk sampai pada keadaan yang lebih tinggi dari kebangkitan spiritual.
7. *Problem-solving*. Mencari solusi untuk masalah tertentu yang dihadapi oleh klien. Memperoleh kompetensi umum dalam pemecahan masalah.
8. *Psychological education*. Mengaktifkan klien untuk mendapatkan ide-ide dan teknik yang dapat digunakan untuk memahami dan mengendalikan perilaku.

9. *Acquisition of social skills*. Belajar dan menguasai keterampilan sosial dan interpersonal yang berupa cara mengatur kontak mata, percakapan, ketegasan, atau kontrol amarah.
10. *Cognitive change*. Modifikasi atau penggantian maupun peningkatan pola pikir maladaptif menjadi sesuatu yang lebih rasional dan positif.
11. *Behavior change*. Modifikasi atau penggantian sikap atau perilaku yang negatif menjadi lebih positif.
12. *Systemic change*. Memperkenalkan sebuah perubahan melalui suatu sistem sosial di mana suatu hal berlaku. Misalnya: keluarga, tempat kerja
13. *Empowerment*. Bekerja dengan keterampilan, kesadaran, dan pengetahuan yang akan memungkinkan klien untuk dapat mengendalikan hidupnya.
14. *Restitution*. Membantu klien untuk menebus kesalahan atas perilaku destruktif sebelumnya.
15. *Generativity and social action*. Menginspirasi seseorang untuk memiliki sebuah keinginan dan kapasitas untuk peduli dengan orang lain dan membagi pengetahuan serta berkontribusi untuk kebaikan kolektif melalui keterlibatan dan kerjasama.

2.2.5.5 Pendekatan Konseling dalam Organisasi

Dalam pelaksanaan konseling pada suatu organisasi, terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam menghadapi permasalahan pada pegawai, yaitu:

1. *Directive Counseling*
Directive counseling adalah proses mendengarkan masalah emosional individu dan membuat keputusan bersama tentang apa yang harus dilakukan serta memotivasinya untuk melakukan hal tersebut. *Directive counseling* sebagian besar menggunakan fungsi konseling *advice*, *reassurance*, dan *clarified thinking*.
2. *Non-Directive Counseling*
Non-directive counseling atau *client-centered counseling* adalah proses mendengarkan pegawai sepenuhnya dan mendorongnya untuk

menjelaskan masalah emosionalnya, memahami masalah tersebut dan menentukan tindakan-tindakan yang akan dilakukan. Tipe konseling ini memfokuskan perhatian pada pegawai, konselor tidak bertindak sebagai penilai atau penasihat, karena itulah disebut *client-centered*. Fungsi konseling yang digunakan pada pendekatan ini lebih banyak fungsi *release of emotional tension* dan *clarified thinking*.

3. *Cooperative Counseling*

Cooperative Counseling tidak seluruhnya *client-centered counseling* atau *counselor-centered*, tetapi merupakan kerjasama antara konselor dan pegawai untuk menerapkan perbedaan pandangan pengetahuan dan nilai terhadap masalah. Hal ini dilakukan dalam bentuk diskusi mengenai masalah emosional pegawai dan bagaimana cara membangun kondisi yang dapat memotivasi pegawai. Fungsi konseling yang banyak digunakan yaitu fungsi *reassurance*, *communication*, *clarified thinking*, dan *reorientation*.

2.2.5.6 Tahapan dalam Konseling

Seperti proses perkembangan pada umumnya, pada proses konseling pun terdapat tahapan-tahapan yang harus dilalui. Penting bagi konselor untuk mengetahui tahapan-tahapan tersebut sehingga mereka memiliki kerangka dalam menerapkan fungsi-fungsi konseling dalam tugasnya sebagai seorang konselor. Terdapat 6 tahapan dalam melakukan konseling menurut Cavanagh (1982: 104) dalam bukunya "*The Counseling Experience: A Theoretical and Practical Approach*": (1) *information gathering*, (2) *evaluation*, (3) *feedback*, (4) *the counseling agreement*, (5) *changing behavior*, dan (6) *termination*.

Tabel 2.2 Tahapan Konseling

Uninformed Decision			Informed Decision		
Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
<i>Information gathering</i>	<i>Evaluation</i>	<i>Feedback</i>	<i>Counseling agreement</i>	<i>Changing behavior</i>	<i>Termination</i>

Sumber: Cavanagh, 1982

Tahap 1: *Information gathering* (pengumpulan informasi)

Pada tahap ini, semakin banyak informasi mengenai *konselee* yang dimiliki konselor, maka akan semakin valid evaluasi yang akan dilakukan, semakin akurat *feedback* yang diberikan, dan rekomendasi yang diberikan akan semakin didengar. Informasi yang harus dimiliki oleh konselor mengenai *konselee* setidaknya mencakup hal berikut:

- a. Informasi mengenai masa lalu, masa kini, dan masa depan yang diharapkan oleh konseli
- b. Informasi *intrapsychic* dan *interpersonal*, mencakup persepsi, konflik internal, hubungan dengan orang lain, kepercayaan, nilai-nilai yang dianut, serta harapan.
- c. Informasi mengenai pikiran dan perasaan yang dimiliki *konselee* terhadap dirinya sendiri dan orang lain.

Tahap 2: *Evaluation* (evaluasi)

Setelah informasi telah terkumpul, tahapan selanjutnya yaitu konselor mulai melakukan evaluasi. Terdapat lima isu terkait evaluasi yang dilakukan oleh konselor:

- a. Gejala-gejala yang menandakan bahwa *konselee* menderita stress.
- b. Penyebab dari gejala stress tersebut.
- c. Apa yang dapat dilakukan untuk merubah keadaan stress tersebut.
- d. Kesiapan *konselee* untuk melakukan konseling.
- e. Kesiapan konselor.

Tahap 3: *Feedback* (umpan balik)

Feedback adalah tahapan di mana konselor membagi sejumlah informasi kepada *konselee* mengenai permasalahannya. Tujuan adanya *feedback* ini yaitu sebagai penyediaan informasi yang cukup bagi *konselee* untuk dapat melakukan sesi konseling tanpa keterpaksaan.

Tahap 4: *Counseling agreement* (perjanjian konseling)

Setelah melalui tiga tahapan di atas, konselor dan *konselee* harus memiliki perjanjian terlebih dahulu sebelum melanjutkan sesi konseling. Perjanjian ini terdiri dari empat hal: aspek praktis, peran, harapan, dan tujuan dari konseling.

Tahap 5: *Changing behavior* (perubahan sikap)

Hal-hal yang terjadi pada tahapan ini pada umumnya tergantung pada *konselee* dan permasalahannya. Inti pada tahap ini adalah bagaimana *konselee* dapat merubah pandangannya terhadap sesuatu, dan menemukan pemecahan atas masalahannya serta bagaimana konselor dapat membantu *konselee* dalam proses tersebut.

Tahap 6: *Termination* (tahap akhir)

Tahapan ini mencakup seperempat sesi akhir dari konseling. Selama masa itu, konselor mulai menyiapkan hal yang dapat membantu *konselee* keluar dari sesi konseling dengan pemecahan masalah yang baik. Pada tahap ini juga konselor memberikan dukungan dan arahan kepada *konselee* untuk dapat menyelesaikan permasalahannya dengan lebih baik.

2.3 Operasionalisasi Konsep

Tabel operasionalisasi konsep merupakan penjabaran dari teori dan konsep yang menjadi kerangka berpikir dalam penelitian ini. Pada operasionalisasi konsep, peneliti menggunakan indikator berdasarkan teori implementasi kebijakan Edward III untuk melihat faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam implementasi program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI.

Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub-Indikator
Implementasi	Implementasi Program <i>Employee Care Center</i> (ECC)	1. Komunikasi (<i>Communication</i>)	a. Transmisi (<i>transmission</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • pelaksana (implementor) • kelompok sasaran program • pihak lain yang berkepentingan (langsung dan tidak langsung)
			b. Kejelasan (<i>clarity</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • maksud, tujuan, dan sasaran serta substansi dari program terdeskripsi dengan jelas
			c. Konsistensi (<i>consistency</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • konsistensi proses sosialisasi program • konsistensi proses pelaksanaan program
		2. Sumber Daya (<i>Resources</i>)	a. Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • jumlah staf yang memadai • pendidikan, keahlian, dan pengalaman pegawai
			b. Sumber Daya Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • proses pengajuan anggaran • kesesuaian perencanaan & realisasi anggaran • insentif bagi staf pelaksana
			c. Sumber Daya Peralatan	<ul style="list-style-type: none"> • sarana dan prasarana minimal • ketersediaan sarana dan prasarana
			d. Sumber Daya Informasi dan Kewenangan	<ul style="list-style-type: none"> • tersedianya informasi yang memadai terkait pelaksanaan program • kewenangan yang dimiliki implementor dalam

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub-Indikator
				pelaksanaan program
		3. Disposisi (Disposition)	a. Kognisi Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • pengetahuan (<i>cognition</i>), pemahaman dan pendalaman (<i>comprehension and understanding</i>) pelaksana terhadap program
			b. Responsivitas Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • respon pelaksana terhadap program: menerima, netral ,atau menolak (<i>acceptance, neutrality, and rejection</i>)
			c. Intensitas Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • intensitas pelaksana dalam pelaksanaan program
		4. Struktur Birokrasi (Bureaucratic Structure)	a. Fragmentasi (fragmentation)	<ul style="list-style-type: none"> • besarnya fragmentasi dalam organisasi • kerjasama/koordinasi dalam pelaksanaan program
			b. Standard Operating Procedure (SOP)	<ul style="list-style-type: none"> • adanya SOP mengenai pelaksanaan program • Kejelasan SOP dari program

Sumber: Edward III, 1980, Diolah Peneliti

BAB 3

METODE PENELITIAN

Max Weber mengartikan metodologi sebagai keseluruhan prinsip dan prosedur untuk menjawab persoalan-persoalan dasar dalam suatu disiplin ilmiah, dan secara ringkas mengartikan metodologi penelitian sebagai prosedur mengumpulkan dan menganalisis data. Sementara itu Nazir (1998: 51) menjelaskan lebih jauh bahwa metodologi penelitian merupakan ilmu mengenai jenjang-jenjang yang harus dilalui dalam suatu proses penelitian, atau ilmu yang membahas metode ilmiah dalam mencari, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Para peneliti dapat memilih berbagai jenis metode dalam melaksanakan penelitiannya. Metode yang dipilih berhubungan erat dengan prosedur, alat, serta desain penelitian yang digunakan. Prosedur, alat, dan desain tersebut harus disesuaikan dengan metode penelitian yang digunakan agar penelitian dapat dilakukan sesuai prosedur yang baik.

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam melakukan penelitian dengan judul “Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI” ini, pendekatan yang peneliti gunakan adalah pendekatan positivis. Neuman (2007:42) mendefinisikan pendekatan positivis sebagai berikut.

“Positivism see social science research as fundamentally the same as natural science research; it assumes that social reality is made up of objective facts that value-free researchers can precisely measure and use statistics to test causal theories.”

bahwa pendekatan positivis melihat penelitian ilmu sosial sebagai dasarnya sama dengan penelitian ilmu alamiah, mengasumsikan bahwa realitas sosial terdiri dari fakta-fakta objektif yang bebas nilai, peneliti dapat mengukur dan menggunakan statistik untuk menguji teori kausal. Penelitian ini memfokuskan pada bagaimana

pelaksanaan program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat BPK RI faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap implementasi dari program layanan tersebut.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dikelompokkan berdasarkan empat klasifikasi, yaitu klasifikasi berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data (Prasetyo dan Jannah, 2006:37). Pengelompokan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih (Nazir, 1998: 35). Penelitian jenis ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan. Penelitian ini disebut sebagai penelitian deskriptif karena berusaha memaparkan suatu situasi atau peristiwa, dalam hal ini yaitu mengenai pelaksanaan dari program layanan *Employee Care Center* (ECC) oleh Biro SDM Badan Pemeriksa Keuangan RI.

3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Ditinjau dari segi manfaat, penelitian ini termasuk penelitian murni yang berorientasi akademik dan ilmu pengetahuan (Prasetyo dan Jannah, 2005: 38). Penelitian murni merupakan jenis penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan pengetahuan yang amat mendasar mengenai dunia sosial. Penelitian ini dilakukan atau diselenggarakan dalam rangka memperluas dan memperdalam suatu pengetahuan secara teoritis (Nawawi, 1991: 27). Pada umumnya, penelitian murni menggunakan konsep-konsep yang abstrak dan spesifik. Hal tersebut menyebabkan manfaat penelitian ini baru dapat dilihat dalam jangka waktu yang panjang sehingga tidak bisa digunakan untuk memecahkan masalah saat itu juga.

Penelitian ini dikategorikan penelitian murni karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk menambah dan memperdalam pengetahuan peneliti, bukan suatu penelitian yang dilakukan atas permintaan suatu pihak tertentu (sponsor) sehingga tidak ada tuntutan dari sponsor.

3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam penulisan skripsi ini adalah dengan menggunakan penelitian *cross sectional*, yaitu suatu penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomena sosial pada satu waktu tertentu tersebut (Prasetyo dan Jannah, 2005: 45).

3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Berdasarkan teknik pengumpulan data, teknik yang digunakan oleh peneliti adalah teknik pengumpulan data kualitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu melalui *field research* atau penelitian lapangan. Menurut Prasetyo dan Jannah (2005: 49) penelitian lapangan biasanya dimulai dengan perumusan permasalahan yang tidak terlalu baku. Menurut Creswell (1994: 150-151) berdasarkan tipe data kualitatif maka terdapat 4 (empat) macam tipe pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumen, dan alat-alat audiovisual. Atas dasar hal tersebut peneliti mengklasifikasikan teknik pengumpulan informasi (data) yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya melalui wawancara mendalam dan studi pustaka sedangkan alat-alat audiovisual peneliti sebut sebagai alat bantu pengumpulan data. Selanjutnya masing-masing teknik pengumpulan data tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

a. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam (*in-depth interview*), seperti yang dikemukakan oleh Nazir (1988: 234) adalah suatu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil

bertatap muka antara si pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (pedoman wawancara). Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan *interviewer* atau pewawancara mengenai aspek-aspek apa saja yang harus dibahas dan ditanyakan kepada narasumber, juga sekaligus menjadi daftar pengecek (*check list*) apakah aspek-aspek yang relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan. Dengan adanya pedoman tersebut, *interviewer* harus memikirkan bagaimana pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara kongkrit dalam kalimat tanya, sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks aktual pada saat wawancara berlangsung.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan beberapa pihak yang terkait dengan penelitian ini, yaitu:

1. Widodo Prasetyo H., SE., MM. Kepala Biro SDM BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai *Human Resource Management Plan* BPK RI.
2. Sulung Setyo Amboro, SE., MM., Ak., Kepala Bagian Kesejahteraan Biro SDM BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai proses pengawasan dan evaluasi program.
3. Dra. Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi Biro SDM BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran kegiatan program dan sumber daya yang dibutuhkan.
4. Padang Pamungkas, ST., MM., Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi Biro SDM BPK RI / Konselor Internal ECC, untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran reformasi birokrasi di BPK RI.
5. Mega Widyakumala, S.Psi., Staf Sub Bagian Konsultasi dan Konselor Internal *Employee Care Center* BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai teknis pelaksanaan program serta hambatan dalam pelaksanaannya.

6. Chairul Muttaqien. S.Sos, Staf Sub Bagian Konsultasi dan Konselor Internal *Employee Care Center* BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai teknis pelaksanaan program serta hambatan dalam pelaksanaannya.
 7. Indri, Konsultan pada Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia (LPT-UI) dan Mitra BPK RI dalam Penyelenggaraan Konseling, untuk mendapatkan informasi lebih jauh mengenai konseling pegawai.
 8. Yeni R., Pegawai Auditorat Keuangan Negara BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai pengetahuan terhadap program dan manfaat yang dirasakan dengan adanya program.
 9. Medi Yanto, Pegawai Auditorat Keuangan Negara BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai pengetahuan terhadap program dan manfaat yang dirasakan dengan adanya program.
 10. Linda, Pegawai Biro SDM BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai pengetahuan terhadap program dan manfaat yang dirasakan dengan adanya program.
 11. M, Pegawai Bagian Perencanaan dan Evaluasi BPK RI, untuk mendapatkan informasi mengenai pengetahuan terhadap program dan manfaat yang dirasakan dengan adanya program.
- b. *Studi Pustaka*

Studi pustaka atau biasa disebut sebagai *content analysis* merupakan teknik analisis terhadap berbagai sumber informasi terkait penelitian yang dilakukan, termasuk bahan cetak (buku, artikel, novel, koran, majalah, dan sebagainya) serta bahan non-cetak seperti musik, gambar, dan benda-benda (Nawawi, 1991: 60). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan buku-buku, peraturan perundang-undangan, situs internet, dan data-data penunjang lain yang terkait dengan tema yang diangkat peneliti.

3.3 Obyek Penelitian

Objek penelitian merupakan salah satu hal yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah penelitian. Objek penelitian merupakan sumber diperolehnya data dari suatu penelitian yang dilakukan. Unit analisis adalah satuan yang diteliti, dapat berupa individu, kelompok, organisasi, kata-kata, simbol, masyarakat dan/atau negara. Unit analisis yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah : Aktor-aktor yang berperan dalam implementasi program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI (pimpinan, staff, pihak konsultan yang terlibat, serta pegawai BPK RI pada umumnya).

3.4 Site Penelitian

Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti adalah di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI. Alasan peneliti mengambil BPK RI sebagai lokus penelitian peneliti adalah karena BPK RI merupakan instansi pertama di tingkat kementerian/lembaga yang menerapkan atau mengimplementasikan program konsultasi dan bimbingan pegawai ini sehingga diharapkan penelitian yang dilakukan dapat memberikan gambaran lebih jauh mengenai program ini.

3.5 Keterbatasan Penelitian

Kerahasiaan menjadi hal utama yang dijunjung tinggi oleh Sub Bagian Konsultasi BPK RI dalam menyelenggarakan program layanan ECC terutama dalam hal kerahasiaan data pegawai yang menjadi *konselee*. Hal ini menimbulkan konsekuensi bagi peneliti dalam melakukan penelitian mengenai penyelenggaraan program layanan ECC di BPK RI ini. Peneliti tidak diizinkan untuk memiliki akses terhadap data pegawai yang pernah atau sedang menjadi *konselee*, padahal peneliti membutuhkan data tersebut untuk melihat sejauh mana keberhasilan program dalam hal penanganan *konselee*. Untuk mengatasi keterbatasan penelitian ini, peneliti pada akhirnya tetap melakukan wawancara terhadap pegawai, namun bukan pegawai yang menjadi *konselee* melainkan pegawai yang pernah menjadi peserta dalam seminar yang diadakan di BPK RI sebagai salah satu kegiatan ECC.

Keterbatasan penelitian yang kedua yaitu kurangnya transparansi penyelenggara program layanan ECC di BPK RI dalam penyediaan informasi terkait realisasi anggaran. Peneliti tidak dimungkinkan untuk dapat mengakses informasi realisasi anggaran program dengan alasan bahwa informasi tersebut tertutup bagi pihak luar. Data yang peneliti dapatkan hanya data mengenai perencanaan anggaran program. Sebagai solusinya, peneliti pada akhirnya menggunakan data realisasi anggaran terakhir yang ada pada laporan tahunan Sub Bagian Konsultasi BPK RI tahun 2010. Meskipun tidak secara mendetail, namun data tersebut dapat memberikan gambaran skaligus menjawab pertanyaan peneliti mengenai realisasi anggaran program.



BAB 4 GAMBARAN UMUM

4.1 Gambaran Umum Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Pada bab ini akan dipaparkan gambaran umum dari objek penelitian, dalam hal ini yaitu program layanan *Employee Care Center* (ECC) dengan institusi yang menjadi lokus penelitian yaitu Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI.

4.1.1 Visi dan Misi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Sebagai lembaga negara yang memiliki peran penting dan bertanggung jawab dalam pemeriksaan keuangan negara, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki visi dan misi sebagai berikut:

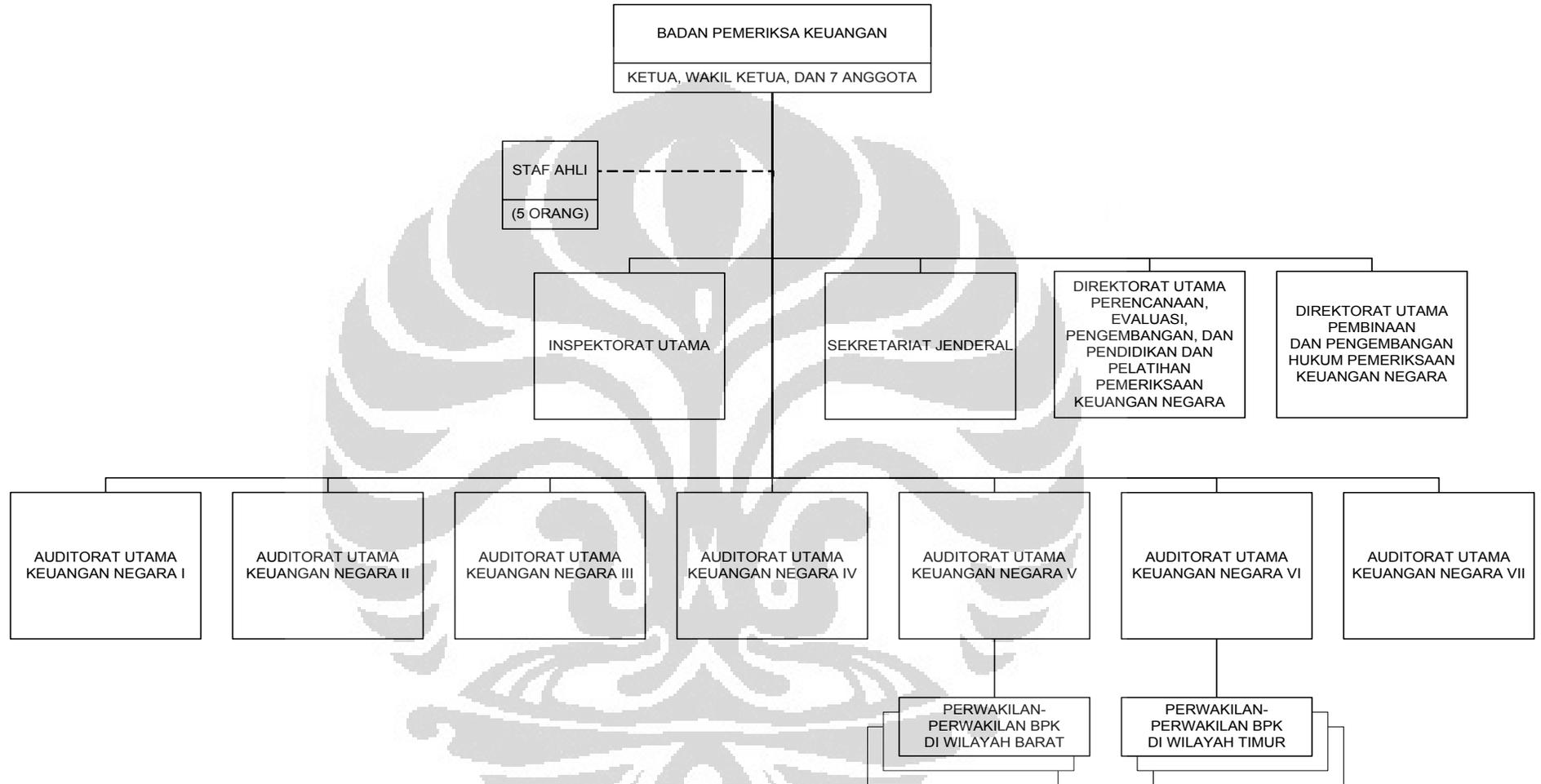
Visi:

“Menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang kredibel dengan menjunjung tinggi nilai-nilai dasar untuk berperan aktif dalam mendorong terwujudnya tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan.”

Misi:

1. Memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara
2. Memberikan pendapat untuk meningkatkan mutu pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara; dan
3. Berperan aktif dalam menemukan dan mencegah segala bentuk penyalahgunaan dan penyelewengan keuangan negara

4.1.2 Struktur Organisasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Pemeriksa Keuangan RI

Sumber: Data Sekunder, Desember 2011

4.2 Biro Sumber Daya Manusia Badan Pemeriksa Keuangan RI

4.2.1 Organisasi dan Manajemen Biro Sumber Daya Manusia BPK RI

Sesuai dengan Keputusan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 39/K/I-VIII.3/7/2007 pasal 42, biro SDM BPK RI mempunyai tugas melaksanakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pelaksana BPK. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 42, Biro SDM menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro SDM dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama berdasarkan rencana implementasi rencana strategis BPK.
2. Perumusan rencana kegiatan Biro SDM berdasarkan rencana aksi, serta tugas dan fungsi Biro SDM.
3. Penyiapan perumusan kebijakan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia.
4. Pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan dan mutasi, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja, serta kesejahteraan sumber daya manusia.
5. Pelaksanaan kegiatan lain yang ditugaskan oleh Sekretaris Jenderal.
6. Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal.

Biro Sumber Daya Manusia BPK RI terdiri dari:

1. Bagian Perencanaan dan Mutasi

Mengkoordinasikan dan memantau kegiatan perencanaan kebutuhan SDM, perancangan dan pengembangan sistem rekrutmen, seleksi, dan sistem manajemen karir; penempatan, penyelenggaraan pemberhentian dan pemensiunan pegawai; pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan serta pengelolaan informasi SDM, sesuai dengan renstra BPK peraturan perundang-undangan dan Rencana Kegiatan Sekretaris Jenderal dan Penunjang (RKSP) yang berlaku, serta memastikan efektivitas penerapannya di dalam lingkungan BPK, guna menunjang efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM BPK secara keseluruhan serta mendapatkan pegawai yang kompeten dan professional

dengan jalur karir yang jelas dan transparan. Bagian Perencanaan dan Mutasi terdiri dari:

1) *Sub Bagian Perencanaan dan Rekrutmen*

Merencanakan kebutuhan SDM baik secara kuantitas maupun kualitas, menyusun formasi pegawai, menyiapkan dan melaksanakan pengadaan pegawai, menyusun pola pengembangan karir, serta melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi.

2) *Sub Bagian Mutasi dan Pemberhentian*

Mempunyai tugas menempatkan dan mutasi pegawai, menyelenggarakan pelantikan pegawai, menyiapkan kan memproses usulan kenaikan pangkat dan gaji pegawai, memproses pemberhentian dan pemensiunan pegawai, serta melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi.

3) *Sub Bagian Analisis Jabatan dan Sistem Informasi SDM*

Melaksanakan analisa dan evaluasi jabatan, mengelola informasi sumber daya manusia, mengadministrasikan dokumen kepegawaian, dan melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi.

2. Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja

Mengkoordinasikan dan memantau kegiatan identifikasi dan pengembangan model kompetensi untuk setiap fungsi dan jabatan yang ada di BPK, penilaian dan evaluasi terhadap kinerja pegawai yang berbasiskan pada kompetensi, serta proses penegakan disiplin pegawai, sesuai dengan RKT yang ditetapkan dan peraturan-peraturan lainnya yang berlaku, guna mendukung terciptanya organisasi yang berkinerja dan disiplin tinggi melalui penerapan sistem manajemen SDM berbasiskan pada kompetensi. Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja terdiri dari:

1) *Sub Bagian Penilaian dan Pengembangan Kompetensi*

Menyusun standar kompetensi jabatan struktural dan fungsional, menyusun rencana pengembangan kompetensi SDM, melaksanakan penilaian dan pemetaan kompetensi SDM, menyelenggarakan *assessment and development center*, melaksanakan seleksi pegawai calon peserta pendidikan dan pelatihan, serta melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja.

2) *Sub Bagian Evaluasi Kinerja*

Melaksanakan pengembangan sistem dan administrasi penilaian kinerja individual, menyelenggarakan administrasi kedisiplinan pegawai, memproses tindak lanjut putusan BPK atas pelanggaran kode etik dan disiplin pegawai, serta melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja.

3) *Sub Bagian Jabatan Fungsional*

Melaksanakan administrasi jabatan fungsional di BPK, dan melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja.

3. **Bagian Kesejahteraan**

Mengarahkan, mengkoordinasikan, dan memantau kegiatan perancangan sistem remunerasi dan kesejahteraan (termasuk aspek kesehatan) serta pengelolaannya, pelaksanaan kegiatan administrasi remunerasi, kegiatan bimbingan (seperti administrasi Tim Penyelesaian Penasehat Perkawinan dan Perceraian/TP-4) dan penyuluhan pegawai, sesuai dengan RKSP yang ditetapkan dan peraturan-peraturan lainnya yang berlaku, mereview dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan terkait, guna memastikan kelancaran kesejahteraan pegawai, serta pemenuhan hak pegawai dengan akurat dan tepat waktu. Bagian Kesejahteraan terdiri dari

1) *Sub Bagian Remunerasi*

Menyiapkan bahan perumusan kebijakan remunerasi, melaksanakan administrasi remunerasi, menyelenggarakan program persiapan pensiun,

dan melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Kesejahteraan.

2) *Sub Bagian Konsultasi*

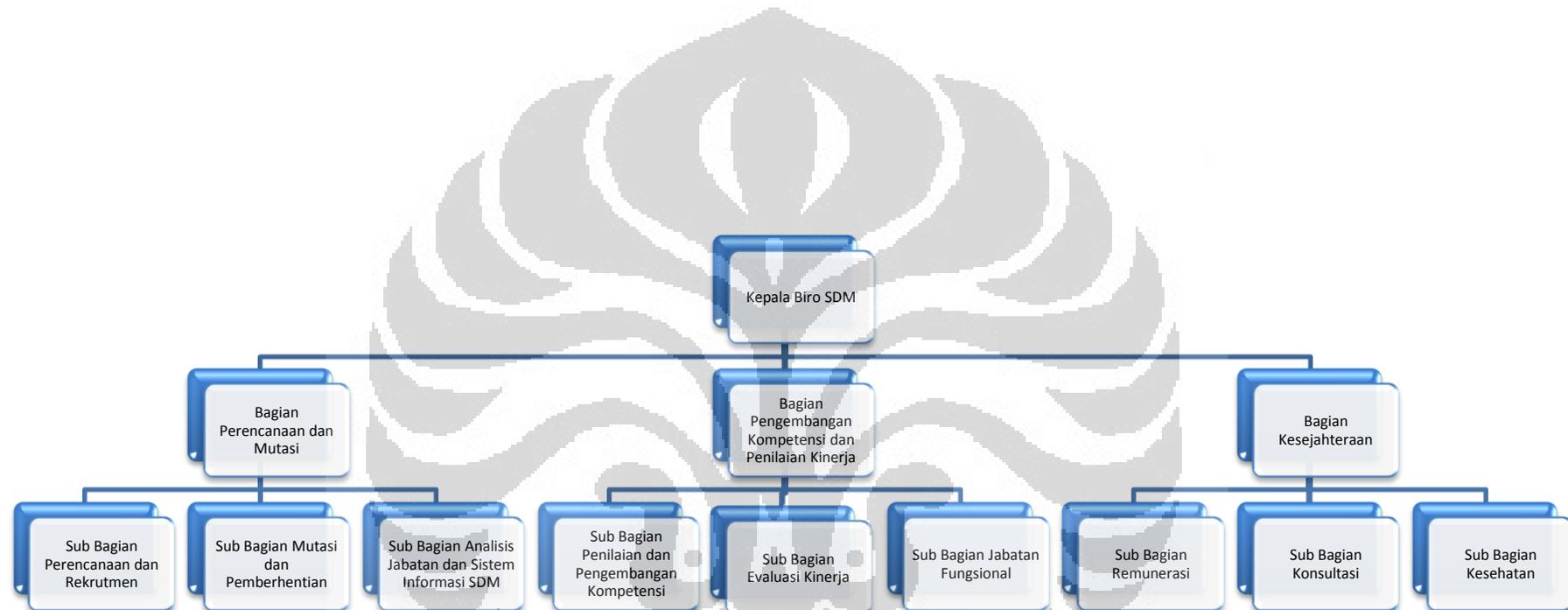
Menyelenggarakan bimbingan dan penyuluhan pegawai, dan menyelenggarakan administrasi Tim Penyelesaian Penasehat Perkawinan dan Perceraian (TP-4), serta melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Kesejahteraan.

3) *Sub Bagian Kesehatan*

Menyelenggarakan layanan dan fasilitas kesehatan, dan melaporkan hasil kegiatannya secara berkala kepada Kepala Bagian Kesejahteraan.



4.2.2 Struktur Organisasi Biro Sumber Daya Manusia BPK RI



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Biro SDM BPK RI

Sumber: Inspektorat Utama BPK RI. Laporan Review MSDM. 2010

4.3 Sub-Bagian Konsultasi Sebagai Hasil Pengembangan Organisasi di Badan Pemeriksa Keuangan RI

Sebagai bagian dari perubahan di BPK RI, Biro Kepegawaian BPK RI merubah diri dengan paradigma baru yang membawa pengelolaan sumber daya manusia menuju era manajemen sumber daya manusia. Perubahan tersebut berimplikasi pada perubahan nama yang sebelumnya Biro Kepegawaian menjadi Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM) pada tahun 2007. Seiring dengan hal tersebut itu pula terdapat penambahan unit organisasi di Biro SDM yang tadinya hanya ada 2 bagian dan 6 sub bagian menjadi 3 bagian dan 9 sub bagian. Salah satu sub bagian yang baru dibentuk adalah Sub Bagian Konsultasi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Sub Bagian Konsultasi merupakan unit kerja yang memiliki tugas pokok untuk menjadi penunjang dan pendukung kinerja para Auditor BPK RI. Namun secara eksplisit tugas dan fungsi Sub Bagian Konsultasi tidak hanya sebatas penunjang dan pendukung saja, tetapi mempunyai peran strategis dalam merealisasikan kerja HRM, terutama dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang berkarakter.

Tugas auditor BPK RI dilapangan tidak terbilang mudah, karena berbagai macam permasalahan muncul dan berkembang seiring dengan tantangan dan tingkat kesulitan baik dalam hal teknis pekerjaan ataupun juga yang sifatnya non teknis. Dalam hal teknis sudah tentu menjadi kompetensi auditor untuk mengembangkan dirinya melalui pendidikan dan pelatihan lebih lanjut baik yang dilaksanakan oleh internal BPK RI melalui Pusdiklat BPK RI ataupun kursus atau workshop yang diberikan oleh eksternal BPK RI. Yang menjadi concern Sub Bagian Konsultasi dalam konteks kinerja auditor BPK RI adalah yang bersifat non-teknis, dimana permasalahan kepuasan kerja, stress dan permasalahan psikis atau psikosomatis yang terkadang justru menjadi permasalahan utama bagi auditor untuk menjalankan tugasnya. Dalam rangka mengantisipasi permasalahan non teknis itulah Sub Bagian Konsultasi hadir untuk memberikan pelayanan yang diharapkan dapat membantu pegawai atau auditor yang memiliki permasalahan tersebut baik atas pengajuan secara personal ataupun rekomendasi/*referral* atasan dan unit kerja yang bersangkutan atau dari *Assesment Center*. Dengan dihadirkannya kepuasan dan rasa nyaman dalam rangka *me-maintain* komitmen

dan integritas, maka peran Sub Bagian Konsultasi diharapkan dapat teraktualisasi dengan baik.

Visi dan Misi Sub Bagian Konsultasi

Di dalam *Rencana Strategis* (Renstra) BPK-RI terkait dengan sumber daya manusia, terdapat penjabaran yang dapat digunakan oleh Sub Bagian Konsultasi untuk dijadikan sebagai landasan secara institusional, yaitu:

Sasaran Strategis (poin 4 dan 5):

- Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi semua pegawai.
- Membangun budaya organisasi yang produktif yang dapat mendorong kepuasan dan kinerja pegawai yang tinggi.

Rencana Aksi (poin 9 s.d. 11):

- Melakukan survei terhadap kenyamanan dan keamanan fasilitas dan akomodasi di kantor pusat dan perwakilan BPK dan menindaklanjuti hasil survei secara cepat dan tepat berdasarkan prioritas.
- Mengimplementasikan suatu pendekatan yang sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, dan meningkatkan kesejahteraan, kepuasan, motivasi, dan budaya organisasi.
- Membentuk komunikasi dua arah yang terbuka dan efektif antara pegawai dan seluruh tingkat manajemen.

Sejalan dengan hal tersebut diatas, maka Sub Bagian Konsultasi merumuskan Visi dan Misi-nya sebagai penjabaran dari Visi, Misi, Nilai Dasar dan Renstra BPK-RI.

VISI

Sesuai dengan maksud dan tujuan didirikannya Sub Bagian Konsultasi maka dirumuskanlah visi yang menjadi tuntunan bagi Sub Bagian Konsultasi untuk berkiprah. Visi Sub Bagian Konsultasi adalah:

“Menjadi mitra strategis sebagai penunjang dan pendukung dalam pengelolaan sumber daya manusia BPK-RI khususnya kesehatan non-fisik pegawai menuju profesionalisme kerja”

MISI

Dengan menetapkan visi sebagaimana tersebut diatas, diformulasikanlah Misi dari Sub Bagian Konsultasi sebagai berikut.

Membantu meningkatkan kinerja pegawai dalam :

- a. *Memberikan motivasi kepada pegawai dalam rangka me-maintain tingkat kepuasan kerja.*
- b. *Memberikan layanan dalam pengelolaan tingkat stress kerja.*
- c. *Mengembangkan mental pegawai melalui layanan bimbingan dan penyuluhan.*
- d. *Meningkatkan citra dan eksistensi manajemen SDM sebagai strategic driver kinerja auditor dan penunjang pendukung lainnya.*

Untuk mewujudkan Visi dan Misi tersebut, Sub Bagian Konsultasi bertekad untuk:

- a. Membina hubungan baik dengan stockholder dan stakeholder Biro SDM BPK-RI.
- b. Secara aktif mengejar kesempatan/ peluang untuk meningkatkan dan mewujudkan visi Sub Bagian Konsultasi.
- c. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendorong serta menghargai keterlibatan seluruh pegawai.
- d. Menjadikan Sub Bagian Konsultasi sebagai unit kerja yang memiliki *added value* bagi pegawai dan yang dikelola secara profesional, terpercaya, berhasilguna dan mampu mewujudkan visi dan misi Sub Bagian Konsultasi.
- e. Meningkatkan profesionalisme pimpinan dan staf Sub Bagian Konsultasi melalui pendidikan yang berkelanjutan dalam forum atau kegiatan seminar, workshop, training dan kegiatan lainnya secara intensif,
- f. Melakukan studi banding baik di instansi pemerintahan lainnya ataupun pihak swasta.

4.4 Gambaran Umum Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BPK RI

Pada bagian awal bab ini telah dijelaskan mengenai gambaran umum instansi tempat penelitian ini dilakukan. Untuk melengkapi gambaran umum pada bab ini, akan dipaparkan pula gambaran mengenai PNS yang berada di lingkungan BPK RI berdasarkan jumlahnya, baik di kantor pusat maupun di kantor-kantor perwakilan. Adapun penjelasan lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut.

4.4.1 Jumlah Pegawai Badan Pemeriksa Keuangan RI

Berdasarkan data pegawai BPK RI per 30 September 2011, Pegawai Negeri Sipil di BPK RI, baik kantor pusat maupun kantor perwakilan, seluruhnya berjumlah 6.220 orang. Jumlah tersebut tersebar ke dalam dua yaitu kantor pusat dan kantor perwakilan. Berikut adalah tabel yang menggambarkan jumlah PNS di BPK RI berdasarkan jabatannya.

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Kantor Pusat BPK RI

NO.	UNIT KERJA	PEMERIKSA			PEMERIKSA Total	STRUKTURAL Total	NON-PEMERIKSA Total	JUMLAH TOTAL
		Pemeriksa Madya	Pemeriksa Muda	Pemeriksa Pertama				
1	Sekret. Jenderal					1		1
2	Biro Humas dan LN					14	57	71
3	Biro Keuangan					13	95	108
4	Biro Sekt. Pimpinan					11	72	83
5	Biro SDM					13	245	258
6	Biro TI					7	49	56
7	Biro Umum					18	231	249
8	Inspektorat Utama					28	80	108
9	Dit. Binbangkum					20	73	93
10	Ditama Revbang					32	166	198
11	Pusdiklat					22	82	104
12	Staf Ahli					5		5
13	AKN I	1	46	103	150	22	36	208
14	AKN II		47	144	191	16	35	242
15	AKN III	2	39	98	139	15	33	187
16	A KN IV	1	39	108	148	13	39	200
17	AKN V	3	23	53	79	8	27	114
18	AKN VI	3	17	62	82	7	27	116
19	A KN VII	5	70	140	215	25	40	280
	Total Kantor Pusat	15	281	708	1004	290	1387	2681

Sumber: Database Pegawai per 30 September 2011

Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Kantor Perwakilan BPK RI

NO.	UNIT KERJA	PEMERIKSA			PEMERIKSA Total	STRUKTURAL Total	NON-PEMERIKSA Total	JUMLAH TOTAL
		Pemeriksa Madya	Pemeriksa Muda	Pemeriksa Pertama				
1	Pwk. Prov. Aceh		13	42	55	10	32	97
2	Pwk. Prov. Bali		16	30	46	9	42	97
3	Pwk. Prov. Banten	1	8	37	46	7	42	95
4	Pwk. Prov. Bengkulu		3	34	37	7	31	75
5	Pwk. Prov. D.I. Y.		10	23	33	7	63	103
6	Pwk. Prov. DKI Jakarta	1	25	64	90	11	56	157
7	Pwk. Prov. Gorontalo		2	20	22	6	26	54
8	Pwk. Prov. Jambi		9	49	58	9	23	90
9	Pwk. Prov. Jawa Barat		31	65	96	10	65	171
10	Pwk. Prov. Jawa Tengah		49	89	138	11	76	225
11	Pwk. Prov. Jawa Timur		29	131	160	11	56	227
12	Pwk. Prov. Kalbar		7	44	51	10	33	94
13	Pwk. Prov. Kalsel		18	46	64	9	46	119
14	Pwk. Prov. Kalteng		5	38	43	9	27	79
15	Pwk. Prov. Kaltim		3	42	45	9	38	92
16	Pwk. Prov. Kep. Babel		2	26	28	7	33	68
17	Pwk. Prov. Kep. Riau		6	26	32	7	24	63
18	Pwk. Prov. Lampung		11	43	54	9	35	98
19	Pwk. Prov. Maluku		5	29	34	7	40	81
20	Pwk. Prov. Maluku Utara		6	27	33	7	39	79
21	Pwk. Prov. NTB		5	26	31	8	31	70
22	Pwk. Prov. NTT	1	8	71	80	9	19	108
23	Pwk. Prov. Papua		9	84	93	11	34	138
24	Pwk. Prov. Papua Barat		10	42	52	9	21	82
25	Pwk. Prov. Riau		13	36	49	8	31	88
26	Pwk. Prov. Sulbar		8	38	46	7	16	69
27	Pwk. Prov. Sulsel		28	57	85	10	63	158
28	Pwk. Prov. Sulteng	1	4	29	34	9	37	80
29	Pwk. Prov. Sultra		12	23	35	8	56	99
30	Pwk. Prov. Sulut		7	31	38	9	43	90
31	Pwk. Prov. Sumbar		10	60	70	9	32	111
32	Pwk. Prov. Sumsel		10	51	61	9	43	113
33	Pwk. Prov. Sumut	1	31	68	100	11	58	169
	Total Kantor Perwakilan	5	413	1521	1939	289	1311	3539

Sumber: Database Pegawai per 30 September 2011

4.5 Gambaran Umum Program *Employee Care Center* (ECC)

A. Pengertian ECC

Biro Sumber Daya Manusia melalui Sub Bagian Konsultasi mengadakan *Employee Assistance Program* (EAP) yaitu bantuan profesional yang dirancang untuk membantu unit kerja dan pegawai berkaitan dengan masalah-masalah produktivitas kerja, dan masalah-masalah pribadi lainnya yang berdampak terhadap kinerja dan hubungan interpersonal, baik di lingkungan kerja maupun kehidupan pribadi. Untuk mendukung pelaksanaan kegiatan tersebut, maka

dirancanglah suatu program yang dapat memfasilitasi pelaksanaan kegiatan EAP secara maksimal yaitu *Employee Care Centre* (ECC). ECC diselenggarakan sebagai tempat tujuan pegawai untuk mendapatkan layanan bimbingan dan penyuluhan. ECC hadir dalam bentuk kegiatan konsultatif yang representatif dengan harapan pegawai mendapatkan pendampingan yang maksimal dalam usahanya menyeimbangkan kesehatan jiwa sehingga dapat lebih optimal berkarya di unit kerja masing-masing.

ECC merupakan pusat atau *homebase* kegiatan EAP di BPK RI dan juga diangkat sebagai “*brand name*” bagi kegiatan bimbingan dan penyuluhan atau konseling pegawai. Dengan adanya suatu “*brand name*” diharapkan pegawai lebih “*aware*” mengenai adanya kegiatan pendampingan dari Biro SDM bagi pegawai yang memerlukan. Sebagai usaha untuk memaksimalkan fungsi dari ECC maka diadakan pengelolaan atasnya yang diselenggarakan oleh Sub Bagian Konsultasi. Ruang ECC terdiri dari tiga sub-ruangan, yang pertama helpdesk, ruang FGD serta ruang konseling individu. Pendirian layanan konseling dilakukan dengan menggunakan jasa konsultan untuk *set-up* dan menggunakan jasa konsultan (Psikolog Jaga) untuk *everyday counseling service*.

B. Filosofi

“*Employee Care Center* (ECC)” merupakan pusat dilakukannya kegiatan EAP yang merupakan bentuk perhatian BPK RI terhadap kebutuhan dari para pegawai akan pendampingan terhadap permasalahan di lingkungan pekerjaan atau permasalahan di luar lingkungan pekerjaan yang mempengaruhi kinerja.

C. Deskripsi

ECC merupakan layanan konseling pegawai di BPK RI dengan layanan sebagai berikut:

1. Konseling;

Suatu proses komunikasi antara konselor dan *konselee* untuk mendapatkan pemahaman dan menemukan cara mengatasi keluhan/masalah *konselee*. Pada kegiatan ini yang bertindak sebagai konselor adalah konselor internal BPK RI dan psikolog rekanan. Layanan

konseling pegawai adalah layanan utama dari Sub Bagian Konsultasi yang diberikan kepada seluruh pegawai baik di kantor pusat maupun di kantor perwakilan. Layanan konseling untuk pegawai di kantor pusat dilakukan di ruangan *Employee Care Center* (ECC) sedangkan untuk layanan konseling untuk pegawai di kantor perwakilan dilakukan melalui kerjasama dengan psikolog setempat. Kegiatan layanan konseling baik di kantor pusat maupun kantor perwakilan bersifat insidental yaitu kegiatan layanan konseling baru dilakukan jika ada pegawai yang melakukan permintaan untuk konseling kepada sub bag konsultasi.

Layanan konseling yang diberikan Sub Bagian Konsultasi BPK RI dapat berasal dari tiga sumber:

- **Permintaan Atasan**
Apabila atasan menemukan pegawainya yang terindikasi bermasalah, baik yang mengganggu dirinya sendiri ataupun rekan kerjanya, maka atasan dapat melakukan permintaan resmi (melalui nota dinas) kepada Kepala Sub Bagian Konsultasi untuk memberikan konseling dengan sepengetahuan dari Kepala Biro SDM BPK RI.
- **Permintaan dari Pegawai Sendiri (*Self referral*)**
Pegawai yang merasa memiliki masalah atau kondisi psikis yang tidak baik dapat menghubungi Sub Bagian Konsultasi secara langsung ataupun melalui telepon atau email. Untuk mendapatkan layanan konseling.
- **Permintaan Unit Kerja Terkait di Biro SDM**
Unit-unit kerja di BPK RI dapat melakukan permintaan konseling kepada Sub Bagian Konsultasi. Permintaan ini muncul bila menemukan pegawai yang terindikasi memiliki permasalahan baik dari segi disiplin kerja maupun permasalahan pribadi yang mengganggu pekerjaan.

2. Help-desk;

Sebagai sarana penyelenggaraan ECC yang dilaksanakan melalui jaringan telekomunikasi pada :

telepon : (021) 25549000 Ext. 1256/1258,

fax : (021) 57854028, dan

email : konseling.sdm@bpk.go.id

3. Critical Incident Support Services;

Analisis psikologis serta rencana pemulihan dan atau rujukan kepada tenaga profesional pasca kejadian tragis/kritis.

4. Seminar dan Morning Talk

Merupakan kegiatan pengembangan dan edukasi psikologis kepada para pegawai dengan materi yang relevan terhadap *work life balance*. Kegiatan ini dapat diikuti oleh seluruh pegawai BPK RI dan diharapkan akan dapat membantu meningkatkan wawasan serta pengetahuan pegawai. Sementara untuk kegiatan *Morning Talk*, peserta dibatasi sebanyak 30 peserta. Hal ini dimaksudkan agar konsep sharing diskusi yang bersifat santai, sehingga efek kegiatan dapat lebih efektif pada setiap peserta. Acara *Morning Talk* berlangsung selama dua jam. Setelah *Morning Talk* berlangsung kepada peserta ditawarkan sesi konsultasi dengan fasilitator.

D. Tujuan

Tujuan yang ingin diraih dengan adanya program layanan *Employee Care Center* (ECC) adalah:

1. Membangun kesadaran tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan sebagai pribadi dan sebagai karyawan (*work-life balance*);
2. Membangun keterampilan memecahkan masalah efektif dalam mengatasi permasalahan praktis sehari-hari baik di tempat kerja maupun di rumah;
3. Meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

E. Penyelenggara

ECC berada dalam tanggung jawab Sub Bagian Konsultasi. Berdasarkan hal tersebut maka penyelenggara ECC adalah sebagai berikut:

Penasehat	: Sekretaris Jenderal BPK RI
Pelindung	: Kepala Biro SDM
Pembina	: Kepala Bagian Kesejahteraan
Penanggungjawab	: Kepala Sub Bagian Konsultasi
Staff Pelaksana	: Konselor BPK RI dan pihak ke-tiga (konsultan)

Tabel 4.3 Daftar Nama Konselor BPK RI

NO.	NAMA KONSELOR	NO.	NAMA KONSELOR
1	Dra. Nina Roslina S.E., M.M.	17	Yunita Rahmadina, S. Psi
2	Padang Pamungkas S.T., M.M	18	Siti Zubaidah, SE.
3	Muhammad Hairil Anwar ST., M.Ak	19	Ovi Meirina, SE, M.Ak, Ak
4	Venny, S.Sos	20	Palupi Widyanti, SE
5	Chairul Muttaqien, S. Sos	21	Prima Liza, S.E., M.Si., Ak.
6	Yulia S. Setiawati, S.H.	22	Agus Rizal, S.E.
7	Lalu Romi Nasution, S.H.	23	Nilu Eka Putri, S.E., M.Ak., Ak.
8	Pramudhita Puteri, S.Psi	24	M. Farid Hidayatullah S.E., MBA, Ak.
9	Ari Prabowo, S. Psi	25	Nia Angga Ratnafiri Mashuri, S. Kom
10	Hanny Mardiyasari, S. Psi	26	Paulina Tri Indah S.E., Ak., MBA
11	Pulung Tri Anggoro, S.Psi	27	Tuti Satriyani, SE
12	Adisti Kusumaningtyas, S.Psi	28	Dyah Rachma Angraini, S.Kep
13	Ahimsyah Wahyu Pratama, S.Psi	29	Ika Nur Chaerani Tunggal Dewi, S.Psi
14	Aulia Rosemary, S.Psi	30	Mega Widyakumala, S.Psi
15	Ervandita Iswandari, S.Psi	31	Deri Natria, S.Psi
16	Fika Ariani Utami, S.Psi	32	Brian Otto Iskandar Dinata, S.Psi

Sumber: Sub-Bagian Konsultasi BPK RI

F. Logo *Employee Care Center* (ECC)

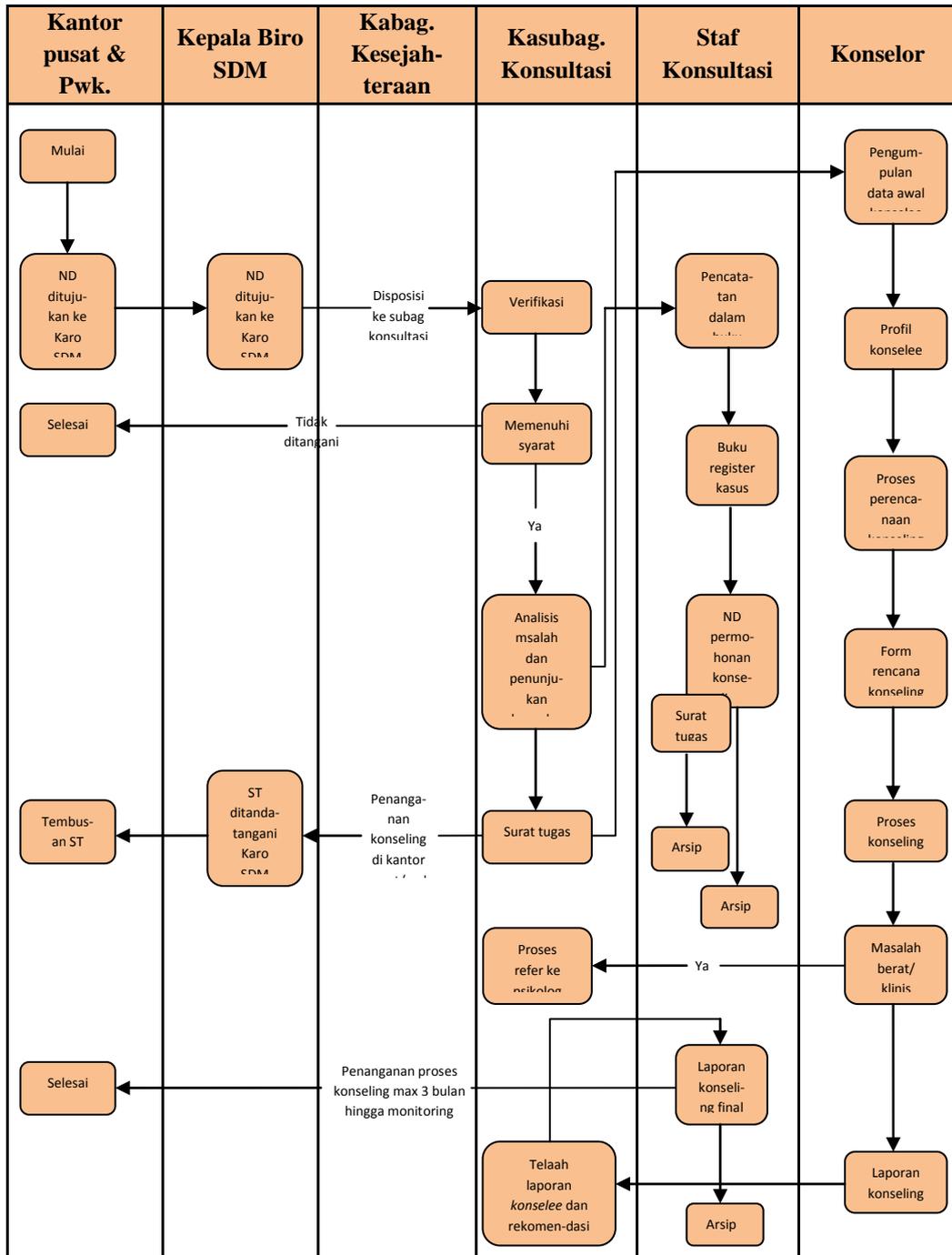


Gambar 4.3 Logo *Employee Care Center*

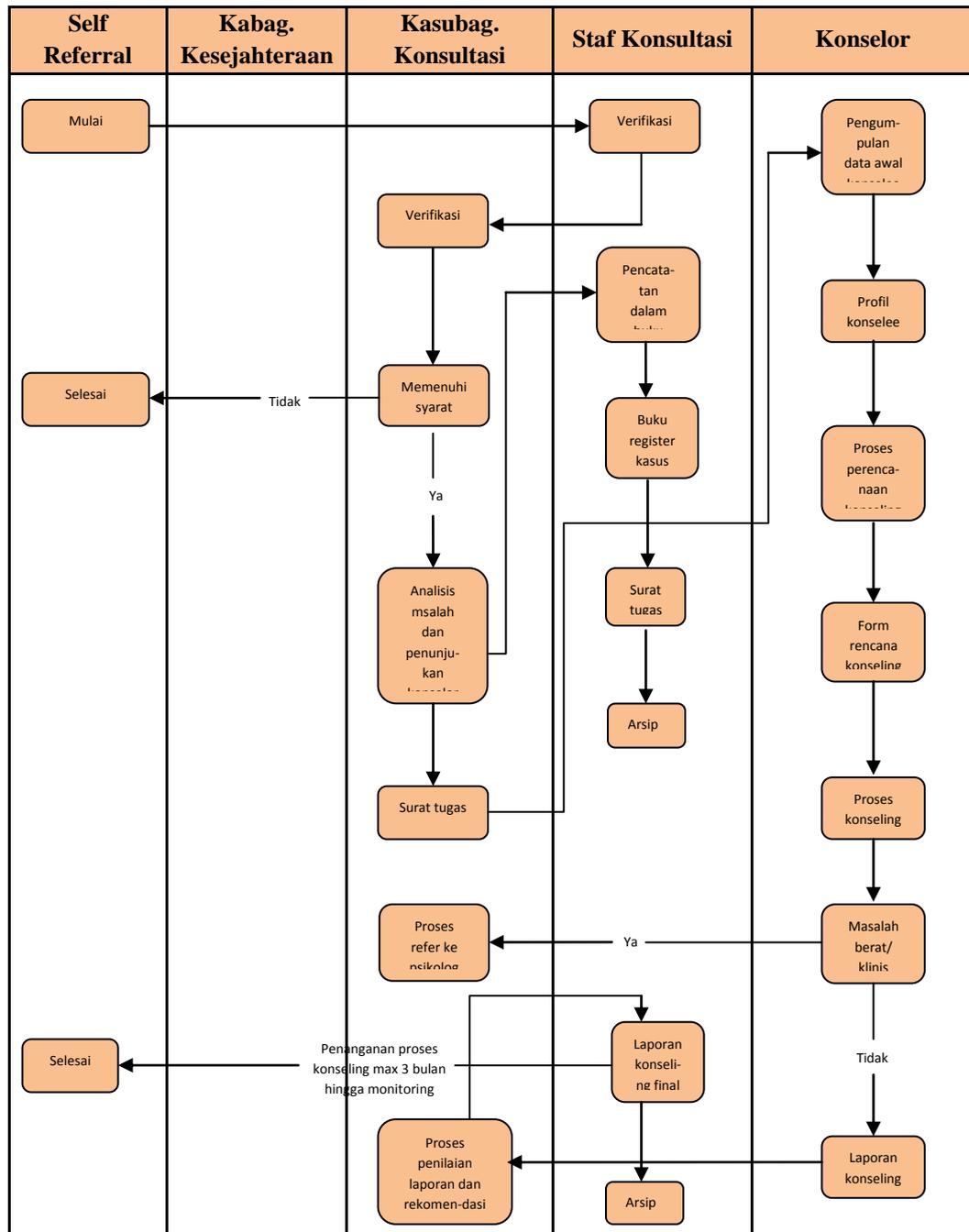
Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI

G. Prosedur Pelayanan Konseling

Tabel 4.4 Prosedur Pelayanan Konseling yang Berasal dari Permintaan Satuan Kerja (Kantor Pusat dan Kantor Perwakilan)

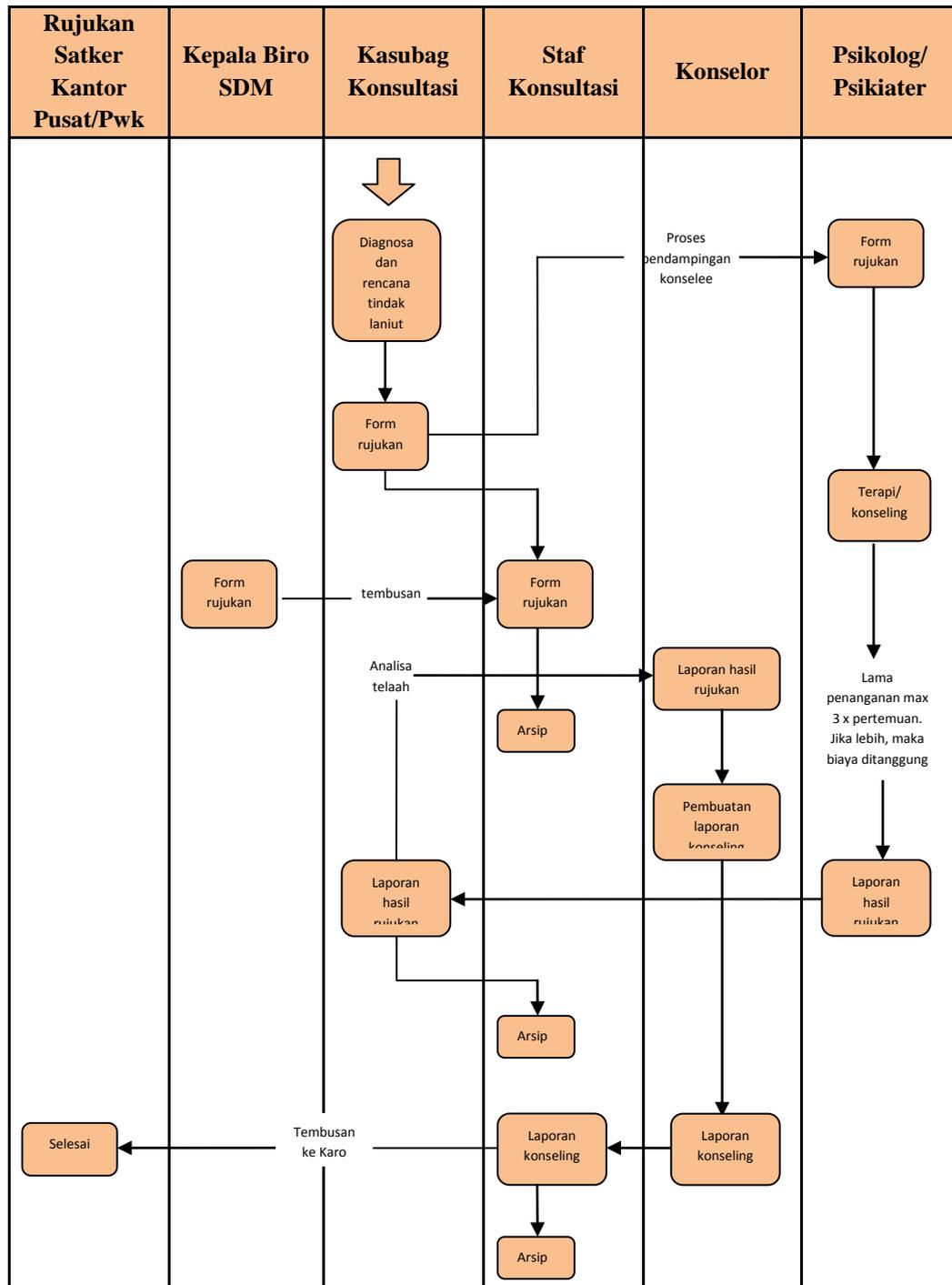


Sumber: Sub-Bagian Konsultasi BPK RI

Tabel 4.5 Prosedur Pelayanan Konseling dengan *Self Referral*

Sumber: Sub-Bagian Konsultasi BPK RI

Tabel 4.6 Prosedur Pelayanan Konseling Pegawai Rujukan ke Psikolog/Psikiater



Sumber: Sub-Bagian Konsultasi BPK RI

H. Fasilitas *Employee Care Center* (ECC)



Help-desk



Ruang Konseling 1



Ruang Konseling 2



Tim Konselor Internal
Sub-Bagian Konsultasi BPK RI

Universitas Indonesia

BAB 5
ANALISIS IMPLEMENTASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMENGARUHI IMPLEMENTASI PROGRAM LAYANAN *EMPLOYEE*
***CARE CENTER* (ECC) DI KANTOR PUSAT BADAN PEMERIKSA**
KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Pada bab ini akan terdapat pemaparan mengenai 2 hal, yang pertama peneliti akan menjabarkan implementasi dari program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI, kemudian dilanjutkan dengan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi program layanan tersebut. Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap implementasi program, peneliti menjabarkannya dalam analisis data dengan mengacu pada model kebijakan Edward III yang melihat bahwa implementasi suatu program dapat dipengaruhi oleh 4 hal, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

5.1 Implementasi Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI

5.1.1 Latar Belakang diselenggarakannya program layanan *Employee Care Center* di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI

Perubahan yang terjadi di tubuh BPK RI seiring dengan berjalannya waktu membuahkan suatu proses transformasi yang mengharuskan BPK RI untuk mengadakan perubahan yang adaptif, cepat dan efektif. Dampak dari amandemen UUD 1945 pada pasal 23E, 23F dan 23G, adanya UU No. 15 Tahun 2006 Tentang Badan Pemeriksa Keuangan, dan tiga paket UU tentang pengelolaan keuangan Negara menyebabkan BPK RI harus berbenah diri dengan adanya perubahan-perubahan tersebut. Kemudian ditambah lagi dengan adanya reformasi birokrasi, sejalan dengan amanat UU No. 17 Tahun 2007 Tentang RPJPN 2005-2025, dengan BPK RI sebagai salah satu lembaga negara yang dijadikan “*pilot project*” dari program reformasi birokrasi, maka semakin kuatlah langkah menuju perubahan tersebut.

Langkah yang diambil BPK RI dalam rangka reformasi birokrasi di tubuh organisasinya adalah upaya pengembangan organisasi yang secara aplikatif diterjemahkan ke dalam empat ruang lingkup reformasi birokrasi, yaitu kelembagaan, proses bisnis, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia. Dengan semakin menguatnya peran dan fungsi BPK RI dalam struktur kenegaraan, maka semakin besar pula tuntutan, baik dalam hal infrastruktur pendukung maupun kinerja. Dalam hal infrastruktur, BPK RI dituntut untuk mengembangkan organisasinya menjadi lebih besar. Hal ini berarti BPK RI membutuhkan sumber daya manusia dan kelengkapan pendukung yang lebih banyak untuk melaksanakan tugasnya. Tuntutan tersebut secara tidak langsung menimbulkan tuntutan akan kenaikan kesejahteraan pegawai sebagai imbas tingginya tuntutan dan ekspektasi masyarakat akan kinerja BPK RI.

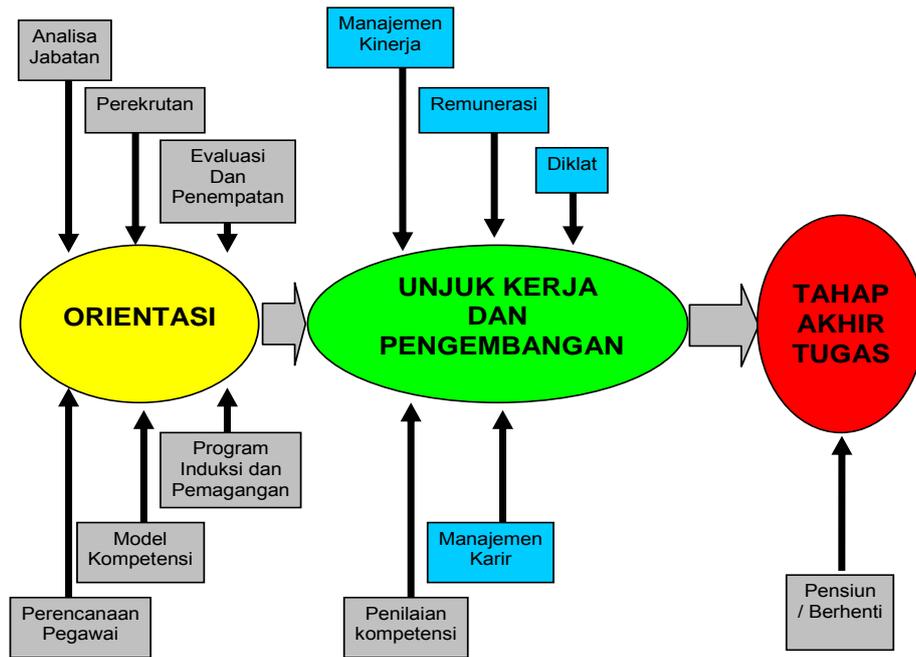
Tuntutan akan peningkatan kesejahteraan pegawai inilah yang mendorong BPK RI untuk mengembangkan suatu program layanan yang *concern* pada pemenuhan kesejahteraan pegawai yang bersifat non-fisik, selain dari adanya remunerasi yang merupakan salah satu bentuk perhatian BPK terhadap kesejahteraan pegawai yang sifatnya fisik. Dimulai dengan dibentuknya Subag Konsultasi yang menjadi bagian dari Bagian Kesejahteraan Biro SDM BPK RI, Subag Konsultasi memiliki satu tupoksi inti yaitu menyelenggarakan program bimbingan dan penyuluhan atau konseling pegawai yang dikenal dengan nama *Employee Care Center (ECC)*.

Dasar terbentuknya Subag Konsultasi hingga melahirkan program layanan ECC berawal dari rumusan Rencana Strategis (Renstra) BPK RI yang di dalamnya terdiri dari 10 sasaran strategis yang salah satunya memuat poin khusus mengenai pengembangan sumber daya manusia di BPK RI. Melalui Sasaran Strategis ke 8, yaitu meningkatkan kompetensi SDM dan dukungan manajemen, BPK RI berusaha untuk menyusun dan mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia yang komprehensif dan terintegrasi. Dari sasaran strategis tersebut kemudian diturunkan dalam sebuah rumusan *Human Resource Management Plan (HRM Plan)* yang secara tertulis menginstruksikan pembentukan Subag Konsultasi sebagai unit yang

menyelenggarakan konseling pegawai melalui program layanan ECC. Tujuan penyusunan HRM *Plan* tersebut adalah untuk memberikan panduan yang jelas mengenai strategi, perencanaan, dan pengembangan SDM di BPK RI. Dengan adanya panduan tersebut, BPK RI memiliki persamaan persepsi, arah, dan kebijakan yang jelas terkait dengan perencanaan dan pengembangan SDM. HRM *Plan* BPK RI tersebut mengatur mengenai kerangka perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia BPK RI, yang sekaligus menjadi dasar bagi penetapan kebijakan dan sistem manajemen SDM BPK RI sebagaimana dijelaskan oleh Widodo Prasetyo Hadi selaku kepala Biro SDM BPK RI.

“Jadi di situlah antara lain dalam rencana strategis 2011-2015, ada beberapa sasaran strategis ya, jadi ada sasaran strategis SS1, SS2, SS3, SS4, SS5, SS6, SS7, SS8, SS9, dan SS10. Inilah sasaran strategis kita. Di antara 10 sasaran strategis tadi, SS8 antara lain membahas tentang peningkatan kompetensi SDM dan dukungan manajemen. Di dalam meningkatkan kompetensi SDM dengan dukungan manajemen SDM tadi antara lain kita jelaskan bahwa sebagai organisasi yang bertumpu pada kecakapan dan keahlian, SDM merupakan aset terpenting BPK. SDM merupakan aset terpenting daripada organisasi BPK. Ya, aset terpenting BPK maksudnya kita harus punya SDM yang kuat, kita harus punya SDM yang sehat, kita harus punya SDM yang capable, kita harus punya SDM yang kompetensinya sesuai dengan yang diinginkan oleh BPK sebagai organisasi pengemban amanat konstitusi tentang pemeriksaan keuangan negara. Inilah dasarnya. Jadi melalui SS8 tadi yaitu peningkatan kompetensi SDM dan dukungan manajemen, diharapkan nantinya kepada kita mempunyai suatu SDM, bukan hanya pemeriksa saja, tetapi penunjang, pendukung juga, dukungan manajemen SDM secara keseluruhan itu yang betul-betul sesuai dengan kompetensi yang kita inginkan. Nah ini diwujudkan oleh biro SDM salah satunya melalui penyelenggaraan ECC ini.” (Wawancara mendalam dengan Widodo Prasetyo, Kepala Biro SDM BPK RI pada tanggal 10 Mei 2012)

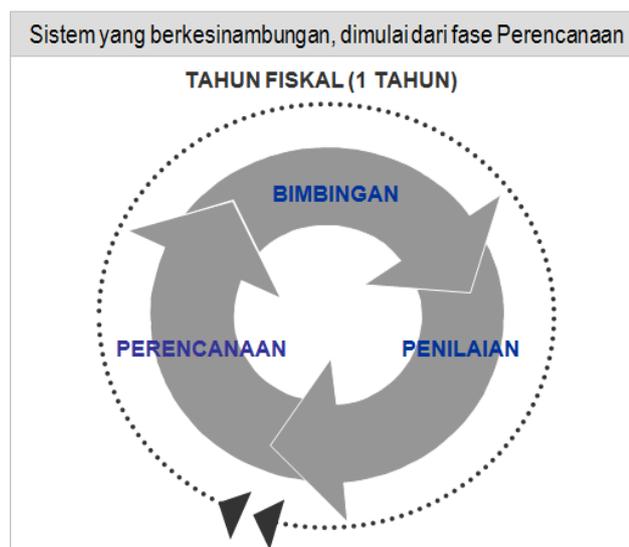
Rerangka Pengembangan SDM yang digunakan dalam HRM *Plan* BPK RI adalah dengan pendekatan aliran interaksi antara pegawai dengan sistem SDM seperti yang tampak dalam ilustrasi berikut.



Gambar 5.1 Rerangka Pengelolaan SDM BPK RI

Sumber: *HRM Plan* BPK RI

Dalam bagan tersebut, Subag Konsultasi dengan tupoksi yang diembannya berada pada siklus unjuk kerja dan pengembangan, di mana konseling pegawai merupakan bagian dari kerangka manajemen kinerja seperti yang terlihat pada siklus berikut:



Gambar 5.2 Tiga Fase Manajemen Kinerja SDM BPK RI

Sumber: *HRM Plan* BPK RI

Secara umum, seluruh kegiatan yang ada pada biro SDM dikelompokkan ke dalam 3 inti kegiatan, yaitu kegiatan rutin, pengembangan kompetensi, dan peningkatan motivasi. Ketiga kelompok tersebut tercermin dari adanya 3 bagian di bawah Biro SDM, yaitu bagian Perencanaan dan Mutasi, bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja, serta bagian Kesejahteraan. Bagian Perencanaan dan Mutasi mengatur mengenai aspek kepegawaian yang bersifat rutin, mulai dari mulai perekrutan hingga pemberhentian. Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja mengatur dan menentukan strategi dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan di ranah sumber daya manusia. Bagian yang terakhir, yaitu bagian Kesejahteraan terbentuk dari hasil pemikiran mengenai bagaimana meningkatkan motivasi kerja pegawai. Di bagian inilah ECC muncul sebagai salah satu strategi yang sekaligus merupakan perwujudan dari kompensasi tidak langsung berupa layanan konseling bagi pegawai di BPK RI. Hal ini dijelaskan oleh Padang Pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi BPK RI.

“Dan dari seluruh kegiatan yang ada di SDM, ada kegiatan yang sifatnya rutin, ada juga kegiatan yang sifatnya pengembangan kompetensi, dan yang terakhir adalah ada kegiatan yang kita coba untuk menaungi kedua hal tersebut dengan bagaimana meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan mereka kesejahteraan yang lebih. Jadi di biro SDM ada 3 bagian, yang pertama rutin yaitu perencanaan dan mutasi, kemudian pengembangan kompetensi itu bagaimana setiap pegawai diberikan satu tambahan dedikasi berupa diklat, pelatihan, yang ketiga ini, bagaimana kita meningkatkan motivasi kerja ini dengan dibentuk satu unit yang namanya unit kesejahteraan. Ini kaitannya dengan kompensasi pegawai. Nah di kesejahteraan ini kemudian berkembang, karena masalahnya ternyata tidak hanya masalah yang sifatnya terstruktur atau sistematis, ada juga masalah yang sifatnya insidental dan bisa dikatakan akan berbeda untuk setiap pegawai. Jadi itu sangat personalize. Makanya kami membentuk satu unit yang disebut dengan unit konsultasi. Jadi setiap pegawai yang merasa terganggu kinerjanya karena masalah-masalah yang sifatnya personal tadi dipersilahkan untuk berkonsultasi kepada kami di bagian konsultasi ini.” (Wawancara mendalam dengan Padang pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Pada masa awal terbentuknya, Subag Konsultasi hanya memiliki 3 orang staf yang tidak memiliki *background* pendidikan psikologi. Padahal, *core business* dari Subag Konsultasi tersebut adalah layanan psikologis dan konseling pegawai. Permasalahan lain yang dihadapi Subag Konsultasi pada masa awal pembentukannya adalah unit baru tersebut hanya diberikan *blank check*, dalam arti tidak diberikan panduan apapun untuk menyelenggarakan tupoksinya. Hal ini diceritakan oleh Chairul Muttaqien, salah satu staf Subag Konsultasi BPK RI.

“Bener-bener dari nol, jadi ketika dikasih pun gue masih baru, baru CPNS gue waktu itu. jadi abis diklat di Makassar gue 5 bulan, penempatan di SDM, 2007 akhir sih.. penempatan di SDM, ditaro di subag konsultasi, tiba-tiba dikasih tugas gitu, sampe-sampe tuh bos gue juga stress ya.. Sampe dia bingung, akhirnya dia sampai berfikir.. ya karena emang blank check dan gue pun ga mau berfikir, karena gue pikir itu organisasi yang kasih, organisasi juga dong yang kasih detailnya..” (Wawancara mendalam dengan Chairul Muttaqien, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Akhirnya pimpinan dan para staf di Subag Konsultasi pun berpikir dan berusaha keras untuk mengembangkan unit kerjanya menjadi bagian dari Biro SDM yang dapat bergerak di bidang layanan psikologis.

“Nah jadi bener-bener blank check ya artinya kita ga dapet apa-apa. Nah ketika ibu sudah desperado, gue juga loh kok jadi begini gitu lho, itu dari pertama ya, 2 bulan pertama atau 3 bulan pertama, akhirnya yaudah gue bilang ibu jangan khawatir, yasudah kalau begini adanya ya gue pribadi bakal ini lah fight abis buat supaya berjalan karena waktu itu kita ibu tuh cuma dapet 3 staff, gue, 2 lagi sarjana hukum. Jadi ga ada psikologinya acan-acan waktu awal tuh di 2008 itu. (Wawancara mendalam dengan Chairul Muttaqien, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Setelah 6 bulan, terbentuklah pondasi yang menjadi landasan yang kuat bagi Subag Konsultasi untuk bergerak setelah disetujui oleh para pejabat struktural dan Kepala Biro SDM. Pondasi tersebut berupa “*Handbook*” dan “*Grand Design*”. Dengan mengacu pada *Handbook* dan *Grand Design* itulah hingga saat ini Subag Konsultasi dapat memberikan layanan konseling kepada pegawai BPK RI, baik di kantor pusat maupun kantor perwakilan, melalui program layanan ECC.

5.1.2 Implementasi Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI

5.1.2.1 Layanan Konseling Pegawai

Layanan konseling pegawai yang diperuntukkan bagi pegawai BPK RI, baik pegawai kantor pusat maupun kantor perwakilan, diselenggarakan oleh Subag Konsultasi pada Biro SDM BPK RI. Subag Konsultasi mendapatkan data permasalahan pegawai dari Subag Evaluasi Kinerja PKPK Biro SDM untuk dilakukan proses konseling baik dengan tatap muka langsung atau hanya sebatas pencarian data dan informasi hingga melakukan kunjungan ke pegawai yang bersangkutan dimanapun keberadaannya.

Penyelenggaraan layanan konseling pegawai merupakan suatu bentuk kegiatan bimbingan dan penyuluhan kepada pegawai. Dengan adanya layanan ini diharapkan kesehatan jiwa pegawai BPK RI dapat terjaga dengan baik sehingga memicu adanya kinerja yang baik pula dari pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI.

“ECC ini e.. suatu wadah yang berada di Sub Bagian Konsultasi BPK yang intinya suatu tempat yang memang memberikan layanan konsultasi atau konseling untuk pegawai. Kita memberi, memfasilitasi pegawai terkait dengan e.. adanya permasalahan pegawai itu sendiri yang berimbas kepada kinerja pegawai.”
(Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Bagi pegawai di lingkungan kantor pusat BPK RI, salah satu layanan konseling diberikan dalam bentuk tatap muka terhadap pegawai yang secara sukarela datang ke ECC ataupun terhadap pegawai yang dirujuk oleh atasan maupun unitnya untuk melakukan konseling. Kegiatan konseling dalam bentuk tatap muka ini diberikan oleh konselor bersertifikat serta psikolog jaga yang bertugas di ECC. Bila pegawai dirasa memerlukan penanganan lebih lanjut maka disiapkan layanan rujukan ke psikolog dan psikiater. Sementara itu, layanan konseling pegawai bagi

para pegawai di kantor-kantor perwakilan dilakukan dengan memberangkatkan staf dan pihak ke-tiga (psikolog/tenaga ahli di bidang psikologis) ke beberapa daerah untuk melakukan konseling terkait dengan permasalahan yang mengganggu kinerja pegawai yang bersangkutan. Selain itu juga direncanakan untuk mengembangkan *IT Building* untuk menjangkau daerah-daerah kantor perwakilan BPK dengan menggunakan aplikasi dalam teknologi informasi via *chatting*, *email* dan lainnya, namun berdasarkan keterangan dari Chairul Muttaqien, salah satu pegawai Subag Konsultasi BPK RI, konseling berbasis IT ini masih dalam tahap pengembangan dan belum terimplementasikan hingga saat ini.

“Kita belum berjalan nih chatting via online segala macam tu belum jalan karena kita ada program e-audit, kita kalah. Kan bikin aplikasi ta, kita ngajuin proposal udah lama itu. Kita nanti kerjasama sama orang IT, nah IT nya lagi sibuk sama masalah e-audit. Tapi sekarang sih udah mau mulai dikerjakan ya, nanti launchingnya kita adain di Bandung.” (Wawancara mendalam dengan Chairul Muttaqien, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Dalam pelaksanaan layanan konseling untuk pegawai, baik di kantor pusat maupun kantor perwakilan, ada dua metode yang digunakan, yaitu :

a. *Individual Counseling*

Pegawai BPK di perwakilan yang merasa membutuhkan bantuan dari konselor dapat menghubungi Subag Konsultasi (ECC) melalui berbagai media yang sudah disediakan oleh Subag Konsultasi. Konselor internal yang dimiliki oleh Subag Konsultasi akan sesegera mungkin untuk memberikan tanggapan. Apabila konselor merasa permasalahan yang dialami oleh *konselee*/pegawai membutuhkan penanganan lebih maka Subag Konsultasi akan bekerja sama dengan psikolog setempat untuk penanganan lebih lanjut.

b. *Sharing Group*

Sharing Group adalah salah satu layanan konseling pegawai yang dilakukan dalam kelompok-kelompok unit kerja. Tujuan dari *sharing group* adalah memberikan kesempatan kepada pegawai baik staf maupun atasan untuk saling terbuka mengenai masalah apapun yang dihadapi di pekerjaan. Tujuan akhir dari kegiatan *sharing group* adalah membentuk budaya komunikasi yang lebih terbuka antara staf dengan atasan maupun staf dengan sesama rekan kerjanya.

5.1.2.1.1 Tata Cara Pelaksanaan Konseling

1. Pendaftaran

- a. Pegawai BPK yang ingin mendapatkan layanan konseling atas permintaan pribadi cukup menyebutkan identitas diri kepada konselor jaga ECC secara langsung maupun melalui telepon/email.
- b. Identitas *konselee* tersebut dicatat oleh konselor jaga ECC sebagai permintaan konseling pada buku register.

2. Pelayanan Konseling ECC

a. *Konseling atas permintaan pribadi*

1) Identifikasi permasalahan

Konselor ECC melakukan wawancara identifikasi permasalahan terhadap *konselee* yang mendaftar secara langsung. Bagi *konselee* yang mendaftar via email/telepon, wawancara identifikasi permasalahan dapat dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan antara konselor ECC dan *konselee*. Seluruh hasil wawancara dirangkum dalam dokumen identifikasi permasalahan.

2) Konseling

Konselor ECC dalam waktu yang bersamaan melakukan analisis permasalahan *konselee* selama wawancara

identifikasi permasalahan berlangsung. Permasalahan ringan dapat ditangani secara langsung oleh konselor internal. Keseluruhan proses konseling merupakan tanggung jawab konselor internal untuk menuangkannya dalam dokumen konseling.

3) Pengarsipan

Konselor internal yang bertanggung jawab atas *konselee* menghimpun seluruh dokumen yang berhubungan dengan proses konseling (identitas *konselee*, data identifikasi permasalahan, dan dokumen konseling) sebagai arsip per *konselee*, kemudian menyerahkannya pada konselor jaga ECC.

b. *Konseling atas permintaan atasan/unit kerja*

1) Pengajuan nota dinas permintaan konseling

Atasan/unit kerja yang ingin mengajukan permohonan konseling untuk pegawai cukup mengirimkan nota dinas permohonan konseling yang ditujukan kepada Kepala Biro SDM. Nota dinas tersebut dibuat dengan memuat gambaran kasus yang ingin diajukan.

2) Tindak lanjut nota dinas

Nota dinas yang diajukan merupakan pengganti pendaftaran bagi *konselee*. Konselor jaga ECC mencatat nota dinas tersebut dalam buku register. Selanjutnya, konselor jaga ECC mengumpulkan data yang berhubungan dengan identitas *konselee* sebagai data awal.

3) Penunjukan konselor

Berdasarkan nota dinas yang telah diterima, Kepala Subag Konsultasi melalui konselor jaga ECC membuat surat tugas untuk menunjuk konselor internal sebagai penanggung jawab penanganan kasus *konselee*.

4) Perencanaan konseling

Konselor internal tertunjuk mengawali proses konseling dengan membuat jadwal konseling yang berisi rencana dan langkah-langkah konseling terhadap *konselee*.

5) Konseling

Konseling dimulai dengan identifikasi permasalahan melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait (atasan/unit kerja, keluarga) termasuk dengan *konselee*. Seluruh hasil wawancara dirangkum dalam dokumen identifikasi permasalahan. Berpijak pada analisis data identifikasi permasalahan, konselor internal dapat memutuskan tingkat permasalahan *konselee*. Permasalahan ringan dapat ditangani secara langsung oleh konselor internal melalui konseling. Keseluruhan proses konseling dituangkan konselor internal dalam dokumen konseling.

6) Pengarsipan

Konselor internal yang bertanggung jawab atas *konselee* menghimpun seluruh dokumen yang berhubungan dengan proses konseling (nota dinas, identitas *konselee*, surat tugas, jadwal konseling, data identifikasi permasalahan, dan dokumen konseling) kemudian menyerahkannya pada konselor jaga ECC untuk dijadikan satu dengan arsip per *konselee*.

c. Merujuk *konselee*

1) Pengajuan rujukan

Konselor internal dapat melakukan rujukan *konselee* kepada psikolog/psikiater apabila dalam proses identifikasi permasalahan dijumpai *konselee* dengan permasalahan berat/kompleks. Pengajuan rujukan diawali dengan pembuatan surat rujukan oleh konselor internal yang diketahui oleh Kepala Subag Konsultasi sebagai pengantar rujukan kepada psikolog/psikiater.

2) Pelaksanaan rujukan

Selama proses rujukan kepada psikolog/psikiater, konselor internal bertugas sebagai pendamping *konselee*. Psikolog/psikiater berkewajiban untuk merangkum seluruh proses rujukan dalam dokumen rujukan dan menyerahkannya kepada konselor internal.

3) Pengarsipan

Konselor internal yang bertanggung jawab atas *konselee* menghimpun seluruh dokumen yang berhubungan dengan proses konseling (surat rujukan dan dokumen rujukan) kemudian menyerahkannya pada konselor jaga ECC untuk dijadikan satu dengan arsip per *konselee*.

3. Monitoring *Konselee*

a. *Perencanaan monitoring*

Setelah proses konseling berakhir, konselor internal memiliki kewajiban untuk memantau kondisi *konselee*. Proses monitoring diawali dengan pembuatan jadwal monitoring.

b. *Pelaksanaan monitoring*

Pemantauan kondisi *konselee* pasca-konseling dapat dilakukan melalui atasan/unit kerja *konselee*, atau melalui *konselee* secara langsung. Dalam tahap monitoring ini, *konselee* juga diberikan kesempatan untuk memberikan feedback mengenai layanan konseling yang diberikan ECC. Konselor internal membuat catatan lengkap dalam tiap sesi monitoring dan dirangkum sebagai dokumen monitoring.

c. *Pengarsipan*

Konselor internal yang bertanggung jawab atas *konselee* menghimpun seluruh dokumen yang berhubungan dengan proses monitoring (jadwal monitoring dan dokumen monitoring) kemudian menyerahkannya pada konselor jaga ECC untuk dijadikan satu dengan arsip per *konselee*.

4. Pelaporan Pelaksanaan Konseling

a. Laporan konseling

1) Pembuatan laporan

Dalam setiap akhir proses konseling, konselor internal berkewajiban untuk membuat draft laporan berdasarkan dokumen konseling dan dokumen rujukan (jika ada). *Draft* laporan konseling ini diserahkan kepada Kepala Subag Konsultasi untuk disupervisi dan disahkan.

2) Penyerahan laporan konseling atas permintaan atasan/unit kerja

Konselor internal membuat nota dinas yang ditandatangani oleh Kepala Biro SDM sebagai pengantar penyerahan laporan konseling kepada atasan/unit kerja pemohon konseling. Laporan konseling dapat diserahkan secara langsung atau dikirimkan oleh konselor internal kepada atasan/unit kerja pemohon.

3) Pengarsipan

Konselor internal yang bertanggung jawab atas *konselee* menghimpun seluruh dokumen yang berhubungan dengan proses pelaporan pelaksanaan konseling (laporan konseling dan nota dinas) kemudian menyerahkannya pada konselor jaga ECC untuk dijadikan satu dengan arsip per *konselee*.

b. Laporan monitoring

1) Pembuatan laporan

Dalam setiap akhir proses monitoring, konselor internal berkewajiban untuk membuat draft laporan berdasarkan dokumen. *Draft* laporan monitoring ini diserahkan kepada Kepala Subag Konsultasi untuk disupervisi dan disahkan.

2) Penyerahan laporan monitoring atas permintaan atasan/unit kerja

Konselor internal membuat nota dinas yang ditandatangani oleh Kepala Biro SDM sebagai pengantar penyerahan

laporan monitoring kepada atasan/unit kerja pemohon konseling. Laporan monitoring dapat diserahkan secara langsung atau dikirimkan oleh konselor internal kepada atasan/unit kerja pemohon. Dengan diserahkannya laporan monitoring kepada atasan/unit kerja pemohon, maka proses konseling dinyatakan selesai.

3) Pengarsipan

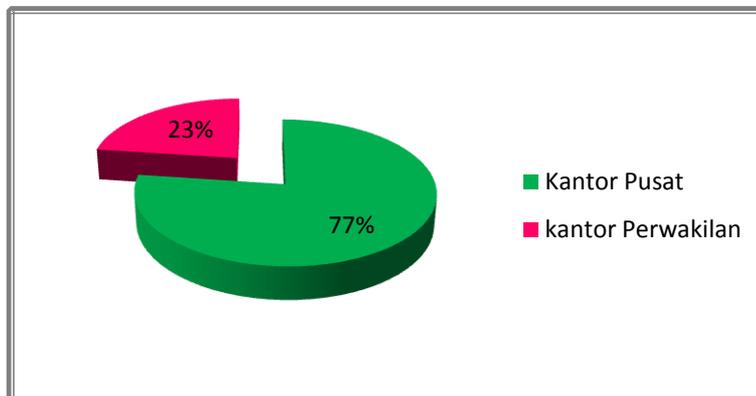
Konselor internal yang bertanggung jawab atas *konselee* menghimpun seluruh dokumen yang berhubungan dengan proses pelaporan pelaksanaan monitoring (laporan monitoring dan nota dinas) kemudian menyerahkannya pada konselor jaga ECC untuk dijadikan satu dengan arsip per *konselee*.

5.1.2.1.2 Realisasi Layanan Konseling Pegawai

Layanan konseling pegawai di BPK RI sampai pada akhir tahun 2011 telah melakukan konseling kepada 83 pegawai BPK RI dengan dengan mayoritas pegawai yang menjadi *konselee* berasal dari kantor pusat yaitu sebanyak 64 orang pegawai, dan sisanya yaitu sebanyak 19 orang pegawai berasal dari kantor perwakilan. Mayoritas dari pegawai kantor pusat yang melakukan konseling di ECC mengajukan permohonan sendiri untuk melakukan konseling. Tercatat sebanyak 46 yang mengajukan diri untuk melakukan konseling, sedangkan sisanya yaitu 37 orang adalah *konselee* yang melakukan konseling atas rujukan dari atasan di unit kerjanya.

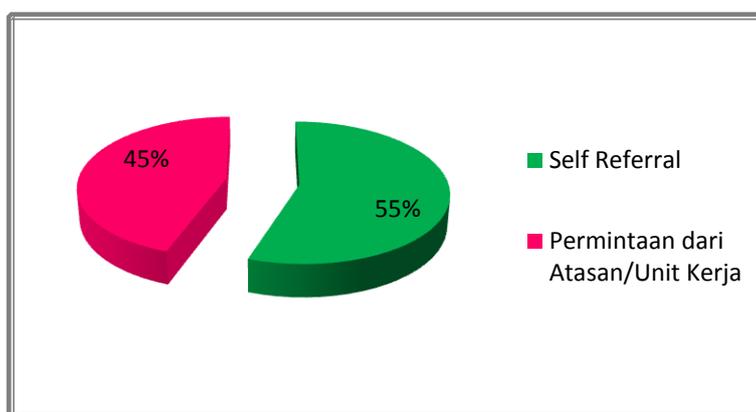
Dari 19 orang *konselee* yang merupakan pegawai kantor perwakilan BPK RI yang ditangani hingga akhir tahun 2011, sebanyak 10 orang merupakan *konselee* yang berasal dari permintaan atasan yang bersangkutan untuk dilakukan pembinaan terhadap pegawai yang bersangkutan. Sementara sisanya yaitu sebanyak 9 orang adalah pegawai kantor perwakilan yang mengajukan diri (*self referral*) ke

Subbag Konsultasi BPK RI untuk melakukan konseling. Persebaran jumlah *konselee* dan dasar penanganan kasus hingga akhir tahun 2011 ini secara lebih jelas dapat dilihat pada grafik 5.1 dan 5.2.



Grafik 5.1 Persebaran *Konselee* Hingga Akhir Tahun 2011

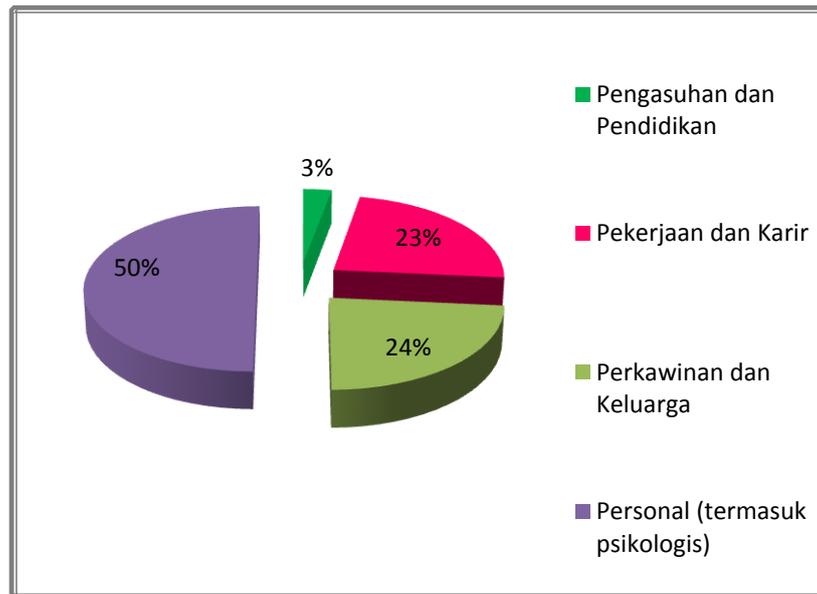
Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI, 2011



Grafik 5.2 Dasar Penanganan Kasus Hingga Tahun 2011

Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI, 2011

Berdasarkan Jenis permasalahan yang muncul dari *konselee* yang telah ditangani, permasalahan yang datang cukup bervariasi. Permasalahan tersebut dikelompokkan menjadi empat kelompok permasalahan yaitu pengasuhan dan pendidikan, pekerjaan dan karir, perkawinan dan keluarga, serta permasalahan personal (termasuk di dalamnya permasalahan psikologis). Data konseling berdasarkan jenis permasalahannya dapat dilihat pada grafik 5.3.



Grafik 5.3 Konseling Berdasarkan Jenis Permasalahan

Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI, 2011

Pelaksanaan konseling untuk pegawai di kantor pusat selain pegawai mendaftar secara langsung, juga dilakukan dengan memanggil atau mendatangi *konselee*, sedangkan untuk *konselee* yang berada di kantor perwakilan dilakukan dengan mengirimkan konselor ke perwakilan atau pegawai yang bersangkutan datang langsung ke kantor pusat BPK untuk melakukan konseling. Layanan konseling pegawai di ECC BPK RI selama bulan Januari hingga April 2011 masih menggunakan psikolog jaga yang bekerjasama dengan Sumber Daya Insani (SDI) Konsultan, namun untuk bulan Juni hingga saat ini tidak lagi menggunakan psikolog jaga namun menggunakan sistem *psikolog on call*. Mekanismenya yaitu Subag Konsultasi akan menghubungi psikolog dan membuatkan jadwal untuk melakukan konseling di ECC jika ada pegawai yang membutuhkan bantuan konseling dengan psikolog. Selama pelaksanaan layanan konseling menggunakan sistem *on call*, jumlah pegawai yang memanfaatkan layanan konseling tidak sebanyak pada semester pertama.

Jika melihat jumlah permintaan konseling yang datang ke Subag Konsultasi, terlihat bahwa kecenderungan pegawai untuk berpartisipasi secara aktif dalam program ini masih sangat kurang.

Sebagaimana diketahui, program layanan ECC merupakan salah satu bagian dari upaya peningkatan kesejahteraan pegawai melalui kompensasi yang sifatnya tidak langsung yang berupa layanan konseling. Permasalahan partisipasi pegawai memang merupakan permasalahan tersendiri, sebagaimana dikemukakan oleh William B., Jr. Werther and Keith A. (1995: 461) dalam bukunya *Human Resources and Personnel Management*, bahwa “*Central problem of supplementary compensation is lack of employee participation.*” Hal ini terlihat dari permintaan konseling yang datang sepanjang 2 tahun terakhir, seperti yang terlihat pada data yang telah dipaparkan sebelumnya, jika dibandingkan dengan jumlah pegawai BPK yang berjumlah kurang-lebih 6 ribu orang, maka angka partisipasi pegawainya dapat dikatakan masih sangat kecil untuk program ini.

5.1.2.2 Edukasi Psikologis Dalam Rangka Bimbingan dan Penyuluhan Pegawai (*Seminar dan Morning Talk*)

Pelayanan bimbingan dan penyuluhan pegawai di BPK RI tidak hanya dalam bentuk layanan *kuratif* seperti konseling pegawai yang telah dijelaskan pada bagian awal bab 5 ini, tetapi juga dibutuhkan inisiatif yang bersifat *preventif* melalui layanan edukasi psikologis yang dalam hal ini dapat berupa *seminar*, *talkshow* ataupun *workshop*. Selain di kantor pusat, seminar juga diselenggarakan di kantor-kantor perwakilan yang dikemas dalam konsep *seminar* ataupun *mini seminar* dengan mengusung tema dan judul sesuai dengan kebutuhan dari kondisi yang ada di kantor perwakilan tersebut. Untuk tahun 2012, seminar di kantor-kantor perwakilan BPK RI disesuaikan dengan jadwal dari pra-sosialisasi atau *mapping* database psikolog di kantor perwakilan yang sudah dilakukan sebelumnya. Hal ini dijelaskan oleh Sukarsih selaku Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI.

“ECC itu sendiri sebenarnya bukan hanya satu wadah tempat aja ya, ada program lain selain memang program utamanya adalah konseling itu, e.. program lain itu dari sisi preventif, jadi kita melalui edukasi psikologi. Edukasi psikologi itu kita

menggunakan e.. narasumber dari luar karena memang SDM kita belum bisa ya untuk saat sekarang ini. Nah kalau dari luar kita memang menggunakan, di perwakilan kita sudah melakukan database, database psikolog yang ada di perwakilan untuk mengisi edukasi psikologi yang memang sudah diprogramkan oleh ECC. Untuk di pusat kita juga sudah bekerja sama dengan LPT-UI atau perguruan tinggi Atma Jaya, mungkin dari fakultas psikologinya ya, dari dosen ya.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

5.1.2.2.1 Realisasi Seminar dan Morning Talk Program Layanan Employee Care Center (ECC) BPK RI

Kegiatan seminar merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk menjalankan salah satu fungsi yang dimiliki oleh Subag Konsultasi, yaitu memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pegawai. Kegiatan ini diharapkan akan dapat membantu meningkatkan wawasan serta pengetahuan pegawai. Selama kurang lebih 3 tahun berjalan, program layanan *Employee Care Center* (ECC) BPK RI telah melakukan beberapa kali seminar (baik seminar besar maupun *mini seminar*) dan *morning talk*. Tabel 5.1 dan 5.2 berikut adalah tabel rekapitulasi seminar dan *morning talk* yang pernah diselenggarakan oleh Subag Konsultasi BPK RI selama tahun 2010-2011 yang diperuntukkan bagi para pegawainya, baik pegawai kantor pusat maupun kantor perwakilan.

Tabel 5.1 Seminar yang Diselenggarakan Dalam Program Layanan *Employee Care Center (ECC) BPK RI*

No.	Judul/Tema Seminar	Waktu	Tempat
1.	Seminar Motivasi dan Grup Konseling	24 Februari 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Papua Barat
2.	Seminar <i>Self Healing</i> untuk Kesehatan Emosi dan Produktivitas Kerja	3 Maret 2011	Kantor Pusat BPK RI
3.	Seminar Kesehatan Mental dan Konseling Kelompok	7 April 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi DI Yogyakarta
4.	Seminar <i>Appreciative Teamwork</i>	10 April 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Jawa Timur
5.	Seminar Meningkatkan Kecerdasan Emosi Untuk Meningkatkan Produktivitas	19 Mei 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Bali
6.	Seminar Bekerja dengan Hati: <i>What Matters is your contribution Not your position</i>	13 Juni 2011	Kantor Pusat BPK RI
7.	Seminar <i>From Stressed to be The Best</i>	16 Juni 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Banten
8.	Seminar Lebih Adaptif dan Produktif Tanpa Stress	13 Juli 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Manado
9.	Komunikasi Dalam Kerja Tim	5 Oktober 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Sumatera Utara
10.	Seminar Mengelola Keuangan dalam Karir & Keluarga	3 November 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi DKI Jakarta
11.	Seminar Bekerja Nyaman di Tempat Penuh Tantangan	1 Desember 2011	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Maluku
12.	Seminar Sejahtera Tanpa Stress	17 Juni 2010	Kantor Pusat BPK RI
13.	Seminar motivasi dan komunikasi interpersonal	27 Juli 2010	Kantor Perwakilan BPK RI provinsi Jawa Tengah
14.	Seminar motivasi dan komunikasi interpersonal	28 Juli 2010	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Sumatera Barat
15.	Seminar motivasi dan komunikasi interpersonal	29 Juli 2010	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Nusa Tenggara Barat
16.	Seminar Komunikasi di Tempat Kerja	6 Agustus 2010	Kantor Perwakilan BPK RI Provinsi Sulawesi Selatan
17.	Seminar Mengenali dan Memahami Kesehatan Psikis	1 Desember 2010	Kantor Perwakilan BPK RI provinsi Jawa Barat

Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI

Tabel 5.2 Morning Talk yang Diselenggarakan Oleh Employee Care Center (ECC) BPK RI

No.	Judul/Tema <i>Morning Talk</i>	Waktu	Tempat	Peserta
1.	Diskusi Pengembangan Diri	28 September 2011	Ruang Pola Gedung Arsip Lt. 4 Kantor Pusat BPK RI	15 orang pegawai sub direktorat Evaluasi dan Pelaporan Pemeriksaan Keuangan pada Direktorat Evaluasi dan Pelaporan Pemeriksaan
2.	Menjadi <i>Team Player</i> yang Handal	1 November 2011	Auditorium lt.8 Gedung Arsip Kantor Pusat BPK RI	27 orang pegawai Sub Auditorat Keuangan Negara II.B.2.
3.	<i>To Be A Winning Employee</i>	15 Desember 2011	Ruang Pola lt.4 Gedung Arsip Kantor Pusat BPK RI	29 pegawai dari Auditorat Keuangan Negara VI

Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI

Foto-foto Kegiatan Seminar dan Mini Seminar



5.1.2.3 Pengembangan Konseling Pegawai

Sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) pegawai BPK RI tentang penyelenggaraan dan manfaat konseling, maka Subag Konsultasi secara kontinyu melakukan pengembangan dan sosialisasi program-program konseling yang merupakan bagian dari program layanan ECC. Pada tahap awal, pengembangan program konseling yang dilakukan meliputi penjajakan kerjasama dengan psikolog/psikiater untuk menangani kasus di kantor-kantor Perwakilan BPK RI, *basic counselling training* bagi para pegawai Biro SDM dan Inspektorat Utama yang nantinya akan memiliki peran sebagai konselor internal, serta pengembangan *soft skill* pegawai Subag Konsultasi secara khusus. Pada tahapan selanjutnya, pengembangan program konseling yang dilakukan meliputi pengembangan alat ukur pemetaan psikologis yang ditujukan kepada *konselee*/pegawai BPK RI secara umum, pengembangan konselor di Biro SDM sebagai pelaksana dalam kegiatan konseling, dan pengembangan konseling berbasis web.

5.1.2.3.1 Penjajakan Kerjasama dengan Psikolog/Psikiater

Dalam menyikapi kebutuhan penyelenggaraan konseling di kantor perwakilan BPK RI, Subag Konsultasi berupaya untuk memfasilitasi dengan tenaga psikolog/psikiater yang dapat membantu pegawai dalam memecahkan masalah-masalah pribadi yang berujung pada produktivitas kerja. Oleh karena itu, Subag Konsultasi menyelenggarakan program kegiatan penjajakan kerjasama dengan psikolog/psikiater lokal di tiap ibukota provinsi. Sebagaimana dijelaskan oleh Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI, Informasi yang diperoleh mengenai psikolog/psikiater lokal ini disusun oleh Subag Konsultasi sebagai database psikolog/psikiater yang merupakan partner SubagKonsultasi BPK RI. Sampai saat ini, sudah ada 27 kantor perwakilan BPK RI yang telah memiliki database psikolog/psikiater, yaitu provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa

Tengah, DIY, Jawa Timur, Sumatera Selatan, Sumatera Barat, Sumatera Utara, NAD, Kalimantan Selatan, Bali, NTB, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, Maluku, Papua, Kepulauan Riau, Kalimantan Timur, Kalimantan Barat, Palu, Sulawesi Tengah, Bangka Belitung, Jambi, Gorontalo, Kendari, Kupang dan Lampung.

“Kalau yang di luar, psikolog-psikolog yang memang sudah menjadi keanggotaan dari HIMPSI, karena kita kan mempunyai 33 perwakilan, dan kita sudah lakukan database psikolog yang memang nanti akan digunakan untuk mengisi kalo memang ada kegiatan edukasi psikologi yang kita lakukan di perwakilan.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Penjajakan kerjasama dengan psikolog/psikiater tersebut dilakukan dengan melibatkan Subag SDM kantor perwakilan sebagai realisasi penggunaan tenaga profesional dalam mendukung layanan Subag Konsultasi di kantor perwakilan. Psikolog/psikiater tersebut berfungsi sebagai mitra dalam penyelenggaraan Layanan ECC. Untuk kepentingan konseling akan digunakan sebagai tenaga profesional yang memberikan layanan konseling dan terapi pada fase rujukan yang ditentukan oleh konselor internal Subag Konsultasi, sementara untuk kepentingan sosialisasi maupun edukasi psikologis, pihak ketiga menjadi komunikator dan atau narasumber dalam program-program di kantor perwakilan yang difasilitasi oleh Subag Konsultasi.

Saat ini BPK RI sedang dalam proses penyusunan suatu database dengan menjalin kerjasama dengan psikolog-psikolog yang merupakan anggota dari Himpunan Psikolog Indonesia (HIMPSI) di berbagai daerah di Indonesia yang rencananya akan dilakukan di 33 provinsi di Indonesia sesuai dengan jumlah kantor perwakilan BPK RI. Sejauh ini, BPK RI khususnya Subag Konsultasi telah melakukan penjajakan kerjasama dengan psikolog di 27 provinsi, sementara yang lainnya masih dalam proses. Daftar psikolog yang telah melakukan kerjasama dengan BPK RI dapat dilihat pada lampiran 1.

5.1.2.3.2 *Basic Counselling Training*

Dalam rangka mengakomodasi kebutuhan pelaksanaan konseling pegawai, Subag Konsultasi menyelenggarakan kegiatan *Basic Counselling Training* yang diisi oleh pematiri dari Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia (LPT-UI). Kegiatan tersebut meliputi pelatihan *in-house* dan sertifikasi konselor bagi para peserta. Selama pelatihan, peserta dibekali dengan pemahaman mengenai peran konseling, fungsi dan manfaat konseling, pengenalan terhadap aspek-aspek yang berpengaruh dalam proses konseling, dan tahapan serta cara melakukan konseling melalui pengenalan tipe karyawan dan penerapan komunikasi interpersonal. Metode penyampaian materi yang digunakan adalah *experiential learning* melalui sejumlah eksperimen, latihan, diskusi kelompok dan ceramah singkat. Di akhir pelatihan, peserta akan diberi kesempatan untuk melakukan praktik simulasi konseling (*role play*), dengan bantuan pemain peran. Setelah kegiatan ini, LPT-UI melakukan program pendampingan terhadap peserta sebagai calon konselor, yang disebut dengan Program Pasca Pelatihan, terdiri dari dua kegiatan, yaitu:

1. Penyusunan dan pelaksanaan *action plan* pada akhir pelatihan, yang berisi rencana konseling di tempat kerjanya masing-masing. *Action plan* yang disusun ini akan diimplementasikan dalam kurun waktu 3 bulan dan dipantau oleh LPT-UI.
2. *Feedback Session*, yaitu sesi umpan balik terhadap pencapaian *action plan*. Peserta yang mengikuti Program Pasca Pelatihan dengan baik akan mendapatkan sertifikat konselor yang selanjutnya menjadi konselor internal ECC.

5.1.2.3.3 Pengembangan *Soft Skill* Pegawai Sub Bagian Konsultasi

Seiring dengan beragamnya variasi permasalahan yang dihadapi para pegawai BPK RI, maka kebutuhan yang dimiliki pegawai untuk melakukan konseling pun meningkat. Apabila sebelumnya masalah pegawai yang diulas lebih banyak di ranah

absenteeism, maka saat ini meluas pada area hubungan kerja atasan bawahan, konflik internal dalam diri dan masalah adaptasi atas budaya kerja atau lingkungan sosial. Kondisi-kondisi yang dialami pegawai tersebut akan berdampak baik langsung maupun tidak langsung pada kinerja dan produktivitas mereka.

Untuk mengakomodasi kebutuhan tersebut, Subag Konsultasi melalui ECC berinisiatif untuk mengikutsertakan pegawai di lingkungan internal Subag Konsultasi pada pelatihan-pelatihan publik. Topik-topik yang dipilih disesuaikan secara spesifik sesuai dengan kebutuhan agar tepat sasaran dan bermanfaat bagi penyelenggaraan ECC. Perkembangan konsep dan informasi terbaru yang relevan dengan layanan ECC diterapkan sesuai tujuan dan signifikansinya. Bentuk-bentuk yang dieksplorasi adalah pemahaman mendalam akan konteks psikologis pegawai dalam dunia kerja dan hubungan kepegawaian yang terkait. Hal ini dikemukakan langsung oleh Kepala Sub Bagian Konsultasi yang bertanggung jawab atas peningkatan kemampuan atau *skill* para stafnya di Sub Bagian Konsultasi BPK RI.

“Subag Konsultasi juga memang selalu merancang dalam kegiatan tusinya itu ada pengembangan untuk SDM yang ada di kita, sehingga e.. dalam tahun ini kita melakukan training konselor lanjutan, jadi kita sudah lakukan pengembangan kepada konselor-konselor kita untuk lebih ditingkatkan pengetahuannya agar ketika dalam melakukan konseling, karena kan memang bervariasi ya, jadi memang perlu apa namanya..asupan pengetahuan itu. Selain kemarin kita sudah lakukan training, memang kita punya program. Satu tahun ini kita punya untuk pengembangan, nanti temen-temen selain dari training yang kerjasama dengan pusdiklat, kita sendiri juga mengikuti seminar di luar yang berhubungan dengan konseling tadi, kalau misalnya temen-temen yang dari sarjana psikologi mau mengambil apa namanya..pengembangan ilmunya untuk bisa diterapkan itu mereka bisa mencari juga.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Selain ketiga hal yang telah dilakukan Biro SDM BPK RI, khususnya Subag Konsultasi dalam rangka pengembangan program konseling pegawainya, hal lain yang sudah terencana dan akan dilakukan sebagai tindak lanjut pengembangan program layanan ECC diantaranya yaitu pengembangan alat ukur pemetaan psikologis yang ditujukan kepada *konselee*/pegawai BPK RI secara umum, pengembangan konselor di Biro SDM sebagai pelaksana dalam kegiatan konseling, dan pengembangan konseling berbasis web. Hasil dari pemetaan kondisi psikologis nantinya akan diperoleh data dan informasi terkait kondisi pegawai dan teknik konseling apa yang relevan untuk menanganinya. Untuk lebih meningkatkan pemahaman dan aplikasi teknik konseling tersebut maka akan dilakukan pengembangan dan pengayaan atas kemampuan konselor di Biro SDM serta konseling berbasis web. Pengembangan konseling berbasis web ini dibuat bekerjasama dengan Biro Teknologi Informasi (TI) BPK RI. Tujuan adalah selain untuk mengakomodasi penyelenggaraan konseling yang terkendala jarak dan waktu, seperti di kantor-kantor perwakilan BPK RI yang ada di seluruh provinsi di Indonesia, pengembangan sistem konseling berbasis web tersebut juga dilakukan untuk memenuhi preferensi/harapan akan kebutuhan privasi dari para pegawai. Namun, berdasarkan keterangan dari Chairul Muttaqien, salah satu pegawai Sub Bagian Konsultasi BPK RI, konseling berbasis web ini masih dalam tahap pengembangan dan belum terimplementasikan hingga saat ini.

“Kita belum berjalan nih chatting via online segala macam tu belum jalan karena kita ada program e-audit, kita kalah. Kan bikin aplikasi ta, kita ngajuin proposal udah lama itu. Kita nanti kerjasama sama orang IT, nah IT nya lagi sibuk sama masalah e-audit. Tapi sekarang sih udah mau mulai dikerjakan ya, nanti launchingnya kita adain di Bandung.” (Wawancara mendalam dengan Chairul Muttaqien, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

5.1.3 Manfaat Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) Bagi Organisasi BPK RI

Program layanan konseling pegawai yang merupakan salah satu bentuk dari program kesejahteraan pegawai tentunya memiliki manfaat tersendiri bagi organisasi. Secara teoritis, adanya program kesejahteraan pegawai dapat memberikan pengaruh yang positif dalam upaya perbaikan kinerja dan motivasi pegawai. Hal ini sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi yang menghendaki adanya peningkatan kinerja dari organisasi publik. Moekijat (1999: 168) mengemukakan manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan adanya program tersebut, di antaranya meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam hubungannya dengan kebutuhannya, baik kebutuhan pribadi maupun kebutuhan sosial. Dalam jangka panjang, keberadaan suatu program kesejahteraan pegawai dalam suatu organisasi juga merupakan salah satu upaya mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi.

Keberadaan program layanan ECC di BPK RI yang merupakan salah satu perwujudan dari kompensasi non-finansial yang berbentuk layanan konseling pegawai pun tentunya memiliki manfaat bagi BPK RI sebagai organisasi. Secara umum, adanya kegiatan seperti seminar seputar produktivitas kerja maupun permasalahan dalam pekerjaan serta cara mengatasinya memberikan keuntungan tersendiri bagi para pegawai. Selain memperkaya pengetahuan pegawai, pegawai juga dapat mengaplikasikannya secara langsung dalam pekerjaan. Tentunya hal ini dapat berkontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dibenarkan oleh Yeni, salah satu pegawai BPK RI pada saat diwawancara mengenai manfaat keberadaan program bagi pegawai.

“Tertarik sih ya lumayan ya, karena pada dasarnya memang saya suka gitu ikut seminar-seminar yang memang sifatnya membangun ya, memang bagus sekali. Apalagi kalo pembicaranya juga ok. Cocok sih untuk BPK yang emang beban kerjanya berat ya, terutama yang di AKN kayak saya ini, tantangannya juga berat jadi memang butuh motivasi atau pengetahuan-pengetahuan semacam itu” (Wawancara mendalam dengan Yeni R., Pegawai Auditorat Keuangan Negara BPK RI pada tanggal 4 Juni 2012)

Secara lebih khusus, keberadaan program layanan ECC di BPK RI juga dapat membantu para pengambil keputusan, dalam hal ini yaitu para pimpinan di BPK RI, dalam mengambil keputusan terkait kinerja dan produktivitas pegawai. Padang Pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi di BPK RI mengemukakan bahwa dirinya merasa sangat terbantu dengan adanya program ECC di BPK RI. Sebagai pihak yang memiliki wewenang dalam menentukan proses mutasi pegawai, hasil konseling yang dilakukan oleh seorang pegawai dapat dijadikan dasar untuk menentukan keputusan mutasi yang tepat bagi pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat meminimalisir adanya ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan dalam mutasi pegawai.

“Kalau dari sisi saya, sangat terkait langsung dengan saya, karena saya ada di bagian yang memindahkan pegawai sesuai kebutuhan, dan biasanya hasil dari konsultasi itu akan merekomendasikan seseorang apabila dibutuhkan, yang bersangkutan bisa dipindahkan ke tempat yang lain yang lebih cocok. Tadi contohnya sudah saya kasih, ada juga contoh yang lain misalnya yang bersangkutan seorang akuntan tapi punya bakat di bidang TI. Sepanjang yang bersangkutan mengikuti kegiatan akuntansi, performanya tidak baik, tapi ketika itu berhubungan dengan TI, performanya sangat baik sekali. Jadi, rekomendasi ini bisa jadi dasar kami untuk memindahkan yang bersangkutan di tempat-tempat yang memang berkaitan langsung dengan bidang TI. Dengan adanya konsultasi ini, hal-hal seperti ini bisa diatasi. (Wawancara mendalam dengan Padang Pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Manfaat lain yang dirasakan oleh BPK RI sebagai organisasi dengan adanya program ECC dikemukakan oleh Widodo Prasetyo Hadi, Kepala Biro SDM BPK RI. Dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan di BPK RI yang seringkali mengharuskan pegawainya untuk bersedia ditempatkan di daerah-daerah pelosok yang jauh dari pusat kota tidak jarang mengakibatkan *culture shock* bagi pegawai. Penanganan permasalahan yang demikian tentunya dapat diatasi dengan adanya bantuan secara psikologis yang dapat dilakukan melalui program ECC.

5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI

Model implementasi George Edward III mengajukan empat faktor atau variabel yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu implementasi kebijakan atau program. Keempat faktor tersebut meliputi faktor komunikasi (*communication*) yang terdiri dari transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*), dan konsistensi (*consistency*); faktor sumber daya (*resources*) yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, serta sumber daya informasi dan kewenangan; faktor disposisi (*disposition*) yang terdiri dari kognisi (*cognition*), responsivitas (*responsivity*), dan intensitas (*intensity*); serta faktor struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) yang terdiri dari fragmentasi (*fragmentation*) dan prosedur operasi standar (*Standard Operating Procedure* (SOP)).

5.2.1 Komunikasi (*Communication*)

Dalam sebuah proses implementasi kebijakan, faktor komunikasi oleh Edward III dinilai sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi jalannya suatu kebijakan atau program pada organisasi. Wayne & Faules, (2001: 31) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Komunikasi yang berbeda berpotensi menimbulkan penafsiran yang juga berbeda, sehingga proses komunikasi ini, baik komunikasi yang bersifat internal maupun komunikasi yang bersifat eksternal, menjadi sangat penting karena hal tersebut terkait dengan koordinasi antar pihak yang berperan dalam penyelenggaraan suatu kebijakan atau program.

Sub Bagian konsultasi sebagai pelaksana program terdiri dari sejumlah orang yang saling bergantung satu sama lain. Kondisi saling ketergantungan ini tentunya memerlukan suatu koordinasi yang terlebih dahulu mensyaratkan komunikasi yang efektif sehingga pelaksanaan program dapat berjalan dengan baik. Edward III dalam model implementasi kebijakannya menyebutkan tiga

indikator yang digunakan dalam menganalisis komunikasi dalam suatu kebijakan atau program, yaitu transmisi (*transmission*), kejelasan (*clarity*), dan konsistensi (*consistency*). Ketiga indikator tersebut peneliti jabarkan lebih lanjut sebagai berikut.

5.2.1.1 Transmisi (*transmission*) – Sasaran Penyampaian Mengenai Kebijakan Program

Transmisi dalam komunikasi pada implementasi suatu kebijakan atau program diartikan oleh Edward III sebagai sasaran atau objek penyampaian mengenai kebijakan program, dalam arti kepada siapa dan bagaimana suatu kebijakan atau program dikomunikasikan. Sasaran penyampaian suatu kebijakan program dalam hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Edward III dalam teori implementasinya mencakup 3 hal, yaitu pihak pelaksana, pihak kelompok sasaran kebijakan program, dan pihak lain atau pihak ke tiga yang berkepentingan secara langsung maupun tidak langsung terhadap pelaksanaan program.

Dalam penyelenggaraan program Layanan ECC di kantor pusat BPK RI, proses komunikasi yang terjadi di antara para pelaksana, dalam hal ini yaitu para staf Subag Konsultasi sepanjang pelaksanaan program hingga saat ini berjalan dengan baik. Tidak ada kendala berarti yang dirasakan. Hal ini dikemukakan oleh Mega Widyakumala, salah satu konselor internal yang bertugas sekaligus staf dari Subag Konsultasi, dan juga dibenarkan oleh Sukarsih selaku Kepala Subag Konsultasi.

“Kalau di antara staf sih tidak ya, tidak terlalu, karena kan memang staf kita jumlahnya tidak terlalu besar, jadi kendala komunikasi atau terjadinya miskomunikasi itu jarang sekali ya, hampir tidak ada. Kalaupun ada, paling ya hanya sebatas hal kecil-kecil tidak sampai mengganggu jalannya acara.” (Wawancara mendalam dengan Mega Widyakumala, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Proses komunikasi mengenai program tidak hanya terjadi di antara para pelaksana program, dalam hal ini yaitu Subag Konsultasi sebagai unit yang bertanggung jawab atas jalannya program, tetapi komunikasi tentunya

juga dilakukan kepada para pegawai BPK RI, baik di kantor pusat maupun perwakilan sebagai kelompok sasaran program. Komunikasi yang dilakukan kepada pegawai ini dilakukan melalui suatu proses sosialisasi mengenai keberadaan dari program layanan ECC di BPK RI. Sosialisasi terkait penyelenggaraan program ECC dilakukan oleh Subag Konsultasi dalam dua bentuk, yaitu sosialisasi langsung dan tidak langsung. Sosialisasi secara langsung biasanya dilakukan melalui tatap muka pada saat BPK RI mengadakan acara-acara tertentu yang diikuti oleh pegawai. Subag Konsultasi mencari waktu-waktu di mana banyak pegawai berkumpul sehingga proses sosialisasi dapat mencakup lebih banyak pegawai, sedangkan sosialisasi tidak langsung dilakukan melalui penyebaran *flyer* dan *leaflet* serta pemasangan *standing banner* di titik-titik tertentu di lingkungan kantor BPK RI yang potensial dan biasanya menjadi akses yang sering dilewati pegawai.

Namun, proses sosialisasi ini ternyata belum berlangsung dengan baik. Berdasarkan keterangan yang didapat dari beberapa pegawai yang diwawancara secara *accidental* oleh peneliti, dari empat orang pegawai yang diwawancara, hanya satu orang yang bisa menjawab dengan tepat ketika ditanya mengenai pengetahuannya tentang keberadaan program layanan ECC. Satu orang tersebut pun ternyata adalah salah satu pegawai di Biro SDM yang mana merupakan biro yang memang menaungi program tersebut. Dari tiga orang pegawai lainnya yang diwawancara, salah satunya berinisial M, mengetahui keberadaan program ECC karena kebetulan unit kerjanya adalah unit kerja yang pada saat itu bertugas sebagai pihak yang mengevaluasi SOP konseling yang dibuat oleh Subag konsultasi.

“Jadi waktu itu memang saya sempat, bukan saya sih tapi teman saya ada yang mengevaluasi SOP apa prosedur dari konseling itu, ya ya saya inget mbak. Jadi kan kebetulan saya dari Perencanaan dan Evaluasi ya mbak, memang pekerjaannya salah satunya adalah mengurus mengenai SOP SOP itu, jadi menyesuaikan dengan standar atau format yang berlaku dan digunakan di BPK ini. Waktu itu memang saya sempat juga membaca cuma saya lupa kalo namanya itu apa...” (Wawancara mendalam dengan M, Pegawai Bagian Perencanaan dan Evaluasi BPK RI pada tanggal 8 Juni 2012)

Sementara itu, salah satu pegawai lainnya yaitu Yeni, pun baru menyadari mengenai keberadaan ECC setelah ditanyakan lebih jauh mengenai keikutsertaannya dalam seminar-seminar yang diadakan oleh Subag Konsultasi.

Berdasarkan keterangan dari dua pegawai tersebut, dapat terlihat bagaimana gambaran sosialisasi dari program layanan ECC kepada pegawai. Pengetahuan dan perhatian pegawai terhadap program ini bisa dikatakan masih minim. Sosialisasi program ECC ini oleh pegawai dinilai masih kurang, sebagaimana dikatakan oleh Medi Yanto, salah seorang pegawai lainnya yang menjadi narasumber.

“Belum ya, ini buktinya saya sendiri kurang paham dengan program ini. Tadi kalo mbak bilang seminar itu salah satunya sebenarnya saya juga baru tau sekarang ini. Saya taunya cuma kalo seminar sperti itu yg mengadakan Biro SDM ya, selebihnya kalo ini ternyata bagian dari program e..apa tadi ECC itu saya kurang ngeh.”
(Wawancara mendalam dengan Medi Yanto, Pegawai Auditorat Keuangan Negara BPK RI pada tanggal 8 Juni 2012)

Pendapat yang berasal dari dua orang pegawai yang diwawancara tersebut mengindikasikan perlu adanya upaya lebih dari Subag Konsultasi dalam mensosialisasikan keberadaan dari program layanan ECC kepada para pegawai, termasuk para pegawai di kantor-kantor perwakilan. Hal ini menjadi hal penting untuk dilakukan karena secara tidak langsung sosialisasi yang minim ini berdampak pada ketertarikan pegawai terhadap program. Sebuah pendapat dikemukakan salah seorang pegawai terkait sosialisasi program. Yeni, pegawai pada unit kerja Auditorat Keuangan Negara mengemukakan bahwa tiap pegawai memiliki karakter yang berbeda-beda dalam menyerap informasi sehingga disarankan untuk melakukan pengembangan dalam sosialisasi program, salah satunya melalui atasan sebagaimana diungkapkannya sebagai berikut.

“Contohnya ya apa ya... oh ini misalnya lewat atasan. Jadi atasannya langsung gitu yang mensosialisasikan. Kita kan ga mungkin yang kalo atasan yang ngomong trus ga dengerin gitu kan ga mungkin, jadi saya kita itu bisa efektif, terutama buat pegawai

yang tipenya kayak yang saya bilang tadi. Intinya ya harus ada pendekatan berbeda disesuaikan dengan karakter pegawai gitu.”
(Wawancara mendalam dengan Yeni R., Pegawai Auditorat Keuangan Negara BPK RI pada tanggal 4 Juni 2012)

Selain kedua pihak tersebut, komunikasi juga terjadi di antara pelaksana program dengan pihak ketiga, dalam hal ini yang menjadi pihak ketiga adalah para konselor internal yang berasal dari luar Subag Konsultasi. Komunikasi dengan pihak konselor internal non-Subag Konsultasi ini biasanya dilakukan terkait dengan koordinasi dalam pekerjaan, di antaranya yaitu pembagian tugas penanganan terhadap *konselee*. Konselor internal yang ditugaskan memang tidak semuanya merupakan staf dari Subag Konsultasi, melainkan beberapa orang berasal dari unit lain di luar Subag Konsultasi. Hal ini dikarenakan terbatasnya jumlah staf Subag Konsultasi itu sendiri sehingga dikhawatirkan tidak akan mampu menangani jumlah *konselee* yang datang ke Subag Konsultasi untuk melakukan konseling, sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Subag Konsultasi berikut ini.

“E.. dalam pemberian layanan Employee Care Center ini kita kan punya konselor, konselor kita kurang lebih sekarang sudah 30, 30 lebih ya, 33 orang. Karena Sub Konsultasi itu hanya memiliki SDM itu 11, 11 orang, e.. 6 orang itu sarjana psikologi, kita untuk sebagai konselor, kita tidak hanya dari Sub Bagian Konsultasi saja, karena ada temen-temen yang sarjana psikologi berada di SDM di unit sub bagian lain. Jadi temen-temen yang ada di unit subag lain yang masih dalam lingkungan SDM, dia sebagai konselor juga.”
(Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Selain itu, komunikasi dengan pihak ke tiga juga dilakukan dengan pihak konsultan dan psikolog yang telah menjalin kerjasama dengan BPK RI. Kerjasama ini antara lain dilakukan dalam hal pelaksanaan konseling bagi pegawai yang mendapat rujukan ke psikolog untuk penanganan lebih lanjut, penyediaan pelatihan konselor, maupun sebagai pengisi dalam edukasi psikologis yang diselenggarakan oleh Subag Konsultasi. Psikolog yang menjadi sasaran pegawai rujukan adalah psikolog yang memang telah menjalin kerjasama dengan BPK RI. Saat ini BPK RI sedang dalam proses

penyusun suatu database dengan menjalin kerjasama dengan psikolog-psikolog yang merupakan anggota dari Himpunan Psikolog Indonesia (HIMPSI) di berbagai daerah di Indonesia yang rencananya akan dilakukan di 33 provinsi di Indonesia sesuai dengan jumlah kantor perwakilan BPK RI. Sejauh ini, BPK RI khususnya Sub Bagian Konsultasi telah melakukan peninjauan kerjasama dengan psikolog di 27 provinsi, sementara yang lainnya masih dalam proses.

Permasalahan dalam proses komunikasi dengan pihak ke tiga seringkali terjadi ketika pihak Subag Konsultasi sebagai pelaksana program harus berkoordinasi dengan pihak unit kerja di BPK RI yang menjadi sasaran kegiatan. Sebagaimana halnya program layanan pegawai lainnya, dalam pelaksanaan kegiatannya tentu tidak terlepas dari para pegawai yang memang menjadi kelompok sasaran dari program tersebut. Koordinasi, terutama terkait waktu, seringkali menjadi penghambat pelaksanaan program hingga tidak jarang harus mengalami *reschedule* atau penjadwalan ulang. Koordinasi ini menyebabkan adanya inefisiensi waktu dalam hal pelaksanaan kegiatan-kegiatan program ECC yang sebelumnya telah direncanakan oleh Subag Konsultasi sebagai pelaksana. permasalahan ini dikemukakan oleh Mega Widyakumala, salah satu konselor internal yang bertugas.

“Mm.. adalah.. apa ya.. kalo untuk edukasi psikologis ya tadi itu, tarik ukur untuk menentukan waktunya. Itu selama ini masih menjadi pr gimana cara nyiasatinnya supaya program kita tetep jalan tanpa harus ada pindah waktu lah, yang apa lah, kayak gitu. Faktor X itu sangat susah untuk dihandle.” (Wawancara mendalam dengan Mega Widyakumala, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Selain dengan pihak sasaran program yang bersangkutan, koordinasi juga perlu dilakukan dengan pihak konsultan yang akan menjadi fasilitator dalam kegiatan. Di sinilah koordinasi yang baik memegang peranan penting sehingga program tetap dapat berjalan dengan baik meskipun harus mengalami penyesuaian, terutama penyesuaian dalam hal waktu pelaksanaan program.

Permasalahan terkait koordinasi ini pun disadari dan diungkapkan oleh Sulung Setyo Amboro selaku Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI. Diungkapkan bahwa koordinasi dengan pihak psikolog dan unit kerja yang bersangkutan memang seringkali menjadi kendala tersendiri bagi Sub Bagian Konsultasi dalam melaksanakan kegiatan. Hal ini terkait dengan perencanaan yang sudah dibuat di awal terkadang menjadi berubah karena adanya penyesuaian-penyesuaian tersebut.

“E.. sebenarnya lebih ke koordinasi. Jadi kan semua program ECC itu kan tertuang dalam apa namanya.. kita punya RKSP, Rencana Kerja Satuan Penunjang, Kesekjenan dan Penunjang, nah di RKSP itu kan.. apa namanya.. e.. sudah jelas tuh mau melakukan apa saja, kemudian begitu ada RKSP kan di break down lagi ke dalam perencanaan yang lebih detail, artinya ini kapan, konsultasi kapan, kegiatan ini kapan, siapa penanggung jawabnya, ke mana, dan sebagainya. Jadi lebih ke koordinasi itu aja ya, jadi pada saat melakukan kegiatan, e.. apa.. surat-menyurat juga harus jalan kan pasti akan melalui secara berjenjang. Jadi kalo hambatan sebenarnya lebih ke koordinasi, seperti misalkan koordinasi dengan unit kerja yang bersangkutan, atau dengan pihak psikolog.”
(Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Untuk menyasati kendala dalam hal koordinasi tersebut, Subag Konsultasi biasanya menjadi pihak yang mengalah, dalam arti pihak yang banyak menyesuaikan dengan keinginan pihak ke-tiga. Alasannya lebih kepada kesadaran bahwa Subag Konsultasi merupakan unit kerja penunjang di lingkungan BPK RI yang memang berkewajiban untuk menunjang kegiatan pegawai yang berada di bagian utama dari *core business* BPK yaitu para auditor, sehingga pelayanan yang diberikan pun dalam pelaksanaannya harus mementingkan terlebih dahulu kegiatan utama dari *core business* yang dijalankan oleh BPK RI. Sejauh ini, berdasarkan keterangan dari Kepala Subag Konsultasi, meskipun pelaksanaan waktu kegiatan seringkali berubah-ubah, namun sampai saat ini belum pernah ada kegiatan yang batal karena hal tersebut.

5.2.1.2 Kejelasan (*clarity*) – Kejelasan Maksud, Tujuan, Sasaran, dan Substansi Program

Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2002: 113) menyatakan bahwa prospek-prospek tentang implementasi yang efektif ditentukan oleh kejelasan-kejelasan ukuran dan tujuan yang dinyatakan oleh ketepatan dan konsistensi dalam mengkomunikasikan ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan tersebut. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa selain komunikasi yang intens antar pelaksana program maupun antara pelaksana dengan kelompok sasaran dan pihak ke tiga, kejelasan dari maksud, tujuan, sasaran, dan substansi program sangat diperlukan untuk menghindari adanya miskomunikasi atau ketidaksepahaman ketika suatu program dijalankan. Hal ini juga menjadi perhatian Edward III yang menetapkan aspek kejelasan sebagai salah satu aspek dalam komunikasi yang berpengaruh terhadap jalannya suatu kebijakan atau program.

Dalam tataran praktis, program ECC yang merupakan program bimbingan dan penyuluhan pegawai ini dapat dikatakan merupakan sebuah program baru di BPK RI, bahkan di lingkungan kementerian/lembaga di Indonesia sehingga kejelasan informasi mutlak diperlukan. Dalam penyelenggaraannya dibutuhkan sumber informasi yang selain untuk digunakan oleh unit kerja yang bertugas mengimplementasikan program tersebut, juga tentunya diperuntukkan bagi pegawai yang merupakan kelompok sasaran program. Jika tidak ada kejelasan serta keseragaman pemahaman terhadap standar dan tujuan kebijakan program ECC ini, maka program semacam ini akan sulit untuk diimplementasikan.

Kejelasan akan maksud, tujuan, sasaran, dan substansi program merupakan hal penting yang terlebih dahulu harus dipenuhi oleh Subag Konsultasi sebagai perancang, perumus, dan pelaksana program ECC. Deskripsi program ECC secara jelas telah termuat, baik dalam *Handbook* maupun Rumusan Konsep ECC, demikian pula dengan prosedur standar operasi (*Standard Operational Procedure*) yang telah tersusun dengan cukup baik dan telah melewati proses validasi dari Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pengembangan BPK RI. Secara operasional pelaksanaan program ECC tidak

mengalami kendala yang berarti, namun, ada satu hal krusial yang dilupakan oleh Subag Konsultasi ketika merumuskan perencanaan program layanan ECC, yaitu tidak adanya indikator-indikator keberhasilan atau ketercapaian tujuan program yang termuat, baik dalam *Handbook* maupun Rumusan Konsep, padahal keberadaan indikator-indikator ini sangat penting, terutama ketika berkaitan dengan proses evaluasi program sebagaimana dikemukakan oleh Indri, Konsultan dari LPT-UI yang juga memiliki ikatan kerjasama dengan BPK RI dalam menyelenggarakan layanan ECC.

“Oh, begitu. memang saya rasa untuk hal ini di BPK ini masih perlu dibantu sih.. karena sebenarnya indikator ini penting sekali lho, apa lagi untuk konseling ya, baik itu untuk konseling yang preventif maupun kuratif. Dari mana kita tau bahwa program ini berhasil kan tentunya dari poin-poin yang kita rumuskan ya. Kalau untuk konseling yang sifatnya kuratif sih kita pihak konsultan biasanya punya, dan itu bisa lah digunakan secara umum, walaupun setiap satuan unit konsultasi seharusnya memang punya indikator masing-masing ya. Kalau untuk yang sifatnya preventif itu setiap organisasi hendaknya memang punya rumusan tentang itu, karena setiap organisasi kan berbeda-beda ya, baik dari besaran organisasinya karakter pegawainya, dan sebagainya, jadi memang sangat diperlukan.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Tidak adanya rincian poin-poin indikator ketercapaian tujuan ini merupakan suatu hal krusial yang sebenarnya disadari oleh pihak Subag Konsultasi selaku pelaksana, hal ini dikemukakan oleh Sukarsih, Kepala Subag Konsultasi Biro SDM, namun hingga saat ini perumusan indikator ketercapaian tujuan masih belum dilakukan.

“Nah itulah yang kita kesulitan sampai saat ini ya, sampai saat ini kita masih kesulitan. Itu yang perlu kita cari karena kan kita kebetulan memang belum lama, e..Subag Konsultasi ini ya, kalo dibilang usianya ya mungkin dalam usia-usia balita ya, jadi belum gitu. Memang kita akan ke arah sana.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Selain permasalahan mengenai indikator-indikator ketercapaian tujuan, rumusan mengenai tujuan dari program layanan ECC pun perlu dipertanyakan. Berdasarkan hasil studi dokumentasi yang dilakukan, peneliti menemukan inkonsistensi dalam hal perumusan mengenai tujuan program ECC di BPK RI ini. Dalam *Handbook* maupun Rumusan Konsep mengenai layanan ECC, tidak terdeskripsi secara jelas mengenai tujuan dari layanan ECC di BPK RI ini. Di dalam *Handbook* Subag Konsultasi hanya terdapat rumusan mengenai tujuan jangka panjang dari program kerja Subag Konsultasi yang salah satunya adalah menyelenggarakan bimbingan dan konsultasi pegawai yang dikenal dengan nama ECC. Namun rumusan tersebut bukan merupakan rumusan tujuan ECC secara khusus, melainkan rumusan secara umum tujuan jangka panjang dari Subag Konsultasi, sebagaimana yang peneliti kutip dari *Handbook* Subag Konsultasi BPK RI berikut ini.

- *Memberikan jaminan pelayanan bimbingan dan penyuluhan kepada seluruh pegawai BPK dengan standar mutu pelayanan yang berbasis Employee Assistance Program (EAPs).*
- *Membangun jaringan infrastruktur pendukung berbasis keilmuan dan TI serta menjalin kerjasama dengan instansi lain.*
- *Mencetak Champion-champion baru di seluruh lini pekerjaan dan untuk semua pegawai di BPK-RI melalui pengembangan dan pendidikan berkelanjutan.*
- *Membuat jejak peta (Road Map) sepuluh tahun ke depan dan continous growth untuk menjadi bagian dari Human Resources Champion melalui sebuah **Grand Design**.*
(*Handbook Sub Bagian Konsultasi BPK RI, 2008*)

Rumusan secara khusus mengenai tujuan program layanan ECC justru peneliti dapatkan dari dokumen Kerangka Acuan Kerja Biro SDM BPK RI tahun 2010 yang mendeskripsikan tiga poin tujuan dari program layanan ECC sebagai berikut.

Tujuan yang ingin diraih adalah Membangun kesadaran tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan sebagai pribadi dan sebagai karyawan (work-life balance); Membangun ketrampilan memecahkan masalah efektif dalam mengatasi permasalahan praktis sehari-hari baik di tempat kerja maupun di rumah; Meningkatkan kinerja dan produktifitas kerja. Sasaran yang

diinginkan adalah tersalurkannya permasalahan-permasalahan psikologis pegawai dengan pendekatan psikosomatik kepada pihak yang tepat dan berkompeten. Output yang diharapkan adalah work life-balance dan kesehatan pegawai yang mantap dan prima. Outcome yang ingin dicapai adalah meningkatnya kinerja dan profesionalisme pegawai.(Kerangka Acuan Kerja Biro SDM, 2010)

Dampak dari tidak adanya rumusan yang jelas mengenai tujuan dan indikator ketercapaian tujuan tersebut salah satunya terlihat pada saat pelaksanaan seminar. Mega Widyakumala, staf Subag Konsultasi menyatakan bahwa dalam menentukan keberhasilan kegiatannya selama ini, Subag Konsultasi tidak pernah mengacu pada indikator apapun dalam menetapkan keberhasilannya, yang dilakukan selama ini adalah dengan mendasarkannya pada asumsi bahwa jika jumlah pegawai yang terdaftar dalam konseling pribadi sedikit, maka Subag Konsultasi berhasil pada tindakan preventi, sementara jika jumlah pegawai yang mendaftar konseling pribadi banyak, Subag Konsultasi menganggap bahwa keberhasilan tercapai pada tindakan promosi atau sosialisasi.

“Ya.. walaupun gimana ya, ngelihat keberhasilannya soalnya kita kalo ada kegiatan itu kan pake target, target jumlah peserta berapa, dan apa namanya.. dan target itu tanpa.. apa ya.. kita kan kalo misalnya mau ngomong ilmiah gitu kan harusnya pake teori gitu kan. Dibandingkan dengan jumlah pegawai yang sekian, kita bikin acara, yang dinamakan keberhasilan itu ketika berapa persen pegawai dateng gitu kan..Nah kita ngga pernah seperti itu. Jadi selama target yang kita tetapkan secara common sense itu tadi tercapai ya sudah, kita anggap itu berhasil memenuhi target. Kayak gitu aja. Jadi sebenarnya indikasi keberhasilan kita itu agak susah, karena di satu sisi kalau jumlah konselee itu sedikit bisa dikatakan kita itu berhasil di tindakan preventinya, tapi kalo jumlah konseleena banyak bisa jadi kita tuh berhasil di tindakan promosi, karena orang-orang kan jadi ngeh, jadi tau kan.. oh ini ni bisa ni.. hehehe kayak gitu kan..” (Wawancara mendalam dengan Mega Widyakumala, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Sebagaimana dikemukakan Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2002: 113) bahwa implementasi yang efektif ditentukan oleh kejelasan-

kejelasan ukuran dan tujuan yang dinyatakan oleh ketepatan dan konsistensi dalam mengkomunikasikan ukuran-ukuran dan tujuan-tujuannya, maka tidak adanya rumusan yang jelas mengenai ukuran dari tujuan program layanan ECC ini merupakan suatu kekeliruan yang harus segera dievaluasi oleh Subag Konsultasi dan sesegera mungkin ditindak lanjuti dengan menyusun indikator ketercapaian kinerja yang benar-benar bisa dijadikan ukuran keberhasilan program secara konkret.

5.2.1.3 Konsistensi (*consistency*) – Konsistensi Proses Sosialisasi dan Pelaksanaan Program

Konsistensi dalam komunikasi sangat erat kaitannya dengan pelimpahan serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan program, dalam hal ini yaitu konsistensi dalam melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan program sesuai dengan perencanaan yang dibuat, dari mulai sosialisasi sampai pada pelaksanaan kegiatan. Pada program layanan ECC, konsistensi pelaksana program untuk kegiatan sosialisasi terlihat belum berjalan dengan baik. Dalam melakukan sosialisasi, Subag Konsultasi tidak memiliki *timeline* ataupun jadwal mengenai waktu-waktu yang ditentukan untuk melakukan sosialisasi. Proses sosialisasi hanya dilakukan secara *accidental*, artinya hanya ketika ada momen-momen tertentu yang sekiranya bisa disisipkan sosialisasi mengenai keberadaan program ECC, demikian pula hanya dengan pembagian dan penyebaran media sosialisasi cetak berupa *flyer* yang tidak terjadwal dengan jelas.

Ketidajelasan jadwal dan inkonsistensi dalam proses sosialisasi program ini bertentangan dengan apa yang sudah direncanakan oleh Subag Konsultasi yang tertuang di dalam Kerangka Acuan Kerja Biro SDM tahun 2012. Dalam Kerangka Acuan Kerja Biro SDM tahun 2012, terdapat *timeline* kerja dari Subag Konsultasi mengenai tahapan-tahapan kerja yang seharusnya dilakukan dalam rangka penyelenggaraan program layanan ECC, termasuk diantaranya *timeline* untuk kegiatan sosialisasi program konseling. *Timeline* untuk tahapan kegiatan dalam penyelenggaraan program layanan ECC ini

dapat dilihat pada Tabel 5.3. pada timeline tersebut terlihat bahwa kegiatan sosialisasi program konseling direncanakan untuk dilakukan sepanjang tahun.

Tabel 5.3 Matriks Waktu Tahapan Kegiatan dalam Penyelenggaraan *Employee Care Center (ECC)*

Tahapan Kegiatan	Bulan ke											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pembentukan Tim Konsultasi Penerapan Kode Etik												
Pengelolaan <i>Employee Care Center (ECC)</i>												
Layanan konseling pegawai baik di Kantor Pusat												
Layanan konseling pegawai baik di Kantor Perwakilan												
Seminar Dalam Rangka Bimbingan dan Penyuluhan Pegawai												
Pengembangan Konseling Pegawai												
Sosialisasi Program Konseling												
Identifikasi Kebutuhan Konseling Melalui Survei dan Angket Kebutuhan Konseling di Kantor Pusat dan Perwakilan												
Identifikasi Kebutuhan Konseling Melalui Studi Banding Program Konseling Pegawai												

Sumber: Kerangka Acuan Kerja Biro SDM Tahun 2012

Sebagaimana terlihat dalam matriks waktu kegiatan penyelenggaraan program ECC, kegiatan sosialisasi program ECC direncanakan untuk dilakukan secara kontinyu atau terus-menerus. Namun pada kenyataannya, proses sosialisasi ini seperti kurang mendapat perhatian dari Subag Konsultasi. Sosialisasi tidak dilakukan berdasarkan kerangka kerja yang telah dibuat dan cenderung dilakukan sekedarnya saja, seperti yang terlihat dari kutipan wawancara yang dilakukan dengan Mega Widyakumala, salah satu staf dari Subag Konsultasi berikut ini.

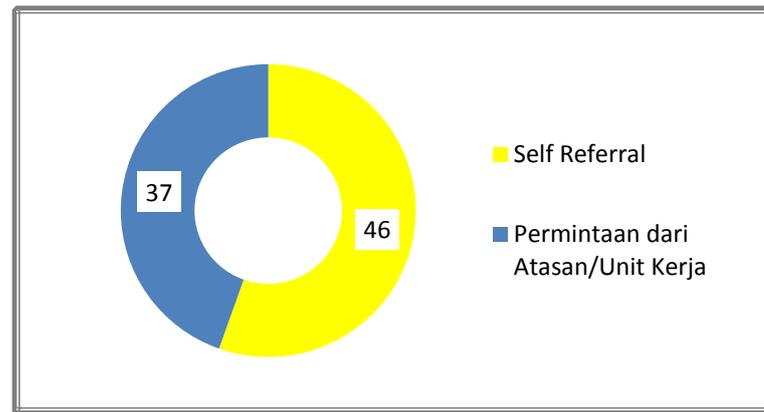
“Ya kalo cara gampangnya selama ini kita lakukan ya dari itu aja pas ada event kita masuk sedikit, atau untuk pembukaan kita tampilkan video, terus kita menjual diri di situ. Itu sederhananya. Kalo untuk yang tindakan yang lebih strategis ya, yang lebih apa namanya bersifat program gitu kita belum ada. Belum ada. Publikasi kita hanya sebatas.. apa ya.. jadi hanya dari banner, leaflet, dan kita katakan bahwa kita menjamin kerahasiaan, tapi untuk meyakinkan bahwa ini adalah sesuatu yang janganlah dianggap sebagai stigma atau jadikan ini kebutuhan anda itu kita belum sampe kesitu promosi psikologinya.” (Wawancara mendalam dengan Mega Widyakumala, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Tidak berjalan dengan baiknya proses sosialisasi program ini dikarenakan tidak adanya panduan yang dapat digunakan oleh pelaksana program dalam melakukan sosialisasi. Adanya *timeline* atau matriks waktu yang sudah dibuat akan sia-sia ketika tidak ada rumusan perencanaan mengenai penjadwalan yang lebih mendetail dalam proses sosialisasi. Selain *timeline* tersebut, Subag Konsultasi tidak memiliki perencanaan mendetail mengenai kapan waktu pasti untuk melakukan sosialisasi dan bentuk sosialisasi seperti apa yang akan dilakukan sehingga proses sosialisasi pun tidak berkembang karena tidak ada panduan yang mendasarinya. Kurangnya perhatian terhadap aspek sosialisasi program dari Subag Konsultasi sebagai pelaksana ini pun mendapat kritik dari Medi Yanto, salah satu pegawai di unit kerja Auditorat Keuangan Negara.

“Iya, minim sekali. Apalagi seperti yang saya bilang tadi ya kalau memang ini program bagus untuk pegawai, harusnya bisa lebih lagi sosialisasinya. Dikonsistenkan lagi, lebih sering lagi dan lebih menyeluruh gitu. Jadi kan pegawai bisa ngeh dan tujuan atau apa yang ingin disampaikan bisa sampe ke pegawai.” (Wawancara mendalam dengan Medi Yanto, Pegawai Auditorat Keuangan Negara BPK RI pada tanggal 8 Juni 2012)

Minimnya intensitas sosialisasi yang dilakukan secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap jumlah pegawai yang mengikuti konseling, sebagaimana terlihat pada data mengenai realisasi kegiatan konseling, khususnya konseling pribadi di mana jumlah pegawai yang mengikuti konseling pribadi sampai pada akhir tahun 2011 hanya sebanyak 83 orang.

Dari jumlah tersebut pun hampir setengahnya merupakan pegawai yang melakukan konseling karena diajukan oleh atasan yang bersangkutan dengan persentase 45% (37 orang) merupakan permintaan penanganan yang berasal dari atasan atau unit kerja, dan sisanya sebanyak 55% (46 orang) merupakan *self-referral* atau berasal dari keinginan pribadi pegawai.



Grafik 5.4 Dasar Penanganan Kasus Hingga Akhir Tahun 2011

Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI, 2011

Minimnya sosialisasi yang dilakukan ini juga mempengaruhi ketertarikan pegawai terhadap program. Keempat pegawai yang diwawancarai menyatakan ketidaktertarikannya dalam melakukan konseling pribadi. Alasan yang dikemukakan beragam, diantaranya yaitu belum adanya kebutuhan untuk melakukan konseling secara personal, selain itu, alasan menarik yang peneliti dapat dari salah satu pegawai adalah pegawai tidak berniat untuk melakukan konseling dikarenakan ketakutan bahwa hasil konseling tersebut akan berpengaruh terhadap penilaian kinerjanya karena kegiatan konseling tersebut dilakukan dengan pegawai internal Biro SDM sehingga ada semacam kekhawatiran di kalangan pegawai. Menurut Indri dari LPT-UI, adanya kekhawatiran yang berasal dari pegawai mengenai hal tersebut merupakan hal yang wajar dan biasa terjadi pada layanan konseling yang bersifat *in-house counseling* seperti yang saat ini diterapkan di BPK RI pada layanan ECCnya. Memang ada kelebihan dan tantangan tersendiri dalam menyelenggarakan suatu program konseling pegawai ini, baik yang menggunakan jasa dari pihak

eksternal maupun yang dilakukan secara internal dengan memberdayakan stafnya.

Untuk organisasi BPK RI sendiri yang menyelenggarakan *in-house counseling*, kelebihan yang dapat dirasakan adalah ketika proses konseling berlangsung. Konselor internal bisa dengan mudah mencari keterkaitan antara permasalahan yang dihadapi pegawai dengan sistem maupun kebijakan atau peraturan organisasi sehingga bisa lebih memahami permasalahan pegawai yang bersangkutan. Namun di sisi lain, tantangan yang dihadapi pun cukup berat karena menyangkut masalah kepercayaan pegawai. Indri menceritakan pengalamannya pada saat melakukan pelayanan konseling dengan beberapa pegawai BPK RI di Kantor Perwakilan Mataram. dikatakan bahwa pegawai menjadi lebih terbuka ketika bercerita mengenai masalah pekerjaannya ke pihak eksternal, dalam hal ini yaitu Indri sebagai konsultan eksternal.

“Iya, waktu di nusa tenggara, di mataram di NTB berbeda gitu. Mereka cukup bebas cerita tentang masalah mutasi, ada benturan dengan tim kerja, karena bukan internal kan, ya kelemahannya kita kadang-kadang ngga tau sistem, jadi kalo ditanya soal mutasi ini gimana saya mau mutasi berapa tahun kita ngga paham.”
(Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Dijelaskan lebih lanjut oleh Indri, bahwa apa yang coba diperlihatkan adalah bahwa ada sebuah tantangan bagi organisasi dengan *in-house counseling*. Tantangan tersebut adalah bagaimana konselor internal bisa membangun *level of trust* yang tinggi dengan pegawai dan meyakinkan bahwa apa yang disampaikan pegawai dalam sesi konseling akan terjamin kerahasiaannya. Hal ini lagi-lagi terkait dengan bagaimana Subag Konsultasi sebagai pelaksana bisa mensosialisasikan hal tersebut kepada paran pegawai dengan baik.

“Kalo di BPK ini kan in-house counseling ya, jadi memang dirancang adanya unit yang bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan konseling, termasuk dari administrasi mencatat pegawai yang ingin konseling lalu sampai dengan ketemu dengan konselor dan dalam proses bagaimana optimalisasi di tempat kerja. Beberapa company menggunakan konselor eksternal untuk mengurus masalah

ini, seperti perbankan, perusahaan pemeriksa tapi yang internasional ya, yang world wide itu juga punya EPT di situ. Nah kalo di BPK mereka memberdayakan staf internalnya, jadi tidak tergantung sama orang luar tapi karena ini adalah organisasi mereka, plusnya mereka lebih tau. Jadi ada plus minusnya sih, kalo yang in-house itu yang dilakukan oleh internal ya, kalo plusnya pasti mereka lebih kenal sistemnya, jadi ketika ada masalah kepegawaian mereka dengan mudah me-link-kan bahwa pegawai ini punya tujuan mau diapakan yang untuk dicapai, lalu kebutuhan seperti apa yang mereka mesti penuhi. Itu dengan cukup aktif, konselor internal bisa memberikan, namun memang tantangannya kalo konselor internal ini karena sesama orang internal juga BPK, bagaimana membangun level of trust, kepercayaan bahwa hal yang disampaikan ke konselor ini bisa diasumsikan adalah masalah utama, jadi bukan berkaitan dengan kinerja, ini adalah masalah pribadi saya. Kebanyakan sih orang khawatir, nanti kalo saya konseling, orang internal tau deh, bocor.. itu tantangannya.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Berdasarkan keterangan yang didapat dari wawancara dengan para pimpinan terkait di Biro SDM, hasil konseling ini pada dasarnya bersifat sangat rahasia, namun apabila dibutuhkan memang bisa dijadikan sebagai sumber pengambilan keputusan terkait kebutuhan si pegawai, seperti misalnya memindahkan pegawai dari satu unit kerja ke unit kerja lain dalam rangka meningkatkan performa kerjanya. Hal ini berbeda dengan persepsi narasumber yang menyatakan ketakutannya atas adanya pengaruh konseling terhadap penilaian kinerja yang buruk. Tentunya hal ini menjadi pekerjaan rumah besar bagi Subag Konsultasi, bagaimana meluruskan pandangan yang keliru di kalangan pegawai mengenai keberadaan program ECC.

Selain adanya ketakutan tersebut, di kalangan pegawai juga berkembang suatu stigma negatif bahwa pegawai yang melakan konseling adalah pegawai yang bermasalah. Kebenaran adanya pandangan tersebut di kalangan pegawai ini dikemukakan oleh Padang Pamungkas, Kepala Bagian Mutasi dan Perencanaan Biro SDM BPK RI yang sekaligus merupakan salah satu konselor internal yang berasal dari luar Subag Konsultasi.

“Ternyata, dengan dibentuknya media konsultasi ini dampak yang ditimbulkan beragam. Bisa dikatakan karena ini suatu hal yang

sangat baru di BPK, kecenderungan orang untuk berkonsultasi bisa dikatakan sedikit karena merasa mereka yang datang ke konsultasi adalah orang yang punya masalah. Dan itu, cap itu kemudian yang membuat mereka seolah-olah menarik diri dari konsultasi.” (Wawancara mendalam dengan Padang pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Adanya stigma negatif yang berkembang di kalangan ini menjadi tantangan tersendiri bagi Subbag Konsultasi untuk bisa menghilangkan stigma negatif tersebut dan menanamkan suatu keyakinan bahwa konseling bukanlah suatu hal yang tabu, tapi sesuatu hal yang akan menjadi bagian tidak terpisahkan dari proses seseorang mencapai kinerja yang terbaik dari dirinya. Indri, seorang Konsultan pada LPT UI mengenai hal ini mengemukakan pendapatnya bahwa untuk menghilangkan stigma negatif tersebut hanya dapat dilakukan melalui sosialisasi yang dilakukan secara terus-menerus karena hal tersebut terkait dengan penanaman nilai-nilai dalam diri pegawai yang tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat.

“Hmm..sebetulnya sharing ya, selain itu kita harus konsisten, dalam arti sosialisasinya itu harus dilakukan secara konsisten. Karena konseling ini memang tidak mudah untuk sosialisasinya. Pengertian psikolog aja buat orang kebanyakan adalah profesi yang aduh kalo ini berarti gue punya masalah kalo dateng ke psikolog. Nilai-nilai yang dianut itu bahwa saya ngga papa kok, ada masalah pun saya ngga papa, ngga perlu konseling. Ada upaya defense ya pertahanan diri bahwa saya ini ngga papa. Jadi sosialisasi ini menjadi hal yang penting dan dapat dilakukan dengan cara mengadakan kegiatan-kegiatan yang memang mengambil topik seputar work-life balance. Bagaimana mereka menyadari bahwa kadang masalah itu memang ada di antara kita dan it’s normal. Jadi kadang-kadang karyawan ketika bekerja merasa aduh kok saya tidak nyaman ya bekerja di sini, mengerjakan ini, atau kok ngga nyambung yang sama teman-teman kerja, nah persoalan yang kecil-kecil seperti itu bisa diangkat, dan nanti pelan-pelan bisa kebuka pikiran orang, tapi rutin, gitu. Jadi sosialisasi memang sangat penting dilakukan secara rutin ya untuk suatu program konseling.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Terkait dengan permasalahan tersebut, adanya suatu fasilitas berupa sumber informasi yang bisa dengan mudah diakses oleh pegawai terkait

informasi mengenai penyelenggaraan program ECC ini menjadi suatu kebutuhan tersendiri yang perlu diupayakan. Selain sebagai upaya dalam menghapus stigma negatif mengenai konseling yang berkembang di kalangan pegawai, hal ini juga perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan partisipasi pegawai dalam program ECC, karena sebagaimana telah dibahas sebelumnya bahwa partisipasi pegawai bisa dikatakan masih minim jika dilihat dari perbandingannya terhadap jumlah pegawai BPK RI secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Padang Pamungkas, Kepala Bagian Mutasi dan Perencanaan yang sekaligus merupakan konselor internal yang berasal dari luar Subag Konsultasi.

“eee... kalo kita bisa bilang prosentase, itu kenaikannya tahun pertama kalau dikatakan detik awal itu masih nol, tahun kedua ini sudah 20 persen, dan tahun ke tiga ini bisa dikatakan baru 30 sampai 35 persen. Jadi untuk ukuran kematangan memang belum, jadi kita perlu waktu lagi sekitar 2 atau 3 tahun lagi untuk mencapai suatu kematangan bahwa kesadaran seseorang untuk menkonsultasikan dirinya akan terbentuk secara otomatis tanpa harus biro SDM dalam hal ini yang mengingatkan kembali bahwa konsultasi itu ada dan membantu lho, dan ini yang coba kita secara bertahap kita eliminasi.” (Wawancara mendalam dengan Padang pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Pendapat tersebut mengindikasikan bahwa masih perlu upaya lebih dalam hal sosialisasi untuk program layanan ECC ini. salah satu upaya nyata yang dapat dengan mudah diupayakan saat ini yaitu dengan melakukan sosialisasi melalui sistem yang sudah ada di BPK, salah satunya dapat berupa halaman khusus pada sistem intranet yang dimiliki oleh BPK RI yaitu SSKA (Sistem Informasi Satuan Kerja), yang secara mendalam dan menyeluruh membahas mengenai program ECC sehingga pegawai dapat dengan mudah mengakses informasi tersebut kapanpun dan di manapun.

Pemaparan tersebut merupakan suatu pembahasan mengenai pentingnya konsistensi dalam penyelenggaraan sebuah program, baik sosialisasi maupun pelaksanaan. Berdasarkan data dan fakta yang didapatkan di lapangan, konsistensi dalam sosialisasi program ECC di lingkungan kerja

BPK RI masih perlu diperbaiki dan dikembangkan. Namun demikian, dari penyelenggaraan program layanan ECC di BPK RI, konsistensi terlihat dalam pelaksanaan program secara teknis. Hal ini terlihat dari belum adanya kegiatan yang gagal dilaksanakan walaupun terkadang harus melalui proses koordinasi yang cukup alot antara pihak-pihak yang terkait, yaitu Subag Konsultasi sebagai pelaksana, pegawai sebagai kelompok sasaran, dan pihak ke-tiga yang berperan sebagai fasilitator. Hal ini dikemukakan oleh Sukarsih, Kepala Subag Konsultasi.

“Kalau batal, untuk yang berjalan kemarin itu di 2011 ngga ada. Untuk di 2012 yang berjalan ini memang ada perubahan-perubahan karena mungkin kita waktu menyusun perencanaannya itu kita melihat kan dari hasil identifikasi, ternyata kegiatan pelaksanaan pemeriksaan ini secara serentak dilakukan di semua perwakilan maupun di teknis di pusat itu sampai dengan saat ini mereka sedang melakukan pemeriksaan, nah di pusat pun sekarang sedang melakukan pemeriksaan. Jadi kendalanya ya seperti itu, kita tetep menyesuaikan waktunya mereka.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

5.2.2 Sumber Daya (Resources)

Widodo (2007: 86) menjelaskan bahwa implementasi berarti *“menyediakan sarana untuk melaksanakan suatu kebijakan dan dapat menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu tertentu.”* Penjelasan tersebut mengandung arti bahwa dalam suatu implementasi kebijakan, diperlukan berbagai sumber daya yang dapat menunjang pelaksanaan program dalam rangka pencapaian tujuan program. Hal ini dijelaskan secara lebih mendetail oleh Jones (dalam Widodo, 2007: 86) bahwa *“Pelaksanaan atau implementasi suatu kebijakan menuntut adanya beberapa syarat, antara lain yaitu adanya orang atau pelaksana, uang, dan kemampuan organisasional. Kesemua hal tersebut merupakan bagian dari sumber daya (resources) yang dapat menunjang pelaksanaan dan mencapai tujuan dari suatu program.”*

Edward III pun mengemukakan hal senada, bahwa sumber daya merupakan salah satu faktor penting yang dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu program atau kebijakan. Dalam teori implementasinya, Edward III membagi sumber daya tersebut menjadi 4, yaitu sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya peralatan, serta sumber daya informasi dan kewenangan. Keempat aspek tersebut secara parsial akan dibahas secara rinci dalam pemaparan berikut ini.

5.2.2.1 Sumber Daya Manusia

Mazmian dan Sabatier (dalam Parsons, 2008: 488) mengatakan bahwa agar suatu implementasi berjalan efektif sesuai tujuan kebijakan yang telah dinyatakan secara legal, terdapat beberapa syarat yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan, salah satunya adalah para pelaksana yang ahli dan berkomitmen dalam menggunakan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan program. Hal yang sama berlaku bagi implementasi program ECC di BPK RI yang tentunya harus didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas memadai untuk dapat menjalankan program dengan baik.

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, terutama oleh Subag Konsultasi sebagai pelaksana program agar implementasi program dapat berjalan dengan efektif, karena keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan ditentukan oleh tingkat *implementability* dari kebijakan tersebut (Grindle, 1980: 7), dan salah satu hal mutlak yang diperlukan adalah adanya pelaksana program yang memadai dengan kapabilitas yang sesuai dan memenuhi tuntutan atas jalannya program. Adanya dukungan pelaksana yang kompeten dan *capable* baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan program menjadi sangat penting ketika berbicara mengenai upaya dalam mencapai tujuan-tujuan program.

Secara kuantitas, jumlah konselor internal ECC saat ini berjumlah 33 orang dengan sebagian berasal dari luar Subag Konsultasi, tetapi masih dalam lingkup Biro SDM. Konselor internal yang ditugaskan memang tidak semuanya merupakan staf dari Subag Konsultasi, melainkan ada yang berasal dari unit lain di luar Subag Konsultasi. Kebijakan ini diambil karena atas dasar

alasan jumlah staf Subag Konsultasi yang terbatas. Ditambah lagi, para staf di Subag Konsultasi tersebut memiliki *double role*, yaitu sebagai staf Subag Konsultasi, sekaligus sebagai konselor internal sehingga dikhawatirkan tidak akan mampu menangani jumlah *konselee* yang datang ke Subag Konsultasi untuk melakukan konseling sekaligus melakukan tugasnya sebagai staf dengan tugas dan fungsi lain yang harus dipenuhi jika konselor yang tersedia hanya sejumlah staf yang ada di Subag Konsultasi, sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Sub Bagian Konsultasi berikut ini.

“E.. dalam pemberian layanan Employee Care Center ini kita kan punya konselor, konselor kita kurang lebih sekarang sudah 30, 30 lebih ya, 33 orang. Karena Sub Konsultasi itu hanya memiliki SDM itu 11, 11 orang, e.. 6 orang itu sarjana psikologi, kita untuk sebagai konselor, kita tidak hanya dari Sub Bagian Konsultasi saja, karena ada temen-temen yang sarjana psikologi berada di SDM di unit sub bagian lain. Jadi temen-temen yang ada di unit subag lain yang masih dalam lingkungan SDM, dia sebagai konselor juga.”
(Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Jika dilihat berdasarkan perbandingan dengan jumlah pegawai BPK RI yang mencapai lebih dari 6 ribu orang, ketersediaan tenaga konselor yang hanya 33 orang tersebut memang sangat tidak memadai. Namun pernyataan ini ditanggapi oleh Kepala Subag Konsultasi dengan pernyataan bahwa jumlah kasus atau pegawai yang datang ke Subag Konsultasi untuk melakukan konseling belum banyak, dalam arti masih bisa *terhandle* dengan baik oleh Subag Konsultasi hingga saat ini sehingga belum ada kekhawatiran akan kekurangan sumber daya manusia yang memiliki peran sebagai konselor karena sampai saat ini pun masih banyak konselor yang tersedia, baik dari internal maupun dari eksternal Subag Konsultasi. Namun demikian, ternyata kenyataan yang terjadi di lapangan memperlihatkan hal sebaliknya. Terkonsentrasinya konselor di kantor pusat menyebabkan adanya keluhan yang datang dari pegawai di kantor-kantor perwakilan. hal ini disampaikan kepada Indri, konsultan LPT-UI ketika melakukan konseling di daerah.

“Kalau saya ke daerah-daerah mereka bilang complain itu kurang ya, karena terkonsentrasinya di kantor pusat.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Ketiadaan SDM di kantor-kantor perwakilan yang memiliki kapabilitas untuk melakukan pelayanan konseling tersebut semakin diperburuk dengan tidak adanya dana khusus yang tersedia bagi pegawai di kantor perwakilan yang ingin melakukan konseling. Pegawai kantor perwakilan yang ingin melakukan konseling, apabila keinginan tersebut tidak berasal dari permintaan atasan ataupun unit kerja melainkan berasal dari dirinya sendiri, si pegawai lah yang harus mendatangi para konselor di kantor pusat dengan biaya sendiri.

Terkait dengan permasalahan tersebut, peneliti mencoba menanyakan perihal kemungkinan pengadaan layanan ECC di kantor-kantor perwakilan seperti yang saat ini ada di kantor pusat kepada Kepala Subag Konsultasi. Namun menurutnya, hal tersebut dirasa belum perlu untuk dilakukan karena memang harapannya adalah tidak terlalu banyak pegawai yang datang untuk melakukan konseling pribadi. Subag Konsultasi ingin lebih memfokuskan pada konseling yang bersifat preventif melalui edukasi psikologis. Hal ini juga didasarkan pada pertimbangan pada aspek finansial, sehingga untuk saat ini yang paling mungkin dilakukan adalah dengan mengoptimalkan apa yang sudah ada.

“Kalau sampai saat ini saya rasa mungkin belum perlu ya, karena saya pikir bahwa kita berharap sih konseling itu tidak terlalu banyak, tapi yang perlu kita berikan itu adalah edukasinya, jadi preventifnya. Nah dari preventif kita bisa menggunakan psikolog yang ada di perwakilan yang sudah kita miliki databasenya. Di situ kita berharap, tapi kalau misalnya memang konseling itu dilakukan, konseling tadi kan menurut mbak ada permintaan dari perwakilan terus kita ke sana. Itu dimungkinkan bisa itu, bisa juga dari perwakilan itu sendiri yang datang ke sini. Jadi bisa dua cara, gitu. Nah kalau sampai saat ini saya pikir belum. Tetapi juga melihat bahwa karena ini pegawai negeri karena sekarang sedang moratorium ya lagi ngga boleh nambah-nambah karena nanti dikhawatirkan menghabiskan uang belanja negara. Solusinya dengan bagaimana yang ada ini dioptimalkan.” (Wawancara

mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Adanya *double role* yang dijalankan oleh staf yang memegang peran konselor internal juga menjadi permasalahan tersendiri terutama ketika konselor internal harus melayani konseling dan melakukan pekerjaannya sebagai staf pada waktu yang bersamaan. Dikatakan oleh Indri, Konsultan pada LPT-UI, bahwa hal tersebut sedikit banyak bisa mempengaruhi jalannya proses konseling. Konselor berpotensi menjadi tidak fokus karena pikirannya terbagi. Hal ini juga merupakan salah satu tantangan dalam penyelenggaraan konseling pegawai yang sifatnya internal (*in-house*) selain tantangan dalam hal perlunya membangun kepercayaan (*trust*) pegawai terhadap kerahasiaan pegawai yang dijamin oleh pelaksana program.

“Sangat, sangat berpengaruh ya, apalagi ketika konselor yang sebagai staf juga itu tadi sedang memiliki banyak pekerjaan yang memang harus selesai, nah itu secara psikologis bisa berpengaruh terhadap jalannya proses konseling, biasanya yang terjadi adalah konselor kurang fokus ya. Itu juga salah satunya hambatan kalo internal itu selain trust yang harus dibangun dengan kuat, juga ketika konseling kan kita harus siap, siap dalam arti waktu yang unlimited untuk proses konseling itu tadi. Misalnya gini, saya cuma dikasih waktu 1 jam, cuma kalo konseleenyanya butuhnya 2 jam masa kita mau menolak? Nah kalo kita memiliki dua peran maka perlu kebijakan lebih dari yang membawahi para rekan di sini, ketika sedang konseling ya sudah, dia diberikan free time untuk jalannya proses konseling. Itu perlu diatur lebih jauh.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Idealnya, seperti dikemukakan oleh Padang Pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi yang sekaligus merupakan konselor internal ECC, seorang konselor sebaiknya memang bersifat independen, artinya terpisah dari peran lain dalam suatu organisasi untuk menghindari persoalan-persoalan yang memungkinkan mengganggu jalannya proses konseling. Menurutnya, seorang konselor memiliki kewajiban untuk meningkatkan terus kemampuannya di bidang konsultasi dengan cara banyak menangani *konselee*, mempelajari kasus-kasus, menulis, membuat dan mempresentasikan sebuah

paparan, dan sebagainya sehingga menambah jam terbang dari konselor yang bersangkutan. Namun hal yang demikian akan sulit ketika konselor memiliki pekerjaan di bidang lain seperti yang terjadi di BPK RI di mana konselornya memiliki peran ganda.

“Yang menjadi kendala adalah karena konselornya bukan pegawai yang memang menangani konsultasi secara murni. Jadi banyak konselornya mereka juga bertugas di bidang yang lain, dan ini yang menjadi kendala karena seharusnya seorang konselor itu dia meningkatkan terus kemampuannya di bidang konsultasi dengan cara yang bersangkutan semakin banyak menangani konsultasi. Tapi kenyataannya karena kesibukan jadi bisa dikatakan konselor-konselor yang seperti saya contohnya, ini akan sedikit sekali menangani kasus, padahal jam terbang seorang konselor sangat dinilai dari bagaimana dia bisa menangani sebuah permasalahan yang otomatis semakin banyak dia menangani permasalahan akan semakin banyak pula pengalaman yang dia miliki, dan ini jadi kendala. Ya, jadi kalo solusinya sebenarnya sudah kita bicarakan yaitu konselor harus merupakan sebuah jabatan yang sifatnya independen. Jadi bisa dikatakan konselor hanya melakukan pekerjaan sebagai konselor saja, tidak perlu melakukan pekerjaan yang lain.” (Wawancara mendalam dengan Padang pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Namun hal yang demikian diakui memang tidak mudah untuk diterapkan di BPK RI. Hal tersebut tidak serta-merta dapat dilakukan karena terkait langsung dengan anggaran sehingga perlu perencanaan lebih matang untuk dapat mengimplementasikan hal tersebut.

Sementara itu dari segi kualitas, sumber daya manusia yang merupakan pelaksana dari layanan ECC – yang disebut konselor internal – setidaknya harus memenuhi standar-standar yang ditetapkan untuk bisa menjadi konselor internal. Dikemukakan oleh Indri, Konsultan dari LPT-UI, bahwa untuk menjadi konselor, latar belakang pendidikan yang dimiliki sebaiknya adalah sarjana psikologi karena hal tersebut terkait dengan dasar pengetahuan yang dimiliki untuk selanjutnya mengikuti pelatihan konselor. Namun persyaratan ini tidak mutlak karena pegawai dengan latar belakang pendidikan apapun bisa mengikuti pelatihan dan menjadi konselor.

”Prinsipnya memang pada dasarnya seharusnya sarjana psikologi ya, karena paling tidak kan mereka punya dasar ilmu. Kalau pelatihan yang kami rancang dari LPT basic counseling dulu untuk paling tidak memiliki sikap dasar konselor. Paling tidak untuk menjadi konselor harus tipe orang yang senang membantu orang. Kemudian setelah itu dia harus cukup bisa mengenali orang lain, selain itu orangnya juga ngga jaim-an, orangnya tulus apa adanya, menghargai orang. Paling tidak itu udah cukup. Jadi dasarnya ilmu psikologi ataupun ilmu sosial lain ditambah dengan pelatihan konselor dan pelatihan dasar seperti pelatihan bagaimana mendengarkan, komunikasi dasar.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Di BPK RI sendiri, latar belakang pendidikan konselor yang ada saat ini bervariasi, namun dengan tetap didominasi oleh lulusan psikologi. Data mengenai konselor internal ECC BPK RI beserta latar belakang pendidikannya dapat dilihat pada tabel 5.4.

Dikatakan sebelumnya bahwa untuk menjadi konselor, seorang pegawai harus terlebih dulu mengikuti pelatihan konselor sehingga diharapkan pegawai memiliki keahlian dan pengalaman khusus dalam bidang konseling pegawai. Pelatihan konselor biasanya dilakukan oleh lembaga-lembaga psikologi, dalam hal ini Subag Konsultasi bekerja sama dengan LPT-UI sebagai pihak ke tiga yang menjadi fasilitator dalam penyelenggaraan pelatihan konselor bagi pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Indri dari pihak LPT-UI, terdapat 3 tahapan pelatihan konselor yang diakui secara internasional, yaitu pelatihan *basic*, *middle*, dan *advance*. Namun LPT-UI sendiri hanya membaginya menjadi 2, yaitu *basic* dan *advance*. Di BPK RI sendiri, pelatihan konselor yang sudah dijalankan hingga saat ini baru sampai pada tahap pelatihan *basic*. Menurut Indri, dengan pelatihan *basic* ini seseorang sudah bisa melakukan praktek konseling, hanya saja masih terbatas pada kegiatan mendengar aktif. Untuk bisa lebih jauh hingga membantu memberikan solusi harus terlebih dahulu mengikuti pelatihan tingkat *advance*.

“Kalau di international standard itu ada 3, ada basic, middle, dan advance. Tapi kalo di LPT terbagi 2 basic dan advance saja. Dengan pertimbangan bahwa konseling dengan rekan-rekan di sini untuk membantu menyelesaikan masalah yang bukan klinis ya, sehingga

memang kalo di konseling basic lebih kepada bagaimana sikap yang seharusnya dimiliki sebagai konselor.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Tabel 5.4 Konselor Internal ECC Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No.	Nama Konselor	Latar Belakang Pendidikan
1	Dra. Nina Roslina S.E., M.M.	Ekonomi, Manajemen
2	Padang Pamungkas S.T., M.M	Teknik, Manajemen
3	Muhammad Hairil Anwar ST., M.Ak	Teknik, Akuntansi
4	Venny, S.Sos	Sosial
5	Chairul Muttaqien, S. Sos	Administrasi
6	Yulia S. Setiawati, S.H.	Hukum
7	Lalu Romi Nasution, S.H.	Hukum
8	Pramudhita Puteri, S.Psi	Psikologi
9	Ari Prabowo, S. Psi	Psikologi
10	Hanny Mardiyasari, S. Psi	Psikologi
11	Pulung Tri Anggoro, S.Psi	Psikologi
12	Adisti Kusumaningtyas, S.Psi	Psikologi
13	Ahimisyah Wahyu Pratama, S.Psi	Psikologi
14	Aulia Rosemary, S.Psi	Psikologi
15	Ervandita Iswandari, S.Psi	Psikologi
16	Fika Ariani Utami, S.Psi	Psikologi
17	Yunita Rahmadina, S. Psi	Psikologi
18	Siti Zubaidah, SE.	Ekonomi
19	Ovi Meirina, SE, M.Ak, Ak	Ekonomi, Akuntansi
20	Palupi Widyanti, SE	Ekonomi
21	Prima Liza, S.E., M.Si., Ak.	Ekonomi, Akuntansi
22	Agus Rizal, S.E.	Ekonomi
23	Nila Eka Putri, S.E., M.Ak., Ak.	Ekonomi, Akuntansi
24	M. Farid Hidayatullah S.E., MBA, Ak.	Ekonomi, Akuntansi
25	Nia Angga Ratnafiri Mashuri, S. Kom	Sistem Informasi
26	Paulina Tri Indah S.E., Ak., MBA	Ekonomi, Akuntansi
27	Tuti Satriyani, SE	Ekonomi
28	Dyah Rachma Angraini, S.Kep	Keperawatan
29	Ika Nur Chaerani Tunggal Dewi, S.Psi	Psikologi
30	Mega Widyakumala, S.Psi	Psikologi
31	Deri Natria, S.Psi	Psikologi
32	Brian Otto Iskandar Dinata, S.Psi	Psikologi

Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI, 2012

Untuk mengantisipasi adanya permintaan konseling dengan kasus yang belum bisa ditangani oleh konselor internal, layanan konseling di ECC

menggunakan psikolog jaga yang bekerjasama dengan Sumber Daya Insani (SDI) Konsultan, namun kerjasama tersebut hanya berlangsung selama bulan Januari hingga April 2011. Untuk bulan Juni hingga saat ini tidak lagi menggunakan psikolog jaga namun menggunakan sistem *psikolog on call*. Mekanismenya yaitu Sub Bagian Konsultasi akan menghubungi psikolog dan membuatkan jadwal untuk melakukan konseling di ECC jika ada pegawai yang membutuhkan bantuan konseling dengan psikolog. Selama pelaksanaan layanan konseling menggunakan sistem *on call*, jumlah pegawai yang memanfaatkan layanan konseling tidak sebanyak pada semester pertama. Hal ini mungkin terjadi karena tidak adanya psikolog jaga yang *standby* di ruang ECC. Idealnya, pelayanan konseling pegawai seharusnya memiliki satu orang psikolog. Namun menurut Chairul Mutaqqien, salah satu staf Subbag Konsultasi BPK RI, untuk *menghire* psikolog dari luar sulit karena terkendala pada masalah biaya dan persetujuan dari Kemenpan. Hal lain yang bisa dilakukan yaitu dengan pemberian beasiswa bagi staf lulusan psikologi yang ada, namun hal tersebut juga belum bisa terealisasi.

“Kedua masalah pengembangan. Yang ada cuma konselor internal itu sarjana psikologi dan non-psikologi. Gue mau ada psikolog, sampe hari ini belum ada psikolog. Gue udah bilang ke ibu, ya gue ngga pas dong gue langsung ngadep ke kepala biro atau kepala bagian, kita butuh psikolog. Gue ngomong dulu ke ibu, ibunya kadang ya masalah diplomasinya, tapi ya yang jelas ya gue maklum juga lah. Cuma masalahnya gini ta, kita mau nyari yang psikolog lama itu susah. Dan mereka minta gaji itu salary nya mesti tinggi. Itu kendalanya kalo kita rekrutmen, dan belum tentu diapprove sama menpan. Ya jadi yang paling bagus kita pengembangan sendiri kayak di PSIAU atau di PSIAD, mereka selalu memberi beasiswa kepada sarjana psikologinya, supaya nanti jadi psikolog atau gimana atau pengembangan lagi. Cuma kan di sini ngga jalan, kenapa? Kita belum pengembangan, belum bisa pesat gitu lho.”
(Wawancara mendalam dengan Chairul Mutaqqien, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Selain permasalahan yang telah dikemukakan, permasalahan juga muncul dari pihak atasan. Seringkali ada atasan yang tidak mengizinkan pegawainya untuk melakukan konseling dengan alasan pekerjaan. Dukungan

yang tidak didapat dari atasan ini secara tidak langsung tentunya berpengaruh terhadap jalannya program ECC. Padahal, konseling pegawai ini merupakan bagian dari kompensasi berbentuk pelayanan pelayanan yang diperuntukkan bagi pegawai, artinya setiap pegawai memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan tersebut. Padang Pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi mengemukakan permasalahan ini dalam sesi wawancaranya.

“Yang dihadapi adalah kadang-kadang konselee itu sudah merasa dia butuh untuk proses konsultasi, tapi atasannya yang justru tidak mengizinkan karena dalam kondisi yang bersangkutan sedang dalam penugasan. Dan ini yang sedang coba kami lakukan pendekatan secara kedinasan bahwa sebenarnya proses konsultasi itu tidak membutuhkan waktu lama. Mungkin sekali pertemuan maksimal hanya 3 jam, dan itu dalam 1 minggu hanya 1 kali pertemuan, dan pertemuan berikutnya udah minggu berikutnya lagi. Jadi sebenarnya kalo dihitung secara matematis tidak akan mengganggu pekerjaan si calon konselee ini, dan ini yang coba kita melakukan pendekatan secara kedinasan.”

Permasalahan kurangnya dukungan atasan terhadap program ECC ini juga dikemukakan oleh Indri, Konsultan LPT-UI mengenai pengamatannya terhadap pelaksanaan program di kantor-kantor perwakilan di daerah. dikatakan bahwa dukungan atasan di kantor-perwakilan dalam hal mendorong para stafnya untuk melakukan konseling masih sangat rendah. Padahal menurutnya, atasan memiliki tanggung jawab atas aktivitas pegawainya. Atasan setidaknya harus memiliki waktu yang memang diluangkan khusus untuk mengamati para pegawainya. Dengan demikian pegawai merasa diperhatikan sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

“Jadi ini strategis sebetulnya, tapi memang masih perlu dukungan dari atas ya artinya para petinggi-petingginya karena saya rasa mereka ngga terlalu tau dengan program ini begitu, termasuk pada saat saya melakukan konseling ke daerah ya, paling saya hanya bertemu dengan kepala SDMnya. Kalau yang atas-atasnya itu sudah tak terjangkau, padahal untuk sosialisasi hal yang semacam ini perlu ada dukungan dari atasan juga paling tidak untuk mencontohkan begitu ya oh saya juga konseling kok, itu bukan

masalah. Seperti itu.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Robbins (2007: 64) dalam bukunya mengungkapkan bahwa aspek kepemimpinan dalam sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan dengan penanganan perubahan yang menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan kemudian menyatukan, mengkomunikasikan dan mengilhami orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Pelaksanaan program ECC akan berhasil apabila para pemimpin secara konsisten memberikan arahan dan dorongan sekaligus memberi contoh kepada para bawahannya untuk melakukan konseling dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.

Upaya yang dilakukan BPK RI dalam memberikan kesadaran kepada para atasan, terutama para atasan di kantor-kantor perwakilan mengenai pentingnya konseling masih belum terlaksana secara menyeluruh. Sejak diselenggarakannya ECC pada tahun 2009 hingga saat ini, baru dilakukan 1 kali pembekalan berbentuk *coaching counselling* dan baru dilakukan kepada eselon 4. Langkah selanjutnya, dijelaskan oleh Sukarsih, Kepala Subag Konsultasi, saat ini masih dalam tahap perencanaan yaitu kegiatan *coaching counselling* ini akan dimasukkan dalam satuan kurikulum diklat sehingga dapat dilaksanakan dengan lebih terprogram dan konsisten.

“Memang kita perlu memberikan pembekalan kepada pejabat struktural yang langsung terhadap staf itu diberi pembekalan. Nah pembekalan kita sudah lakukan ada 1 kali kita pernah lakukan itu pemberian coaching counselling kepada eselon 4. Kalau di perwakilan ini nanti karena kita waktu itu baru di tahun 2011 itu sebagai pilot project, e..di 2012 ini menjadi apa namanya..KBKnya Diklat. Rencananya seperti itu ya, kalau saya melihat dari programnya diklat. Jadi ada coaching counselling untuk pejabat struktural.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

5.2.2.2 Sumber Daya Anggaran

Sumber daya anggaran menjadi hal penting yang mempengaruhi implementasi karena dana yang tersedia merupakan penggerak dari implementasi suatu program atau kebijakan. Ketiadaan dana yang mencukupi dapat menghambat proses implementasi, tetapi kelebihan dana juga belum tentu baik karena berpotensi menimbulkan inefisiensi dalam penggunaan anggaran. Oleh karena itu, besaran anggaran yang baik adalah yang sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan suatu program, hal ini tentunya dapat diperoleh dari suatu perencanaan anggaran yang matang. Dalam penyelenggaraan program ECC di BPK RI, Indri selaku konsultan yang sudah berpengalaman dalam melakukan kegiatan konseling pegawai mengatakan bahwa pada dasarnya penyelenggaraan program semacam ini membutuhkan dana yang cukup besar. Di Indonesia sendiri belum banyak organisasi atau perusahaan yang bersedia untuk melakukan investasi dalam program seperti ini. BPK RI adalah satu-satunya instansi pemerintah selain BUMN yang menyelenggarakan program layanan konseling pegawai di lingkungan kerjanya.

Nah boleh jadi di Indonesia itu ngga banyak perusahaan yang mau invest untuk masalah ini, karena itu costly sekali, karena itu kan berarti ada orang yang memang mengurus ini hingga kemudian beberapa company menggunakan konselor eksternal untuk mengurus masalah ini, seperti perbankan, perusahaan pemeriksa tapi yang internasional ya, yang world wide itu juga punya EPT di situ. Untuk costnya itu sendiri memang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi ya, tidak ada aturan pasti mengenai besarannya.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Penetapan anggaran untuk program ECC sendiri tidak berbeda dengan proses pengajuan anggaran dalam mekanisme Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada umumnya. Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan Biro SDM menjelaskan mekanisme pengajuan anggaran yang dimulai dari proses pengajuan Rencana Kegiatan Setjen dan Penunjang (RKSP) ke Biro Keuangan dan Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi, dan

Pengembangan (Ditama Revbang) BPK RI untuk dilakukan pengolahan dan sinkronisasi dengan rencana strategis BPK RI. Setelah itu baru melalui tahap pengajuan ke DPR untuk diputuskan. Dalam proses tersebut, terjadinya perubahan dan penyesuaian anggaran dari yang telah direncanakan sangat mungkin terjadi. Jika demikian, maka yang dilakukan oleh Subag Konsultasi adalah penyesuaian program.

“Kalo proses pengajuan anggaran ya normal aja, seperti mekanisme APBN aja. Jadi pada untuk misalnya 2013 ya, ini 2012, e.. apa namanya.. pada pertengahan ini bulan-bulan ini kita mengajukan namanya rencana kerja dan anggaran. Jadi kita bikin kayak proposal lah, namanya proposal. Itu nanti diajukan secara berjenjang ke Biro Keuangan untuk dilakukan ini kemudian nanti dari sisi kegiatannya kan juga harus mengacu pada perencanaan strategik, jadi kegiatan dan anggarannya ini kan ga bisa terlepas. Diajukan, nanti baru digodok, di apa.. diolah lah oleh tim anggaran dan tim perencanaan kegiatan di Ditama Revbang, nanti kalo udah disetujui ya udah, berarti dibawa ke apa namanya.. ke sekjen, ke DPR ya, ke DPR, nanti diputuskan.” (Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

“Ya, bisa berubah. Bisa berubah. Makanya kalo di prinsip anggaran itu selama ketersediaan anggaran APBN kan pemerintah, kita ngga kayak swasta kan kalo anggaran pemerintah sekian ya kita harus menyesuaikan. Penyesuaian program. Paling mengurangi, misalnya kalo kita mau melakukan edukasi, edukasi untuk konseling, tadinya volumenya lima, ya mungkin dua, artinya lebih ke arah seperti itu dari pada bukan menghilangkan kegiatan tapi kadang ya mungkin saya ngga tau, kalo di sini kayaknya jarang kalo menghilangkan kegiatan, paling mengurangi volumenya aja.” (Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Mengenai besaran anggaran, Kepala Bagian Kesejahteraan, Sulung Setyo Amboro. mengatakan bahwa besaran anggaran itu sifatnya relatif. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Indri, Konsultan LPT-UI yang mengatakan bahwa besaran dana yang dibutuhkan dalam menyelenggarakan suatu program konseling tergantung dari kebutuhan dan besaran organisasi.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Sulung Setyo Amboro bahwa berdasarkan perbandingan (*benchmark*) yang telah dilakukan ke instansi-instansi lain yang menyelenggarakan program serupa, besaran anggaran yang dialokasikan untuk program konseling pegawai rata-rata adalah 10 persen dari total biaya pengeluaran Biro SDM secara keseluruhan. Menurutnya, program ECC di BPK RI saat ini belum melebihi angka 10 persen tersebut sehingga anggaran yang ada saat ini dinilai masih wajar.

“Besarnya, besar itu sangat tergantung sekali ya.. hehehe. Mungkin ya malah saya pikir belum terlalu besar ini ya. Karena kalo secara normal, kalo saya benchmark ke organisasi lain itu rata-rata 10 persen dari anggaran SDM. Ya, konseling itu 10 persen dari total biaya pengeluaran SDM. Kalau di BPK ini, belum ya.. belum sampe segitu. Makanya saya sendiri benchmark kemarin ke instansi lain itu kayak Bank Mandiri, saya tanya kalo konseling itu ya sekitar 10 persen. Itu normal. Kalo lebih dari itu berarti ada yang salah di organisasi kan. Berarti terlalu banyak masalah begitu kan. Berarti ngga sehat. Ya..10 persen lah, itu maksimal. Tapi kalo kita kan kayaknya belum nyampe 10 persen.” (Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Rencana Kegiatan Setjen dan Penunjang (RKSP) dan realisasi penyerapan anggaran RKSP tahun 2011 untuk program layanan ECC di BPK RI ini secara ringkas dijelaskan dalam tabel dan uraian berikut.

Tabel 5.5 Alokasi Anggaran Penyelenggaraan Program ECC Berdasarkan RKSP Tahun 2011

No.	Uraian Kegiatan	Alokasi Anggaran
1	Menyelenggarakan bimbingan dan penyuluhan pegawai	Rp 593.770.000,00
2	Identifikasi kebutuhan konseling pegawai	Rp 52.540.000,00
3	Pengembangan dan sosialisasi program konseling	Rp 496.338.000,00
Total Anggaran		Rp 1.142.648.000,00

Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI, 2012

Berdasarkan pada RKSP yang diajukan sebelum keluarnya Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) Biro SDM, Sub bagian Konsultasi mengalokasikan anggaran untuk kegiatan pelaksanaan ECC di tahun 2011 sebesar Rp 1,142,648,000,00 (*satu milyar seratus empat puluh dua juta enam ratus empat puluh delapan ribu rupiah*) dengan rincian kegiatan yang terdiri dari bimbingan dan penyuluhan pegawai, identifikasi kebutuhan konseling pegawai, serta pengembangan dan sosialisasi program konseling. Realisasi penyerapan anggaran RKSP tahun 2011 dapat dilihat pada tabel 5.6 berikut.

Tabel 5.6 Realisasi Penyerapan Anggaran Program ECC Berdasarkan RKSP Tahun 2011

No.	Uraian Kegiatan	Alokasi Anggaran	Penyerapan
1	Menyelenggarakan bimbingan dan penyuluhan pegawai	Rp 444.715.702,00	74.90%
2	Identifikasi kebutuhan konseling pegawai	Rp 30.993.000,00	58.99%
3	Pengembangan dan sosialisasi program konseling	Rp 458.887.400,00	92.45%
Total Realisasi		Rp 934.596.102,00	81.79%

Sumber: Sub Bagian Konsultasi BPK RI, 2012

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa realisasi anggaran terbesar adalah pada kegiatan pengembangan dan sosialisasi konseling sebesar 92.45% (Sembilan puluh dua koma empat puluh lima persen) diikuti oleh penyelenggaraan bimbingan dan penyuluhan pegawai, dan terakhir identifikasi kebutuhan konseling pegawai. Total penyerapan anggaran Sub Bagian Konsultasi untuk program ECC adalah senilai Rp 934.596.102,00 (*sembilan ratus tiga puluh empat juta lima ratus Sembilan puluh enam ribu seratus dua rupiah*) dengan persentase sebesar 81.79% dari total anggaran yang dialokasikan. Dari jumlah tersebut, pengeluaran terbesar yang dikeluarkan Subag Konsultasi untuk program ECC ini yaitu pada pos perjalanan dinas. Banyaknya kegiatan yang dilakukan di kantor-kantor perwakilan serta kegiatan *benchmarking* yang dilakukan menjadi penyebab besarnya

pengeluaran pada pos tersebut, sebagaimana diakui oleh Kepala Subbag Konsultasi berikut.

“Kita paling besar itu memang untuk perjalanan dinas ya, karena kan kita 33 kantor perwakilan, ada waktu kita harus mendatangkan konselor ke sana untuk konseling atau e..seminar, untuk transportasinya dan sebagainya. Selain itu juga kan kita dari Subbag Konsultasi ada kegiatan benchmarking ya ke instansi-instansi yang juga memiliki konseling pegawai, nah itu masuknya juga ke anggaran perjalanan dinas. Jadi memang kita untuk pengeluarannya besar di situ.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Dari tabel realisasi anggaran Subbag Konsultasi BPK RI untuk program ECC, memang terlihat bahwa realisasi anggaran terbesar adalah pada kegiatan pengembangan dan sosialisasi konseling. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Kepala Subbag Konsultasi bahwa pengeluaran terbesar ada pada pos perjalanan dinas yang masuk dalam kategori pengembangan dan sosialisasi konseling. Namun melihat jumlah permintaan konseling yang datang, proses sosialisasi program ECC, terutama sosialisasi di kantor-kantor perwakilan, nampaknya belum menampakkan hasil yang optimal sehingga besarnya dana yang keluar untuk melakukan sosialisasi ini patut dievaluasi karena pada kenyataannya belum menunjukkan hasil yang optimal untuk kegiatan sosialisasinya.

Melihat kondisi realisasi anggaran program ECC yang menyerap sekitar 81.79% dari total anggaran, dapat dikatakan bahwa Sub Bagian konsultasi telah melaksanakan program kerja yang telah direncanakan, meskipun anggaran belum sepenuhnya terserap dengan baik. Hal tersebut dapat terjadi karena dua kemungkinan, yang pertama, sub Bagian konsultasi mampu menghemat dan menekan biaya dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, seperti biaya belanja konsultan, belanja akomodasi, dan lain-lain. kemungkinan lainnya, tidak maksimalnya penyerapan anggaran dari Sub bagian konsultasi tersebut berdasarkan analisa dari Subbag Konsultasi disebabkan oleh beberapa kendala diantaranya:

1. *Peraturan yang tidak konsisten*

Dalam penyerapan anggaran, pencairan anggaran dilaksanakan berdasarkan petunjuk operasional kegiatan yang telah dikeluarkan oleh biro keuangan, namun dalam pelaksanaannya sering mengalami perubahan yang akibatnya mata anggaran tertentu yang telah ditentukan tidak bisa dicairkan sesuai dengan rencana awal sehingga anggaran tersebut tidak bisa dicairkan.

2. *Perubahan Kebijakan atas perlakuan grup akun anggaran*

Petunjuk Operasional Kegiatan menjadi dasar pencairan anggaran kemudian disingkat POK, mencantumkan grup akun dari jenis belanja yang akan di realisasikan, namun dalam pelaksanaan sering terjadi perubahan perlakuan grup akun semula bisa dicairkan untuk kode pos belanja tertentu dalam pelaksanaannya menjadi tidak bisa begitu juga sebaliknya, hal ini biasanya terjadi di akhir masa anggaran sehingga jika akan dicairkan pada waktu berakhirnya anggaran menjadi tidak maksimal, seperti akun untuk belanja operasional kegiatan, baru bisa dicairkan untuk belanja bahan dan pengganti transport pada saat berakhirnya tahun anggaran.

Persoalan lain yang mengemuka dalam pembahasan mengenai sumber daya anggaran dalam penyelenggaraan program ECC di BPK RI yaitu adanya peran ganda yang dimiliki oleh beberapa pegawai di Biro SDM BPK RI yang memunculkan pertanyaan mengenai besaran insentif yang diberikan. Dengan adanya peran ganda tersebut, secara otomatis hal tersebut berpengaruh terhadap perbedaan beban kerja antara staf Biro SDM yang juga memiliki peran sebagai konselor dengan staf yang tidak memiliki peran tersebut sehingga memungkinkan adanya perbedaan dalam besaran insentif yang diterima. Namun ternyata yang terjadi di BPK RI tidak demikian. Tidak ada perbedaan besaran insentif yang diterima antara keduanya. Konselor hanya akan mendapat tanggungan akomodasi dari pihak BPK RI apabila ada permintaan konseling yang datang dari kantor perwakilan dan mengharuskan Subah Konsultasi untuk mengirimkan konselor ke sana. Hal tersebut

dikonfirmasi langsung oleh Kepala Bagian Kesejahteraan, Sulung Setyo Amboro.

“Insentif.. mm.. sebenarnya ngga ada insentif ya karena e.. lebih ke surat penugasan ya, tapi memang itu kan untuk akomodasi perjalanan itu. kayaknya kalo untuk konseling belum ada, belum ada honor, misalnya honor tambahan untuk melakukan konseling, ngga ada.” (Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Tidak adanya insentif khusus bagi konselor yang bertugas di ECC ini tentunya sedikit banyak berpengaruh terhadap motivasi si konselor dalam melakukan pekerjaannya. Pekerjaan sebagai seorang konselor bisa dikatakan adalah pekerjaan yang sifatnya fungsional, dan sebagaimana jabatan fungsional yang ada di BPK RI yaitu pemeriksa/auditor yang memiliki perbedaan dalam penentuan remunerasinya, maka selayaknya peran konselor ini juga patut diperhitungkan untuk penerapan sistem insentifnya. Hal tersebut dapat menjadi salah satu strategi dalam meningkatkan motivasi para konselor sehingga dapat memacu kinerjanya dengan lebih baik lagi dalam memberikan pelayanan konseling kepada pegawai.

5.2.2.3 Sumber Daya Peralatan

Sumber daya peralatan merupakan segala sesuatu yang digunakan dalam operasionalisasi implementasi suatu program atau kebijakan. Dalam manajemen, sumber daya peralatan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam upaya mencapai suatu tujuan. Sumber daya peralatan ini dapat berupa *software* (perangkat lunak) maupun *hardware* (perangkat keras), termasuk didalamnya sistem yang ada dalam suatu organisasi. Sumber daya peralatan yang dimaksud oleh Edward III dalam teori implentasi yang peneliti gunakan dalam menganalisis faktor sumber daya peralatan dalam pembahasan ini yaitu segala sarana dan prasarana yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan program.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Indri, Konsultan dari LPT-UI, dikatakan bahwa fasilitas atau sarana dan prasarana minimal yang

harus pertama kali disediakan ketika menyelenggarakan layanan konseling pegawai adalah tempat, dalam arti suatu ruangan yang memang dibuat dan didesain khusus untuk tempat berlangsungnya sesi konseling. ketersediaan tempat ini merupakan hal utama yang harus ada disamping konselor yang bertugas. Peralatan lain yang dibutuhkan seperti komputer dan telepon lebih berfungsi sebagai penunjang kegiatan konseling dan digunakan sebagai alat untuk menginput data-data pegawai yang bersangkutan. Hal yang perlu diperhatikan mengenai komputer ini yaitu bahwa komputer yang digunakan harus khusus diperuntukkan untuk keperluan konseling dan juga tidak tersambung dengan sistem apapun dalam organisasi. Tidak diperbolehkan adanya data-data lain atau penggunaan untuk keperluan lain selain kepentingan konseling. Selain itu, operator yang mengoperasikannya pun hanya konselor yang ditugaskan, sehingga dengan begitu data pegawai akan tersimpan dengan baik sehingga kerahasiaan pun dapat terjamin.

Di BPK RI, fasilitas yang sudah ada hingga saat ini diantaranya yaitu ruangan konseling, *help-desk*, komputer, dan telepon. Adanya fasilitas-fasilitas tersebut menurut Mega Widyakumala, salah satu konselor internal yang bertugas, sudah cukup memadai untuk dilakukannya proses konseling. menurutnya, suatu kegiatan konseling pada dasarnya adalah kegiatan berbicara, bertukar pikiran, dan mendengarkan, sehingga dengan ketersediaan fasilitas konseling yang ada di BPK RI saat ini dinilai sudah cukup dalam menunjang berjalannya kegiatan konseling pegawai di BPK RI.

“Sudah. Sejauh ini sudah cukup karena basic kegiatan konseling itu kan sebenarnya hanya ngobrol ya dalam tanda kutip ngobrol diskusi gitu. Udah cukup.” (Wawancara mendalam dengan Mega Widyakumala, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Hal serupa juga dikemukakan oleh Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan yang juga bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan layanan ECC. Dikatakan bahwa dengan fasilitas yang tersedia saat ini, pelaksanaan konseling sudah dapat berjalan dengan baik. Kasus-kasus yang

datang pun sampai saat ini masih bisa ditangani dengan baik oleh para konselor yang bertugas.

“Kalo tempat, ya memang selama ini kan ini ECC cuma ada di pusat. Sedangkan untuk permasalahan-permasalahan di perwakilan ya kita yang dateng. Jadi kalo fasilitas ya memang.. apa ya.. kalo untuk kasus yang ada sih masih terhandle ya, terhandle masih bisa dengan fasilitas yang ada.” (Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Namun hal sebaliknya dikemukakan oleh Indri, Konsultan dari LPT-UI. Pendapatnya mengenai ruangan yang saat ini dimiliki ECC dinilai masih kurang ideal jika dibandingkan dengan gambaran seharusnya sebuah ruangan konseling. Menurutnya, sebuah ruangan konseling yang ideal terletak di luar lingkungan kerja di mana tidak banyak pegawai yang lalu-lalang. Meskipun masih terletak dalam satu kawasan gedung, namun ruangan konseling yang baik hendaknya tersembunyi, jauh dari hiruk-pikuk kegiatan organisasi. Sementara di BPK RI, ruangan ECC terletak di kawasan lantai yang merupakan lantai unit kerja Biro SDM. Hal ini kurang ideal karena dapat mengakibatkan keengganan pegawai untuk berkonsultasi.

“Pastinya ruangan yang memadai ya, ruangnya harus yang nyaman dan kemudian ruangnya terpisah dari ruang kerja karena supaya dia ngga ketauan juga. Nah sebetulnya ruangan di BPK ini masih kurang ideal. Di company lain yang sudah multinational company itu desain tempat konselingnya adalah bukan di tempat kerja tapi dia ambil tempat yang beda lantai, jadi kalo karyawan ke situ ngga ada yang tau. Jadi itu satu komplek, cuma tempatnya tersembunyi dan jarang orang ke situ biasanya. Itu lebih safe. Kalo di sini orang agak males juga karena lewatin Biro SDM misalnya, walaupun di sini ngga akan ada yang ngintip tapi kan orang tau, itu siapa tuh yang ke situ. Belum idealnya seperti itu, cuma kan memang lokasinya ngga memungkinkan ya di sini buat lantai beda ya.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Rencana ke depan, ECC BPK RI akan mengaplikasikan sebuah *IT-based counseling* atau konseling berbasis IT yang akan dirancang terutama

untuk mengatasi permasalahan ketiadaan konselor di kantor-kantor perwakilan di mana permintaan akan berpotensi tinggi. Hal ini dikemukakan langsung oleh Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Konsultasi BPK RI.

“Kemudian untuk yang itu.. apa namanya.. salah satu cara mensiasati keterbatasan ini kan fasilitas yang ada, makanya temen-temen kan lagi ngembangin yang e-counseling, jadi harapannya nanti mungkin akan menjangkau ke banyak pihak jadi ngga harus dateng, konseling tetap bisa dilakukan. Kalo sarana-prasarana saya pikir untuk sementara memang sudah cukup lah cukup memadai. Kecuali nanti ya kalo kasusnya tambah banyak, ya kita akan lihat.”
(Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Saat ini Subag Konsultasi bekerjasama dengan Bagian IT sedang mengembangkan suatu aplikasi online untuk konseling yang nanti akan terkoneksi langsung dengan jaringan intranet pegawai BPK. Sebenarnya perencanaan pengadaan aplikasi konseling online ini sudah ada sejak tahun 2010, namun implementasinya baru bisa berjalan tahun ini dikarenakan sempat terhambat dengan adanya program e-audit di BPK RI. Chairul Muttaqien, salah satu pegawai Sub Bagian Konsultasi BPK RI menjelaskan bahwa konseling berbasis IT di BPK RI saat ini masih dalam tahap pengembangan, namun sudah akan mulai dicoba untuk diimplementasikan tahun ini.

“Kita belum berjalan nih chatting via online segala macam tu belum jalan karena kita ada program e-audit, kita kalah. Kan bikin aplikasi ta, kita ngajuin proposal udah lama itu. Kita nanti kerjasama sama orang IT, nah IT nya lagi sibuk sama masalah e-audit. Tapi sekarang sih udah mau mulai dikerjakan ya, nanti launchingnya kita adain di Bandung.” (Wawancara mendalam dengan Chairul Muttaqien, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Namun, Indri, Konsultan dari LPT-UI mengungkapkan bahwa adanya aplikasi konseling online ini tidak akan serta merta dapat sepenuhnya mengakomodir kebutuhan pegawai khususnya di kantor-kantor perwakilan, karena menurut pengalamannya sebagai konsultan, bagaimanapun konseling

yang dilakukan melalui tatap muka secara langsung hasilnya akan jauh lebih baik dan lebih terlihat ketimbang konseling yang dilakukan *online*.

“Beda, beda. Saya juga mengisi salah satu rubrik psikologi gitu ya, jadi mereka konseling melalui email lalu saya balas. Itu memang beda. Karena kan saya ngga kenal dia, saya ngga tatap muka, jadi saran yang saya berikan biasanya hanya hal-hal secara umum yang saya rasa bisa membantu, dan itu untuk jangka pendek. Sebaiknya memang sebagai konselor kita mengenal dulu konselee kita cukup dalam, baru kita bisa melakukan konseling dengan lebih efektif, dan itu lebih mungkin dilakukan dengan tatap muka secara langsung ya.” (Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Meskipun demikian, setidaknya hal ini patut diapresiasi sebagai salah satu bentuk upaya Subag Konsultasi dalam pemerataan layanan konseling bagi seluruh pegawai.

5.2.2.4 Sumber Daya Informasi dan Kewenangan

1. Sumber Daya Informasi

Sumber daya informasi dan kewenangan juga merupakan aspek penting yang harus diperhatikan dalam pengimplementasian suatu program atau kebijakan. Edward III mengemukakan bahwa informasi yang relevan dan berkaitan dengan bagaimana pengimplementasian suatu kebijakan dapat berpengaruh dalam proses implementasi itu sendiri. Pengetahuan pelaksana program atas informasi-informasi terkait program yang sedang dijalankan menjadi penting untuk dikuasai. Hal tersebut dimaksudkan agar para pelaksana tidak akan melakukan suatu kesalahan dalam menginterpretasikan mengenai bagaimana suatu program atau kebijakan dilaksanakan atau diimplementasikan.

Salah satu aspek informasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan suatu program atau kebijakan adalah kelancaran informasi yang berasal dari komunikasi internal pelaksana program. Komunikasi internal, sebagaimana dikemukakan oleh Lawrence (dalam Wayne and Faules, 2001 : 37), merupakan *“pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya*

perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.” Dengan kata lain, komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri, yakni antara pimpinan dengan pegawai, ataupun antara pegawai dengan pegawai lainnya yang mengacu pada pertukaran gagasan/informasi di antara para pelaksana program atau kebijakan dalam organisasi.

Dalam mengimplementasikan program ECC di BPK RI, komunikasi internal terkait penyebaran atau penyampaian informasi mengenai program menjadi sangat penting untuk diketahui oleh pelaksana program. Hal ini menyangkut kelancaran proses implementasi program itu sendiri di mana pihak pelaksana merupakan titik awal pelaksanaan sehingga sangat perlu adanya penguasaan atas informasi mengenai segala aspek yang ada pada program oleh pihak pelaksana program.

Informasi terkait dengan pelaksanaan program ECC di BPK RI, terutama untuk konseling individu, secara teknis tertuang dalam Prosedur Operasional Standar yang telah dirumuskan oleh Subag Konsultasi, sedangkan perencanaan kegiatan disusun oleh subag konsultasi dalam bentuk RKSP (Rencana Kegiatan Setjen dan Penunjang). RKSP itulah yang dijadikan dasar oleh Subag Konsultasi BPK RI dalam melakukan kegiatan. Dengan adanya rencana kegiatan tersebut, Subag Konsultasi memiliki pedoman yang jelas terkait dengan kegiatan apa saja yang menjadi prioritas sehingga target dan sasaran dari tiap kegiatan dapat tercapai sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Subag Konsultasi berikut.

“Sebenarnya kan dasarnya dari perencanaan, bahwa kita melakukan kegiatan ini kan berdasarkan yang sudah kita rencanakan. Karena dalam perencanaan itu adalah dituangkan ke dalam rencana kegiatan satuan penunjang pendukung RKSP itu, itu sebagai satu dasar untuk melakukan kegiatan.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Sumber informasi lain terkait pelaksanaan program layanan ECC di BPK RI juga terdapat pada *handbook* dan *grand design* yang disusun pada masa awal pembentukan dan perencanaan ECC di BPK RI. Pada *handbook* dan *grand design* tersebut tertuang dengan jelas dan detail mengenai apa acuan dasar dan akan bagaimana ECC ini dijalankan. Namun, terdapat fakta yang kurang baik dari adanya *handbook* dan *grand design* ini. *Handbook* yang seharusnya dibuat dan disusun atas hasil pertukaran pemikiran dari seluruh elemen Subag Konsultasi secara keseluruhan sebagai suatu unit kerja tersebut ternyata pada kenyataannya tidak demikian. *Handbook* Sub Bagian Konsultasi hanya dibuat dan disusun oleh satu orang stafnya yaitu Chairul Muttaqien. Hal ini diceritakan ketika peneliti melakukan wawancara. Sementara untuk *grand design* nya sendiri hingga saat ini belum tersusun secara sempurna. Tentunya hal tersebut terdengar sangat janggal karena hingga saat ini program ECC sudah berjalan, namun dasar yang digunakan untuk melaksanakan program belum sepenuhnya terbentuk dengan sempurna. Hal ini merupakan permasalahan yang harus segera dievaluasi dan diselesaikan oleh Subag Konsultasi BPK RI sebagai pelaksana program.

“Jadi gimana ya gue bingung untuk menjelaskannya ntar sama juga gue meng..karena ntar sangkanya ini all about me. Tapi sebetulnya iya, gue yang bikin. Grand design gue udah sounding sama..gue udah bilang sama atasan gue, tolonglah grand design jangan gue sendiri yang bikin, ini setiap kali ada anak psikologi yang baru masuk gue tantang, ini handbook gue yang bikin, coba lo bikin versi lo. Sampe 3 kali masuk nih, dari 2009, 2010, 2011, ga ada yang mau atau ga ada yang bisa gue ga ngerti. Atau mereka sudah nyaman dengan isinya atau hanya mengandalkan ini, ya sudah.. grand design ada cuma belum jadi karena repotnya itu gue sendiri yang bikin, handbook cukup gue yang bikin. Gue mau kalo yang grand design ini bareng-bareng semua anak-anak psikologi, karena ini core businessnya anak psikologi, gue ga mau. Psikologi itu kan core business nya dia gitu lho, kalo gue cape dong gue gaji sama enak aja.. ngga bisa gitu lho, gue akhirnya gue tahan sendiri, gue ga mau berfikir. Nah jadi gue ga tau lah karena gue ga mau ngomong ini all about me. Ini gue prinsipnya gue pengen semua kerja tim, karena emang harus seperti itu. ga ada namanya kan beda sama-sama kerja

sama kerjasama. Nah untuk handbook, grand design, sama-sama kerja, bukan sama-sama kerja, gue kerja sendiri.hehehe sedih banget sih. nah, jadi itu.” (Wawancara mendalam dengan Chairul Muttaqien, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

2. Sumber Daya Kewenangan

Edward III dalam teorinya menegaskan bahwa kewenangan (*authority*) yang dimiliki oleh suatu lembaga untuk membuat keputusan sendiri dapat mempengaruhi implementasi suatu program atau kebijakan. Pelaku utama kebijakan hendaknya memiliki kewenangan yang cukup untuk membuat keputusan sendiri dalam kerangka pelaksanaan program atau kebijakan yang menjadi bidang kewenangnya. Kewenangan ini menjadi penting kehadirannya ketika para pelaksana dihadapkan pada suatu masalah di mana para pelaksana diharuskan untuk segera menyelesaikannya melalui pengambilan suatu keputusan demi berjalannya implementasi suatu program. Dalam hal ini, pelimpahan wewenang yang sah sangat diperlukan untuk mempermudah pelaksanaan program.

Dalam melaksanakan program layanan ECC, Subag Konsultasi sebagai pelaksana program mendapat kewenangan dari Biro SDM BPK RI. Melalui Bagian Kesejahteraan BPK RI yang bertanggung jawab dalam peningkatan kesejahteraan pegawai, Biro SDM memberikan kewenangan kepada Subag Konsultasi sebagai pelaksana langsung program konseling pegawai dengan nama *Employee Care Center* (ECC). Program layanan ECC merupakan salah satu upaya Biro SDM dalam rangka memberikan pelayanan kesejahteraan yang bersifat non-materi dalam bentuk pelayanan konseling pegawai. Melalui salah satu tugas pokok dan fungsinya yang tertuang dalam *Human Resource Management Plan* yaitu menyelenggarakan bimbingan dan penyuluhan pegawai, Subag Konsultasi dalam hal ini bertanggung jawab dalam upaya perwujudan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi semua pegawai, serta membangun budaya organisasi yang produktif yang dapat mendorong kepuasan dan

kinerja pegawai yang tinggi sesuai dengan sasaran strategis BPK RI yang tertuang dalam rencana strategi BPK RI tahun 2011-2015.

Dalam pengambilan keputusan terkait penyelenggaraan layanan ECC, terdapat beberapa pihak yang memang memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan, yaitu Kepala Biro SDM, Kepala Bagian Kesejahteraan, Kepala Subag Konsultasi, dan konselor internal. Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Bagian Kesejahteraan, Sulung Setyo Amboro, masing-masing pihak tersebut memiliki ranahnya masing-masing dalam mengambil keputusan. Konselor internal memiliki wewenang penuh dalam kegiatan konsultasi individu. Konselor internal bertanggung jawab atas pelaksanaan konseling individu, termasuk ketika terdapat permasalahan dalam proses konseling, konselor memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Segala hal yang terjadi ketika proses konseling berlangsung menjadi kewenangan penuh konselor yang bertugas. Kepala Subag Konsultasi memiliki wewenang penuh dalam pengambilan keputusan atas keseluruhan pelaksanaan program, baik konseling yang sifatnya kuratif, maupun preventif. Khusus konseling yang sifatnya kuratif, Kepala Subag Konsultasi hanya memiliki wewenang sebatas teknis pelaksanaan sesuai yang tertera pada SOP, misalnya pada penunjukan konselor yang ditugaskan, selebihnya kewenangan ada pada konselor yang bertugas. Kepala Bagian Kesejahteraan sebagai pihak yang secara langsung membawahi Sub Bagian Konsultasi memiliki kewenangan dalam melakukan *Quality Assurance* terkait keseluruhan pelaksanaan program untuk dilaporkan kepada Kepala Biro SDM. Sementara itu, kewenangan secara organisasional dimiliki oleh Kepala Biro SDM dan seluruh kepala bagian di Biro SDM yang memiliki wewenang secara langsung dalam pengambilan keputusan terkait tindak lanjut hasil konseling pegawai, seperti perihal mutasi, penempatan, karir, dan sebagainya.

“Kalo konseling ini kan sebenarnya kerjaan ini ya kerjaan kayak fungsional sebenarnya ya. Jadi memang yang bertanggung jawab itu adalah konselornya. Konselornya. Kita memang karena kebetulan membawahi secara struktur, maka nanti kita

mungkin akan lebih ke melakukan Quality Assurance nya aja. Jadi kayak tadi, laporan, kita.. apa namanya.. untuk menjaga kualitasnya aja, cuma kewenangan penuhnya itu ada di konselor. Karena ini juga sebenarnya rahasia kan, yang tau juga konselor, konselee, mungkin saya karena sebagai atasan gitu kan bukan sebagai pihak yang melakukan konseling gitu kan. Kan begitu. Kemudian paling juga nanti.. apa namanya.. saya lebih ke organisasionalnya, nanti mungkin terkait dengan tindak lanjut seperti apa, gitu kan. Karena hasil konseling itu kan nanti banyak faktor kan, karena masalah pribadi, kalo pribadi okelah konselor, tapi begitu menyangkut organisasi, ya tindak lanjut dari konseling ini yang memang harus difollow up secara organisasional, nah itu baru nanti peran kita, peran kasubag, peran kabag, peran kepala biro, dan nanti siapapun yang terkait dengan mungkin masalah yang terkait dengan mungkin masalah yang dihadapi oleh pegawai itu. misalnya masalah mutasi, masalah penempatan, masalah karir, dan sebagainya itu baru. Tapi kalo masalah-masalah pribadi ya istilahnya konselor itu sendiri.” (Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Kewenangan yang dimiliki oleh pihak-pihak tersebut mencakup kewenangan dalam pengambilan keputusan terkait adanya permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaannya, juga kewenangan dalam melakukan pengawasan terhadap jalannya program sekaligus pemberi kritik dan masukan bagi penyelenggaraan program yang lebih baik. Bentuk pertanggungjawaban dari Subag Konsultasi sebagai pelaksana program ECC ini berupa laporan tahunan yang dibuat untuk kemudian dievaluasi dari mulai Kepala Bagian Kesejahteraan sampai kepada Kepala Biro SDM.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kewenangan yang sah menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam pelaksanaan suatu program. Kewenangan terbatas yang dimiliki oleh masing-masing pihak yang berperan dalam penyelenggaraan program ECC di BPK RI merupakan suatu hal yang baik karena hal tersebut dapat menghindari terjadinya konflik dan penyalahgunaan kewenangan. Hal ini

tentunya dapat memberikan dampak yang positif terhadap pelaksanaan program layanan ECC di BPK RI.

5.2.3 Disposisi (*Disposition*)

Disposisi oleh Edward III diartikan sebagai kecenderungan, keinginan, atau kesepakatan para pelaksana (*implementors*) untuk melaksanakan kebijakan (Edward III, 1980 dalam Widodo, 2007: 74). Disposisi yang tinggi menurut Edward III berpengaruh pada tingkat keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan, tetapi juga harus mempunyai kemauan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Untuk mengetahui bagaimana kemauan dan komitmen yang dimiliki pelaksana terhadap implementasi program, dapat dilihat dari bagaimana disposisi atau kecenderungan pelaksana dalam melaksanakan tugasnya. Dalam Widodo (2007: 75), Edward III menyebutkan terdapat tiga elemen respons yang dapat mempengaruhi keinginan dan kemauan pelaksana untuk melaksanakan suatu program, yaitu pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendalaman (*comprehension and understanding*) terhadap kebijakan; Arah respons para pelaksana, apakah menerima, netral, atau menolak (*acceptance, neutrality, and rejection*); dan intensitas terhadap kebijakan (Van Meter & Van Horn, 1974). Selain mengetahui pembagian tugas, hak, dan kewajibannya masing-masing, pelaksana program juga harus memiliki kognisi atau pengetahuan yang memadai mengenai tugas yang diembannya. Selain itu, pelaksana program juga hendaknya memiliki sikap responsif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya karena secara teoritis, apabila dukungan dan komitmen dari pelaksana program kuat, maka akan berpengaruh positif terhadap pencapaian tujuan program.

5.2.3.1 Kognisi (*Cognition*)

Kognisi atau pengetahuan dari pelaksana program terhadap program yang dijalankan merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi disposisi atau kecenderungan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan. Dalam teorinya, Edward III mengemukakan bahwa pengetahuan memadai yang dimiliki oleh pelaksana merupakan hal penting dalam keberhasilan pelaksanaan program. Pengetahuan yang dimaksudkan oleh Edward III di sini termasuk pemahaman dan pendalaman yang dilakukan oleh pelaksana program terhadap aspek-aspek terkait dengan program yang dijalankan. Selain pengetahuan mengenai pelaksanaan kegiatan secara teknis, pengetahuan lain yang juga penting adalah pengetahuan terkait isu-isu yang berkembang seputar program, dalam hal ini yaitu mengenai konseling pegawai. Sebagaimana diketahui bahwa program ECC merupakan suatu program layanan konseling pegawai yang bersifat dinamis. *Feeding* atau pemberian serta pembaruan pengetahuan yang dilakukan secara kontinyu merupakan faktor penting dalam memperlancar proses implementasi program. Perkembangan dalam kasus-kasus yang terjadi di ranah kepegawaian dan permasalahan pribadi pegawai serta konseling pegawai menuntut adanya proses pencarian dan pengumpulan pengetahuan yang terus-menerus oleh pelaksana program demi memenuhi tuntutan perkembangan pengetahuan dalam ranah konseling pegawai.

Kepala Subag Konsultasi, Sukarsih, setuju bahwa konseling merupakan suatu hal yang bersifat dinamis sehingga perlu dilakukan pengembangan yang terus-menerus.

“Karena kalau menurut saya sih pekerjaan di konsultasi ini kan pekerjaan yang bukan seperti ban berjalan ya, tidak apa namanya..harus mengerjakan dari A sampai dengan Z, itu tidak statis seperti itu. Jadi memang mau tidak mau perlu modifikasi, karena kan kita berhubungan langsung dengan benda hidup. Jadi otomatis memang perlu banyak pengembangan ya, itu sih kalo menurut ibu ya.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Untuk mengakomodir kebutuhan tersebut, Subag Konsultasi melalui ECC berinisiatif mengikutsertakan pegawai di lingkungan internal Subag Konsultasi pada pelatihan-pelatihan publik seputar konseling pegawai. Topik-topik yang dipilih disesuaikan secara spesifik sesuai dengan kebutuhan agar tepat sasaran dan bermanfaat bagi penyelenggaraan ECC. Perkembangan konsep dan informasi terbaru yang relevan dengan layanan ECC diterapkan sesuai tujuan dan signifikansinya. Bentuk-bentuk yang dieksplorasi adalah pemahaman mendalam akan konteks psikologis pegawai dalam dunia kerja dan hubungan kepegawaian yang terkait. Hal ini dikemukakan langsung oleh Kepala Subag Konsultasi yang bertanggung jawab atas peningkatan kemampuan atau *skill* para stafnya di Subag Konsultasi BPK RI.

“Subag Konsultasi juga memang selalu merancang dalam kegiatan tusinya itu ada pengembangan untuk SDM yang ada di kita, sehingga e.. dalam tahun ini kita melakukan training konselor lanjutan, jadi kita sudah lakukan pengembangan kepada konselor-konselor kita untuk lebih ditingkatkan pengetahuannya agar ketika dalam melakukan konseling, karena kan memang bervariasi ya, jadi memang perlu apa namanya..asupan pengetahuan itu. Selain kemarin kita sudah lakukan training, memang kita punya program. Satu tahun ini kita punya untuk pengembangan, nanti temen-temen selain dari training yang kerjasama dengan pusdiklat, kita sendiri juga mengikuti seminar di luar yang berhubungan dengan konseling tadi, kalau misalnya temen-temen yang dari sarjana psikologi mau mengambil pengembangan ilmunya untuk bisa diterapkan itu mereka bisa mencari juga.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Sepanjang tahun 2011, pelatihan pengembangan *soft skill* yang diikuti oleh Subag Konsultasi adalah sebagai berikut.

1. *Training “Dealing with Difficult People”*

- Provider : Career Track
 Waktu : Rabu-Kamis, 09-10 November 2011, 09.00 – 16.00 WIB
 Tempat : Hotel Amos Cozy Lt.7, Jl. Melawai Raya No. 83-85
 Peserta : 1. Fika Ariani Utami (*menggantikan L. Romi Nasution*)
 2. Mega Widyakumala
 3. Tuti Satriyani (*menggantikan Deri Natria*)

2. *Training “Handling Conflict at Work Place”*

- Provider : Career Track
- Waktu : Rabu-Kamis, 23-24 November 2011, 09.00 – 16.00 WIB
- Tempat : Hotel Twin Plaza Lt.2, Jl. S. Parman Kav.93-94
- Peserta : 1. Chairul Muttaqien
2. Adisti Kusumaningtyas
3. Ari Prabowo

3. *Workshop “Quality of Work Life”*

- Provider : Center for Public Mental Health, Fak. Psikologi UGM
- Waktu : Sabtu, 26 November 2011, Jam 09.00 – 16.00 WIB
- Tempat : R. Multimedia, Gedung Pusat Lt. III UGM, Yogyakarta
- Peserta : 1. Sukarsih
2. Fika Ariani Utami

Dengan dilakukannya pengembangan-pengembangan *soft skill* maupun pengetahuan pelaksana terkait isu-isu dalam program yang dijalankan, hal tersebut secara tidak langsung membantu para pelaksana khususnya para konselor dalam memahami *konseleeny* sehingga akan berdampak positif pada kepuasan pegawai terhadap pelayanan yang diberikan. Selain itu, hal tersebut juga sekaligus membantu konselor dalam meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya sehingga berimbas pada bertambahnya jam terbang sebagai seorang konselor.

Namun, ada satu hal yang perlu dikritisi dalam proses pengembangan pengetahuan ini, yaitu tidak adanya *knowledge sharing* antar pelaksana program sehingga penyebaran informasi atau pengetahuan kurang merata padahal kemampuan subag konsultasi dalam mengikutsertakan para stafnya untuk mengikut pelatihan sangat terbatas karena keterbatasan anggaran yang dimiliki. Definisi *Knowledge sharing* itu sendiri menurut Jacobson (2006: 15) adalah sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sementara seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut. *Knowledge sharing* adalah salah satu metode yang dapat digunakan untuk memberikan kesempatan kepada seluruh anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu

pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang dimiliki kepada anggota lainnya. Kegiatan semacam *knowledge sharing* dalam hal ini perlu dilakukan melihat bahwa tidak semua staf pelaksana memiliki kesempatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan pengetahuan dan *soft skill* tersebut setiap tahunnya. Hal ini penting untuk dilakukan sebagai salah satu upaya Subag Konsultasi dalam pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki.

5.2.3.2 Responsivitas (*Responsivity*)

Dalam implementasi suatu kebijakan atau program, dukungan karyawan dapat dikatakan kuat apabila *organizational citizenship* dalam organisasi tersebut juga kuat. *Organizational citizenship* sendiri diartikan sebagai perilaku di lingkungan organisasi yang dicirikan oleh upaya dan prakarsa yang secara proaktif diabdikan untuk mencapai sasaran organisasi melebihi dari apa yang diharapkan (Perryman & Hayday, 1994 dalam Wayne & Faules, 2001: 76). *Organizational citizenship* tersebut salah satunya dapat terlihat dari sejauh mana responsivitas yang ditunjukkan oleh pelaksana program. Dalam Kamus Besar bahasa Indonesia, responsif berarti bersifat menanggapi. Karyawan yang memiliki dukungan kuat terhadap program yang dimiliki organisasinya biasanya bersedia melakukan kegiatan melebihi tugas dan fungsi pokoknya untuk mewujudkan produktivitas dan kualitas kerja. Responsivitas pegawai dalam hal ini salah satunya dapat dilihat dari partisipasi pegawai pelaksana dalam memberikan rekomendasi tindakan korektif terhadap permasalahan yang timbul dalam implementasi program.

Sejauh ini respon yang ditunjukkan oleh pelaksana program ECC di BPK RI terhadap program layanan ECC itu sendiri berdasarkan wawancara yang dilakukan dapat dikatakan positif, artinya para pegawai pelaksana bersikap menerima (*acceptance*) terhadap keberadaan program tersebut. Berangkat dari penerimaan pegawai terhadap nilai dan tujuan program ECC tersebut, maka muncullah dukungan yang kuat terhadap implementasi program ECC yang ditunjukkan dengan sikap proaktif para pelaksana program

dalam pengembangan dan perbaikan program ke depan. Hal ini terlihat dari pernyataan Sukarsih sebagai Kepala Subag Konsultasi berikut ini.

“E..tadi saya katakan bahwa staf yang ada di Subag Konsultasi adalah sebagian besar sarjana psikologi, ya. Yang kedua pekerjaan dari konseling ini adalah pekerjaan yang dinamis ya, tidak statis. Itu memang diperlukan pembaharuan dari temen-temen. Saya melihat kreativitas temen-temen itu bagus. Jadi memang oh tahun ini sama dengan tahun kemarin, kelihatannya tidak bisa seperti itu. Dari temen-temen lah, mereka dengan pengalaman e..apa namanya, diambil dari tahun yang sebelumnya, dia akan melakukan kreativitas-kreativitas baru.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Selain dari Kepala Subag Konsultasi, pendapat serupa juga dikemukakan oleh Kepala Biro SDM, Widodo Prasetyo dalam wawancara yang dilakukan.

“Sangat responsif. Bahkan kita sampe ke Ambon, sampe ke NTT. Bahkan begitu kita sudah analisa hasil kajian ini, oh kalo gitu orang ini harus dikembalikan ke tempat asalnya, kita pindah. Dari Makassar ada persoalan, dari ambon ada persoalan, kita pindah ke mana keluarganya. Kita ke Bandung, ada yang dari Ambon ada persoalan kita pindah ke Palembang. Nah itu daripada responsibilitas kita. Itulah yang sudah kita lakukan. Jadi sangat responsif kita untuk diantaranya persoalan itu menjadi lebih terang. Nah itu yang kita lakukan.” (Wawancara mendalam dengan Widodo Prasetyo, Kepala Biro SDM BPK RI pada tanggal 10 Mei 2012)

Namun, berdasarkan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti ketika melakukan penelitian di lapangan, peneliti menemukan bahwa ruangan ECC yang seharusnya selalu diisi oleh setidaknya satu konselor jaga setiap harinya, seringkali kosong dan terkunci. Padahal jadwal konselor jaga sudah dibuat oleh Subag Konsultasi. Hal ini memperlihatkan bahwa responsibilitas atau tanggung jawab pihak pelaksana program, dalam hal ini Subag Konsultasi masih kurang. Para konselor jaga seringkali tidak menaati jadwal jaga yang ada. Seringnya kekosongan yang terjadi tersebut secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap akumulasi jumlah *konselee* yang berhasil ditangani oleh Subag Konsultasi karena kemungkinan adanya

konselee yang tadinya berniat melakukan konseling dengan mendatangi ruang ECC menjadi mengurungkan niatnya karena ruang ECC yang kosong dan tidak dijaga bisa saja terjadi, dan hal ini dapat memperlihatkan bahwa kinerja Subag Konsultasi dalam menangani *konselee* masih perlu ditingkatkan. Dari temuan peneliti tersebut kurang lebih dapat terlihat bahwa responsivitas para pelaksana program atau konselor dalam hal menunggu dan menanggapi permintaan konseling yang datang pun masih perlu ditingkatkan.

5.2.3.3 Intensitas (*Intensity*)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, intensitas diartikan sebagai suatu ukuran yang menggambarkan kekuatan atau semangat. Dalam faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, Edward III memasukkan intensitas sebagai salah satu elemen untuk dapat melihat sejauh mana keinginan dan komitmen yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan dalam melaksanakan tugasnya. Penyelenggaraan program layanan ECC di BPK RI yang perencanaannya telah dimulai sejak tahun 2007 dan mulai resmi berjalan tahun 2009 ini dalam perjalanannya tidak dipungkiri memang banyak mengalami kendala, dari mulai perencanaan awal yang bisa dikatakan belum matang, hingga pelaksanaan di lapangan yang seringkali terhambat karena tidak adanya titik temu mengenai persoalan kecocokan waktu yang dimiliki antara perencanaan yang telah dibuat dengan kenyataan yang ada dari kelompok sasaran program di lapangan.

Besarnya potensi ketidakpastian dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatannya, terutama kegiatan konseling yang bersifat preventif, dapat berpengaruh terhadap intensitas pegawai pelaksana dalam melakukan kegiatan. Perencanaan program yang terbilang belum matang juga menjadi salah satu faktor yang berpengaruh. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa program layanan ECC yang sudah menginjak tahun ke-4 penyelenggaraannya ini hingga saat ini belum memiliki *grand design* yang pasti. Berdasarkan wawancara terakhir yang dilakukan, salah satu permasalahan yang ditemukan terkait persoalan intensitas pegawai ini peneliti dapatkan dari pengakuan seorang staf pelaksana ECC Chairul Muttaqien

mengenai kurangnya keinginan dari para staf pelaksana untuk terlibat dalam perumusan *grand design* ECC. Dikatakan oleh Chairul bahwa mayoritas staf dengan latar belakang pendidikan sarjana psikologi yang seharusnya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk dapat berkontribusi dalam pembuatan dan penyusunan *grand design* justru terlihat kurang peduli dengan hal tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa intensitas pegawai, dalam hal ini yaitu keinginan dan semangat pegawai dalam melakukan hal-hal demi kemajuan dan kelancaran program yang dijalankan masih perlu ditingkatkan.

“Handbook cukup gue yang bikin. Gue mau kalo yang grand design ini bareng-bareng semua anak-anak psikologi, karena ini core businessnya anak psikologi. Grand design gue udah sounding sama..gue udah bilang sama atasan gue, tolonglah grand design jangan gue sendiri yang bikin, ini setiap kali ada anak psikologi yang baru masuk gue tantang, ini handbook gue yang bikin, coba lo bikin versi lo. Sampe 3 kali masuk nih, dari 2009, 2010, 2011, ga ada yang mau atau ga ada yang bisa gue ga ngerti. Atau mereka sudah nyaman dengan isinya atau hanya mengandalkan ini, ya sudah.. Psikologi itu kan core business nya dia gitu lho.”
(Wawancara mendalam dengan Chairul Muttaqien, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Mazmian dan Sabatier (dalam Parsons, 2008: 488) mengatakan bahwa agar suatu implementasi berjalan efektif sesuai tujuan kebijakan yang telah dinyatakan secara legal, terdapat beberapa syarat yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan, salah satunya adalah para pelaksana yang ahli dan berkomitmen dalam menggunakan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan program. Komitmen itu sendiri diartikan oleh Steers (1985: 50) sebagai keterlibatan atau kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan. Pegawai pelaksana program ECC yang mendukung dan memiliki komitmen tinggi akan menerima nilai-nilai dan tujuan dari program yang dijalankan, memiliki kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama Subag Konsultasi BPK RI untuk melakukan segala hal yang telah menjadi kewajibannya dengan sebaik-baiknya, serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari Subag Konsultasi BPK RI. Keterikatan tersebut secara tidak langsung akan

berpengaruh positif terhadap kinerja dalam mengimplementasikan program layanan ECC di lingkungan kerja BPK RI.

5.2.4 Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*)

Hal lain dalam organisasi yang juga penting dan berpengaruh dalam implementasi suatu program atau kebijakan adalah struktur birokrasi. Berdasarkan teori implementasi Edward III, struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) ini mencakup 2 dimensi, yaitu dimensi fragmentasi (*fragmentation*) dan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*). Keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan sangat ditentukan oleh ada tidaknya kerjasama yang baik dari banyak elemen yang berperan dalam implementasi program tersebut. Besarnya fragmentasi organisasi yang ada pada suatu organisasi dapat merintangai koordinasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan suatu kebijakan yang kompleks sehingga dapat mengarah pada pelaksanaan kebijakan yang menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Demikian pula halnya dengan kejelasan *standard operating procedure* (SOP) dari suatu program, baik menyangkut mekanisme, sistem, prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab di antara para pelaku. Dengan adanya standar prosedur operasi, tindakan dari para pelaksana program dalam melakukan kegiatan akan seragam sehingga dapat menghindari terjadinya kesalahan dalam implementasi program tersebut.

5.2.4.1 Fragmentasi (*Fragmentation*)

Sebagaimana diungkapkan oleh Edward III dalam teori implementasinya, "*fragmentation is the dispersion of responsibility for a policy area among several organizational units*. Fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab terhadap suatu wilayah kebijakan di antara beberapa unit organisasi (Edward III dalam Widodo, 2007: 81). Semakin banyak aktor-aktor dan badan-badan yang terlibat dalam suatu kebijakan program tertentu serta semakin saling berkaitan keputusan-keputusan mereka, maka akan semakin kecil kemungkinan keberhasilan implementasi. Dengan

kata lain, menurut Edward III, semakin koordinasi dibutuhkan untuk mengimplementasikan suatu kebijakan atau program, maka semakin kecil peluang kebijakan atau program tersebut untuk berhasil diimplementasikan.

Penyelenggaraan program layanan ECC di BPK RI melibatkan unit-unit kerja lain di luar Subag Konsultasi, baik dalam pelaksanaan suatu kegiatan maupun dalam proses pengambilan keputusan terkait tindak lanjut dari hasil konseling pegawai. Namun fragmentasi yang ada tidak terlalu rumit karena memang Subag Konsultasi di sini berperan sebagai satu-satunya unit kerja di BPK RI yang diberikan kewenangan secara sah sebagai implementor dari program ECC tersebut. Unit-unit kerja lain sebagian besar hanya berperan sebagai pemberi masukan ketika evaluasi terhadap suatu hasil konseling dilakukan tetapi tidak secara langsung terlibat dalam pelaksanaan kegiatan secara teknis.

Permasalahan justru sering terjadi ketika pihak Subag Konsultasi sebagai pelaksana program harus berkoordinasi dengan pihak unit kerja di BPK RI yang menjadi sasaran kegiatan. Sebagaimana halnya program layanan pegawai lainnya, dalam pelaksanaan kegiatannya tentu tidak terlepas dari para pegawai yang memang menjadi kelompok sasaran dari program tersebut. Koordinasi, terutama terkait waktu, seringkali menjadi penghambat pelaksanaan program hingga tidak jarang harus mengalami *reschedule* atau penjadwalan ulang. Koordinasi ini menyebabkan adanya inefisiensi waktu dalam hal pelaksanaan kegiatan-kegiatan program ECC yang sebelumnya telah direncanakan oleh Subag Konsultasi sebagai pelaksana. permasalahan ini dikemukakan oleh Mega Widyakumala, salah satu konselor internal yang bertugas.

“Mm.. adalah.. apa ya.. kalo untuk edukasi psikologis ya tadi itu, tarik ukur untuk menentukan waktunya. Itu selama ini masih menjadi pr gimana cara nyiasatinnya supaya program kita tetep jalan tanpa harus ada pindah waktu lah, yang apa lah, kayak gitu. Faktor X itu sangat susah untuk dihandle.” (Wawancara mendalam dengan Mega Widyakumala, Staf Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 9 Mei 2012)

Adanya kendala dalam proses komunikasi tersebut juga diakui oleh Sukarsih selaku Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI yang menyatakan bahwa pelaksanaan program yang memang berhubungan dengan unit kerja lain di BPK RI yang notabene memiliki *core business* sebagai pemeriksa seringkali membuat perencanaan waktu yang telah dibuat oleh Subbag Konsultasi menjadi melenceng dari perencanaan waktu yang telah ditetapkan. Selain dengan pihak sasaran program yang bersangkutan, koordinasi juga perlu dilakukan dengan pihak konsultan yang akan menjadi fasilitator dalam kegiatan. Di sinilah koordinasi yang baik memegang peranan penting sehingga program tetap dapat berjalan dengan baik meskipun harus mengalami penyesuaian, terutama penyesuaian dalam hal waktu pelaksanaan program.

Permasalahan terkait koordinasi ini pun disadari dan diungkapkan oleh Sulung Setyo Amboro selaku Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI. Diungkapkan bahwa koordinasi dengan pihak psikolog dan unit kerja yang bersangkutan memang seringkali menjadi kendala tersendiri bagi Sub Bagian Konsultasi dalam melaksanakan kegiatan. Hal ini terkait dengan perencanaan yang sudah dibuat di awal terkadang menjadi berubah karena adanya penyesuaian-penyesuaian tersebut.

“E.. sebenarnya lebih ke koordinasi. Jadi kan semua program ECC itu kan tertuang dalam apa namanya.. kita punya RKSP, Rencana Kerja Satuan Penunjang, Kesekjenan dan Penunjang, nah di RKSP itu kan.. apa namanya.. e.. sudah jelas tuh mau melakukan apa saja, kemudian begitu ada RKSP kan di break down lagi ke dalam perencanaan yang lebih detail, artinya ini kapan, konsultasi kapan, kegiatan ini kapan, siapa penanggung jawabnya, ke mana, dan sebagainya. Jadi lebih ke koordinasi itu aja ya, jadi pada saat melakukan kegiatan, e.. apa.. surat-menyurat juga harus jalan kan pasti akan melalui secara berjenjang. Jadi kalo hambatan sebenarnya lebih ke koordinasi, seperti misalkan koordinasi dengan unit kerja yang bersangkutan, atau dengan pihak psikolog.”
(Wawancara mendalam dengan Sulung Setyo Amboro, Kepala Bagian Kesejahteraan BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Untuk menyalahi kendala dalam hal koordinasi tersebut, Subbag Konsultasi biasanya menjadi pihak yang mengalah, dalam arti pihak yang

banyak menyesuaikan dengan keinginan pihak ke-tiga. Alasannya lebih kepada kesadaran bahwa Subag Konsultasi merupakan unit kerja penunjang di lingkungan BPK RI yang memang berkewajiban untuk menunjang kegiatan pegawai yang berada di bagian utama dari *core business* BPK yaitu para auditor, sehingga pelayanan yang diberikan pun dalam pelaksanaannya harus mementingkan terlebih dahulu kegiatan utama dari *core business* yang dijalankan oleh BPK RI. Sejauh ini, berdasarkan keterangan dari Kepala Subag Konsultasi, meskipun pelaksanaan waktu kegiatan seringkali berubah-ubah, namun sampai saat ini belum pernah ada kegiatan yang batal karena hal tersebut.

Kalau batal, untuk yang berjalan kemarin itu di 2011 ngga ada. Untuk di 2012 yang berjalan ini memang ada perubahan-perubahan karena mungkin kita waktu menyusun perancangannya itu kita melihat kan dari hasil identifikasi, jadi sebagian besar nanti mungkin di perwakilan itu akan kembali sekitar bulan Juni. (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Namun sebenarnya, hal tersebut dapat diminimalisir oleh Subag Konsultasi dengan cara membuat perencanaan kegiatan dengan mengacu pada perencanaan aktivitas pekerjaan dari kelompok sasaran program sehingga perencanaan yang dibuat oleh Subag Konsultasi untuk program ECC dapat sejalan dengan kegiatan unit kerja lain yang merupakan sasaran kegiatan program. Dengan melakukan sinkronisasi perencanaan, maka permasalahan terkait koordinasi waktu dapat diminimalisir sehingga pelaksanaan program dapat dioptimalkan.

5.2.4.2 Prosedur Operasi Standar (*Standard Operating Procedure*(*SOP*))

Prosedur Operasional Standar atau *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan (Permenpan No.21 Tahun 2008). Suatu SOP biasanya memuat mengenai pelaksanaan teknis suatu

program atau kegiatan. SOP dikembangkan sebagai respon internal terhadap keterbatasan waktu dan sumber daya dari pelaksana program atau kebijakan serta keinginan untuk adanya keseragaman dalam pekerjaan pada suatu sistem organisasi yang kompleks. Informasi teknis mengenai pelaksanaan layanan konseling individu yang merupakan kegiatan inti dalam program ECC di BPK RI tertuang dalam Prosedur Operasional Standar dimiliki oleh Subag Konsultasi sebagai pelaksana program. Dalam Prosedur Operasional Standar tersebut tercakup tata cara pelaksanaan kegiatan konseling dari mulai proses pendaftaran, pemberian layanan, monitoring, pelaporan, sampai dengan pengadministrasian kegiatan pelayanan konseling di ECC. Prosedur Operasional Standar tersebut menjadi acuan bagi para konselor internal dalam menjalankan tugasnya sebagai konselor. Dengan adanya Prosedur Operasional Standar tersebut, Subag Konsultasi memiliki pedoman yang jelas terkait kegiatan apa saja yang harus dilakukan dalam melakukan sesi konseling dengan pegawai.

SOP konseling yang dimiliki dan dijadikan dasar pelaksanaan konseling pegawai oleh Subag Konsultasi BPK RI saat ini dibuat dan dirumuskan sendiri oleh Subag Konsultasi dengan sudah melalui tahap evaluasi dan legalisasi dari Bagian Perencanaan dan Evaluasi sehingga sudah sesuai dengan standar pembuatan SOP di BPK RI. SOP yang sudah melalui proses legalisasi dari Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi, dan Pengembangan. ini kemudian ditetapkan oleh Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum (Binbangkum) dengan mengeluarkan Surat Keputusan (SK) mengenai SOP tersebut. Namun untuk SOP konseling Subag Konsultasi ini masih belum melalui tahap penetapan oleh Binbangkum. Meskipun demikian, SOP tersebut sudah dapat digunakan karena telah mendapat legalisasi dari Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi dan Pengembangan (Ditama Revbang) sebagaimana dikemukakan oleh Sukarsih, Kepala Subag Konsultasi BPK RI.

“Untuk merancang SOPnya kita dari konsultasi sendiri ya, sesuai dengan pengalaman pekerjaan yang sudah kita lakukan. Dari pengalaman pekerjaan yang sudah kita lakukan, itulah kita coba

membuat SOP dengan yang seefisien mungkin. Dari situ SOP kan perlu mendapat legalisasi dari pimpinan ya, tapi prosesnya itu harus apa namanya..mendapat filter dari Bagian Perencanaan dan Evaluasi, di tempat itu. Jadi nanti kalo kita sudah coba merumuskan SOP, di sana bagian filternya mengkoreksi sesuai dengan standard pembuatan SOPnya, setelah itu baru ditetapkan oleh Binbangkum sebagai SK dari SOP itu sendiri. Memang konsultasi ini belum sampai ke pembahasan di tingkat Bimbangkum. Jadi kita memang sudah kita ajukan ke Bagian Perencanaan dan Evaluasi ya, kita lakukan, kita sudah perbaiki tapi finalnya belum.” (Wawancara mendalam dengan Sukarsih, Kepala Sub Bagian Konsultasi BPK RI pada tanggal 11 Mei 2012)

Namun demikian, meskipun SOP konseling tersebut disusun dan dirancang sendiri oleh Subag Konsultasi, tidak dipungkiri bahwa LPT-UI sebagai pihak yang berperan sebagai pemberi materi dalam pelatihan konselor yang dilaksanakan di BPK RI memiliki andil dalam terwujudnya SOP konseling tersebut. Dikatakan oleh Padang Pamungkas, selaku salah satu konselor internal ECC, bahwa sedikit banyak LPT-UI sangat berkontribusi dari mulai hal perumusan dan penyusunan SOP konseling hingga pelaksanaan konseling oleh para konselor internal ECC di BPK RI. Menurutnya, walaupun permasalahan yang muncul dari pegawai lebih beragam, namun kerangka berpikir dasar yang dikembangkan oleh LPT-UI menjadi satu-satunya kerangka berpikir yang digunakan dalam melakukan sesi konseling.

“Ya bisa dikatakan kerangka berpikir yang diberikan oleh LPT-UI merupakan kerangka berpikir yang satu-satunya kami gunakan di BPK ini. Jadi kita sangat berterima kasih kepada LPT-UI yang sudah memberikan kerangka berpikirnya, dan itu sudah kita adopsi dan kita aplikasikan di BPK walaupun pada kenyataannya masalah-masalah yang terjadi memang perlu eksplorasi dari pihak internal BPK sendiri.. Jadi ngga ada lagi selain kerangka berpikir dari LPT-UI yang kita gunakan” (Wawancara mendalam dengan Padang pamungkas, Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi BPK RI pada tanggal 8 Mei 2012)

Namun seiring dengan perkembangan ke depan, Subag Konsultasi sebaiknya tidak hanya bergantung pada satu kerangka berpikir dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul. Hal ini dikarenakan seiring

dengan perkembangan waktu, isu-isu dan permasalahan terkait pegawai pun semakin berkembang dan kompleks sehingga dibutuhkan kerangka berpikir lain yang dapat dijadikan alternatif pemecahan masalah oleh Subag Konsultasi BPK RI dalam menyelenggarakan program ECC di lingkungan kerjanya.

Terkait dengan kejelasan SOP konseling yang dimiliki oleh Subag Konsultasi BPK RI, SOP tersebut dinilai sudah cukup jelas dan mudah dimengerti oleh pelaksana program. Namun ada satu hal dalam SOP tersebut yang menurut peneliti masih harus dikembangkan, yaitu SOP mengenai pengolahan data hasil konseling. Pada SOP yang ada saat ini belum ada aturan yang jelas mengenai bagaimana data hasil konseling akan diolah. SOP yang mengatur mengenai hal ini dirasa perlu oleh peneliti karena berdasarkan informasi yang didapat dari wawancara dengan Indri, salah seorang konsultan dari LPT-UI, sistem administrasi untuk pengolahan data hasil konseling merupakan salah satu aspek penting yang seringkali terlupakan.

“Untuk sistem administrasinya, karena konseling ini datanya tuh kaya. Saya ngga tahu apakah di BPK ini datanya diolah atau ngga, biasanya diolah. Kalo yang saya buat di company lain yang kita in-house itu kita menyampaikan secara berkala permasalahan konsellee, bahwa ada misalnya berapa orang yang konseling masalahnya berkaitan dengan misalnya masalah perkawinan, kemudian sekian persen lagi misalnya masalah apa.. kenapa? Karena ini jadi penting bahwa masalahnya ini lalu untuk bahan sosialisasi sebetulnya. Itu bisa diolah sebetulnya sebagai feedback, dan itu perlu kelengkapan dan pengolahan data yang bagus.”
(Wawancara mendalam dengan Indri, Konsultan LPT-UI pada tanggal 16 Mei 2012)

Sistem pengadministrasian hasil konseling yang seringkali hanya disimpan tanpa adanya proses pengolahan data lanjutan sangatlah disayangkan. Padahal, banyak hal yang bisa didapat dari dengan adanya sistem pengadministrasian data konseling yang baik, diantaranya sebagai *feedback* bagi para atasan dalam mengetahui kecenderungan yang terjadi di kalangan pegawai sehingga informasi ini pun juga dapat berguna dalam pengambilan keputusan strategis terkait manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja BPK RI.

Tabel 5.7 Ringkasan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
1. Komunikasi <i>(Communication)</i>	a. Transmisi <i>(transmission)</i>	<p>Dalam penyelenggaraan program layanan ECC di BPK RI, terdapat 3 pihak yang menjadi sasaran penyampaian program, yaitu para pegawai pelaksana, pegawai BPK RI pada umumnya sebagai kelompok sasaran program, serta pihak ke-3 yang terdiri dari konselor internal non-Subag Konsultasi dan pihak konsultan sebagai pemateri/fasilitator.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada kendala berarti yang terjadi dalam proses komunikasi di antara para pelaksana program, dalam hal ini yaitu Subag Konsultasi BPK RI. • Proses komunikasi mengenai program kepada para pegawai BPK RI sebagai kelompok sasaran program dilakukan melalui sosialisasi langsung dan tidak langsung. Sosialisasi langsung dilakukan melalui tatap muka pada <i>event-event</i> tertentu yang diadakan di lingkungan BPK RI dengan cara mensosialisasikan secara verbal mengenai eksistensi program, sementara sosialisasi tidak langsung dilakukan melalui penyebaran media sosialisasi cetak di lingkungan 	<p>Proses sosialisasi yang dilakukan selama ini masih kurang mendapat perhatian dari para pegawai, sehingga perlu adanya suatu inovasi terkait sosialisasi program dengan menyesuaikannya dengan karakteristik pegawai. Inovasi dalam sosialisasi tersebut salah satunya dapat berupa sosialisasi melalui atasan langsung kepada para staf, sehingga diharapkan pegawai akan memberikan perhatian lebih ketika sosialisasi dilakukan oleh atasan langsung. Alternatif sosialisasi lain yang dapat dilakukan adalah dengan memanfaatkan jaringan sistem intranet dan media-media cetak yang dimiliki BPK RI. Sosialisasi melalui media tersebut dapat lebih efektif karena kemungkinan setiap pegawai melihat dan membaca informasi tersebut lebih besar, sehingga paling tidak pegawai akan <i>aware</i> dengan keberadaan program layanan ECC. Selain itu, dalam pengembangan <i>e-counseling</i> yang sedang berjalan saat ini, infrastruktur yang dibangun dalam website konseling tersebut</p>

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		<p>kerja BPK RI. Namun proses sosialisasi program kepada pegawai masih kurang terlaksana dengan baik. hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan beberapa orang pegawai di mana rata-rata pegawai secara umum tidak mengetahui ketika ditanyakan mengenai eksistensi program ECC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dengan pihak konselor internal non-Subag Konsultasi dilakukan terkait koordinasi pekerjaan, sedangkan komunikasi dengan pihak konsultan dilakukan terkait kerjasama dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu yang membutuhkan pihak konsultan sebagai fasilitator, salah satunya yaitu kegiatan edukasi psikologis. 	<p>sebaiknya tidak hanya sebatas aplikasi untuk konseling melalui chatting, namun juga dibuat halaman lain sebagai bentuk sosialisasi, seperti adanya halaman khusus yang membahas isu-isu seputar permasalahan pegawai beserta tips-tipsnya, atau bahkan mengembangkan aplikasi khusus yang dapat digunakan untuk para pegawai melakukan diskusi secara online terkait suatu persoalan dengan keberadaan konselor sebagai fasilitator, sehingga konseling online yang dapat dilakukan tidak hanya sebatas konseling individu antara satu orang konselor dan satu orang <i>konselee</i>.</p>
	<p>b. Kejelasan (<i>clarity</i>)</p>	<p>Deskripsi program ECC secara jelas telah termuat dalam <i>Handbook</i> dan Rumusan Konsep ECC, demikian pula dengan prosedur standar operasi (<i>Standard Operational Procedure</i>) yang telah tersusun dengan cukup baik dan telah melewati proses validasi dari Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pengembangan BPK RI. Sehingga secara operasional pelaksanaan</p>	<p>Tidak adanya indikator-indikator keberhasilan atau ketercapaian tujuan program ECC yang termuat, baik dalam <i>Handbook</i> maupun Rumusan Konsep merupakan suatu persoalan yang cukup krusial mengingat indikator-indikator ketercapaian tujuan ini sangat penting, terutama ketika berkaitan dengan proses evaluasi program. Hal ini sudah lama</p>

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		<p>program ECC tidak mengalami kendala yang berarti. Namun, Subag Konsultasi tidak memiliki indikator keberhasilan yang jelas dan terperinci untuk setiap kegiatan yang dilaksanakannya. Keberhasilan setiap kegiatan hanya ditentukan secara <i>common sense</i> tanpa dasar yang jelas.</p>	<p>disadari oleh Kepala Subag Konsultasi, namun hingga saat ini belum dilakukan evaluasi ataupun upaya-upaya untuk segera menyusun secara jelas dan terperinci mengenai rumusan tujuan program dan indikator ketercapaiannya. Dalam waktu dekat, Subag Konsultasi hendaknya segera mengadakan pertemuan untuk membahas mengenai hal tersebut.</p>
	<p>c. Konsistensi <i>(consistency)</i></p>	<p>Pada program layanan ECC, konsistensi pelaksana program untuk kegiatan konseling, terutama konseling yang bersifat preventif sejauh ini sudah sesuai dengan program yang dibuat, walaupun seringkali terjadi perubahan terkait waktu pelaksanaannya. Namun, konsistensi dalam hal sosialisasi program masih belum terlihat. Dalam melakukan sosialisasi, Subag Konsultasi tidak memiliki <i>timeline</i> ataupun jadwal mengenai waktu-waktu yang ditentukan untuk melakukan sosialisasi. Proses sosialisasi hanya dilakukan secara <i>accidental</i>, artinya hanya ketika ada momen-momen tertentu yang sekiranya bisa disisipkan sosialisasi mengenai keberadaan program ECC, demikian pula hanya dengan</p>	<p>Salah satu alasan yang mendasari keengganan pegawai untuk melakukan konseling adalah adanya kekhawatiran bahwa hasil konseling tersebut akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja pegawai. Ini merupakan persoalan yang cukup krusial karena akan mempengaruhi keberhasilan program ECC. Subag Konsultasi sebagai pelaksana program harus dapat terlebih dahulu membangun kepercayaan pegawai (<i>level of trust</i>) bahwa pelaksana sangat menjunjung tinggi kerahasiaan dan apa yang diasumsikan oleh pegawai tersebut adalah hal yang tidak benar. Salah satu yang dapat dilakukan adalah melalui sosialisasi yang dilakukan secara konsisten. Hal ini terkait dengan</p>

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		<p>pembagian dan penyebaran media sosialisasi cetak berupa <i>flyer</i> yang tidak terjadwal dengan jelas. Padahal, berdasarkan <i>timeline</i> kerja tahun 2012 yang ada, kegiatan sosialisasi program ECC direncanakan untuk dilakukan secara kontinyu atau terus-menerus. Namun sayangnya <i>timeline</i> kerja tersebut tidak dilengkapi dengan penjadwalan yang lebih mendetail mengenai kapan dan bagaimana sosialisasi akan dilakukan. Minimnya konsistensi dalam hal sosialisasi ini secara tidak langsung berdampak pada ketertarikan dan partisipasi pegawai dalam program layanan ini.</p>	<p>penanaman nilai-nilai dalam diri pegawai yang tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat, sehingga konsistensi sangat berperan dalam hal ini.</p>
<p>2. Sumber Daya <i>(Resources)</i></p>	<p>a. Sumber Daya Manusia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dari segi kuantitas, jumlah konselor internal ECC saat ini berjumlah 33 orang, terdiri dari staf Subag Konsultasi dan pegawai non-Subag Konsultasi. Jika dilihat berdasarkan perbandingan dengan jumlah pegawai BPK RI yang mencapai lebih dari 6 ribu orang, ketersediaan tenaga konselor yang hanya 33 orang tersebut memang tidak memadai, namun hingga saat ini, hal tersebut tidak menjadi masalah bagi Subag Konsultasi karena jumlah pegawai yang datang 	<ul style="list-style-type: none"> • Keluhan yang datang dari pegawai di kantor perwakilan mengindikasikan bahwa pelayanan ECC belum maksimal, terutama untuk pegawai di daerah. Padahal setiap pegawai memiliki hak yang sama dalam mendapatkan pelayanan. Untuk mengakomodir hal tersebut, sebaiknya program ECC juga diadakan di kantor-kantor perwakilan sebagaimana ECC di kantor pusat sehingga terjadi pemerataan pelayanan.

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		<p>meminta layanan konseling masih bisa <i>terhandle</i> dengan baik. Namun ternyata keluhan datang dari para pegawai di kantor perwakilan karena konselor yang ada terkonsentrasi di kantor pusat. Selain itu keluhan juga muncul karena tidak adanya dana akomodasi khusus yang tersedia bagi pegawai di kantor perwakilan yang ingin melakukan konseling. Peran ganda yang dijalankan oleh konselor juga menjadi permasalahan sendiri ketika konselor harus melayani konseling dan melakukan pekerjaannya sebagai staf pada waktu yang bersamaan. Idealnya, pekerjaan seorang konselor sebaiknya bersifat independen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dari segi kualitas, seorang konselor sebaiknya berlatar belakang pendidikan psikologi, namun persyaratan ini tidak mutlak. Di BPK RI sendiri, latar belakang pendidikan konselor yang ada saat ini bervariasi, namun dengan tetap didominasi oleh lulusan psikologi. Pelatihan konselor internal BPK-RI dilakukan oleh LPT-UI, terdiri dari 2 pelatihan yaitu <i>basic</i> dan <i>advance</i>. Untuk BPK RI sendiri pelatihan konselor yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam hal peran ganda yang dimiliki konselor internal, saat ini tidak memungkinkan bagi BPK RI untuk <i>menghire</i> pegawai tambahan untuk mengisi peran konselor. Hal ini terkait moratorium dan formasi pegawai, termasuk perencanaan dan penganggaran. Oleh karena itu hal yang dapat dilakukan saat ini yaitu dengan mengoptimalkan staf yang ada, salah satunya dengan membuat penjadwalan dan deskripsi kerja yang jelas untuk tiap pegawai untuk menghindari kekhawatiran yang muncul. • Kehadiran psikolog dalam program layanan ECC yang kegiatan utamanya adalah konseling merupakan hal yang bisa dikatakan mutlak diperlukan, apalagi konselor internal yang ada baru bersertifikasi konselor tahap <i>basic</i>. hal ini sedikit banyak akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan sehingga patut dipertimbangkan untuk pengadaan psikolog di ECC ini demi kemajuan pelayanan. Kepala Subag Konsultasi harus lebih proaktif dalam menyuarakan

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		<p>sudah dijalankan hingga saat ini baru sampai pada tahap pelatihan <i>basic</i>. Permasalahan yang muncul dalam hal ini adalah tidak adanya psikolog jaga di BPK RI sebagai antisipasi untuk kasus yang belum bisa ditangani oleh konselor internal. Selain itu, kurangnya dukungan dari atasan juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam pelaksanaan program ECC ini.</p>	<p>kepentingan ECC sehingga apa yang menjadi kebutuhan pengembangan ECC dapat terealisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan atasan yang minim juga patut mendapat perhatian karena aspek kepemimpinan sangat berpengaruh dalam hal keberhasilan suatu program. Kegiatan <i>couching counseling</i> bagi para atasan harus segera direalisasikan sehingga sosialisasi program ECC pun dapat berjalan lebih efektif dan tepat sasaran.
	<p>b. Sumber Daya Anggaran</p>	<p>Penetapan anggaran untuk program ECC Sama dengan proses pengajuan anggaran dalam mekanisme Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada umumnya. Menurut salah seorang konsultan pada LPT-UI, penyelenggaraan layanan konseling pegawai memang memerlukan dana yang cukup besar. di BPK RI sendiri, besarnya anggaran untuk program ECC ditetapkan maksimal sebesar 10 persen dari total biaya pengeluaran Biro SDM secara keseluruhan. Dari anggaran tersebut, tidak ada anggaran yang dialokasikan untuk insentif konselor yang bertugas. Dalam hal</p>	<p>Perlu dilakukan evaluasi dalam hal besarnya realisasi anggaran pada pos pengembangan dan sosialisasi program, melihat bahwa pada kenyataannya hasil sosialisasi yang dilakukan belum menampakkan hasil yang optimal. Perjalanan dinas yang dilakukan untuk kegiatan <i>benchmarking</i> untuk tahun-tahun ke depan perlu dikurangi mengingat ECC sudah berjalan cukup lama, yaitu 4 tahun sehingga tidak perlu lagi terlalu banyak perencanaan untuk kegiatan <i>benchmarking</i>. Selain itu perlu adanya pembahasan lebih lanjut terkait dengan pemberian insentif</p>

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		<p>ini konselor tidak mendapatkan insentif khusus atas peran ganda yang dimiliki. Realisasi anggaran program ECC paling besar yaitu pada pos pengembangan dan sosialisasi program konseling. Hal ini dikarenakan banyaknya perjalanan dinas yang dilakukan Subag Konsultasi dalam rangka mensosialisasikan dan mengembangkan programnya. Namun pada kenyataannya dana yang dikeluarkan tersebut belum sebanding dengan kemajuan yang terjadi, terutama untuk kegiatan sosialisasinya.</p>	<p>khusus bagi konselor yang menjalankan peran ganda sebagai staf pegawai dan sebagai konselor karena hal tersebut berarti ada penambahan deskripsi kerja yang diberikan pada pegawai tersebut sehingga menyebabkan perbedaan beban kerja. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja para konselor yang merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program.</p>
	<p>c. Sumber Daya Peralatan</p>	<p>Dalam penyelenggaraan program konseling pegawai, BPK RI telah memenuhi syarat sarana prasarana minimal yang harus tersedia. Hingga saat ini sarana prasarana yang dimiliki ECC BPK RI diantaranya yaitu ruangan konseling, <i>help-desk</i>, komputer, dan telepon serta yang saat ini sedang dikembangkan yaitu aplikasi konseling berbasis IT (<i>e-counseling</i>). Sarana prasarana tersebut dinilai sudah memadai oleh para konselor, namun untuk ruangan konseling ECC, Konsultan LPT-UI mengatakan masih belum memenuhi kriteria</p>	<p>Pengembangan aplikasi konseling berbasis IT (<i>e-counseling</i>) yang dimaksudkan untuk menjangkau para pegawai di kantor perwakilan tidak serta-merta dapat mengakomodir dengan baik kebutuhan pegawai kantor perwakilan akan konseling. Bagaimanapun, konseling yang dilakukan melalui tatap muka hasilnya akan lebih optimal ketimbang konseling yang dilakukan jarak jauh tanpa tatap muka secara langsung. Namun, melihat keterbatasan yang ada, maka upaya Subag Konsultasi dalam mengakomodir</p>

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		ideal sebuah ruangan konseling karena idealnya sebuah ruang konseling seharusnya terletak di tempat yang jauh dari aktivitas pegawai, sementara ruang ECC di BPK RI terletak satu lantai dengan Biro SDM.	kebutuhan para pegawai ini patut mendapat apresiasi.
	d. Sumber Daya Informasi dan Kewenangan	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait dengan pelaksanaan program ECC di BPK RI secara teknis tertuang dalam Prosedur Operasional Standar, sedangkan perencanaan kegiatan disusun oleh subag konsultasi dalam bentuk RKSP (Rencana Kegiatan Setjen dan Penunjang) yang menjadi dasar oleh Subag Konsultasi BPK RI dalam melakukan kegiatan. Selain itu, sumber informasi lain terkait program layanan ECC terdapat pada <i>handbook</i> dan <i>grand design</i> yang berisi mengenai acuan dasar dan penjelasan mengenai bagaimana ECC ini akan dijalankan. Namun sayangnya, <i>handbook</i> dan <i>grand design</i> ini bukan merupakan rumusan yang dibuat oleh Subag Konsultasi sebagai tim, melainkan hanya dibuat oleh satu orang stafnya sehingga banyak hal yang <i>missed</i> dalam <i>handbook</i> dan <i>grand design</i> tersebut, salah satunya yaitu tidak 	<ul style="list-style-type: none"> Isu kepegawaian merupakan suatu hal yang bersifat dinamis dan selalu berkembang sehingga dirasa perlu adanya penyediaan akses terhadap informasi mengenai perkembangan isu-isu tersebut bagi para konselor. Hal ini terkait dengan pekerjaan seorang konselor yang menuntut adanya perkembangan dan improvisasi dalam melakukan tugasnya sebagai seorang konselor. Ketiadaan indikator pencapaian tujuan untuk program ECC di BPK ini dapat mengakibatkan kurangnya motivasi dan inovasi pegawai dalam menyelenggarakan program tersebut karena tidak ada target yang harus dicapai dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Dalam waktu dekat, Subag Konsultasi hendaknya segera mengadakan pertemuan untuk

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		<p>adanya rumusan mengenai indikator ketercapaian tujuan program.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setiap pihak yang terkait dengan penyelenggaraan ECC di BPK RI memiliki batasan kewenangan masing-masing dalam pengambilan keputusan. Konselor internal memiliki wewenang penuh dalam kegiatan konsultasi individu. Kepala Subag Konsultasi memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan atas keseluruhan pelaksanaan program, baik konseling kuratif maupun preventif. Kepala Bagian Kesejahteraan memiliki kewenangan dalam melakukan <i>Quality Assurance</i>, dan kewenangan secara organisasional dimiliki oleh Kepala Biro SDM dan seluruh kepala bagian di Biro SDM yang memiliki wewenang secara langsung dalam pengambilan keputusan terkait tindak lanjut hasil konseling pegawai. Sebagai bentuk pertanggungjawaban yaitu berupa laporan tahunan dari Subag Konsultasi. 	<p>melakukan evaluasi terhadap hal tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya pembagian kewenangan yang jelas di antara pihak-pihak terkait merupakan hal yang baik karena hal tersebut dapat menghindari terjadinya konflik dan penyalahgunaan kewenangan. Hal ini tentunya dapat memberikan dampak yang positif terhadap pelaksanaan program layanan ECC di BPK RI.
3. Disposisi	a. Kognisi	Konseling merupakan suatu hal yang	Upaya Subag Konsultasi dalam

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
<i>(Disposition)</i>	Pegawai	bersifat dinamis sehingga perlu dilakukan pengembangan yang terus-menerus, termasuk dalam pengembangan pengetahuan dan <i>soft skill</i> para konselor. Di BPK RI hal ini dilakukan salah satunya dengan mengikutsertakan konselor pada pelatihan-pelatihan publik seputar konseling pegawai. Namun tidak semua konselor memiliki kesempatan untuk ikut serta dalam pelatihan. Pada setiap pelatihan yang diikuti, Kepala Subag Konsultasi akan menentukan siapa konselor yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan tersebut.	mengembangkan pengetahuan para konselornya patut mendapat apresiasi karena dengan bertambahnya pengetahuan, maka kemampuan konselor dalam memahami <i>konseleeny</i> akan meningkat sehingga berdampak positif pada kepuasan pegawai terhadap pelayanan yang diberikan, dan dalam jangka panjang dapat meningkatkan permintaan konseling dari pegawai sehingga berimbas pada bertambahnya jam terbang para konselor. Namun terbatasnya konselor yang dapat mengikuti pelatihan tersebut sebaiknya disiasati dengan dilakukannya kegiatan <i>Knowledge sharing</i> di antara para konselor sehingga konselor yang tidak berkesempatan mengikuti pelatihan pun akan mendapatkan pengetahuan yang sama dengan konselor yang mengikuti pelatihan.
	b. Responsivitas Pegawai	Responsivitas pegawai dalam pelaksanaan suatu program salah satunya dapat dilihat dari partisipasi pegawai pelaksana dalam memberikan rekomendasi tindakan korektif terhadap permasalahan yang timbul dalam implementasi program. Sejauh ini respon yang ditunjukkan oleh pelaksana program	Seringnya kekosongan yang terjadi di ruang ECC secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap akumulasi jumlah <i>konselee</i> . Dari situ terlihat bahwa tanggung jawab pihak pelaksana program dalam menaati jadwal konselor jaga masih kurang sehingga dapat

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
		<p>ECC di BPK RI terhadap program layanan ECC itu sendiri berdasarkan wawancara yang dilakukan dapat dikatakan positif, para pegawai pelaksana bersikap menerima (<i>acceptance</i>) terhadap keberadaan program tersebut. Namun, berdasarkan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti ketika melakukan penelitian di lapangan, peneliti menemukan bahwa ruang ECC yang seharusnya selalu diisi oleh setidaknya satu konselor jaga setiap harinya, seringkali kosong dan terkunci. Padahal jadwal konselor jaga sudah dibuat oleh Subag Konsultasi.</p>	<p>dikatakan bahwa responsivitas para pelaksana program atau konselor dalam hal menunggu dan menanggapi permintaan konseling yang datang pun masih perlu ditingkatkan.</p>
	<p>c. Intensitas Pegawai</p>	<p>Perencanaan program ECC di BPK RI yang dapat dikatakan belum matang dan besarnya potensi ketidakpastian dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatannya, terutama kegiatan konseling yang bersifat preventif, dapat mempengaruhi intensitas pegawai pelaksana terhadap program. Hal ini terbukti dengan adanya pengakuan dari seorang pegawai pelaksana mengenai kurangnya keinginan dari para staf pelaksana untuk terlibat dalam perumusan <i>grand design</i> ECC.</p>	<p>Perlu dibangun sebuah keterikatan antara para pegawai pelaksana dengan program maupun organisasi. Hal ini merupakan tugas dari Kepala Subag Konsultasi BPK RI dalam mengupayakan terbentuknya komitmen dari para pegawai pelaksana. Pegawai pelaksana program ECC yang mendukung dan memiliki komitmen tinggi akan menerima nilai-nilai dan tujuan dari program yang dijalankan dan memiliki kesiapan serta kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh untuk melakukan</p>

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
			segala hal yang telah menjadi kewajibannya dengan sebaik-baiknya, sehingga peningkatan intensitas dalam penyelenggaraan program dapat terwujud.
4. Struktur Birokrasi (<i>Bureaucratic Structure</i>)	a. Fragmentasi (<i>fragmentation</i>)	Fragmentasi pada penyelenggaraan program layanan ECC di BPK RI yang melibatkan unit-unit kerja lain di luar Sub Bagian Konsultasi tidak terlalu rumit karena Subbag Konsultasi merupakan satu-satunya unit kerja di BPK RI yang diberikan kewenangan secara sah sebagai implementor dari program ECC tersebut. Unit-unit kerja lain sebagian besar hanya berperan sebagai pemberi masukan ketika evaluasi terhadap suatu hasil konseling dilakukan. Permasalahan yang sering terjadi justru ketika pihak Subbag Konsultasi sebagai pelaksana program harus berkoordinasi dengan pihak unit kerja di BPK RI yang menjadi sasaran kegiatan sehingga seringkali mengakibatkan inefisiensi waktu. Namun dalam hal ini Subbag Konsultasi biasanya menjadi pihak yang mengalah dan mengikuti waktu yang ditentukan oleh unit kerja sasaran kegiatan.	Permasalahan dalam hal koordinasi waktu antara Subbag Konsultasi dengan pihak unit kerja sasaran kegiatan merupakan suatu hal yang normal dan tidak bisa dihindari. Namun hal tersebut dapat diminimalisir oleh Subbag Konsultasi dengan cara membuat perencanaan kegiatan dengan mengacu pada perencanaan aktivitas pekerjaan dari unit kerja sasaran sehingga perencanaan yang dibuat oleh Subbag Konsultasi untuk program ECC dapat sejalan dengan kegiatan unit kerja lain yang merupakan sasaran kegiatan.
	b. <i>Standard</i>	Dalam Prosedur Operasional Standar Subbag	<ul style="list-style-type: none"> • Seiring dengan perkembangan ke

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Nilai Kritis
	<i>Operating Procedure (SOP)</i>	Konsultasi BPK RI tertuang informasi mengenai pelaksanaan secara teknis layanan konseling individu yang merupakan kegiatan inti dalam program ECC. SOP tersebut mencakup tata cara pelaksanaan kegiatan konseling dari mulai proses pendaftaran, pemberian layanan, monitoring, pelaporan, sampai dengan pengadministrasian kegiatan pelayanan konseling di ECC. SOP konseling Subag Konsultasi BPK RI dibuat dan dirumuskan sendiri oleh Subag Konsultasi dengan sudah melalui tahap evaluasi dan legalisasi dari Bagian Perencanaan dan Evaluasi. Namun demikian, pihak LPT-UI memiliki andil dalam terwujudnya SOP tersebut karena kerangka berpikir yang digunakan adalah kerangka berpikir yang didapat dari LPT-UI pada saat pelatihan konselor.	<p>depan, Subag Konsultasi sebaiknya tidak hanya bergantung pada satu kerangka berpikir dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul karena seiring dengan perkembangan waktu, isu-isu terkait permasalahan pegawai semakin kompleks sehingga dibutuhkan kerangka berpikir lain yang dapat dijadikan alternatif pemecahan masalah oleh Subag Konsultasi BPK RI dalam menyelenggarakan program ECC di lingkungan kerjanya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data hasil konseling merupakan data yang penting karena dari data tersebut bisa didapatkan informasi-informasi yang dapat dijadikan <i>feedback</i> bagi pihak terkait dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu perlu ditambahkan satu poin dalam SOP konseling pegawai Subag Konsultasi BPK RI mengenai pengolahan data hasil konseling, baik konseling yang sifatnya kuratif maupun preventif.

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2012

BAB 6 PENUTUP

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pelaksanaan dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi program layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI, dapat disimpulkan bahwa:

1. Program Layanan ECC adalah suatu program layanan yang merupakan perwujudan dari kompensasi tidak langsung berupa layanan konseling bagi pegawai di BPK RI. Dalam pelaksanaan program layanan tersebut masih perlu adanya perbaikan dan inovasi, hal tersebut didasari oleh realisasi jumlah pegawai yang memanfaatkan program layanan ECC yang masih sangat kecil jika dibandingkan dengan jumlah pegawai BPK secara keseluruhan.
2. Keempat faktor yang diajukan oleh Edward III sangat mempengaruhi implementasi program layanan ECC di BPK RI. Keempat faktor tersebut yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, saling berkorelasi satu dengan lainnya yang pada akhirnya berpotensi menghambat pelaksanaan layanan ECC di BPK RI.

6.2 Saran

Dengan melihat berbagai permasalahan dalam implementasi program layanan ECC di BPK RI, berikut beberapa usulan bagi perbaikan dan pengembangan dalam implementasi program layanan tersebut.

1. Subag Konsultasi harus membuat penjadwalan secara terperinci mengenai sosialisasi yang akan dilakukan. Selain itu, perlu dikembangkan inovasi-inovasi dalam proses sosialisasinya, salah satunya dengan memanfaatkan jaringan sistem intranet maupun media cetak yang dimiliki BPK RI melalui kerjasama dengan bagian humas. Selain itu, pengembangan *e-counseling* yang sedang berjalan lebih dioptimalkan melalui sistem

“jemput bola” dari konselor yang bertugas, salah satu cara yang bisa dicoba yaitu dengan mengundang pegawai dalam suatu diskusi online yang membahas mengenai permasalahan pegawai, misalnya.

2. Rumusan mengenai tujuan dan indikator pencapaian tujuan program harus segeradibuat oleh Subag Konsultasi sebagai upaya optimalisasi pelayanan yang diberikan Subag Konsultasi melalui program ECC.
3. Diadakannya pelatihan konselor bagi pegawai biro SDM yang ada di kantor-kantor perwakilan, sehingga pelayanan ECC khususnya untuk di kantor-kantor perwakilan bisa dioptimalkan.
4. Pengajuan beasiswa untuk para pegawai Subag Konsultasi yang berlatar pendidikan psikologi.
5. Kegiatan *couching counseling* yang diperuntukkan bagi para atasan harus segera direalisasikan.
6. Perlu adanya pembahasan lebih lanjut terkait dengan pemberian insentif khusus bagi konselor yang menjalankan peran ganda sebagai staf pegawai dan sebagai konselor.
7. Sebaiknya dibuat perencanaan kegiatan *Knowledge sharing* di antara para konselor sehingga konselor yang tidak berkesempatan mengikuti pelatihan pun akan mendapatkan pengetahuan yang sama dengan konselor yang mengikuti pelatihan.
8. Perencanaan kegiatan Subag Konsultasi untuk program ECC perlu mengacu pada perencanaan aktivitas pekerjaan dari unit kerja sasaran dengan begitu permasalahan dalam koordinasi waktu dapat diminimalisir.
9. Perlu dibuat SOP yang mengatur mengenai pengolahan data hasil konseling. Selain itu, pertemuan konselor internal berupa *Focus Group Discussion* (FGD) yang membahas permasalahan pegawai perlu diagendakan sebagai upaya tindak lanjut hasil konseling pegawai.

DAFTAR REFERENSI

Buku:

- Carroll, Michael. (2001). *Handbook of Counseling in Organizations*. London: Sage publications
- Cavanagh, Michael E. (1982). *The Counseling Experience: A theoretical and Practical Approach*. California: Wadsworth Inc.
- Coles, Adrian. (2003). *Counseling in The Workplace*. Berkshire: Open University Press
- Creswell, John W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*. California: Sage Publication
- Daft, Richard L. (2003). *Management. Sixth Edition*. Ohio: Thomson South-Western
- Dunn, William N. (1994). *Public Policy Analysis : An Introduction*. New Jersey: Prentice-Hall International, Englewood Cliffs
- Dwiyanto, Agus, dkk. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Flippo, Edwin B. (1990). *Personnel Management*, edisi terjemahan.. New York: McGraw-Hill
- Hasibuan, Malayu. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung
- Hill, Michael dan Peter Hupe. (2002). *Implementing Public Policy*. California : Sage Publication Inc.
- Jacobson, Carolyn McKinnell. (2006). *Knowledge Sharing Between Individuals*. USA: Marymount University
- Lawrence, Neuman W. (2006). *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approach : 6th Edition*. Pearson Education, Inc.
- Leo, Agustino. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung : CV Alfabeta
- Martocchio, Joseph. (2001). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. New Jersey: Prentice Hall
- McLeod, John. (2003). *An Introduction to Counseling*, third edition. New York: Open University Press
- Milkovich, T. George, and Newman, M. Jerry. (2002). *Compensation: 7th Edition, International Edition*. New York: McGraw-Hill

- Moekijat. (1999). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung : Mandar Maju
- Nawawi, Hadari. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hardari. (1991). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. UGM: Gadjah Mada University Press
- Nazir. (1998). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.H., Gerhart,B., Wright, P.M. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management, Edition 2*. New York: McGraw-Hill International
- Nugroho, Riant. (2003). *Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi dan Evaluasi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- _____. *Kebijakan Publik untuk Negara-Negara Berkembang*. (2008). Jakarta : PT. Elex Media Komputindo,
- Parsons, Wayne. (2008). *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisa Kebijakan*. Jakarta: Kencana
- Prasetyo, Bambang dan Lina M. Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen dan Mary coulter. (2007). *Management, 8th Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YPKN
- Steers, M. Richard. (1985). *Efektifitas Organisasi (terjemahan)*. Jakarta: Erlangga
- Stone, Florence M. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance, Second Edition*. New York: AMACOM
- Subarsono, AG. (2008). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep Teori dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Susilo Martoyo. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Wayne, P. and Don F. Fgaules. (2001). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Widodo, Joko. (2007). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing

William B., Jr. Werther and Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: Mc-Graw Hill

Winarno, Budi. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, cet.2. Yogyakarta: Medpress

_____. (2008). *Kebijakan Publik (Teori dan Proses)*. Jakarta: PT. Buku Kita

Karya Akademis:

Namathe, Mametja Faith. (2004). “*The Need For An Employee Assistance Programme at Reamogetswe Secure Care Centre, North West Province*”. Pretoria: University of Pretoria

Bachrun, Rizal. (2006). “*The Need For An Employee Assistance Programme at Reamogetswe Secure Care Centre, North West Province*”. Depok: Fakultas Psikologi UI

Adiati, Ditalia. (2006). “*Usulan Rancangan Pengadaan Employee Assistance Program (EAP) Sebagai Salah Satu Metode Untuk Mengatasi Masalah Stress Kerja Pada Account Officer Bank X PKL*”. Depok: Fakultas Psikologi UI

Lainnya:

Bappenas. (2004). *Kajian Rencana Tindak Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Direktorat Aparatur Negara Bappenas.

Biro SDM BPK RI. (2012). *Kerangka Acuan Kerja Biro SDM Tahun 2012*

BPK RI. (2009). *Human Resources Management Plan*. Jakarta: BPK RI

Employee Assistance Professionals Association. (2010). *EAPA Standards and Professional Guidelines for Employee Assistance Programs*. Arlington: Employee Assistance Professionals Association

Qureshi, Jawaria et all. (2010). Performance Management Systems: A Comparative Analysis. *African Journal of Business Management* Vol. 4(9), pp. 1856-1862, 4 August, 2010

Sub Bagian Konsultasi Bagian Kesejahteraan Biro SDM BPK RI. (2008). *Handbook Sub Bagian Konsultasi Bagian Kesejahteraan Biro Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan, Konsep, dan Implementasi*

Sub Bagian Konsultasi Bagian Kesejahteraan Biro SDM BPK RI. (2010). *Laporan Tahunan Sub Bagian Konsultasi Tahun 2010*

LAMPIRAN 1

DATABASE PSIKOLOG/PSIKIATER SUBAG KONSULTASI BPK RI

No.	Daerah	Nama Konsultant	Biaya yang diperlukan		Kontak
			Tarif	Prakondisi	
1	DKI Jakarta	LPT-UI	RP400.000/sesi	-	(021)3145077
		IRADAT Konsultant	-	-	(021) 3983 7389, 3983 7390
2	Jawa Barat	Biro Konsultasi Psikologi Dwipayana	-	-	022-70418468/2516933
		Biro Pelayanan dan Inovasi Psikologi Fak. Psikologi UNPAD	-	-	
3	Jawa Tengah	LPT Soegijapranata	75000/jam	-	(024) 3543566 atau 0813 2587 5513
		Jasa Psikologi (JAPSI) Universitas Diponegoro	-	-	(024) 7460051
		Biro psikologi Terapan ψN-ERGY	-	-	085885216688/ 088215005152
4	DI Yogyakarta	Biro Psikologi Kemuning Kembar	-	-	(0274) 7102150
		Dra. Nuryati Atamimi, SU,	-	-	08129219254
5	Jawa Timur	Astrid Regina Sapiie Wiratna	Rp250.000/sesi	(di tempat praktik psikolog)	(031) 8706255, 0811370147
			Rp350.000/sesi	(di kantor BPK RI Sby)	
6	Sumatera Selatan	Klinik Nadhir	Rp130.000/sesi	(psikolog)	08127830420
		Dr. Lylayuveri	Rp180.000/sesi	(psikiater)	
		Mutiara Azhar	-	-	085268768999, (0711) 314724
		Solusia	-	-	(0711) 372599, 081367696919, 081929397777

LAMPIRAN 1 (Lanjutan)

7	Sumatera Barat	Lembaga Psikologi Terapan UPI YPTK	Rp 100.000,- /orang/jam	konseling individu	(0751) 776666, 775246, 73000
			Rp 500.000,- /jam	konseling kelompok	081385918891 (Aulia, M. Psi.)
		Lembaga Kharisma Insani	-	-	075-41888/993 9499/08116604076
		Yayasan Dwi Dharma	-	-	(0751) 446823 (Drs. Herman Ramli, Psikolog)
8	Sumatera Utara	Biro Psikologi Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (P3M)	Rp150.000/sesi.	Bila memerlukan tes psikologi maka untuk tes tersebut dikenakan tambahan biaya sebesar Rp100.000/orang	081933264156 (Ari Widiyanta.,MSi, Psikolog) , 081362187202 (Dr. Wiwik Sulistyaningsih, Psikolog)
9	NAD	Psikodista Konsultan	-	-	(0651) 26245, fax (0651) 34076 Dra. Hj. Nur Janah Nitura, Psikolog, MM,CHt.
		Psikodinamika	-	-	(0651) 43132, fax (0651)40402
10	Kalimantan Selatan	Diva Rutji HR Consulting	Rp300.000/sesi	-	(0511) 3269325, 0816453770
		Psikiater dr. Yulizar, berpraktik di RSUD Ulin	Rp18,000	selama jam praktek di RSUD Ulin (Pukul 08.00–13.00)	-
			Rp 100.000/sesi	di luar jam praktek RSUD	-
11	Bali	Biro Psikologi Pradnyagama	Rp100.000 – Rp 150.000/sesi	-	(0361) 7400215, 74164891, nomor fax (0361) 720083, 08123831862 (Retno IG Kusuma, Psikolog)
		Biro Psikologi Dasa Bratha	-	-	(0361) 7421496, 7451632, 8450187, fax (0361) 8450188, dan nomor <i>handphone</i> 0811389424 , 08123874224 (Drs. H. Darmasutapa)

LAMPIRAN 1 (Lanjutan)

12	NTB	Biro Psikologi Katarsis	Rp50.000 - Rp70.000/sesi	-	(0370) 6621568, <i>handphone</i> 0818366389 : Drs. Syamsul Buhari, M.Kes, Psikolog
13	Sulawesi Utara	Biro Psikologi Potency Priority	-	-	(0431) 833430 dan <i>handphone</i> 085256781858 (Cicilia Palim, Psi)
		Psikiater Prof.Dr.B.H.R Kairupan, SpKJ, bertugas di Fakultas Kedokteran Universitas Sam Ratulangi.	-	-	(0431) 876152 dan <i>handphone</i> 08124307175
14	Sulawesi Selatan	Lembaga Pengembangan Psikologi Terapan Widya Prasthya	Rp 100.000,00 perjam	Biaya tambahan akan dikenakan bila dalam proses konsultasi dibutuhkan perlakuan-perlakuan khusus untuk klien	(0411) 5775568 (Widyastuti, S. Psi., M. Si., Psikolog) (0411) 5084820 (Irvan)
		Lembaga MARLY	-	-	0411-841189, Fax: 0411-868805
15	Maluku	Jeanette Ophila Ppilaya, MSi.	-	jasa konseling dan biaya bila bekerja sama dengan Subbag Konsultasi akan diperhitungkan berdasarkan jenis kasus dan kebutuhan penanganan.	081326508383
16	Papua	Yosefina Marike Watofa, M.P	-	biaya yang timbul akan diperhitungkan per jenis kasus dan <i>negotiable</i>	081344749812, 081344451431, atau 081344962659

LAMPIRAN 1 (Lanjutan)

17	Kepulauan Riau	Biro Psikologi Suluh Mandiri	Rp 100.000/40 menit	Rp 250.000 (psikotes bila diperlukan)	HP: 08163659769 suluh_madiri@yahoo.com
		RS Awal Bros Batam	- Rp 90.000/jam (layanan psikolog) - Rp 150.000/jam (layanan psikiater)	- Rp 390.000 /org utk tes psikologis klinis dewasa - Rp 90.000 /jam untuk terapi klinis	T: (0778) 4317777 Ext. 1991/1992 customer care HP: 081364317777 pendaftaran via sms
18	Kalimantan Tengah	Biro Jasa Layanan Psikologi "Insight"	- Rp 100.000/2 jam (konseling) - Rp 80.000/jam (konsultasi) - seminar disesuaikan dengan materi dan jumlah peserta	Rp 150.000 – Rp 250.000 (psikotes)	T: (0536) 3390178 F: (0536) 3242735
		Uni Psychology Consultant	Rp 100.000/45 menit	Rp 75.000 – Rp 450.000 (psikotes)	HP: 08179253340 HP: 05363274433 w.christiany@gmail.com
19	Kalimantan Timur	Diva Assesment Center (DAC)	Rp 150.000/jam	Rp 200.000 - Rp 250.000 (psikotes)	HP: 081253603788 HP: 08115820952
		Pusat Layanan Psikologi Untag Samarinda	Rp 100.000/jam	Rp 300.000 – Rp 350.000 (psikotes)	HP: 081253603788 plp_untag1945samarinda@yahoo.com
20	Kalimantan Barat	Dwi Cahyo Nugroho, Psi (Ketua Indonesian Association of Clinical Hypnotherapist (IACH))	Tergantung kasus	Tergantung kasus	HP: 085220027916
		H. Armijn Chandra Santosa Besman, Psi (Ketua HIMPSI Provinsi Kalimantan Barat)	Tergantung kasus	Tergantung kasus	HP: 0852245746769
21	Sulawesi Tengah	Cabang Pontianak	Rp 25.000 – Rp 50.000 (konsultasi psikologi)	Tergantung kasus	(0451) 460570

LAMPIRAN 1 (Lanjutan)

		HIMPSI Sulawesi Tengah	Rp 300.000/org Rp 3.000.000 /bulan	Tergantung kasus	(0451) 427153
22	Bangka Belitung	Jarot: Anggota kepolisian di Polda Bangka Belitung	Tergantung kasus	Tergantung kasus	HP: 081368958078
		Bukan lembaga berbadan hukum, hanya merupakan perkumpulan psikolog yang dikoordinasi oleh Pak Jarot. Terdiri dari kurang lebih 5 psikolog yang masing-masing merupakan pegawai pemerintah.			
23	Jambi	Inner-Q	Tergantung kasus	Tergantung kasus	T: (0741) 7002929 F: (0741) 31516 innerq.jambi@gmail.com www.innerq-services.blogspot.com
		Fasya Progress	Tergantung kasus	Tergantung kasus	HP: 08127866860 T: 0741-61265 F: 0741-60443 fasyaprogress@yahoo.com
24	Gorontalo	Sukma Botutihe, M. Psi (dosen bimbingan dan konseling di Universitas Negeri Gorontalo)	Sudah follow up namun rincian biaya belum diterima		T: 0435-821125 / 8725353 bundairma@yahoo.com
		RS Alui Saboe		Psikiater praktek 1 kali dalam sebulan	T: (0435) 821924 / 822753
25	Sulawesi Tenggara	HIMPSI Sulawesi Tenggara	Rp 100.000/30 menit	Tergantung alat tes yang digunakan	T: (0401) 3192543 HP: 085229095583
26	Nusa Tenggara Timur	A. Tirta Santi Soengkono (Ketua HIMPSI)	Tergantung kasus	Tergantung kasus	T: (0380) 8015825 HP: 0811384246
27	Lampung	Ratna Widyastuti, Psi	Tergantung kasus	Tergantung kasus	HP: 08122696599
		Alfiah Retnoriani, Psi	Tergantung kasus	Tergantung kasus	HP: 08154020853

RINCIAN ANGGARAN BIAYA ATAU KERTAS KERJA RKA SATKER
KEGIATAN SETJEN/PENUNJANG

LAMPIRAN 2

UNIT KERJA : BIRO SDM

Sub Bagian Konsultasi

(Rupiah)

Kode	Program/Kegiatan/Output/Suboutput/Komponen/SubKomponen/Akun/Detail	Volume	Satuan Ukur	Pegawai	Harga Satuan	Harga Satuan Modal	Jumlah		KPJM	
									2013	2014
(1)	(2)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
004.01.01	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya						1,623,897,000		1,867,481,550	
1033	Manajemen SDM						1,623,897,000		1,867,481,550	
	Layanan Kepegawaian						1,623,897,000		1,867,481,550	
1033.02.009	Bimbingan dan Penyuluhan Pegawai						1,363,227,000		1,567,711,050	
	Komponen : Pembentukan Tim Konsultasi penerapan Kode Etik						205,220,000		236,003,000	
521211	Belanja Bahan	9	Pkt		3,368,889		30,320,000			
521115	Honor Terkait Output Kegiatan						132,000,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya						42,900,000			
016	Komponen : Pengelolaan Employee Care Center (ECC)						29,755,000		34,218,250	
521211	Belanja Bahan	5	Pkt		6,431,000		29,755,000			
	Komponen : Layanan Konseling Pegawai di Kantor Pusat dan Kantor						407,790,000		468,958,500	
521211	Belanja Bahan						78,760,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya						17,600,000			
522115	Belanja Jasa Profesi						150,000,000			
524111	Belanja Perjalanan Biasa						161,430,000			
	Komponen : Edukasi Psikologis Dalam Rangka Bimbingan dan Penyuluhan						183,715,000		211,272,250	
521211	Belanja Bahan	17	Pkt		4,497,941		76,465,000			
522115	Belanja Barang Non Operasional						107,250,000			
	Komponen : Sosialisasi Program Konseling Pegawai						334,631,000		384,825,650	
521211	Belanja Bahan	7	Pkt		4,881,571		34,171,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya						20,790,000			
524111	Belanja Perjalanan Biasa						276,150,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya						3,520,000			
	Komponen : Pengembangan Konseling Pegawai						147,571,000		169,706,650	
521211	Belanja Bahan	7	Pkt		4,881,571		34,171,000			
522115	Belanja Jasa Profesi						54,000,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya						59,400,000			
	Komponen : Identifikasi Kebutuhan Konseling Melalui Survei dan						54,545,000		62,726,750	
521211	Belanja Bahan	7	Pkt		4,520,000		31,640,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya						5,280,000			
524111	Belanja Perjalanan Biasa						17,625,000			

1033.02.006	Layanan Administrasi						260,670,000		
018	Komponen : Pembuatan Kartu Suami/ Kartu Isteri						11,880,000		13,662,000
	<i>Sub Komponen : Pembuatan Kartu Suami/ Kartu Isteri</i>						<i>11,880,000</i>		
521219	Belanja barang non operasional lainnya						11,880,000		
019	Komponen : Pembuatan Kartu Pegawai						11,880,000		13,662,000
	<i>Sub Komponen : Pembuatan Kartu Pegawai</i>						<i>11,880,000</i>		
521219	Belanja barang non operasional lainnya						11,880,000		
020	Komponen : Penyelenggaraan Administrasi Tim Penyelesaian Penasehat Perkawinan dan Perceraian						236,910,000		272,446,500
521115	Honor Terkait Output Kegiatan						60,300,000		
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya						14,300,000		
524111	Belanja Perjalanan Biasa						162,310,000		

Penanggung Jawab
Kepala Biro SDM

Fachry Alusy, S.E., M.Si.
NIP. 195304141979031004

RENCANA KEGIATAN SETJEN DAN PENUNJANG (RKSP)
TAHUN ANGGARAN 2011

LAMPIRAN 2 (Lanjutan)

Sekjen/Auditama/Itama/Ditama : Sekretariat Jenderal BPK RI
Biro/Pwk/inspektorat/Direktorat : Biro Sumber Daya Manusia
Bagian/Bidang/Sub Direktorat : Bagian Kesejahteraan
Sub Bagian/ Sub Bidang/Seksi : Sub Bagian Konsultasi

UNIT KERJA : BIRO SDM

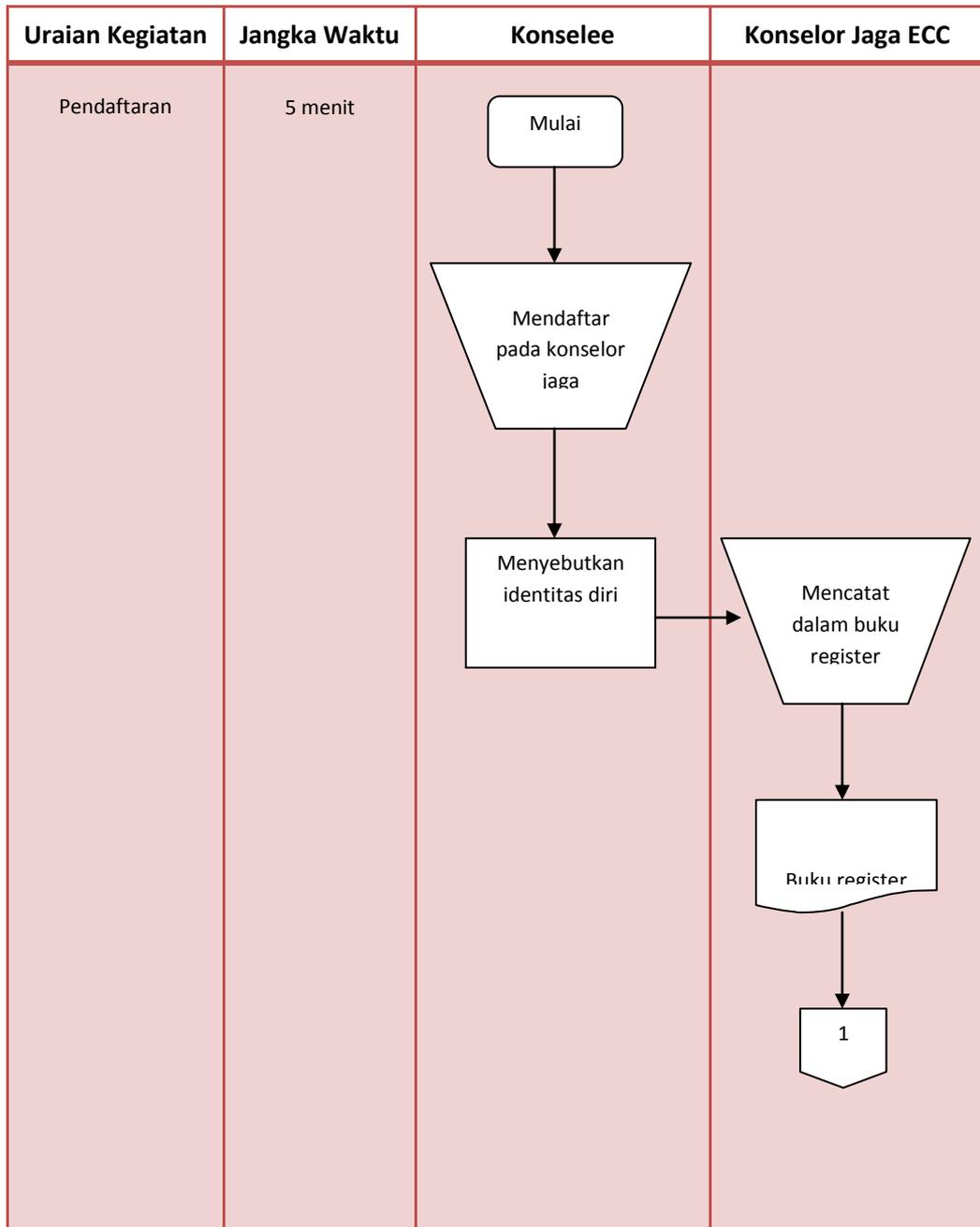
(Rupiah)

Kode	Program/Kegiatan/Output/Suboutput/Komponen/SubKomponen/Akun/Detail	IS	Volume	Satuan Ukur	Harga Satuan	Belanja			Jumlah	Waktu Pelaksanaan	KPJM	
						Barang	Modal				2012	2013
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(8)	(9)
004.01.01	Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya								1,373,882,000			
1033	Manajemen SDM								1,373,882,000			
	Layanan Kepegawaian								1,373,882,000			
1033.02.009	Bimbingan dan Penyuluhan Pegawai								1,142,648,000		1,211,206,880	1,283,879,293
012	Komponen : Identifikasi Kebutuhan Konseling								52,540,000	Januari-Desember	55,692,400	59,033,944
A	Sub Komponen : Survei dan Angket Kebutuhan Konseling di Kantor Pusat dan Perwakilan								17,964,000	Januari-Desember		
521211	Belanja Bahan								17,964,000			
B	Sub Komponen : Studi Banding Program Konseling Pegawai								34,576,000	Januari-Desember		
521211	Belanja Bahan								5,916,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya								440,000			
524111	Belanja Perjalanan Biasa								28,220,000			
015	Komponen : Sosialisasi dan Pengembangan Program Konseling Pegawai								496,338,000	Januari-Desember	526,118,280	557,685,377
A	Sub Komponen : Sosialisasi Program Konseling Pegawai								281,774,000			
521211	Belanja Bahan								17,964,000			
524111	Belanja Perjalanan Biasa								263,370,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya								440,000			
B	Sub Komponen : Pengembangan Program Konseling Pegawai								214,564,000			
521211	Belanja Bahan								17,964,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya								86,200,000			
522115	Belanja Jasa Profesi								110,400,000			
016	Komponen : Penyelenggaraan layanan bimbingan dan penyuluhan Pegawai								593,770,000	Januari-Desember	629,396,200	667,159,972
A	Sub Komponen : Pengelolaan Employee Care Center (ECC)								41,014,000			
521211	Belanja Bahan								16,014,000			
522113	Belanja Jasa Konsultan								25,000,000	Januari-Desember		
B	Sub Komponen : Layanan Konseling Pegawai di Kantor Pusat								156,040,000	Januari-Desember		
521211	Belanja Bahan								57,040,000			
521219	Belanja Barang Non Operasional Lainnya								33,000,000			
522115	Belanja Jasa Profesi								66,000,000			
C	Sub Komponen : Layanan Konseling Pegawai di Kantor-kantor Perwakilan								225,216,000			
521211	Belanja Bahan								5,916,000			
524111	Belanja Perjalanan Biasa								189,300,000			
522115	Belanja Jasa Profesi								30,000,000			
a.	Rujukan Psikolog/ Psikiater (20 org		60	OJ	500,000		30,000,000		30,000,000			
D	Sub Komponen : Seminar dan Mini Seminar Dalam Rangka Bimbingan dan Penyuluhan								171,500,000	Januari-Desember		
521211	Belanja Bahan								47,300,000			
522115	Belanja Jasa Profesi								124,200,000			

**FLOWCHART PROSEDUR OPERASIONAL STANDAR PELAYANAN
EMPLOYEE CARE CENTER**

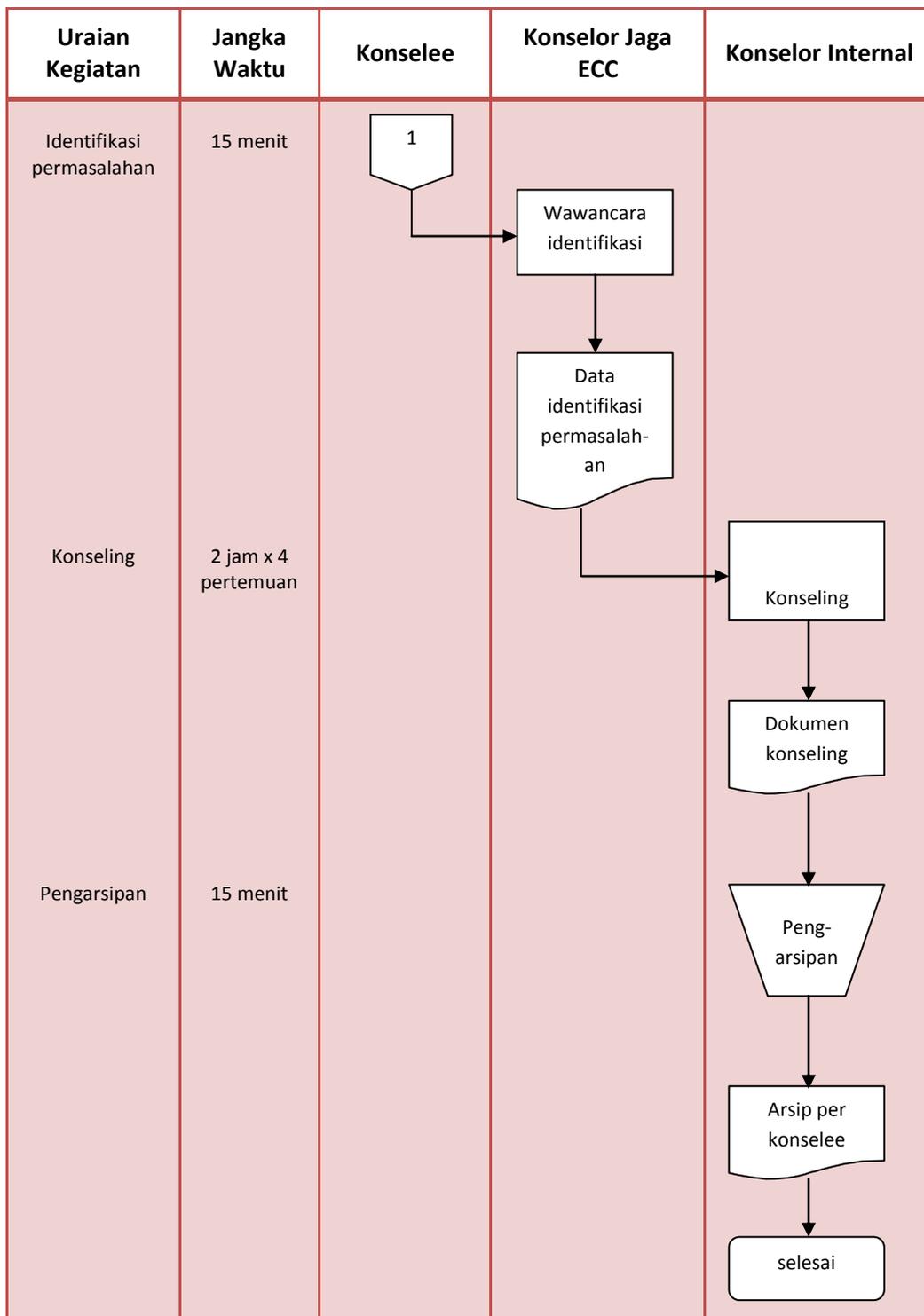
A. Pendaftaran Pelayanan ECC

Prosedur Pendaftaran Pelayanan ECC



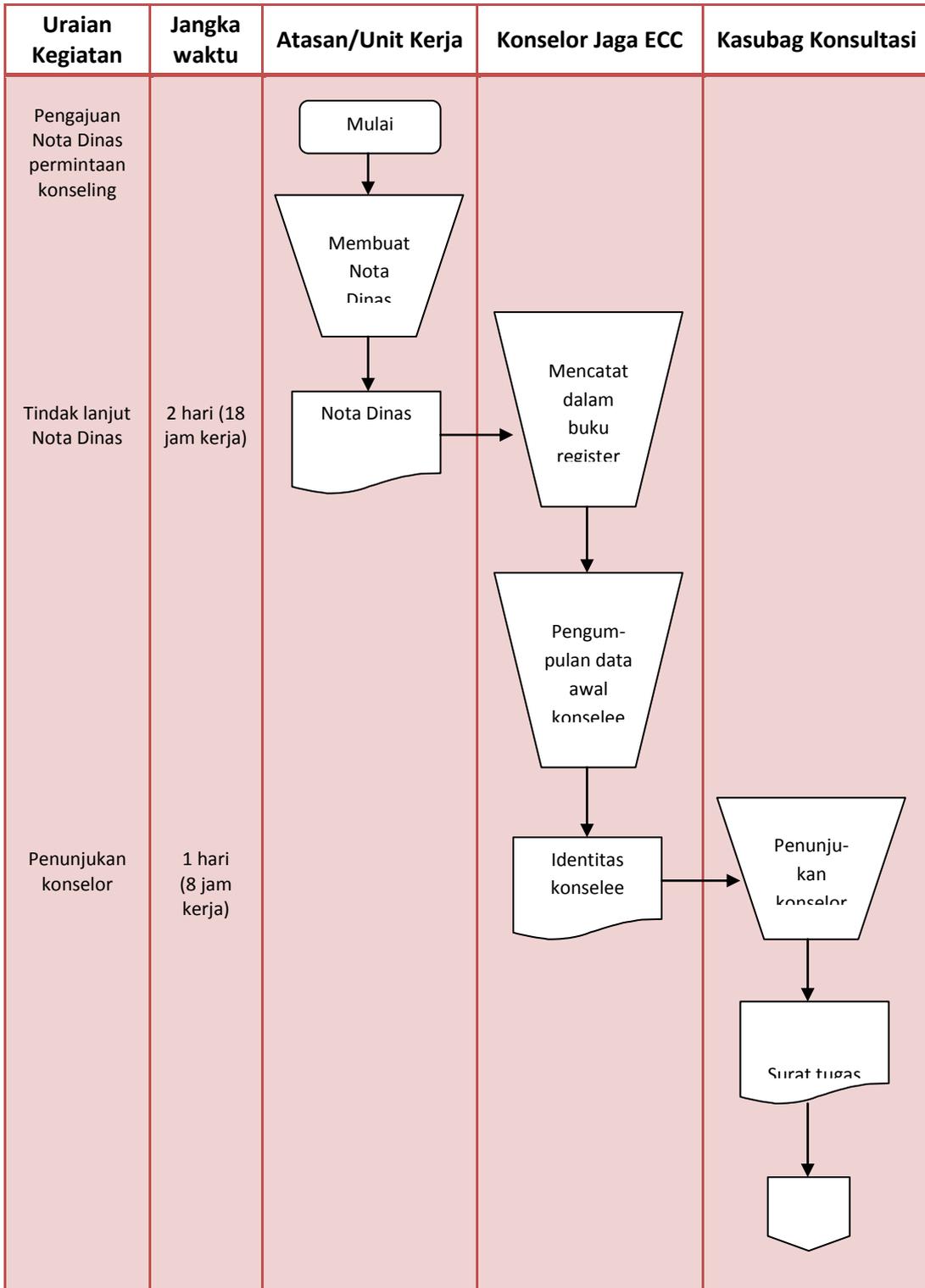
B. Konseling atas Permintaan Pribadi

Prosedur Konseling atas Permintaan Pribadi

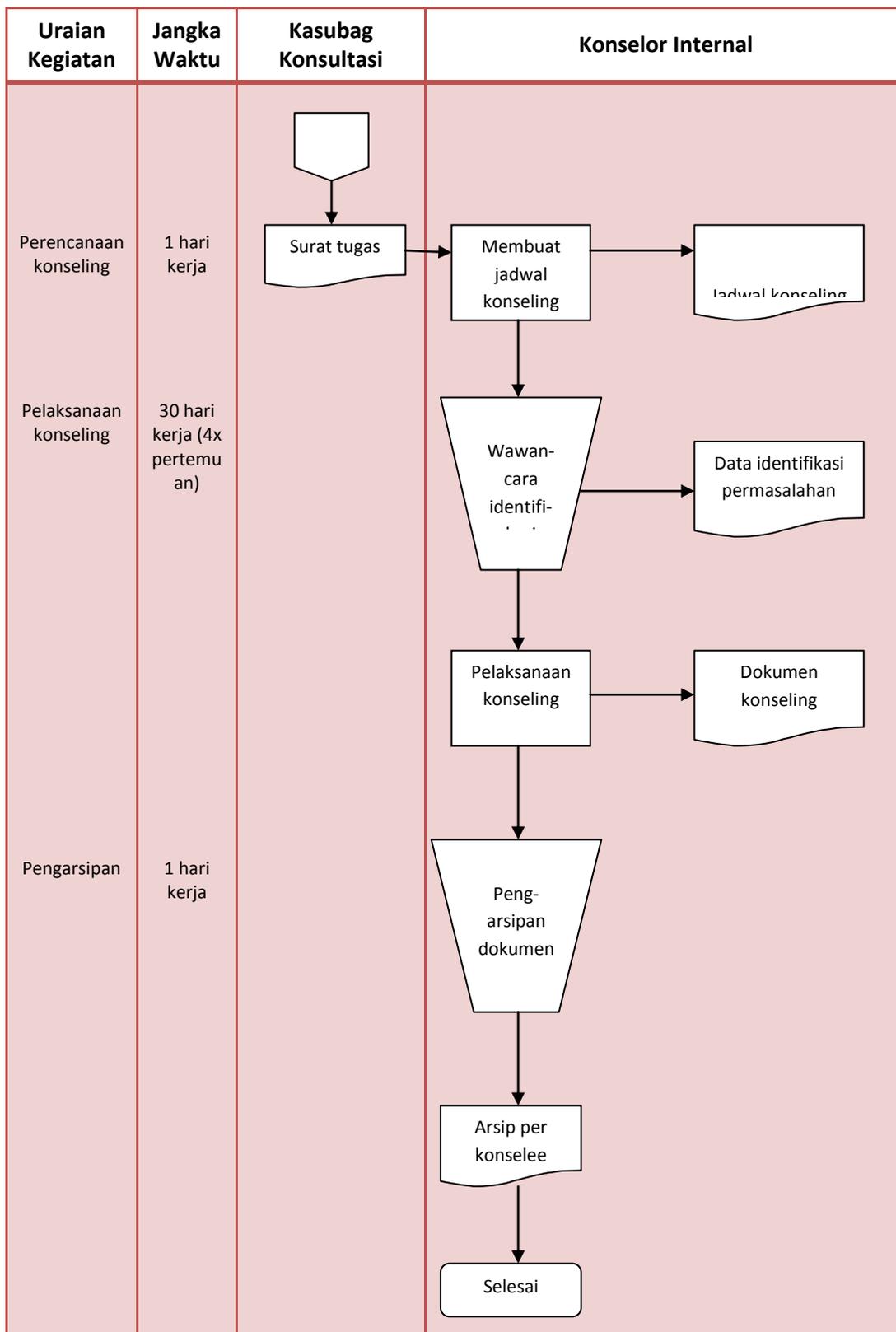


C. Konseling atas Permintaan Atasan/Unit Kerja

Prosedur Konseling atas Permintaan Atasan/Unit Kerja (1)

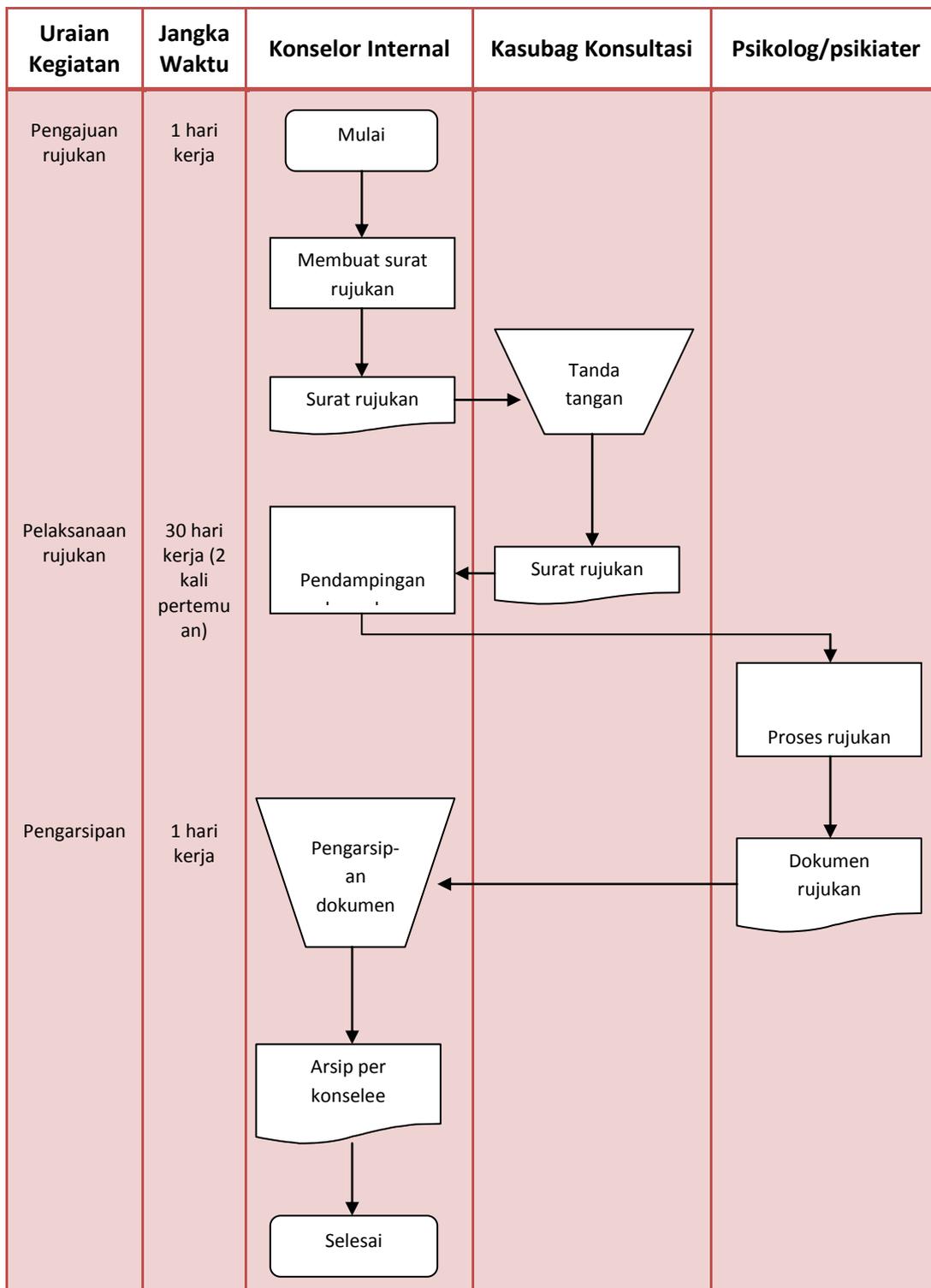


Prosedur Konseling atas Permintaan Atasan/Unit Kerja (2)



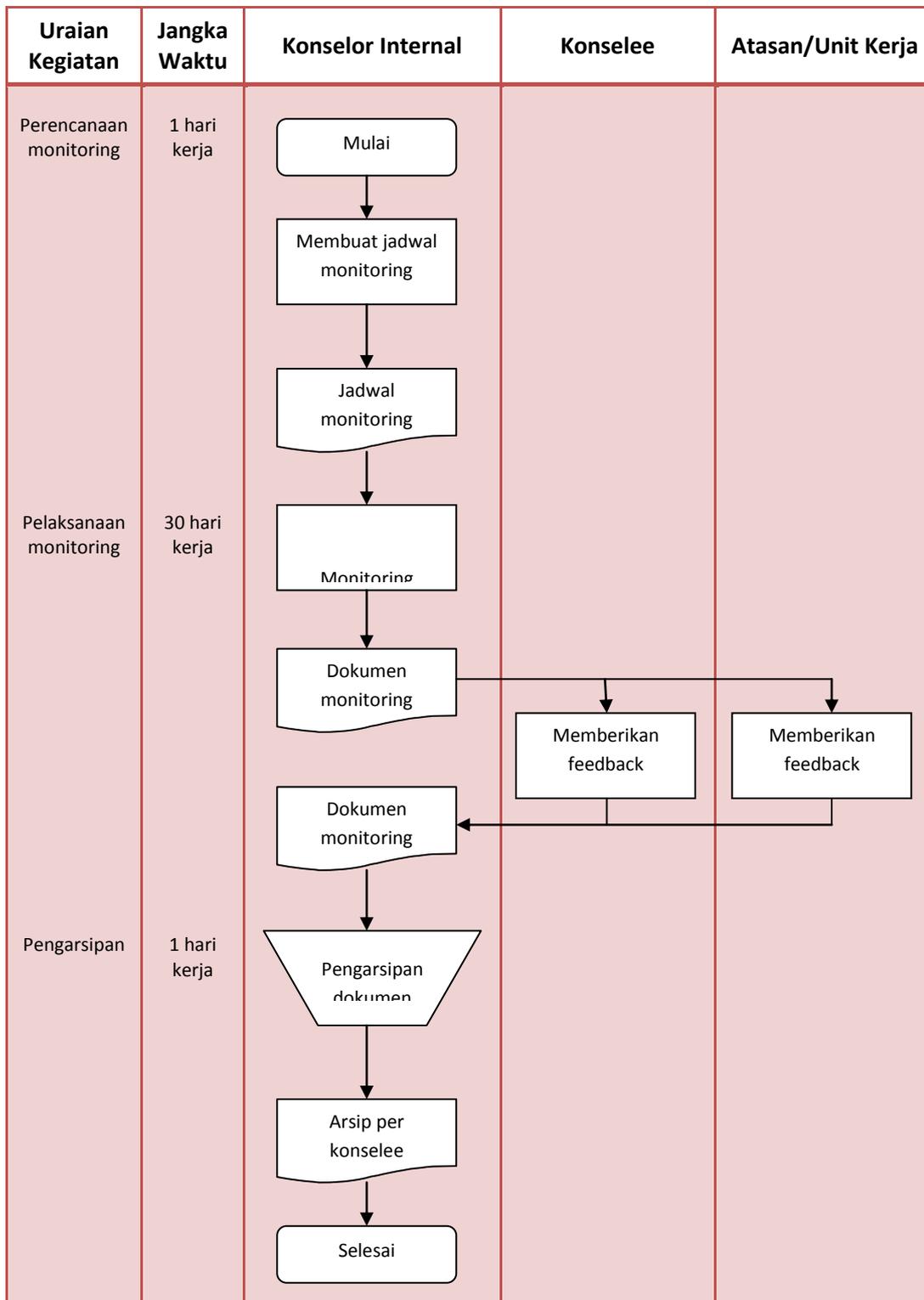
D. Pelayanan Rujukan Konselee

Prosedur Pelayanan Rujukan Konseling



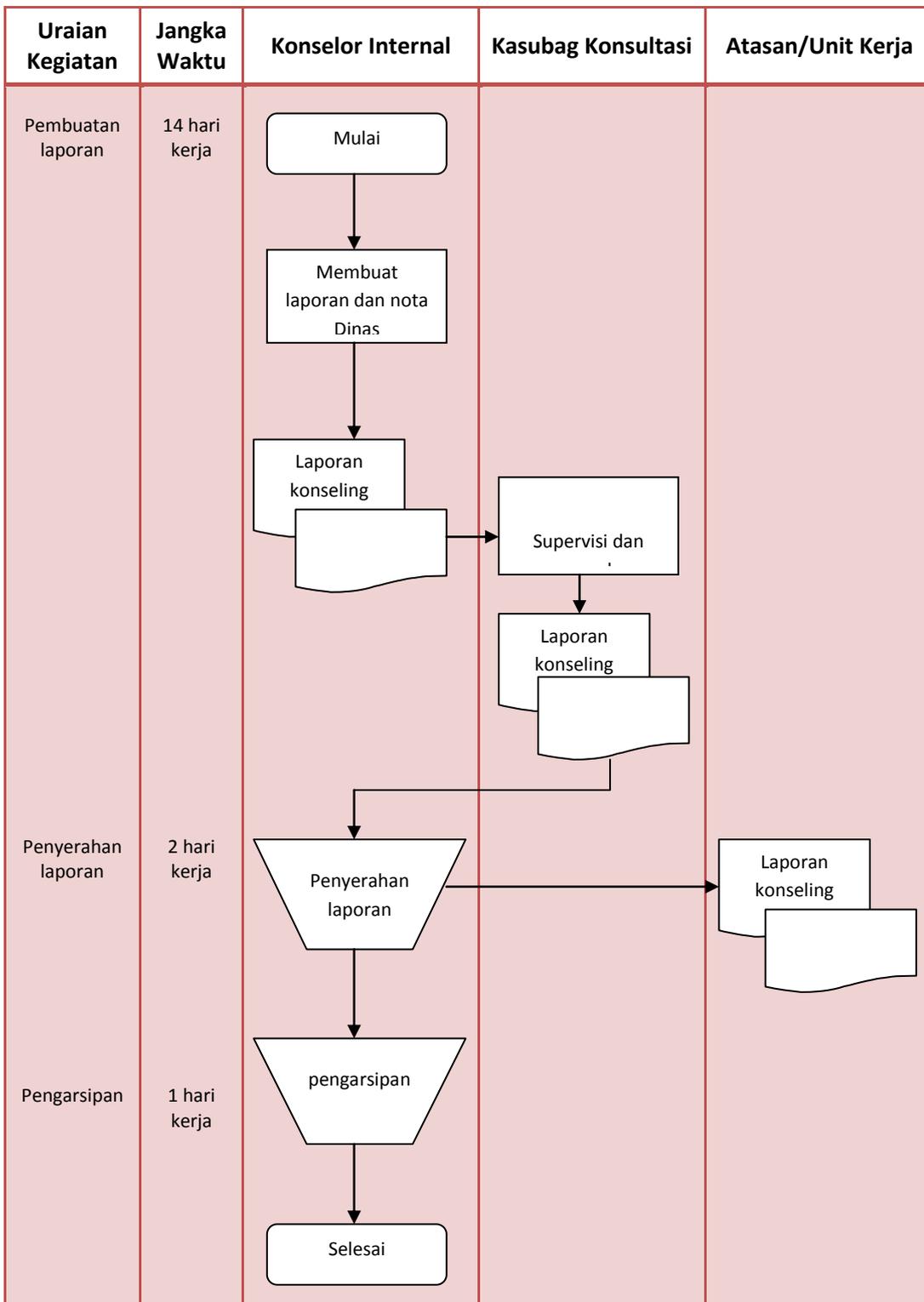
E. Pelaksanaan Monitoring Konselee

Prosedur Pelaksanaan Monitoring Konseling



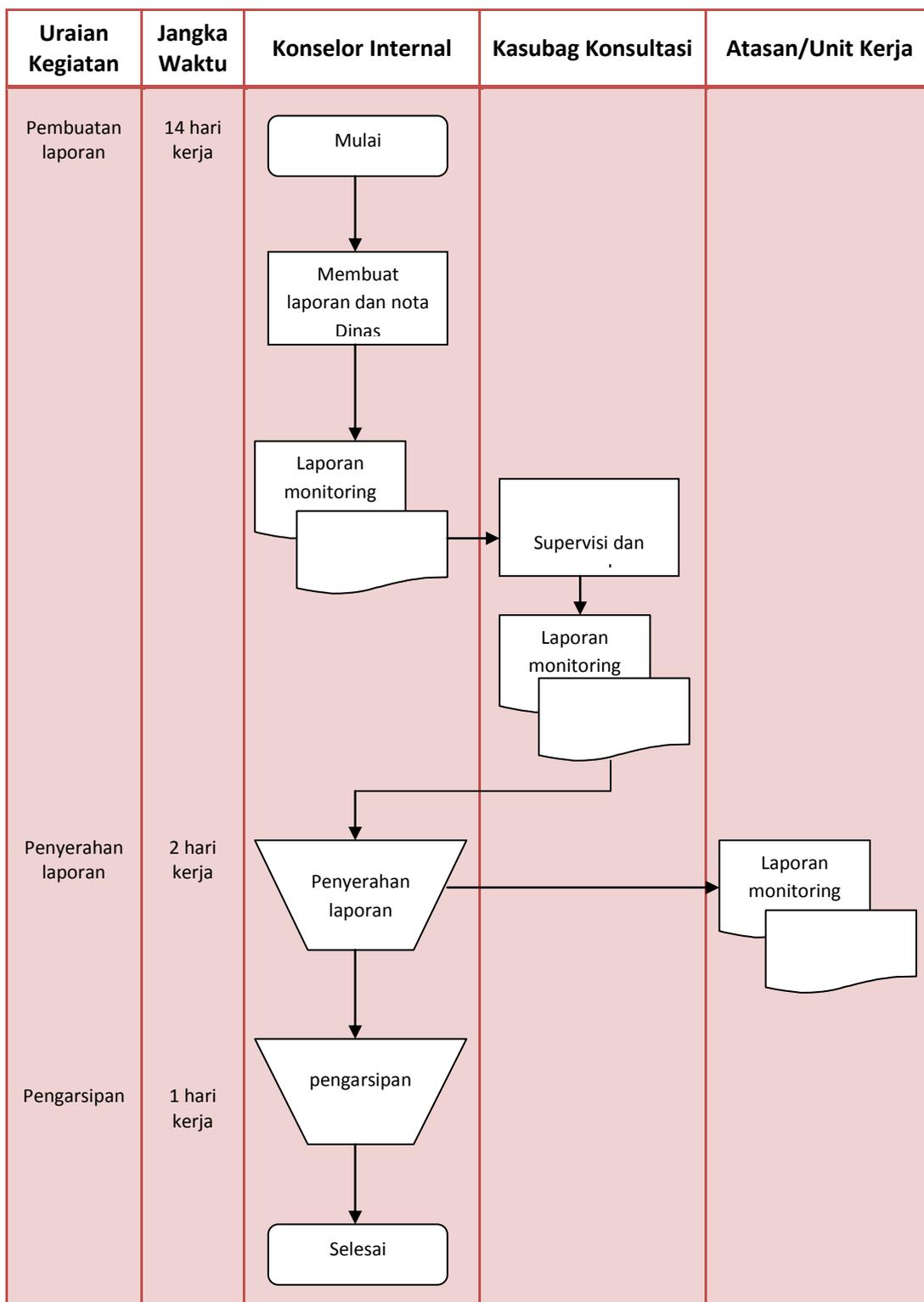
F. Pembuatan Laporan Konseling

Prosedur Pembuatan Laporan Konseling



G. Pembuatan Laporan Monitoring

Prosedur Pembuatan Laporan Monitoring





PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, tanggal :
 Lokasi :
 Lama Kegiatan :
 Nama Responden :
 Jabatan :
 Telepon/HP :

PEDOMAN WAWANCARA

Pertanyaan

1. Komunikasi - Dimensi Transmisi

- Selain kepada implementor (subag konsultasi), kepada pihak mana saja sosialisasi mengenai keberadaan program ini dilakukan?
- Adakah pihak lain (ekstern) yang juga memiliki kepentingan atas pelaksanaan program ini? Jika ada, peran seperti apa yang dimiliki oleh pihak tersebut dalam pelaksanaan program layanan ini?
- Bagaimana proses sosialisasi program ini dilakukan terhadap:
 - Pelaksana (implementor)
 - Kelompok sasaran program
 - Pihak lain yang terkait

2. Komunikasi – Dimensi Kejelasan

- Bagaimana gambaran secara singkat program layanan *Employee Care Center* di BPK RI ini?
- Apakah tujuan dari diselenggarakannya program layanan tersebut?
- Apakah sasaran dari program layanan tersebut?
- Adakah pedoman yang dirumuskan untuk mengevaluasi keberhasilan program layanan ini? (misal: target jumlah konselee)

- Adakah suatu dokumen yang mendeskripsikan secara jelas mengenai program layanan ini di BK RI?

3. Komunikasi – Dimensi Konsistensi

- Sejauh mana konsistensi dalam proses sosialisasi maupun pemberian informasi terkait program layanan ini? (bentuk-bentuk konkret yang dilakukan)
- Bagaimana menyiasati kemungkinan adanya hambatan dalam proses komunikasi mengenai keberadaan program bagi pegawai di kantor-kantor perwakilan BPK RI?
- Bagaimana konsistensi dalam teknis pelaksanaan program?

4. Sumber Daya Manusia

- Dalam EAPA Standards for EAP, penyediaan jumlah staf (konselor) dalam program layanan konseling ini disesuaikan dengan besaran organisasi. Berapakah jumlah staf pelaksana program yang ada saat ini? Menurut bapak/ibu, apakah jumlah tersebut memadai jika dibandingkan dengan jumlah pegawai BPK RI saat ini? Berapa jumlah staf pelaksana ideal untuk program layanan ini di BPK RI?
- Adakah standar pendidikan tertentu yang ditetapkan bagi staf pelaksana program ini?
- Adakah keahlian dan pengalaman tertentu yang harus dikuasai oleh pelaksana program?

5. Sumber Daya Anggaran

- Menurut bapak/ibu, apakah program layanan ini membutuhkan dana yang cukup besar dalam penyelenggaraannya? Jika iya, aspek apa saja yang menyebabkannya?
- Bagaimana proses pengajuan anggaran untuk program layanan ini di BPK RI?
- Bagaimana kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran dalam pelaksanaan program ini?
- Adakah insentif khusus yang diberikan kepada staf pelaksana program diluar gaji pokoknya? Jika ada, apa tujuan adanya insentif tersebut?

6. Sumber Daya Peralatan

- Apa saja sarana dan prasarana minimal yang harus tersedia dalam penyelenggaraan program layanan ini?

- Menurut bapak-ibu, apakah sarana dan prasarana yang ada di BPK RI telah memenuhi persyaratan minimal tersebut? Jika belum, sarana prasarana apa saja yang seharusnya ada tetapi belum ada di BPK RI?
- Apakah ketidakadaan sarana atau prasarana tersebut mempengaruhi pelaksana dalam proses pemberian layanan?

7. Sumber Daya Informasi dan Kewenangan

- Adakah informasi mengenai pelaksanaan program layanan yang dapat dengan mudah diakses oleh implementor?
- Dalam program layanan ECC di BPK RI ini, siapakah pihak yang memiliki wewenang tertinggi dalam pengambilan keputusan terkait penyelenggaraan layanan?
- Dan dalam hal apa saja implementor memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan terkait pelaksanaan program?
- Bagaimana bentuk pengawasan terhadap pelaksanaan program yang dilakukan oleh subag konsultasi? Serta bagaimana bentuk pertanggungjawaban dari subag konsultasi terhadap pelaksanaan program?

8. Disposisi (*Disposition*) – Kognisi Pegawai

- Menurut bapak/ibu, sejauh mana pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendalaman (*comprehension and understanding*) yang dimiliki oleh implementor terhadap program layanan ini?

9. Disposisi (*Disposition*) – Responsivitas Pegawai

- Menurut bapak/ibu, bagaimana respon implementor program terhadap program layanan ini? apakah menerima, netral ,atau menolak (*acceptance, neutrality, and rejection*)?

10. Disposisi (*Disposition*) – Intensitas

- Menurut bapak/ibu, sejauh mana intensitas implementor dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana program?
- Secara general, menurut bapak/ibu bagaimana kemauan dan komitmen pelaksana dalam menyelenggarakan program layanan ini?

11. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*) – Fragmentasi

- Bagaimana gambaran fragmentasi pada Biro SDM? Adakah pengaruhnya dalam pelaksanaan program?

- Bagaimana kerjasama atau sinkronisasi antar bagian tersebut dalam menentukan kebijakan terkait pelaksanaan program?

12. Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*) - *Standard Operating Procedure* (SOP)

- Bagaimana bentuk SOP dari program layanan ini?
- Siapa pihak yang memiliki kewenangan untuk merumuskannya?
- Adakah campur tangan pihak psikolog (dalam hal ini LPT-UI) dalam merumuskan SOP?

Pertanyaan Pelengkap

1. Penjelasan mengenai HRM Plan dan latar belakang penambahan peran HR sehingga memunculkan Sub Bagian Konsultasi di Biro SDM BPK RI
2. Penjelasan struktur organisasi BPK RI keseluruhan dan struktur organisasi Biro SDM secara khusus
3. Menurut bapak/ibu, apa saja manfaat yang dirasakan dengan keberadaan program layanan ini bagi organisasi?
4. Menurut bapak-ibu, apa saja manfaat yang dirasakan dengan keberadaan program layanan ini bagi karyawan?
5. Menurut bapak/ibu, sejauh mana keberadaan LPT-UI membantu penyelenggaraan program layanan ini?
6. Selain LPT UI, adakah pihak lain yang turut membantu?
7. Menurut pendapat bapak/ibu, sejauh mana keberhasilan program layanan ini? Faktor apa yang mendasari pendapat bapak/ibu tersebut?
8. Menurut bapak/ibu, permasalahan apa sajakah yang dihadapi dalam pelaksanaan program layanan ini? Bagaimana cara mengatasinya?
9. Dari rumusan mengenai tujuan dari program layanan ECC, siapa yang merumuskan? Apa saja indikator penjas dari tiap-tiap poin tersebut?

TRANSKRIP WAWANCARA MENDALAM



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Kamis, 10 Mei 2012
Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
Waktu : 15.16 – 15.48
Nama Responden : Widodo Prasetyo Hadi, SE., MM.
Jabatan : Kepala Biro SDM BPK RI
Telepon/HP : -

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang, Pak. Saya Candra Murti Utami dari FISIP Universitas Indonesia sedang melakukan penelitian mengenai program *Employee Care Center* di BPK RI. Ada beberapa hal yang ingin saya tanyakan kepada bapak terkait Biro Sumber Daya Manusia sebagai penyelenggara dari program ECC ini. Langsung saja ya pak, yang pertama, adanya *Employee Care Center* ini kan sebelumnya menurut sumber yang saya dapatkan awalnya bermula dari adanya reformasi birokrasi di BPK ini.

N: Sejarah reformasi birokrasi..

P: Iya, kemudian diturunkan ke Biro SDM dengan adanya HRM Plan, seperti itu ya pak?

N: Iya. Bahkan bukan reformasi birokrasi ya, sejak renstra, rencana strategis BPK.

P: Nah, proses itu bisa sedikit dijelaskan pak kepada saya? Bagaimana awalnya ada reformasi birokrasi hingga akhirnya terbentuk Sub Bagian Konsultasi di Biro SDM ini.

N: Oke, ini saya kasih datanya ya.. Kita bermula dari reformasi birokrasi. Jadi, sebelum reformasi birokrasi, kita BPK sudah mencanangkan mengenai rencana strategis BPK.

P: Sebelum tahun 2007?

N: Berarti mulai 2007 sampai.. 2011. Eh, 2006 sampai 2010. Kemudian dilanjutkan 2011 sampai 2015. Jadi di situlah antara lain dalam rencana strategis kita loncat saja kepada rencana strategis yang ke dua yaitu rencana strategis 2011-2015, ada beberapa sasaran strategis ya, jadi ada sasaran strategis SS1, SS2, SS3, SS4, SS5, SS6, SS7, SS8, SS9, dan SS10. Inilah sasaran strategis kita. Di antara 10 sasaran strategis tadi, SS8 antara lain membahas tentang peningkatan kompetensi SDM dan dukungan manajemen. Dari 10 strategis tadi, kalau memang apa saja silahkan nanti kita kasih. Di dalam meningkatkan kompetensi SDM dengan dukungan manajemen SDM tadi antara lain kita jelaskan bahwa sebagai organisasi yang bertumpu pada kecakapan dan keahlian, SDM merupakan aset terpenting BPK. SDM merupakan aset terpenting daripada organisasi BPK. Ya, aset terpenting BPK maksudnya kita harus punya SDM yang kuat, kita harus punya SDM yang sehat, kita harus punya SDM yang capable, kita harus punya SDM yang kompetensinya sesuai dengan yang diinginkan oleh BPK sebagai organisasi pengemban amanat konstitusi tentang pemeriksaan keuangan negara. Inilah dasarnya. Jadi melalui SS8 tadi yaitu peningkatan kompetensi SDM dan dukungan manajemen, diharapkan nantinya kepada kita mempunyai suatu SDM, bukan hanya pemeriksa saja, tetapi penunjang, pendukung juga, dukungan manajemen SDM secara keseluruhan

itu yang betul-betul sesuai dengan kompetensi yang kita inginkan. Nah ini diwujudkan oleh biro SDM salah satunya melalui penyelenggaraan ECC ini. Ini dari sisi kemampuan SDM, ya. Tetapi untuk mendapatkan SDM yang berkualitas tadi, kan banyak yang kita perlukan ya. Kita perlu peningkatan kompetensinya, peningkatan kapabilitasnya, peningkatan kesehatannya, sehat bisa sehat jasmani, sehat rohani. Ya, jadi kita punya SDM yang kompetensinya juga punya kompetensi perilaku, kompetensi teknis sesuai dengan kemampuan. Dari sisi pendidikannya sesuai dengan tugas dia masing-masing walaupun selain itu ada pengaruh dari lingkungan yang kondusif. Kalau ini kita hubung-hubungkan, bisa saja nanti seorang pemeriksa, khususnya pemeriksa ya, bahwa ia menghadapi suatu momentum ya, pada saat melakukan tugas pemeriksaan adalah suatu saat atau waktu yang paling berat bagi seorang pemeriksa karena tugas pemeriksaan itu anggapan orang, anggapan yang entitas ya, atau auditee, orang yang diperiksa itu bahwa seorang pemeriksa ini datang untuk memeriksa ini bukan sekedar memeriksa tapi ada anggapan atau image bahwa mereka itu mencari kesalahan. Ini sudah ada.. Apa.. Perang batin. Padahal kita datang ke sana melaksanakan tugas pemeriksaan. Apakah pertanggungjawaban keuangan itu dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ada, dan segala macam. Kalo seorang pemeriksa nanti tidak kuat, ini dalam sisi tugas ya, ada tekanan-tekanan yang mana harus diketahui bahwa dalam penugasan itu dengan batas waktu tertentu, 30 hari katakanlah, dia harus dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka, pulang dengan membawa laporan. Ini ada hal yang kalo pemeriksa tidak kuat, bisa stress, bisa ini, belum capek badan segala macam, itu bisa terjadi. Itu dari satu sisi saja dari sekian banyak sisi yang harus diperhatikan. Ini pengaruh belum lagi pihak auditee yang diperiksa. Dia menerima kita dengan baik atau tidak? Kalo dia sudah merasa curiga terhadap pemeriksa ini, kadang-kadang dia dipanggil, atau minta data tidak dikasih. Ya..dipanggil atau dimintai keterangan dia tidak datang. Sementara waktu terus berjalan. Ini juga membuat dia stress ya.. Ini ini satu hal, ini dari sisi pokok. Dia nanti akan kembali ke yang menugaskan tadi kalo tidak tercapai bagaimana nanti? Takut nanti dianggap tidak mampu sehingga dia bisa saja apa kinerjanya jelek, ini ini adalah bayang-bayang ketakutan yang dia tadi. Masih banyak sebenarnya tugas yang mereka menghadapi suatu tantangan. Itu dari satu apa.. Pelaksanaan tugas. Belum lokasi tempat kita tugas, ya. Di tengah hutan, di tempat jauh, dan lain-lain. Ini juga persoalan tersendiri. Pernah suatu kali ada yang tugas di Papua. Pernah disandera, diculik sama Papua Merdeka. Itu pernah terjadi. Satu tim. Walaupun tidak diapa-apain tapi uang saku dan lain-lain dirampas oleh mereka. Ini juga persoalan-persoalan yang dapat mempengaruhi kesehatan jasmani dan rohani dia. Baru perjalanan kalo di Jawa sih relatif enak lah jalan darat dan lain-lain ada yang naik perahu yang menyusur sungai, ke tambang-tambang, ke hutan, dan lain-lain, ini juga hal-hal yang memang harus perlu kita perhatikan. Pada saat itu gaji pegawai negeri masih sedikit sehingga ini juga menambah persoalan-persoalan yang dihadapi oleh seorang pemeriksa ya. Baru berangkat aja melewati.. Ya kalo kembali lagi kalo di Jawa ngga begitu persoalan. Kalo di luar Jawa, naik pesawat kecil yang satu pesawat hanya 8 orang, ini kalo tidak kuat mental kita ya, ini akan mempunyai dampak yang pada akhirnya juga mempengaruhi tugas dia sebagai pemeriksa. Itu dari sisi penugasan. Belum seorang pemeriksa yang ditugaskan ke.. Kan kita ketahui kita punya 33 perwakilan di seluruh Indonesia. Umumnya mereka kalo ditempatkan di Ternate, Ambon, NTT, kemudian juga Papua Barat, Papua Timur, Aceh, daerah Bengkulu, daerah bencana Padang, umumnya mereka kan jarang bawa keluarga. Biasanya ditinggal. Ini kan juga membuat suatu kondisi yang menurut saya kurang kondusif bagi seorang pegawai, sekaligus dia sebagai kepala keluarga, sebagai manusia, atau sebagai ibu rumah tangga. Ini akan membawa dampak tersendiri yang kita pun tidak tau. Stress, tidak kumpul keluarganya, dan lain-lainnya bermacam-macam kan. Kemudian juga, e.. Sakit. NTT, Kupang, Papua Barat, Manokwari, Papua, kemudian Ambon, Nias, di Sumatra Utara, di Bengkulu, ini daerah endemi malaria. Ini ini juga ada kawan kita dulu yang dari Jogja dipindah ke Papua, di sana baru 6 bulan, putranya meninggal karena terserang malaria. Ah ini persoalan-persoalan. Oleh karena itu, banyak sebenarnya kalo mau diceritakan apa sih persoalan-persoalan bagi seorang pemeriksa. Ini dari sisi ini saja, banyak persoalan-persoalan lain. Oleh karena itu, kita sudah menganggap perlu pentingnya ECC ini. Kalo, ah ini tambah satu lagi ya, banyak yang karena penugasan, banyak terjadi keretakan rumah tangga.

P: Karena terpisah jauh ya pak..

N: Terpisah jauh bisa, atau bahkan ditinggal jauh akhirnya ya namanya manusia ada godaan dan lain-lain ini kan jadi persoalan. Oleh karena itu, bagaimana kita memaintain mereka-mereka supaya sedapat mungkin jiwanya dia atau kondisinya dia atau kenyamanan dia dari sisi dia sebagai

pemeriksa juga sebagai manusia, juga sebagai kepala rumah tangga atau sebagai anggota keluarga jangan sampe terganggu. Itulah kami menganggap pentingnya satu unit kerja yang disebut ECC. Jadi ECC ini memang sampe sekarang baru kita yang paling berperan adalah pada saat orang ini sudah mengalami sesuatu, sudah terjadi. Setelah terjadi, kita dari ECC turun melakukan apa..konsultasi dan lain-lain segala macam. Jadi apa.. Jadi kita melakukan ECC melakukan kegiatan untuk beberapa teman-teman kita yang sedang mengalami persoalan. Walaupun sebetulnya ECC ini kita siapkan juga untuk preventif. Silahkan saja kepada seluruh pegawai BPK di manapun silahkan datang konsultasi dengan kita kalau ada persoalan-persoalan yang dihadapi. Jadi itulah perlunya, itu tadi renstrapun sudah kita rancang seperti itu ya. Terus pada saat reformasi birokrasi nih kebijakan nasional, ini bahwa ada juga yang menyangkut tentang itu gitu lho. Jadi sebelum RB ini yang kebijakan nasional pemerintah, BPK sudah jalan duluan, gitu lho. Jadi kembali lagi, apa.. ECC ini kita memang perlu karena banyaknya tantangan yang tadi.

P: Terutama di pegawai ya pak ya..

N: Seluruh pegawai, bahkan kita menyiapkan keluarga pegawai pun silahkan. Contoh misalnya sudah ada proses menggugat cerai dan segala macam. Ya kita dari Pak Sulung tadi turun dengan tenaga kita, ECC kita, turun ke sana mencari apa sih sebenarnya yang terjadi. Jadi bahkan kalo bisa ya ini kan karena tugas.. Contoh misalnya suami istri, karena pekerjaannya, sama-sama orang BPK nih, pekerjaan itu suaminya itu karena workaholic ya, jadi dia kerja terus sampe malem, si istrinya menuntut, jam kerja ya ada waktunya lah sampe jam berapa. Inipun menjadi persoalan. Sehingga persoalan-persoalan yang sebetulnya sepele ini bisa menjadi keretakan rumah tangga. Oleh karena itu, kita datang mereka untuk bagaimana menyelesaikan, kita berikan pemahaman-pemahaman untuk mencari solusinya. Prinsipnya itu sebetulnya, keberadaan ECC adalah untuk menyelesaikan manakala terjadi persoalan di antara kita yang disebabkan oleh berbagai macam persoalan tantangan tadi ya.. Jadi dari sisi tugas pokok, lokasi, kemudian kehidupan rumah tangga dia, bahkan kalo dulu mengenai penghasilan dia, kalo sekarang sih sudah ada perhatian dari pemerintah ya, kita tidak begitu bermasalah dengan itu. Namun hal-hal seperti itu dipersiapkan. Kenapa ada persoalan itu? Saya tadi sudah bilang bahwa BPK punya 33 perwakilan. Seseorang tidak mungkin ditaruh di sini terus. 3 atau 4 tahun dia harus bergeser dimutasi. Mutasi itu harus. Ini pun membuat dia kekhawatiran jangan-jangan dia sudah eksis di satu tempat, ngga mau dipindah, begitu ada dengar berita mau dipindah, dia sudah stress duluan. Susah memberikan pemahaman kepada mereka bahwa BPK itu bukan hanya di Jakarta, atau bukan hanya di Bandung. Nah inilah yang kita perlu ECC ini kita perkuat supaya memberikan pemahaman secara psikis maupun psikologis, kita siapkan mental mereka. Dan ECC bergerak ini memang untuk beberapa hal yang sudah terjadi. Namun demikian, ECC sebenarnya keberadaan ECC adalah untuk preventif juga. Silahkan saja terbuka kepada pegawai-pegawai di seluruh indonesia untuk berkonsultasi kepada kita. Ini prinsip yang bisa kita jelaskan begitu.

P: Untuk memperkuat ECC tadi itu pak, apa saja sih yang sudah dilakukan oleh Biro SDM?

N: Kita siapkan tenaga ECC. Psikolog, kita bekerja sama dengan psikolog di universitas terdekat. Misalnya di kemarin di Bandung, kita bekerja sama dengan psikolog Unpad, Jogja dengan Gama. Itu yang kita lakukan, ya. Untuk di Jawa Timur, untuk di Ambon, kita ambil psikolog. Kalo memang di satu tempat misalnya di Ambon tidak ada Psikolog di Universitas Pattimura, kita datangkan dari Jakarta. Ini kita lakukan. Bagaimanapun juga mereka itu manusia, kalo sudah memang prinsip dan lain-lain ya sudah kita, yang penting upaya kita sudah ada. Nah itu yang kita lakukan. Melakukan semua kegiatan-kegiatan dan langkah-langkah yang memang diperlukan untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi oleh para pegawai.

P: Dengan adanya ECC ini, menurut bapak sendiri sebagai kepala Biro SDM, apa sih pak manfaat yang bisa diperoleh, baik untuk organisasi secara umum maupun untuk karyawan itu sendiri?

N: Bagi karyawan jelas, keberadaan ECC tadi kan untuk menjaga supaya SDM kita, untuk melaksanakan tugas fungsi BPK, adalah SDM yang mumpuni. Mumpuni adalah ya sehat secara jasmani, sehat secara rohani, itu dari keluarga pun ada rasa kenyamanan, sehingga ini mempengaruhi pelaksanaan tugas dia jangan sampai terganggu oleh persoalan-persoalan lainnya, ya. Kalo terganggu otomatis nanti tugas BPK yang diamanatkan undang-undang tidak akan

berjalan. Itu sebetulnya. Manfaatnya itu kita juga membuka secara luas bukan hanya kepada orang-orang yang telah mengalami persoalan, tapi sebelum ada persoalan. Itu kita harapkan kita dapat menyelesaikan persoalan itu sebelum persoalan menjadi makin membesar. Itu manfaat. Dan menurut saya, dibanding sebelum ada ECC ini, dan setelah ada pastinya beda. Kalo ada ECC, setiap ada persoalan segera langsung kita tangani. Kalo sebelum ada ECC, itu kalo ada persoalan kadang kita hanya minta ijin kepada pimpinan untuk merekrut psikolog dari mana saja. Tapi dengan ada ECC, anggarannya mereka sudah ada melekat, sehingga begitu ada persoalan tinggal jalan. Apa yang diperlukan tinggal jalan gitu lho, tapi kalo belum ada bagaimana? Ya kan wong kita tidak punya tenaga. Nah itu persoalannya. Jadi kalo ada persoalan kita cepet selesaikan, kita cepet proses, karena sudah ada unit sendiri. Kalo kurang, kita handle dengan tenaga-tenaga dari luar, umumnya dari universitas-universitas terdekat. Itu sebetulnya.

P: Terkait dengan struktur birokrasi BPK ini, khususnya Biro SDM, kan bisa dikatakan masih sangat terfragmentasi, begitu. Untuk strukturnya. Menurut bapak struktur yang masih seperti ini apakah bisa berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program di BPK?

N: Begini, struktur organisasi kita itu dinamis. Ya. Kita mengikuti sesuai dengan perkembangan jaman, perkembangan kebutuhan, perkembangan fungsi daripada BPK sendiri. Tidak mungkin struktur organisasi kita statis karena dasar pelaksanaan kegiatan BPK itu tanpa dukungan struktur organisasi dan uraian jabatan yang fix, tentunya kita akan terhambat. Organisasi kita tahun e.. Apa.. Nomor 39 dibuat, termasuk struktur organisasi termasuk job description itu di SK nomor 39 tahun 2007. Sekarang kita sudah menganggap itu sudah tidak sesuai lagi. Oleh karena itu, saat ini BPK membentuk tim sedang melakukan penyempurnaan struktur organisasi dan uraian tata kerja. Sekarang kita sedang bekerja. Tim sedang bekerja, penyusunan atau penyempurnaan struktur organisasi termasuk uraian jabatan. Uraian jabatan dari organisasi ini kita sedang bikin, ada di bawah biro SDM kita sudah berkoordinasi dengan, bekerjasama dengan konsultan untuk kita bekerja menyusun uraian jabatan, nah ini sedang kita susun. Jadi kembali lagi, organisasi itu tidak mungkin statis. Kita selalu sesuaikan dengan tuntutan kebutuhan ya, tuntutan perkembangan BPK sendiri, karena jaman dulu organisasi ini tahun 2007 itu perwakilan belum banyak. Hanya beberapa dulu masih di Medan, Banjarmasin, Makassar, Bali, Jogja, Jakarta. Sekarang sudah menyebar di seluruh provinsi. Oleh. Karena itu organisasi inipun harus juga kita kembangkan. Itu prinsipnya. Memang betul, kalau organisasi yang lama kita pake, walaupun jalan tidak ada dasar hukumnya. Oleh karena itu sekarang kita lagi nyusun penyempurnaan struktur organisasi dan tata kerja. Ini sedang kita susun.

P: Terakhir pak, menurut pengamatan bapak sebagai kepala Biro SDM, bagaimana sih kinerja dari Sub Bagian Konsultasi dalam menyelenggarakan ECC selama ini?

N: Jadi begini, tadi saya sudah bilang ECC ini bekerja sementara ini berdasarkan kondisi yang terjadi. Setiap ada yang terjadi ya kita bekerja. Kinerjanya kalo ada peristiwa atau kejadian, seperti contoh ada seseorang dari kita yang agak kurang pas gitu ya pikirannya, kita kerjasama untuk mengamati yang terjadi sehingga itu terselesaikan. Yang saya bilang tadi bahwa sebetulnya ECC kan bukan hanya kepada orang yang.. Atau yang sudah terjadi saja ya, tapi saya pengen sebelumnya pun saya minta kesadaran para pegawai, manfaatkanlah ECC ini untuk lembaga konsultasi. Untuk pengaduan, untuk curhat dan segala macam, itu sebetulnya saya pengen, bukan hanya yang sudah kadung kena persoalan. Ya jadi preventif, ini kami justru lebih menghendaki itu. Hanya saja ini barangkali karena manusiawi ya, bahwa punya persoalan malu untuk disampaikan. Kalo sudah begitu parah yang terjadi, baru datang ke sini. Nah cobalah itu dinilai sendiri apakah itu berhasil atau tidak. Tapi yang pasti ECC ini pun akan berjalan tergantung pada kesadaran pegawai itu sendiri. Kalo menyadari kita ada kekurangan sesuatu, memiliki masalah, ya datang ke ECC kita siapkan bantuan, ya prinsipnya seperti itu.

P: Sejauh ini komitmen dan respon dari Sub Bagian Konsultasi ketika ada permasalahan datang?

N: Sangat responsif. Bahkan kita sampe ke Ambon, sampe ke NTT. Bahkan begitu kita sudah analisa hasil kajian ini, oh kalo gitu orang ini harus dikembalikan ke tempat asalnya, kita pindah. Dari Makassar ada persoalan, dari ambon ada persoalan, kita pindah ke mana keluarganya. Kita ke Bandung, ada yang dari Ambon ada persoalan kita pindah ke Palembang. Nah itu daripada

responsibilitas kita. Itulah yang sudah kita lakukan. Jadi sangat responsif kita untuk diantaranya persoalan itu menjadi lebih terang. Nah itu yang kita lakukan.

P: Baik saya rasa cukup pak, terima kasih banyak untuk waktunya.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Kamis, 10 Mei 2012
Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
Waktu : 11.43 – 12.16
Nama Responden : Sulung Setyo Amboro, SE., MM., Ak.
Jabatan : Kepala Bagian Kesejahteraan Biro SDM BPK RI
Telepon/HP : -

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang, bapak, saya Candra Murti Utami dari Universitas Indonesia sedang melakukan penelitian penyelenggaraan program ECC di BPK ini. Nah ada beberapa hal yang ingin saya tanyakan terkait penyelenggaraannya. Yang pertama, bisa saya minta sedikit profil dari bagian kesejahteraan pak?

N: Kalo profil singkat nanti bisa diminta sama Pak Chaerul ya, nanti minta aja.

P: Oh, baik pak. Kalau peran dari Bagian Kesejahteraan ini untuk program ECC apa sih pak?

N: Ya, kalo di program apa di bagian saya ini terkait dengan program ECC ya perannya ya kita memang punya tusi untuk itu, untuk apa namanya melakukan kegiatan konseling ya, konseling pegawai. Ya itu. karena memang itu tusi kita.

P: Kalau pihak yang melakukan evaluasi terhadap program ECC ini apakah bagian kesejahteraan atau ada pihak lain?

N: Ya kalo evaluasi secara tusi juga kita, kan melekat. Kita kan melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan melakukan evaluasi juga kan, dalam kegiatan khususnya untuk perbaikan ke depan, itu dari sisi internal. Kalo dari eksternal ya nanti kita juga punya mekanisme diperiksa oleh.. bukan diperiksa sih.. ya..QA *Quality Assurance* nya dari Itama.

P: Oh, Itama. Biasanya Itama itu langsung ke Subag Konsultasi atau melalui Bagian Kesejahteraan?

N: Ngga, dia sebenarnya melakukan pemeriksaan atas unit kerja ya, Biro SDM.

P: Oh, Biro SDM..

N: Ya, cuma kan kita bagian dari Biro SDM, terus kita punya kegiatan-kegiatan, salah satunya

kegiatan ECC ini kan, gitu.

P: Kalau untuk sosialisasi, ECC ini kan butuh disosialisasikan ke pegawai ya pak ya, untuk sosialisasinya itu diserahkan sepenuhnya ke Sub Bagian Konsultasi atau Bagian Kesejahteraan juga ikut andil?

N: Ya, kalo untuk sosialisasi sebenarnya ini karena kebijakan Biro SDM juga, cuma masalah tuisi pembagian tuisi aja. Secara khusus memang ada di Subbag Konsultasi, karena kan kegiatannya memang menempel di masing-masing sub bagian, gitu. Cuma memang secara struktural ya karena Bagian Kesejahteraan itu membawahi konsultasi, ya juga ikut apa namanya.. terlibat kan. Gitu.

P: Berarti dalam penyelenggaraan ECC ini perlu ada koordinasi ya pak antara Bagian Kesejahteraan dengan Sub Bagian Konsultasi. Nah ini bagaimana sih bapak atau Bagian Kesejahteraan secara umum menyiasati adanya hambatan-hambatan dalam proses komunikasinya?

N: Ya, komunikasi terkait?

P: Terkait program ECC.

N: Kepada siapa? Kepada..

P: Antara Sub Bagian Konsultasi dengan Kesejahteraan, ketika ada misalnya mau melakukan kegiatan apa, begitu. Ada ngga sih pak hambatan-hambatan komunikasi antara Sub Bagian Konsultasi dengan Bagian Kesejahteraan?

N: E.. sebenarnya bukan lebih ke hambatan ya, lebih ke koordinasi. Jadi kan semua program ECC itu kan tertuang dalam apa namanya.. kita punya RKSP, Rencana Kerja Satuan Penunjang, Kesekjenan dan Penunjang, nah di RKSP itu kan.. apa namanya.. e.. sudah jelas tuh mau melakukan apa saja, kemudian begitu ada RKSP kan di *break down* lagi ke dalam perencanaan yang lebih detail, artinya ini kapan, konsultasi kapan, kegiatan ini kapan, siapa penanggung jawabnya, ke mana, dan sebagainya. Jadi lebih ke koordinasi itu aja ya, jadi pada saat melakukan kegiatan, e.. apa.. surat-menyurat juga harus jalan kan pasti akan melalui secara berjenjang. Jadi lebih ke koordinasi. Ke koordinasi, kalo hambatan ya sebenarnya kalo hambatan koordinasi ya ngga ada karena itu akan selalu berjenjang kan pasti akan..

P: Sudah ada urutannya begitu ya pak?

N: Ya, pasti akan berjenjang.

P: Kalau dari aspek sumber daya manusianya, menurut bapak, menurut pengamatan bapak, untuk staf pelaksana program ECC ini, konselornya dan juga para staf di bagian konsultasi ini e.. seberapa jauh sih pengetahuan yang dimiliki untuk menyelenggarakan ECC ini?

P: Ya.. kalo saya baru ya, baru beberapa bulan ini baru mengamati mencermati juga dari proses-proses yang ada. Kalo dari kebutuhan atau *resources* gitu ya, memang kalo dari kasus yang masuk sih masih bisa *terhandle*. Cuma kita juga ngga tau kedepannya apakah ini ibarat fenomena gunung es kan, kita ngga tau, ini juga terkait dengan kesadaran kan, kesadaran pegawai untuk datang konsultasi. Selama ini masih kebanyakan usulan. Usulan dari pimpinan satker. Kalo dari sisi *resources*, sekarang ya masih, masih *terhandle*. Jumlah ya, *quantity*. Kuantitas. Kalo dari kualitas ya mungkin e.. saya kira udah cukup memang ada hal yang kemarin kita lihat memang perlu kita tingkatkan gitu kan.. perlu kita tingkatkan, karena saya juga konselor, ya kan.. saya harus selalu melakukan koreksi atas atau melihat hasil-hasil konseling yang sudah dilakukan ya, *improvement* ya dikit-dikit aja lah. Masalah-masalah pelaporan, masalah konten bagaimana biar hasil konseling itu bisa dipahami bahasanya oleh orang awam, gitu. Orang-orang yang atasan yang meminta, seperti itu. tapi secara teknis saya pikir udah cukup.

P: Kalau dari segi sumber daya anggaran, ECC ini kan membutuhkan dana yang cukup besar ya pak ya. Nah, kenapa sih pak kok bisa sampai besar? Aspek apa saja sih yang membuat..

N: Besar ya, besar itu sangat tergantung sekali ya.. hehehe. Mungkin ya malah saya pikir belum terlalu besar ini ya. Karena kalo secara normal, kalo saya *benchmark* ke organisasi lain itu rata-rata 10 persen dari anggaran SDM. Ya, konseling itu 10 persen dari total biaya pengeluaran SDM.

P: kalau di BPK ini berapa persen pak?

N: Kalau di BPK ini, belum ya.. belum sampe segitu. Makanya saya sendiri *benchmark* kemarin ke instansi lain itu kayak Bank Mandiri, saya tanya kalo konseling itu ya sekitar 10 persen. Itu normal. Kalo lebih dari itu berarti ada yang salah di organisasi kan. Berarti terlalu banyak masalah begitu kan. Berarti ngga sehat. Ya..10 persen lah, itu maksimal. Tap I kalo kita kan kayaknya belum nyampe 10 persen.

P: Untuk proses pengajuan anggarannya sendiri seperti apa sih pak?

N: Kalo proses pengajuan anggaran ya normal aja, seperti mekanisme APBN aja. Jadi pada untuk misalnya 2013 ya, ini 2012, e.. apa namanya.. pada pertengahan ini bulan-bulan ini kita mengajukan namanya rencana kerja dan anggaran. Jadi kita bikin kayak proposal lah, namanya proposal. Itu nanti diajukan secara berjenjang ke Biro Keuangan untuk dilakukan ini kemudian nanti dari sisi kegiatannya kan juga harus mengacu pada perencanaan strategik, jadi kegiatan dan anggarannya ini kan ga bisa terlepas. Diajukan, nanti baru digodok, di apa.. diolah lah oleh tim anggaran dan tim perencanaan kegiatan di Ditama Revbang, nanti kalo udah disetujui ya udah, berarti dibawa ke apa namanya.. ke sekjen, ke DPR ya, ke DPR, nanti diputuskan.

P: Ada ngga sih pak evaluasi awal terhadap dana yang diajukan? Jadi nanti dana yang turun kadang bisa berubah.

N: Ya, bisa berubah. Bisa berubah. Makanya kalo di prinsip anggaran itu selama ketersediaan anggaran APBN kan pemerintah, kita ngga kayak swasta kan kalo anggaran pemerintah sekian ya kita harus menyesuaikan.

P: Berarti ketika angka yang turun itu berbeda, harus ada perombakan program?

N: Penyesuaian, iya. Penyesuaian program. Paling mengurangi, misalnya kalo kita mau melakukan edukasi, edukasi untuk konseling, tadinya volumenya lima, ya mungkin dua, artinya lebih ke arah seperti itu dari pada bukan menghilangkan kegiatan tapi kadang ya mungkin saya ngga tau, kalo di sini kayaknya jarang kalo menghilangkan kegiatan, paling mengurangi volumenya aja.

P: Nah, terus staf di Sub Bagian Konsultasi ini kan beberapa ada yang memiliki peran ganda, sebagai staf juga sebagai konselor gitu ya pak ya, nah untuk peran ganda sebagai konselor ini ada insentif khusus ngga sih pak yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan?

N: Insentif.. mm.. sebenarnya ngga ada insentif ya karena e.. lebih ke surat penugasan ya, tapi memang itu kan untuk akomodasi perjalanan itu. kayaknya kalo untuk konseling belum ada, belum ada honor, misalnya honor tambahan untuk melakukan konseling, ngga ada.

P: Jadi penentuan gaji sama seperti staf pada umumnya ya..

N: Iya.

P: Lalu untuk sarana dan prasarana untuk ECC ini kan sudah ada ruang ECC, lalu juga sudah dikembangkan untuk *e-counseling*. Nah menurut bapak, sarana-prasarana yang ada sekarang sudah cukup atau belum? Atau masih ada harus ditambahkan saran lain yang bisa menunjang proses konseling?

N: Kalo tempat, ya memang selama ini kan ini ECC cuma ada di pusat. Sedangkan untuk permasalahan-permasalahan di perwakilan ya kita yang dateng. Jadi kalo fasilitas ya memang.. apa ya.. kalo untuk kasus yang ada sih masih *terhandle* ya, *terhandle* masih bisa dengan fasilitas yang

ada. Kemudian untuk yang itu.. apa namanya.. salah satu cara mensiasati keterbatasan ini kan fasilitas yang ada, makanya temen-temen kan lagi ngembangin yang *e-counseling*, jadi harapannya nanti mungkin akan menjangkau ke banyak pihak jadi ngga harus dateng, konseling tetap bisa dilakukan. Kalo sarana-prasarana saya pikir untuk sementara memang sudah cukup lah cukup memadai. Kecuali nanti ya kalo kasusnya tambah banyak, ya kita akan lihat.

P: Lalu dalam penyelenggaraan ECC ini, siapa sih pak pihak yang memiliki wewenang tertinggi dalam pengambilan keputusan? Misalnya dalam melakukan kegiatan, dan ada masalah kemudian harus segera diambil keputusan terkait kegiatan itu, apakah cukup dari Sub Bagian Konsultasi atau harus berkoordinasi dengan bapak juga sebagai Kepala Bagian Kesejahteraan?

N: Kalo konseling ini kan sebenarnya kerjaan ini ya kerjaan kayak fungsional sebenarnya ya. Jadi memang yang bertanggung jawab itu adalah konselornya. Konselornya. Kita memang karena kebetulan membawahi secara struktur, maka nanti kita mungkin akan lebih ke melakukan *Quality Assurance* nya aja. Jadi kayak tadi, laporan, kita.. apa namanya.. untuk menjaga kualitasnya aja, cuma kewenangan penuhnya itu ada di konselor. Karena ini juga sebenarnya rahasia kan, yang tau juga konselor, konselee, mungkin saya karena sebagai atasan gitu kan bukan sebagai pihak yang melakukan konseling gitu kan. Kan begitu. Kemudian paling juga nanti.. apa namanya.. saya lebih ke organisasionalnya, nanti mungkin terkait dengan tindak lanjut seperti apa, gitu kan. Karena hasil konseling itu kan nanti banyak faktor kan, karena masalah pribadi, kalo pribadi okelah konselor, tapi begitu menyangkut organisasi, ya tindak lanjut dari konseling ini yang memang harus *follow up* secara organisasional, nah itu baru nanti peran kita, peran kasubag, peran kabag, peran kepala biro, dan nanti siapapun yang terkait dengan mungkin masalah yang terkait dengan mungkin masalah yang dihadapi oleh pegawai itu. misalnya masalah mutasi, masalah penempatan, masalah karir, dan sebagainya itu baru. Tapi kalo masalah-masalah pribadi ya istilahnya konselor itu sendiri.

P: Berarti kalau secara teknis diserahkan ke Sub Bagian Konsultasi, ke konselornya langsung ya..

N: Iya, ke konselornya.

P: Nah menurut bapak secara umum bagaimana sih sepanjang selama ini dari pengamatan yang bapak lakukan, komitmen dari para staf yang ada di Sub Bagian Konsultasi ini?

N: Komitmennya sih bagus, temen-temen bagus, komitmennya ya.. rajin-rajin lah. Kalo ada penugasan oke, jalan, dilakukan dengan baik, laporan ada hasilnya, ya semuanya bagus.

P: Kalau dari bagian kesejahteraan sendiri, pengawasan yang dilakukan terhadap jalannya program ini seperti apa?

N: Ya, kalo saya sendiri karena saya tidak membawahi langsung, kan Kepala Sub Bagian, ya.. apa namanya.. dari sisi perencanaan gitu ya, dari sisi perencanaan kegiatan itu udah kita udah mulai masuk tuh, jadi apa yang kita lakukan setahun ke depan misalnya, rencana apa, kegiatan apa yang akan dilakukan, kemudian ya kita masuk apa namanya.. memberikan masukan-masukan, berdasarkan apa namanya.. perspektif dari kita gitu kan. Karena gini, kadang kan permintaan-permintaan atau harapan-harapan yang muncul dari atasan itu apa namanya.. jalannya kan dari atas gitu, dari anggota minta ke sekjen, sekjen ke karo, karo ke bagian kan, pasti jalannya begitu, jadi ya apa yang harus dilakukan sesuai permintaan pimpinan itu. kemudian setelah perencanaan selesai, jalan kegiatan, ya kita akan pantau gimana *progressnya*. Apa yang sudah dilakukan, misalnya, kenapa nih belum jalan, kenapa, masalahnya apa, kita cek kayak gitu. Kemudian kalo misalnya ada masalah, gimana jalan keluarnya. Itu kita tau apa masalahnya, penyelesaiannya seperti apa, gitu.

P: Lalu menurut bapak dengan adanya ECC ini manfaat apa sih yang bisa dirasakan? Baik untuk organisasi secara umum maupun untuk pegawai secara khusus.

N: Ya.. kalo secara menurut pegawai mungkin ini jadi salah satu tempat ya, tempat curhat gitu kan, tempat mengeluarkan uneg-uneg, ya mungkin lebih ringan, ya.. ada wahana lah, ada tempat

dia ini. Kemudian dari sisi organisasi penting karena kita bisa menangkap hal-hal yang mungkin selama ini ngga kelihatan, gitu lho. Ini masalah ada pegawai yang merasakan pola hubungan atau kondisi lingkungan kerja yang ngga bagus, gitu kan. Itu kan menjadi informasi buat kita, makanya kita bisa nyusun program. Oh ya kalo gitu bikin program apa namanya.. untuk memperbaiki kondisi lingkungan kerja misalnya. Misalnya lagi ada permasalahan wah ini orang jenuh, gitu. Nah makanya untuk penentuan apa program mutasi dan sebagainya kan kita bisa menyarankan ke bagian mutasi. Misalnya mereka penempatan ya, ya orang-orang yang bermasalah dan sebagainya, ngga pas di situ atau misalnya masalah absensi gitu ya, oh kenapa sih dia mangkir mangkir mangkir oh ternyata ada masalah keluarga, masalah keterbatasan kesehatan, dan sebagainya, itu kita larikan ke bagian mutasi untuk dijadikan dasar pengambilan kebijakan khusus mutasi.

P: Semacam *feedback* untuk organisasi ya pak..

N: Oh iya, jadi *feedback*.

P: Nah kalau dari permasalahannya nih pak. Menurut pengamatan bapak, masalah apa sih yang muncul dari pelaksanaan program ini?

N: Maksudnya masalah apanya?

P: Ya baik dalam hal teknis maupun..

N: Pengelolaan ECCnya? Pengelolaan ECCnya kalo sekarang memang secara teknis ngga ya saya pikir ngga ada masalah karena memang sekarang ini masih jumlah yang dateng masih bisa kita *handle* ya. Paling kalo masalah pengaturan jadwal soal konselor sekarang ini masih bisa kita *handle*. Kemudian apa lagi.. keuangan ngga ada masalah, lancar-lancar aja ya. Kemudian apa lagi.. e.. saya pikir ngga, belum ada masalah yang berarti ya secara teknis, masih bisa kita *handle*.

P: Kemudian, terakhir pak, menurut bapak dari 2 tahun lebih berjalan ini partisipasi pegawai untuk program ECC ini seperti apa pak? Apakah cenderung aktif atau malah pasif?

N: Pegawai dalam arti pegawai untuk ikut konseling begitu ya?

P: Konseling maupun seminar, dan sebagainya.

N: Ya kalo ini tantangan, di mana-mana ternyata seperti itu, di organisasi lain yang saya tau ternyata konseling ini memang masih tantangannya adalah bagaimana pegawai itu untuk bisa ikut atau datang sendiri gitu ya, datang inisiatif sendiri. Yang kebanyakan adalah karena atasan, dan itupun kecenderungan juga di organisasi lain banyak ininya dijadikan *judgement* untuk memindahkan orang atau mengeluarkan orang. Itu ternyata itu terjadi di beberapa organisasi yang lain selalu dijadikan tumpuan oleh para atasan untuk memvonis orang. Ini juga tantangan, bagaimana mengubah *mindset* itu bahwa fungsi ECC ini atau konseling ini juga dalam rangka meningkatkan kinerja. Jadi mungkin bukan orang yang bermasalah secara negatif, tapi orang-orang yang punya ekstra kemampuan, *skill* gitu, mungkin selama ini ngga optimal. Bagaimana cara mengoptimalkan, itu mungkin juga itu dalam arti positif ya, itu yang coba kita mau dorong juga sehingga konotasinya ngga hanya yang dateng ko konseling orang-orang yang bemasalah secara negatif gitu ya. Permasalahan *problem* misalnya yang jelek-jelek itu lah. Jadi itu tantangannya seperti itu *marketing* kita.

P: Untuk menyiasati hal itu seperti apa pak? Untuk menyiasati stigma negatif yang sudah terlanjur ada di pegawai.

N: Ya, itulah makanya kita besok dengan mungkin apa namanya media-media *e-counseling* dan sebagainya nanti kita bisa sampaikan melalui media itu. kemudian juga ya kita masih aktif ya secara personal mungkin saya juga mendorong ke temen-temen pejabat-pejabat struktural lain, datanglah kesini.. seperti itu. untuk memberitahu bahwa konseling itu bukan hanya orang yang bermasalah secara negatif, gitu, tapi masalah orang-orang yang pengen lebih produktif lagi tapi ngga punya jalan keluar, cuma perlu menumpahkan uneg-unegnya biar bisa lebih produktif itu juga bisa dilakukan di ECC, gitu lho. Sehingga kalo itu bisa tercipta ya saya pikir udah bisa rame

lah ECC ini.

P: Baik pak, saya rasa pertanyaan cukup, terima kasih banyak ya pak.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Jumat, 11 Mei 2012
Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
Waktu : 13.02 – 13.52
Nama Responden : Dra. Sukarsih
Jabatan : Kepala Sub Bagian Konsultasi Biro SDM BPK RI
Telepon/HP : -

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang, Ibu Karsih. Saya Candra Murti Utami dari Universitas Indonesia sedang melakukan penelitian mengenai penyelenggaraan *Employee Care Center* di BPK RI. Di sini ada beberapa pertanyaan yang ingin saya tanyakan kepada ibu menyangkut penyelenggaraan dari ECC itu sendiri. Yang pertama, bagaimana sih bu gambaran secara singkat dari program ECC ini?

N: E.. ECC ini e.. suatu wadah yang berada di Sub Bagian Konsultasi BPK yang intinya suatu tempat yang memang memberikan layanan konsultasi atau konseling untuk pegawai. Pegawai yang melakukan kegiatannya itu di suatu ruangan ECC itu, dia pada umumnya memang dari pusat, tidak menutup kemungkinan juga dari kantor perwakilan juga menggunakan layanan ECC.

P: Tujuan dari ECC itu sendiri apa bu?

N: Kita memberi, memfasilitasi pegawai terkait dengan e.. adanya permasalahan pegawai itu sendiri yang berimbas kepada kinerja pegawai.

P: Kalau pihak lain selain Sub Bagian Konsultasi yang juga memiliki kepentingan atas pelaksanaan program ini ada ngga sih bu? Di luar dari Sub Bagian Konsultasi yang ikut berperan.

N: E.. dalam pemberian layanan *Employee Care Center* ini kita kan punya konselor, konselor kita kurang lebih sekarang sudah 30, 30 lebih ya, 33 orang. Karena Sub Konsultasi itu hanya memiliki SDM itu 11, 11 orang, e.. 6 orang itu sarjana psikologi, kita untuk sebagai konselor, kita tidak hanya dari Sub Bagian Konsultasi saja, karena ada temen-temen yang sarjana psikologi berada di SDM di unit sub bagian lain. Jadi temen-temen yang ada di unit subag lain yang masih dalam lingkungan SDM, dia sebagai konselor juga, dan temen-temen konselor ini sudah melalui *training* konselor, apa namanya.. *training basic* ya, masih dasar konselor. Nah seperti itu. Terus dari sisi pelayanannya mereka memang memberikan pendampingan kepada pegawai yang apabila diminta pada satu unit kerja, konselor inilah yang akan melakukan kegiatan. Atau mungkin ada konselee pegawai itu sendiri ya, kita menyebutnya konselee, dia berkunjung ke ECC dan di situ ada konselor jaganya. Seperti itu.

P: Kalau untuk pihak-pihak yang contohnya tadi yang memberikan pelatihan, atau yang mengisi untuk seminar-seminar dan sebagainya itu bu, apakah ada kerjasama khusus dengan suatu lembaga tertentu?

N: ECC itu sendiri sebenarnya bukan hanya satu wadah tempat aja ya, ada program lain selain memang program utamanya adalah konseling itu, e.. program lain itu dari sisi preventif, jadi kita melalui edukasi psikologi. Edukasi psikologi itu kita menggunakan e.. narasumber dari luar karena memang SDM kita belum bisa ya untuk saat sekarang ini, tapi memang ke depan nanti kita berusaha untuk e.. menyiapkan temen-temen ini juga bisa sebagai pemberi edukasi psikologi ya, seperti itu. Nah kalau dari luar kita memang menggunakan, di perwakilan kita sudah melakukan database, database psikolog yang ada di perwakilan untuk mengisi edukasi psikologi yang memang sudah diprogramkan oleh ECC. Untuk di pusat kita juga sudah bekerja sama dengan LPT-UI atau perguruan tinggi Atma Jaya, mungkin dari fakultas psikologinya ya, dari dosen ya.

P: Selain itu ada lagi, bu?

N: Kalau yang di luar, psikolog-psikolog yang memang sudah menjadi keanggotaan dari HIMPSI, karena kita kan mempunyai 33 perwakilan, dan kita sudah lakukan database psikolog yang memang nanti akan digunakan untuk mengisi kalo memang ada kegiatan edukasi psikologi yang kita lakukan di perwakilan.

P: HIMPSI itu sendiri apa bu?

N: Itu.. jadi suatu wadah perkumpulannya psikolog.

P: Di Indonesia?

N: Iya.

P: Nah, ECC ini kan perlu disosialisasikan ya bu ya, nah proses sosialisasi ECC itu sendiri ke pegawai itu seperti apa sih bu bentuk-bentuk sosialisasi yang sudah dilakukan sampai saat ini?

N: E.. karena tadi inti pokoknya adalah memberikan konseling kepada pegawai, ya sosialisasi itu kita lakukan setelah kita memiliki apa namanya.. SOP konseling itu. Dari SOP itu temen-temen melakukan sosialisasi, kita buat dalam bentuk leaflet ya, seperti leaflet, pada saat ada kegiatan edukasi psikologi, di situlah sosialisasi masuk, gitu. Terus e.. selain itu juga ada kumpulan-kumpulan materi yang membahas masalah psikologi, itu kita juga buat leaflet. Itu salah satu juga bentuk informasi yang bisa kita berikan kepada pegawai karena memang untuk pegawai itu datang dan mau melakukan konseling, itu..ya..mereka agak menjaga ini ya karena mungkin dikhawatirkan karena kerahasiaan itu, nah seperti itu.

P: Kalau untuk sosialisasi ini ada ngga bu kegiatan rutin yang dilakukan, misalnya per hari, per minggu, atau per bulan yang dilakukan oleh Subag Konsultasi? Atau sosialisasi dilakukan setiap ada kesempatan saja?

N: Kalau hari, minggu, atau bulan itu kelihatannya sih tidak seperti itu, tapi memang kita biasanya mempersiapkan pada saat ada kegiatan-kegiatan edukasi. Memang untuk sosialisasi psikologis ini memang tidak gampang ya, perlu ide-ide dari temen-temen. Ya mungkin kita memang masih perlu mengembangkan itu. Jadi kita mengisi sosialisasi itu masih hanya pada saat edukasi psikologi.

P: Nah dalam mensosialisasikan ini kan, kemarin pada saat saya wawancara dengan Pak Padang, ada semacam stigma negatif di kalangan pegawai kalau orang yang datang konseling pasti orang yang bermasalah. Nah Subag Konsultasi mensiasati ini seperti apa?

N: Kalau itu datangnya dari permintaan unit kerja, ya..memang kita berharap dari temen-temen konselor itu bagaimana bisa menyampaikan kepada konselee, terutama kepada konselee yang datang ya, bahwa itu suatu yang bisa kita jelaskan bukan sisi negatif untuk teman yang diminta untuk datang ke konselor pada saat unit kerja itu meminta. Nah kepada pegawai secara umum, ya

itu memang bagaimana kita bisa membuat leaflet agar menarik kepada pegawai bahwa kita menjaga lho kerahasiaan. Apa namanya..kalau misalnya memang ada sharing yang diperlukan sama mereka. Seperti itu sih..

P: Jadi melalui pendekatan verbal seperti itu ya bu..

N: Iya..

P: Tadi kan dikatakan proses sosialisasi ini bisa melalui leaflet, nah kalau misalnya ada pegawai yang.. Kalau leaflet itu kan dibagikannya mungkin tidak terus menerus ya bu ya, hanya pada saat ada event-event tertentu. Kalau misalnya ada pegawai yang tiba-tiba ingin tahu lebih banyak mengenai ECC ini, atau dia mungkin berniat pengen konseling, tapi dia ingin mencari informasi terlebih dahulu, itu ada ngga sih bu sumber informasi yang istilahnya terus-menerus tersedia untuk pegawai yang semacam ini?

N: Sebenarnya proses pengenalan ECC itu di awal kita sudah coba bikin banner-banner di bawah yang kita pasang, dan dari situ mungkin pegawai bisa melihat dari situ tertera kita punya konselor, terus kita juga ada tempat untuk melakukan sesi konsultasinya, dan juga setiap harinya itu memang kita usahakan ada konselor jaga sehingga dia bisa menghubungi extension yang memang diinformasikan di banner tadi. Itu salah satu bentuk sosialisasi awal yang memang kita bikin ya bannernya, lupa tadi belum saya sampaikan ya, karena memang untuk sosialisasi itu tidak gampang ya, jadi perlu modifikasi-modifikasi dan perlu apa ya kreativitas temen-temen ya, jadi harus aktif.

P: Kemudian mengenai sumber daya manusianya bu. Saya sempat baca bahan mengenai EAP standard, nah di situ menyebutkan kalau penyediaan jumlah konselor dalam penyelenggaraan konseling ini disesuaikan dengan besaran organisasi. Nah dengan jumlah pegawai BPK yang mencapai 6 ribu orang lebih ini, dan jumlah konselor yang tadi ibu katakan ada 33 orang, menurut ibu jumlah tersebut sudah memadai belum sih jika dibandingkan dengan jumlah pegawai BPK?

N: Kalau secara jumlah tadi kesannya kan tidak memadai ya, karena kan kalau melihat permasalahan yang masuk ke konsultasi kan tidak semua gitu kan, sehingga memang bagaimana kita..kalau kita kan berharap ada kesadaran pegawai untuk bisa datang konseling, atau sharing dengan permasalahannya sendiri yang memang tidak jangan sampai berat dulu gitu lho, jadi masih dalam tahap-tahap yang itu dia sudah bisa sharing, ternyata kan tidak begitu. Selama ini kalau pelaksanaan konseling itu, itu kan atas permintaan dari unit kerja,

P: Kebanyakan permintaan dari unit kerja ya bu?

N: E..dari jumlah yang itu hampir-hampir sama ya. Dari permintaan unit kerja itu kita coba dengan konselor yang kita miliki. Kita atur, sampai dengan saat sekarang sih kita tidak menemukan kesulitan karena jumlahnya cukup banyak ya, 33. Kan tidak setiap bulan ini selalu ada, jadi memang kita tetep menggunakan konselor internal dulu, kalo itu apa namanya..dirasakan permasalahannya ternyata ada yang bisa menangani permasalahan tadi itu dari konselor lain, kita minta bantuan mereka untuk..

P: Psikolog dari luar yang tadi ibu..

N: Bukan, konselor kita kan ada yang di luar Subag Konsultasi,

P: Oh..ya ya

N: He'eh, jadi kan kadang-kadang misalnya ada pegawai yang memang dirujuk ke sini untuk konseling yang sudah senior, kalau yang sudah senior karena kita melihat di sini masih itu, kita bisa minta bantuan konselor yang memang dengan melihat permasalahan itu bisa kita..

P: Jadi menyesuaikan dengan konseleenyanya ya bu?

N: Kondisi permasalahannya..

P: Kalau untuk para konselor, ada ngga sih bu standar pendidikan tertentu untuk bisa menjadi konselor?

N: Kalau konselor yang memang saat ini sudah berjalan memang kita konselor yang non-psikologis, jadi untuk yang temen-temen di luar dari sarjana psikologi, dia juga bisa untuk ikut.

P: Jadi tidak harus sarjana psikologi ya bu ya..

N: Tidak, karena kita mengambil *basic training*nya itu yang memang non-psikologi.

P: Kalau keahlian atau pengalaman tertentu yang harus dikuasai tidak ada ya bu ya? Jadi dari awal semuanya mengikuti pelatihan bersama?

N: Iya.

P: Nah, secara umum menurut ibu, konselor yang sudah ada sekarang ini seberapa jauh sih pengetahuan yang dimilikinya seputar konseling pegawai? Apakah sudah cukup, atau masih perlu pelatihan, atau malah masih kurang?

N: Dengan berbagai macam apa namanya..permintaan konselee dari unit kerja ataupun dari pegawai itu sendiri, selain juga Subag Konsultasi juga memang selalu merancang dalam kegiatan tusinya itu ada pengembangan untuk SDM yang ada di kita, sehingga e.. dalam tahun ini kita melakukan *training* konselor lanjutan, jadi kita sudah lakukan pengembangan kepada konselor-konselor kita untuk lebih ditingkatkan pengetahuannya agar ketika dalam melakukan konseling, karena kan memang bervariasi ya, jadi memang perlu apa namanya..asupan pengetahuan itu. Selain kemarin kita sudah lakukan *training*, memang kita punya program. Satu tahun ini kita punya untuk pengembangan, nanti temen-temen selain dari *training* yang kerjasama dengan pusdiklat, kita sendiri juga mengikuti seminar di luar yang berhubungan dengan konseling tadi, kalau misalnya temen-temen yang dari sarjana psikologi mau mengambil apa namanya..pengembangan ilmunya untuk bisa diterapkan itu mereka bisa mencari juga.

P: Dengan bantuan dari LPT-UI tadi ya bu?

N: Oh, ngga. Kita.. oh, yang pertama *training* yang konseling lanjutan itu dengan LPT-UI, tapi *training-training* yang lain itu bisa kita browsing di internet. Jadi kira-kira yang memang pas, itu kita beri kesempatan.

P: Ohh..jadi ngga selalu menggunakan LPT-UI sebagai penyediaanya ya?

N: Ngga, baru-baru kita melakukan apa ya.. seperti *workshop* di Bandung, itu tentang psikologi positif. Terus minggu ini sekarang Fika, Chairul, itu juga ikut training untuk tes..apa ya.. kita punya alat tes nanti yang mau e..apa namanya, sebagai banknya konsultasi itu untuk menginventarisir kalau misalnya mau melakukan tes kepada pegawai yang memang punya masalah, kita punya alat tesnya. Ada beberapa alat tes, ini yang baru mereka akan ikuti nanti hari..kayaknya sore ini nanti mereka akan berangkat ke Bandung.

P: Kemudian kalau menurut ibu program ECC ini membutuhkan dana yang cukup besar ngga sih untuk penyelenggaraannya?

N: Kalau dari sisi e..apa namanya, kita kan memang APBN, tapi memang sumber usulannya adalah dari kita. Dari kita, melihat bahwa kita kan bukan hanya memberikan konsultasi saja, tapi kita perlu edukasi, perlu preventif ya dalam bentuk pemberian edukasi, itu juga, wilayahnya juga kan tersebar di semua perwakilan. E..menurut saya anggaran yang diperlukan cukup besar ya.

P: Nah kalau untuk proses pengajuan anggarannya sendiri seperti apa sih bu?

N: Kalau kita kan memang di dalam Rencana Kegiatan Satuan Penunjang ya RKSP, kita selalu setiap tahun kan selalu mengusulkan. Kita usulkan sesuai dengan perencanaan kegiatan kita. Kita punya kegiatan ada konseling tadi, atau bimbingan penyuluhan pegawai ya, itu tugas pokoknya, terus untuk sebagai preventifnya kan ada edukasi, dari kegiatan-kegiatan itulah yang kita hitung sebagai perhitungan anggarannya kita.

P: Lalu bu, realisasinya dari yang sudah-sudah itu alokasi dana paling besar untuk kegiatan apa?

N: Kita paling besar itu memang untuk perjalanan dinas ya, karena kan kita 33 kantor perwakilan, ada waktu kita harus mendatangkan konselor ke sana untuk konseling atau e..seminar, untuk transportasinya dan sebagainya. Selain itu juga kan kita dari Subag Konsultasi ada kegiatan *benchmarking* ya ke instansi-instansi yang juga memiliki konseling pegawai, nah itu masuknya juga ke anggaran perjalanan dinas. Jadi memang kita untuk pengeluarannya besar di situ.

P: Selama kurang lebih 2 atau 3 tahun berjalan ini, realisasi anggaran dari perencanaan dengan realisasinya itu banyak perbedaan ngga sih bu?

N: Kalau konsultasi itu kan, kalo konseling itu kita ngga bisa prediksi ya, memang di tahun sekarang ini yang berjalan ini ternyata banyak permintaan konsultasi. Ya..akhirnya kita perlu melihat kekuatan anggaran kita ya. Terus dari sisi edukasi, kita juga memang sudah merancang 8 kegiatan seminar yang ada di perwakilan dan 8 untuk di pusat. Karena kita kegiatan di perwakilan itu kan juga harus dikomunikasikan dengan sana, bisa penyesuain waktunya tidak sama dengan yang rencana kita, ya..akhirnya kita juga harus mensiasati kalau misalnya dari perencanaan itu tidak bisa dilaksanakan kita kan juga perlu menginformasikan ke perwakilan yang lain. Dari anggaran itu sih kita usahakan sesuai rencana walaupun tempatnya bisa saja berubah. Seperti itu.

P: Kalau untuk..hmm..jadi kan di Subag Konsultasi ini ada staf yang memiliki peran ganda ya bu ya, sebagai staf juga sebagai konselor. Ada ngga insentif khusus yang diberikan untuk pegawai yang memiliki peran ganda tersebut?

N: Kalau kita kan sudah jelas ya, kita e..dasar ininya kan memang penghasilan PNS. Kalau yang tadi sebagai administrasi terus ada penghasilan lain itu e..memang bersumber dari penghasilan yang secara umum diberikan kepada PNS. Kalau tambahan itu bagi konselor yang memang melakukan konseling, baik di pusat maupun di daerah, dengan riil pekerjaan yang dia lakukan, itulah yang memang dibayarkan sesuai dengan standard biaya umum. Seperti konselor X melakukan konseling tapi tidak di pusat, tapi di perwakilan, yang bersangkutan tidak diberikan jasa konselingnya, tapi diberikan perjalanan dinasnya.

P: Oh, hanya untuk akomodasi selama di sana ya bu..

N: Iya, betul.

P: Jadi untuk besaran gaji sama rata ya bu, tidak ada perbedaan. Kemudian untuk sarana dan prasarana, yang sudah ada sekarang ka nada ruang ECC, lalu yang sekarang sedang dikembangkan *e-counseling* itu, menurut ibu e..itu sudah cukup atau belum sih untuk pelaksanaan ECC ini? Atau ada hal lain yang mungkin harusnya ditambahkan tapi belum ada sekarang.

N: Karena kalau menurut saya sih pekerjaan di konsultasi ini kan pekerjaan yang bukan seperti ban berjalan ya, tidak apa namanya..harus mengerjakan dari A sampai dengan Z, itu tidak statis seperti itu. Jadi memang mau tidak mau perlu modifikasi, karena kan kita berhubungan langsung dengan benda hidup. Jadi otomatis memang perlu banyak pengembangan ya, itu sih kalo menurut ibu ya.

P: Ada ngga bu sarana prasarana yang belum ada nih sekarang, tapi di masa depan sepertinya perlu untuk diadakan untuk menunjang dalam pengembangan ECC ini.

N: Ya, seperti tadi ya, kalau tadi kan mbak udah tau kalau ada *e-counseling*, tapi kan kita belum nih, itulah salah satu bentuk pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Untuk ke depan, kita akan merumuskan apa, kita juga melihat dari permasalahan yang terjadi apa sih sehingga

itulah perlu temen-temen punya ide-ide apa lagi yang bisa kita berikan. Tentu sebagai apa namanya..sebagai pembekalan awal memang perlu pengembangan kepada pegawai itu sendiri. Dari pengembangan itu dengan permasalahan yang ada kita akan kira-kira bisa menentukan kedepannya kita perlu alat ini dan seterusnya. Tapi memang untuk ke depan kita belum, baru kita memang sedang merancang *e-counseling* itu.

P: Kantor perwakilan BPK itu kan ada 33 ya bu ya, kemudian jika ada pegawai di perwakilan yang ingin berkonsultasi maka akan dikirim konselor dari kantor pusat ke sana. Begitu ya bu ya?

N: He'eh..

P: Nah kalau menurut ibu, perlu ngga sih di tiap-tiap kantor perwakilan itu dibuat ECC tersendiri begitu? Jadi tidak perlu mengirim konselor dari kantor pusat ke kantor perwakilan.

N: Kalau sampai saat ini saya rasa mungkin belum perlu ya, karena saya pikir bahwa kita berharap sih konseling itu tidak terlalu banyak, tapi yang perlu kita berikan itu adalah edukasinya, jadi preventifnya. Nah dari preventif kita bisa menggunakan psikolog yang ada di perwakilan yang sudah kita miliki databasenya. Di situ kita berharap, tapi kalau misalnya memang konseling itu dilakukan, konseling tadi kan menurut mbak ada permintaan dari perwakilan terus kita ke sana. Itu dimungkinkan bisa itu, bisa juga dari perwakilan itu sendiri yang datang ke sini. Jadi bisa dua cara, gitu. Nah kalau sampai saat ini saya pikir belum, tapi memang kita perlu memberikan pembekalan kepada pejabat struktural yang langsung terhadap staf itu diberi pembekalan. Nah pembekalan kita sudah lakukan ada 1 kali kita pernah lakukan itu pemberian *coaching counselling* kepada eselon 4.

P: Di perwakilan?

N: Kalau di perwakilan ini nanti karena kita waktu itu baru di tahun 2011 itu sebagai *pilot project*, e..di 2012 ini menjadi apa namanya..KBKnya Diklat. Rencananya seperti itu ya, kalau saya melihat dari programnya diklat. Jadi ada *coaching counselling* untuk pejabat struktural.

P: Jadi itu berarti Diklat yang menyelenggarakan ya, bukan dari konsultasi?

N: Iya, tapi kita sekali sebagai *pilot project*, sehingga kita mengusulkan ke Pusdiklat itu akhirnya menjadi e..agendanya Diklat.

P: Lalu kalau ketika ada pegawai di kantor perwakilan yang ingin konseling misalnya, itu yang mengambil keputusan apakah di yang ke kantor pusat atau dari kantor pusat yang mengirim konselor ke sana itu siapa ibu?

N: Kalau itu dirasakan pegawai adalah sebagai suatu kebutuhan pegawai itu sendiri, mungkin itu bisa inisiatif pegawai. Ya..mungkin pada saat dia ke Jakarta dia mau *sharing* di ECC, bisa.

P: Tapi dengan biaya sendiri?

N: Biaya sendiri kalau seperti itu, tapi kalau memang sumbernya dari unit kerja, itu memang sudah diketahui permasalahan pegawai itu sendiri yang mungkin sulit perwakilan itu *handle* sehingga mereka meminta bantuan SDM, dalam hal ini konsultasi untuk melakukan konseling, begitu.

P: Nah dengan semakin intensnya sosialisasi dari tahun ke tahun, kan ada kemungkinan kalau permintaan konseling ini kan bertambah ya bu ya setiap tahunnya,

N: Bisa jadi..

P: Itu kalau misalnya dibandingkan gitu, misalnya katakanlah tahun depan permintaan konseling tiba-tiba bertambah kemudian ada usulan untuk membangun ECC tersendiri di tiap-tiap kantor perwakilan. Kalau dari segi efisiensi biaya bu, mana yang lebih efisien antara membangun ECC di tiap-tiap kantor perwakilan atau tetap seperti ini, dengan ECC tetap di kantor pusat saja?

N: Kalau melihat juga struktur organisasi, bahwa Subag Konsultasi kan memang ada e..apa namanya..struktural tersendiri ya..

P: Kalau di kantor perwakilan tidak ada?

N: Kalau di perwakilan itu kan hanya Subag SDM saja.

P: Ohh, sampai Subag SDM saja..

N: Iya, jadi memang dengan peraturan PNS, itu fungsi atasan untuk melakukan pembinaan, sehingga kalo untuk saat ini memang belum lah ya, memang belum diperlukan.

P: Kemudian untuk penyelenggaraan program ECC ini, baik dalam konseling maupun ketika mengadakan seminar seperti itu, ketika ada permasalahan siapa sih bu pihak yang paling berwenang untuk mengeluarkan suatu keputusan terkait penyelenggaraan ECC? Apakah ibu sebagai Kepala Subag Konsultasi, atau mungkin Pak Sulung sebagai Kepala Kesejahteraan?

N: Sebenarnya kan dasarnya dari perencanaan, bahwa kita melakukan kegiatan ini kan berdasarkan yang sudah kita rencanakan. Karena dalam perencanaan itu adalah dituangkan ke dalam rencana kegiatan satuan penunjang pendukung RKSP itu, itu sebagai satu dasar untuk melakukan kegiatan. Nah, RKSP itu sampai dengan eselon IV, tapi kan itu tetep di apa namanya..secara berjenjang kan harus diketahui oleh eselon II yang ada.

P: Kemudian, menurut ibu, sampai sejauh mana sih komitmen maupun kinerja, dalam pengamatan ibu selama ini, dari staf-staf ibu di Subag Konsultasi khususnya dalam menyelenggarakan ECC ini? Apakah komitmen mereka sudah sangat kuat atau mungkin masih ada beberapa yang kelihatannya kok kurang antusias gitu dalam melaksanakan ECC ini?

N: E..tadi saya katakan bahwa staf yang ada di Subag Konsultasi adalah sebagian besar sarjana psikologi, ya. Yang kedua pekerjaan dari konseling ini adalah pekerjaan yang dinamis ya, tidak statis. Itu memang diperlukan pembaharuan dari temen-temen. Saya melihat kreativitas temen-temen itu bagus. Jadi memang oh tahun ini sama dengan tahun kemarin, kelihatannya tidak bisa seperti itu. Dari temen-temen lah, mereka dengan pengalaman e..apa namanya, diambil dari tahun yang sebelumnya, dia akan melakukan kreativitas-kreativitas baru.

P: Kemudian kalau untuk menyelenggarakan edukasi psikologis seperti seminar itu kan kadang perlu ada koordinasi dengan unit kerja lain. Ketika ingin menyelenggarakan di misalnya AKN 1, begitu. Nah selama ECC berjalan ini, pernah ngga sih bu ada permasalahan dalam koordinasi dengan pihak-pihak di luar Subag Konsultasi ketika ingin menyelenggarakan suatu kegiatan?

N: Ya saya rasa memang karena kita berhubungan dengan unit kerja lain ya, dan di unit kerja lain pun misalnya kita ambil tadi contohnya AKN 1 menurut mbak, mereka kan juga fungsi utamanya adalah *core business*nya itu kan memeriksa, jadi kalo kita membuat perencanaan di AKN itu memang kita ya kendalanya tadi, kita sudah merencanakan di AKN ini, bisa saja waktunya tidak pas, sehingga kita ada koordinasi sama unit kerja itu kapan di sana bisanya. Mau tidak mau kita kan menyesuaikan dengan unit kerja itu. Menyesuaikan dengan unit kerja itu kita kan tidak hanya dari kita dan unit kerja, karena kita menggunakan pembicaranya dari pihak ke tiga juga sehingga harus kita koordinasikan juga.

P: Tapi selama ini belum pernah ada yang sampai batal bu? Atau hanya diundur, begitu.

N: Kalau batal, untuk yang berjalan kemarin itu di 2011 ngga ada. Untuk di 2012 yang berjalan ini memang ada perubahan-perubahan karena mungkin kita waktu menyusun perencanaannya itu kita melihat kan dari hasil identifikasi, ternyata kegiatan pelaksanaan pemeriksaan ini secara serentak dilakukan di semua perwakilan maupun di teknis di pusat itu sampai dengan saat ini mereka sedang melakukan pemeriksaan, jadi sebagian besar nanti mungkin di perwakilan itu akan kembali sekitar bulan Juni. Nah di pusat pun sekarang sedang melakukan pemeriksaan, jadi kendalanya ya seperti itu, kita tetep menyesuaikan waktunya mereka.

P: Tapi tidak pernah ada penolakan kan bu?

N: Kalau penolakan tidak, tapi mereka menentukan waktu. Kalau penolakannya sih tidak ya. Cuma penentuan waktu itu yang akhirnya tidak bisa dilaksanakan di bulan itu.

P: Kalau di antara para pelaksana sendiri, para staf bagaimana bu?

N: Kalau di antara staf sih tidak ya, tidak terlalu, karena kan memang staf kita jumlahnya tidak terlalu besar, jadi kendala komunikasi atau terjadinya miskomunikasi itu jarang sekali ya, hampir tidak ada. Kalaupun ada, paling ya hanya sebatas hal kecil-kecil tidak sampai mengganggu jalannya acara.

P: Kalau untuk pihak yang melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan ECC ini siapa? Kalau ibu kan tentunya melakukan pengawasan kepada para staf, tapi apakah ada bentuk pertanggungjawaban lain yang harus dibuat oleh Subag Konsultasi untuk diserahkan kepada suatu pihak, begitu?

N: Ya, dari tusinya konsultasi, kita kan memang punya kewajiban untuk menyampaikan kegiatan yang sudah dilaksanakan, dan secara berjenjang kan kita harus melaporkan ke e..di atas saya, eselon III nya ya, Kepala bagian, selanjutnya kita sampaikan juga ke Kepala Biro SDM, jadi itu tetap kita lakukan.

P: Jadi sampai ke Kepala Biro SDM?

N: E..itu sampai dengan Sekjen, karena kita setiap akhir tahun juga kita membuat laporan tahunan juga, dan kalau kita minta untuk edukasi juga kan kita harus mendapat persetujuan juga dari Sekjen.

P: Oh, begitu. Lalu konseling ini kan ada SOPnya ya bu ya. Siapa sih waktu itu pihak yang merumuskan SOP itu?

N: Kita itu membahasnya sih bersama-sama,

P: Bersama-sama dalam arti Subag Konsultasi saja atau ada juga pihak lain yang terlibat?

N: Untuk merancang SOPnya kita dari konsultasi sendiri ya, sesuai dengan pengalaman pekerjaan yang sudah kita lakukan. Dari pengalaman pekerjaan yang sudah kita lakukan, itulah kita coba membuat SOP dengan yang seefisien mungkin. Dari situ SOP kan perlu mendapat legalisasi dari pimpinan ya, tapi prosesnya itu harus apa namanya..mendapat filter dari Bagian Perencanaan dan Evaluasi, di tempat itu. Jadi nanti kalo kita sudah coba merumuskan SOP, di sana bagian filternya mengkoreksi sesuai dengan standard pembuatan SOPnya, setelah itu baru ditetapkan oleh Bimbangum sebagai SK dari SOP itu sendiri. Memang konsultasi ini belum sampai ke pembahasan di tingkat Bimbangum. Jadi kita memang sudah kita ajukan ke Bagian Perencanaan dan Evaluasi ya, kita lakukan, kita sudah perbaiki tapi akhirnya belum.

P: Tapi SOP yang sekarang sudah digunakan ya bu ya dalam prakteknya..

N: Ya, sudah.

P: Kemudian menurut ibu secara pribadi ya, dengan adanya program ECC ini, apa sih bu manfaat yang bisa diperoleh, baik untuk pegawai secara khusus maupun untuk organisasi BPK ini secara umum?

N: Kalau yang diharapkan dari hasil layanan kita sih sebenarnya bisa membantu pegawai untuk merubah sesuai dengan e..apa namanya, yang diharapkan organisasi. Tapi karena di sini kan tadi saya bilang bahwa kita kan ini dengan benda hidup, bahkan yang sudah kita layani adalah konselee yang memang memiliki permasalahan psikis, jadi tidak gampang untuk memperbaiki dia untuk ke arah yang benar ya. Jadi memang paling tidak kita bisa melihat kondisi pegawai itu, apakah itu

dari sisi perbaikan penyakit psikisnya, atau mungkin dari kemampuan orang itu yang kita sebagai media lah ya, sebagai perantara untuk bisa misalnya orang ini memang secara apa namanya..klinis dinyatakan sebagai penyakit psikologis, kita akan membantu dia untuk sampai ke psikolog atau ke psikiater. Yang kedua, kalau misalnya memang pegawai itu ternyata tidak memiliki kinerja yang bagus, kita mencari penyebabnya, kita coba bantu. Semua sebenarnya kalau dari sisi konseling itu tergantung kepada pegawai itu sendiri, tergantung kepada pribadi masing-masing, tapi kan tetep kita mengarahkan sesuai dengan aturan yang berada di organisasi ini.

P: Kalau permasalahan bu, ketika menyelenggarakan ini, selain waktu tadi untuk menyesuaikan dengan unit kerja lain itu, ada lagi ngga bu permasalahan yang dihadapi?

N: Ya..karena tadi kita kan ada tiga sumber ya, e..tim itu sendiri yang berada di konsultasi, pihak ke tiganya itu ada di perwakilan maupun di narasumber, ya seperti itu. Kadang-kadang pembicara wah dengan tanggal yang dimiliki oleh unit kerja yang mau kita lakukan ternyata ngga sesuai, ngga bisa, gitu lho. Kita kan perlu cari sampai titik temu tadi, atau mungkin kita bisa coba mengganti pembicara yang lain.

P: Jadi permasalahan yang selama ini dirasa masih agak mengganggu tentang penyesuaian waktu itu tadi ya bu ya.. Kemudian menurut ibu, untuk partisipasi dari pegawai BPK itu sendiri dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh ECC ini seperti apa bu? Apakah cenderung aktif atau pasif?

N: Karena kita kan mengambil tema dari kegiatan edukasi itu kan yang kita sudah lakukan ya, berasal dari hasil identifikasi kita. Dari hasil identifikasi kita, kebutuhan apa sih yang diminati oleh pegawai kita? Dari kebutuhan-kebutuhan itu, itulah yang kita coba cari tema dari seminar, sehingga pada saat kita lakukan kegiatan seminar, baik seminar besar maupun seminar yang apa namanya..*morning talk* di daerah-daerah itu, itu menurut pengamatan saya sih antusias mereka, gitu, karena memang selama ini kan kita jarang melakukan, jadi memang perlu ada satu sisipan apa namanya..penyegaran buat pegawai.

P: Ketika menyelenggarakan seminar seperti itu misalnya, ada ngga bu target-target yang ditetapkan, misalnya dari jumlah pesertanya, atau lainnya?

N: Ya, kita memang pasti melihat dari itu ya. Dari target yang kita sudah itu, hamper sebagian besar melebihi dari itu ya, sebagian besar.

P: Kemudian terakhir bu, saya punya sedikit data mengenai ECC dari Mas Chairul, nah di sini ada tertera tujuan ECC ada 3 poin yang saya garis bawah. Nah yang saya ingin tanyakan ke ibu, tiga poin tujuan ECC ini, apa sih dasar merumuskan tujuan ini?

N: Sebentar ya.. sebenarnya kan tujuan dasarnya adalah kita memberikan apa ya, e.. kepada pegawai bahwa sebenarnya atas kesadarannya dia, dia bisa manage dirinya sendiri sehingga akan berimbas ke kinerja pegawai itu sendiri, nah makanya dari tujuan ini kita kan ada kita sisipkan edukasi psikologis sehingga dari situ mungkin dia dapat *insight-insight* bagus yang akhirnya dia bisa.

P: Kalau indikator-indikator, misalnya saya mau melihat ketiga tujuan ini tercapai tidak ya, ada ngga indikator-indikator untuk melihat bahwa ketiganya ini sudah tercapai atau belum, begitu. Ada ngga perumusan mengenai indikator atau hanya ini saja?

N: Nah itulah yang kita kesulitan sampai saat ini ya, sampai saat ini kita masih kesulitan. Itu yang perlu kita cari karena kan kita kebetulan memang belum lama, e..Subag Konsultasi ini ya, kalo dibilang usianya ya mungkin dalam usia-usia balita ya, jadi belum gitu. Memang kita akan ke arah sana, tolak ukurnya apa sih..

P: Oh, memang sedang berusaha untuk merumuskan, begitu bu ya?

N: Iya, seperti itu.

P: Baik ibu, saya rasa cukup pertanyaannya. Terima kasih banyak untuk waktunya ya bu.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Selasa, 8 Mei 2012
Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
Waktu : 13.28 – 14.00
Nama Responden : Padang Pamungkas, ST., MM.
Jabatan : Kepala Bagian Perencanaan dan Mutasi Biro SDM BPK RI
Telepon/HP : 021 – 25549000 ext. 1226 / 081328074285

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang, Pak Padang. Sebelumnya maaf mengganggu waktunya. Saya Candra Murti Utami, disini saya sedang melakukan penelitian untuk skripsi saya yang berjudul "Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI. Ada beberapa hal yang mungkin ingin saya tanyakan kepada bapak secara lebih luas mengenai reformasi birokrasi di BPK RI. Menurut sumber yang saya baca, adanya Sub Bagian Konsultasi di BPK ini berasal dari reformasi birokrasi di BPK pada awalnya, dengan adanya penambahan peran human resources. Nah secara singkat, bagaimana sih reformasi birokrasi di BPK ini khususnya di biro SDM?

N: Baik. Kenapa disebut dengan reformasi? Reformasi itu mengembalikan bentuk sesuai dengan kebutuhan. Kemudian yang kedua, kenapa harus birokrasi? Karena kita ada di dunia yaitu dunia aparatur negara. Otomatis hubungan antara pimpinan, bawahan, kemudian ke stakeholder itu ada proses yang disebut dengan birokrasi. Ada hal-hal yang harus disetujui, ada hal yang harus sifatnya menunggu disposisi. Jadi antara pimpinan sama pelaksana yang ada di garda terdepan itu dihubungkan dengan yang namanya birokrasi itu. Kenapa harus SDM yang dapat reformasi? Karena kalau kita lihat unsur utama pembentuk dari suatu organisasi itu adalah manusianya, dan reformasi birokrasi itu ada 2 periode. Periode pertama tahun 2007-2011, kemudian periode kedua 2011 sampe 2015, dan 2 pilar yang ngga berubah sejak 2 periode itu adalah SDM. Itu tidak berubah karena memang dari awal pemikir-pemikir di negara ini melihat bahwa SDM nya dulu yang harus dibenahi. Nah berangkat dari situ, makanya salah satu pilar dari reformasi birokrasi itu adalah SDM, dan kemudian BPK mencoba mengartikan, apa sih yang disebut dengan reformasi birokrasi di bidang SDM? Yaitu dengan cara menurunkan fungsi-fungsi yang harusnya ada bentuk yang lebih sistematis, yaitu kami namakan dengan HRM Plan. Human Resource Management Plan. Jadi bagaimana kita menyusun semua fungsi yang ada di bidang SDM itu secara terstruktur disesuaikan dengan bisnis proses yang harusnya dilakukan oleh setiap satuan kerja untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kalau dibalik urutannya ya, dari mandat yang diterima BPK sebagai satu-satunya lembaga pemeriksa keuangan yang ada di negara ini kemudian mandat itu harus dilaksanakan oleh unsur-unsur yang ada di dalam BPK. Makanya di BPK kemudian kita melakukan restrukturisasi organisasi. Jadi organisasi kita yang lama kita hapuskan kemudian kita bentuk jadi organisasi yang baru. Setelah organisasi yang baru ini ada, langkah selanjutnya adalah bagaimana kita membuat fungsi-fungsi sesuai dengan kebutuhan. Caranya dengan membuat

analisa jabatan. Seluruh jabatan yang ada di BPK dianalisis, apa aja yang ada di unsur-unsur analisis jabatan itu nanti secara detil akan saya kasih contohnya. Dan dalam analisa jabatan ini, semua unsur nanti akan terlihat bagaimana kita menghitung beban dari setiap satuan kerja, berapa jumlah pegawai yang diperlukan, baik dari sisi kompetensinya maupun dari sisi jumlahnya. Itu yang disebut dengan analisa beban kerja. Jadi setelah organisasi ada, kita buat analisa jabatan, analisa beban kerja. Jadi jelas gitu tugasnya apa, berapa orang di situ yang harus ada, kompetensi apa yang harus dia miliki. Dan dari seluruh kegiatan yang ada di SDM, kalau kita bagi lagi, ada kegiatan yang sifatnya rutin, ada juga kegiatan yang sifatnya pengembangan kompetensi, dan yang terakhir adalah ada kegiatan yang kita coba untuk menaungi kedua hal tersebut yang disebut dengan bagaimana meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan mereka kesejahteraan yang lebih. Jadi di biro SDM ada 3 bagian, yang pertama rutin yaitu perencanaan dan mutasi, kemudian pengembangan kompetensi itu bagaimana setiap pegawai diberikan satu tambahan dedikasi berupa diklat, pelatihan, dan sebagainya, yang ketiga ini, bagaimana kita meningkatkan motivasi kerja ini dengan dibentuk satu unit yang namanya unit kesejahteraan. Ini kaitannya dengan kompensasi pegawai. Nah di kesejahteraan ini kemudian berkembang, karena masalah-masalahnya ternyata tidak hanya masalah yang sifatnya terstruktur atau sistematis, ada juga masalah-masalah yang sifatnya insidental dan bisa dikatakan akan berbeda untuk setiap pegawai. Jadi itu sangat *personalize*. Makanya kami membentuk satu unit yang disebut dengan unit konsultasi. Jadi setiap pegawai yang merasa terganggu kinerjanya karena masalah-masalah yang sifatnya personal tadi dipersilahkan untuk berkonsultasi kepada kami di bagian konsultasi ini, dan di situlah bagian konsultasi akan mencoba membantu si pegawai untuk mengenali masalah yang dia hadapi. Bukan berarti semua masalah itu akan selesai dengan adanya konsultasi ini, bukan. Tapi pegawai sudah bisa mengenali, sebenarnya masalah saya tuh apa sih. Dengan dia mengenali masalah, saya rasa dia bisa mencoba mengenali juga penyelesaian masalahnya. Jadi bisa dikatakan bagian konsultasi ini hanya membantu pegawai untuk keluar dari masalahnya dengan cara si pegawai sendiri yang menjadi penyelesai masalahnya. Jadi secara kedinasan, bisa dikatakan bagian konsultasi ini hanya sebagai media saja untuk si pegawai mengenali masalahnya. Ternyata, dengan dibentuknya media konsultasi ini dampak yang ditimbulkan beragam. Bisa dikatakan karena ini suatu hal yang sangat baru di BPK, kecenderungan orang untuk berkonsultasi bisa dikatakan sedikit karena merasa mereka yang datang ke konsultasi adalah orang yang punya masalah. Jadi akhirnya kami mencoba melakukan dengan cara kita sosialisasikan bahwa konsultasi ini bukan suatu hal yang tabu, tapi sesuatu hal yang akan menjadi bagian tidak terpisahkan dari proses seseorang mencapai kinerja yang terbaik dari dirinya. Misalnya dia ada masalah dengan atasannya, di mana dia bisa bicara? Kalo sama atasannya langsung yang dia punya masalah itu pasti dia ngga mungkin bicara. Nah kami menyediakan media konsultasi ini supaya dia bisa menceritakan masalahnya, dan ketika yang bersangkutan sudah menceritakan semuanya, yang bersangkutan akhirnya bisa mengenali ternyata masalah itu bukan hanya dari atasannya tapi ternyata dari dirinya juga. Dan itu hingga saat ini bisa dikatakan media konsultasi ini cukup punya kemampuan untuk mengatasi beberapa permasalahan yang ada di pegawai BPK. Jadi kalo kita urut dari atas tadi, adanya reformasi birokrasi memaksa BPK untuk membuat Human Resource Management Plan, dari HRM Plan ini ada 3 hal penting, pertama yang sifatnya rutin, kemudian bagaimana kompetensi itu dikembangkan, yang terakhir adalah bagaimana seseorang itu bisa memperoleh semangat atau motivasi dengan meningkatkan kesejahteraan. Nah untuk kesejahteraan ini memang artinya bisa luas, bisa sesuatu yang sifatnya materi maupun non-materi. Yang materi itu ada remunerasi, dan non -materi ini adalah konsultasi. Makanya kalo diurut lebih jauh emang konsultasi itu bisa juga menjadi bagian dari reformasi birokrasi dengan step yang cukup panjang. Sementara itu.

P: Berarti konsultasi ini bagian dari salah satu dari tiga bagian dalam HRM Plan itu. Nah, konsultasi ini sendiri ada kaitannya ngga sih pak sama penilaian kinerja pegawai nantinya atau berpengaruh ngga sih sama mungkin mutasi pegawai yang bersangkutan yang melakukan mutasi?

N: Iya. Mmm..secara langsung tidak. Jadi qitohnya dulu bahwa konsultasi itu hanya sebagai media saja seseorang untuk menyelesaikan masalahnya, tapi seandainya rekomendasi dari konsultasi ini adalah dikaitkan dengan kedinasan, dimungkinkan seseorang memperoleh tindak lanjut berupa pemindahan seandainya memang itu salah satu langkah yang bisa ditempuh. Misalnya dia pegawai yang sangat baik, perform kemudian bisa dikatakan punya motivasi besar untuk berkarya lebih banyak, gitu ya. Dia ada kendala bahwa dia tidak bisa satu ruangan dengan orang yang merokok. Ini kan bisa dikatakan kendalanya kendala non-teknis. Ketika kita paksakan dia di ruangan yang

berbau rokok dia akan tidak bisa bekerja sama sekali. Lalu potensinya tinggi, sayang kalau tidak dimanfaatkan. Nah contoh seperti ini kita mendapat rekomendasi ya sebaiknya dia dipindahkan saja, gitu. Nah ketika kita dapat rekomendasi itu dan ternyata secara kedinasan bisa dilakukan, kita melakukan tindak lanjut dengan berupa pemindahan. Tapi ini hanya salah satu contoh aja gitu, ngga bisa semua yang direkomendasikan oleh bagian konsultasi ini menjadi dasar untuk pemindahan. Dan dikaitkan dengan penilaian kinerja, ini tidak ada hubungannya sama sekali karena kalau penilaian kinerja itu adalah hubungan atasan-bawahan, tapi seandainya seseorang dengan kinerja yang menurun terus, ini akan menjadi suatu pertanyaan, dan atasan biasanya akan merekomendasikan yang bersangkutan untuk berkonsultasi. Jadi bukan berarti hasil dari konsultasi itu berpengaruh pada penilaian kinerja, tidak, tapi seandainya penilaian kinerjanya ternyata turun terus, yang bersangkutan bisa direkomendasikan untuk ikut dikonsultasikan.

P: Nah, kalau menurut Pak Padang sebagai orang di luar Sub Bagian Konsultasi, apa saja sih manfaat dari adanya program ECC ini? Untuk organisasi secara umum dan untuk pegawai secara khusus.

N: Kalau dari sisi saya, saya sangat terkait langsung dengan ECC karena saya ada di bagian yang menjadi tempat pembuatan keputusan untuk pemindahan pegawai. Sangat terkait langsung dengan saya, karena saya ada di bagian yang memindahkan pegawai sesuai kebutuhan, dan biasanya hasil dari konsultasi itu akan merekomendasikan seseorang apabila dibutuhkan, yang bersangkutan bisa dipindahkan ke tempat yang lain yang lebih cocok. Tadi contohnya sudah saya kasih, ada juga contoh yang lain misalnya yang bersangkutan seorang akuntan tapi punya bakat di bidang TI. Sepanjang yang bersangkutan mengikuti kegiatan akuntansi, performanya tidak baik, tapi ketika itu berhubungan dengan TI, performanya sangat baik sekali. Jadi, rekomendasi ini bisa jadi dasar kami untuk memindahkan yang bersangkutan di tempat-tempat yang memang berkaitan langsung dengan bidang TI. Ya, itu yang tadi itu manfaat secara langsungnya, tapi yang manfaat secara umumnya adalah apabila satu satuan kerja ada satu pegawai yang menjadi handicap, bisa dikatakan permasalahannya adalah permasalahan satu unit, jadi andaikan yang bersangkutan mengerjakan sesuatu yang menjadi dasar untuk pekerjaan orang lain, dan itu dia tidak bisa melakukannya, otomatis ban berjalannya akan berhenti. Makanya dengan adanya konsultasi ini, hal-hal seperti ini bisa diatasi. Jadi satu unit kerja pun merasa dibantu apabila seorang pegawai bisa keluar dari masalahnya dan menjadi pegawai yang sangat perform. Gitu.

P: Nah di sini kan dalam penyelenggaraan ECC ini pada saat pelatihannya, menggunakan jasa LPT-UI ya pak, menurut bapak sebagai salah satu konselor internal, seberapa jauh keberadaan LPT-UI membantu pelaksanaan dari ECC ini?

N: eee...ya. bisa dikatakan kerangka berpikir yang diberikan oleh LPT-UI merupakan kerangka berpikir yang satu-satunya kami gunakan di BPK ini. Jadi kita sangat berterima kasih kepada LPT-UI yang sudah memberikan kerangka berpikirnya, dan itu sudah kita adopsi dan kita aplikasikan di BPK walaupun pada kenyataannya masalah-masalah yang terjadi memang perlu eksplorasi dari pihak internal BPK sendiri karena di LPT-UI kasus-kasus yang terjadi lebih banyak kasus-kasus yang sifatnya kekeluargaan dan terus terang berbeda masalah dengan apa yang dihadapi oleh pegawai-pegawai di BPK. Namun kerangka berpikirnya itu yang sudah kami adopsi dan itu kami gunakan sampai saat ini. Jadi ngga ada lagi selain kerangka berpikir dari LPT-UI yang kita gunakan.

P: Kemudian di sini saya ada data dari Subag Konsultasi mengenai tujuan dari program ECC ini ada tiga poin. Nah menurut bapak sebagai mungkin pihak yang melihat gitu ya, yang mengamati sejak pertama ECC ini dimulai sampai sekarang, seberapa jauh sih keberhasilan dari tiga poin tersebut secara umum menurut bapak?

N: Ya. Ini sudah tahun masuk tahun ke 3 ECC. Seperti tadi saya katakan, tahun pertama itu bisa dikatakan pegawai sangat enggan untuk menceritakan masalahnya di ECC karena yang tadi saya katakan, pasti orang bermasalah yang akan datang ke ECC, dan itu, cap itu kemudian yang membuat mereka seolah-olah menarik diri dari konsultasi. Tapi setelah kita melakukan sosialisasi, kemudian pihak-pihak yang membutuhkan kita jelaskan secara detail tentang hasil dari ECC ini, bisa dikatakan tahun ketiga ini adalah tahun di mana ECC menjadi bagian yang tidak terpisahkan

dari peningkatan kinerja dan produktivitas kerja di BPK, dan ini bisa kelihatan dari beberapa contoh kasus yang sulit sekali sebelumnya diatasi, kaitannya dengan kinerja pegawai, dengan mereka berhasil dikonsultasikan dan ternyata rekomendasi yang dihasilkan sangat bermanfaat kepada penataan ulang organisasi tersebut. Ini kaitannya dengan bagian saya, yang setiap tahun 2 kali menerbitkan SK mutasi, dan beberapa orang yang direkomendasikan itu kami tindak lanjuti dan ternyata setelah setahun mereka ditempatkan di tempat yang baru hasilnya sangat baik, gitu.

P: Nah kalo dari permasalahan-permasalahan, bapak sebagai salah satu konselor internal dalam penyelenggaraan program layanan ini, permasalahan apa sih pak yang dihadapi, yang paling terasa?

N: Yang paling terasa adalah hubungan atasan-bawahan, karena bisa dikatakan subyektivitas sesuai dengan qitohnya PNS, mungkin saya jelaskan juga kenapa qitohnya PNS, kenapa saya katakan qitohnya PNS karena di beberapa aturan mengatakan bahwa salah satu pelanggaran disiplin adalah tidak melaksanakan perintah atasan, dengan kata lain perintah atasan adalah wajib, atau dengan kata lain lagi, atasan selalu benar. Hal ini yang menyebabkan atasan-atasan yang memiliki pola pikir lama, dalam artian tidak melihat kompetensi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari menilai sebuah kinerja pegawai, dampaknya pegawai-pegawai dengan kompetensi tinggi dan tidak dihargai oleh atasannya, mereka merasa “letak saya bukan di sini”, dan itu berdampak pada mereka akan menjadi semacam duri dalam daging. Nah, kondisi inilah yang paling sering terjadi, terutama buat mereka atasan-atasan yang usianya sudah cukup lanjut menghadapi pegawai-pegawai muda dengan kapasitas tinggi dan memiliki kompetensi yang jauh lebih tinggi dari atasannya. Sering terjadi hubungan mereka itu tidak harmonis. Itu yang paling sering terjadi.

P: Kalo dari pelaksanaan programnya sendiri pak? Misalnya dalam hal sarana prasarana atau mungkin sumber dayanya, begitu?

N: Kalo dari sarana dan prasarana, sumber daya...

P: iya, ada ngga sih yang bapak rasakan sebagai konselor?

N: Yang menjadi kendala adalah karena konselornya bukan pegawai yang memang menangani konsultasi secara murni. Jadi banyak konselornya mereka juga bertugas di bidang yang lain, dan ini yang menjadi kendala karena seharusnya seorang konselor itu dia meningkatkan terus kemampuannya di bidang konsultasi dengan cara yang bersangkutan semakin banyak menangani konselee. Tapi kenyataannya karena kesibukan jadi bisa dikatakan konselor-konselor yang seperti saya contohnya, ini akan sedikit sekali menangani kasus, padahal jam terbang seorang konselor sangat dinilai dari bagaimana dia bisa menangani sebuah permasalahan yang otomatis semakin banyak dia menangani permasalahan akan semakin banyak pula pengalaman yang dia miliki, dan ini jadi kendala.

P: Berarti untuk permasalahan tadi solusinya bagaimana pak menurut bapak? Apakah konselor harus memiliki satu tusi aja atau harus dikhususkan dia memang sebagai konselor atau bagaimana?

N: Ya, jadi kalo solusinya sebenarnya sudah kita bicarakan yaitu konselor harus merupakan sebuah jabatan yang sifatnya independen. Jadi bisa dikatakan konselor hanya melakukan pekerjaan sebagai konselor saja, tidak perlu melakukan pekerjaan yang lain. Dan pekerjaan konselor itu terus terang bukan hanya konsultasi saja, tapi dia juga harus meningkatkan kemampuannya, antara lain dengan mempelajari kasus-kasus, dengan menulis, dengan membuat sebuah paparan dan dipresentasikan. Ini pekerjaan konselor sebenarnya cukup banyak gitu lho, dan itu kalo dilakukan saya yakin dengan satu wawancara saja seharusnya konselor sudah bisa langsung mengenali permasalahan apa sih yang dihadapi oleh konseleenyanya. Jadi semakin tinggi jam terbangnya, gitu.

P: Ada lagi ngga pak permasalahan lain selain permasalahan dari aspek sumber daya manusianya?

N: Yang dihadapi adalah kadang-kadang konselee itu sudah merasa dia butuh untuk proses konsultasi, tapi atasannya yang justru tidak mengijinkan karena dalam kondisi yang bersangkutan

sedang dalam penugasan. Dan ini yang sedang coba kami lakukan pendekatan secara kedinasan bahwa sebenarnya proses konsultasi itu tidak membutuhkan waktu lama. Mungkin sekali pertemuan maksimal hanya 3 jam, dan itu dalam 1 minggu hanya 1 kali pertemuan, dan pertemuan berikutnya udah minggu berikutnya lagi. Jadi sebenarnya kalo dihitung secara matematis tidak akan mengganggu pekerjaan si calon konselee ini, dan ini yang coba kita melakukan pendekatan secara kedinasan. nanti kita akan buat secara surat edaran bahwa sebaiknya atasan tidak menghambat seorang apabila ingin melakukan proses konsultasi.

P: Selain itu ada lagi pak?

N: Sementara itu.

P: Nah, terkait dengan struktur birokrasi dari BPK ini yang bisa dikatakan masih sangat terfragmentasi, menurut bapak untuk secara umum ya, bukan hanya program ECC ini, struktur BPK yang terfragmentasi seperti itu berpengaruh ngga sih terhadap keberhasilan suatu program di BPK ini?

N: Iya, jadi kalo kita melihat seseorang mencapai sebuah kedewasaan, itu tidak bisa kebebasan itu diberikan sejak awal, gitu. Kebebasan itu tidak bisa diberikan sejak awal. Jadi dengan kondisi saat ini kita masih membuat kotak-kotak yang cukup banyak tujuannya adalah supaya seseorang itu menjadi terbiasa dengan fungsi. Jadi kenapa kondisinya sekarang kalo kita lihat struktur organisasi memang masih banyak sekali kotak yang ada, ini memang kita mau membuat seseorang itu menjadi biasa atau secara habitnya itu terbentuk dulu. Nanti setelah habit ini terbentuk, baru kotak-kotak itu akan kita kurangi. Tujuannya adalah orang tidak lagi bicara kotak, tapi sudah bicara fungsi, dan ini proses ini bisa berlangsung selama 5 tahun. Jadi dalam program reformasi birokrasi tahap ke dua ini 2011 sampai 2015 kita masih mengandalkan kotak. Tapi nanti periode selanjutnya, 2015 sampai 2020 kotak itu akan hilang dengan sendirinya. Jadi mereka-mereka yang sekarang ada sudah terbiasa dengan fungsinya, mereka tidak lagi bicara kotak tapi bicara bahwa saya melakukan ini, gitu lho.

P: Dan itu memang sudah diprogramkan akan seperti itu nantinya?

N: iya.

P: Berarti dengan sekarang masih terkotak-kotak seperti itu, artinya kan ketika ada suatu program dan harus dilaksanakan misalnya dalam beberapa minggu ke depan, tetapi prosesnya kan harus bertahap perijinannya segala macam, itu menurut bapak akan menjadi salah satu faktor penghambat ngga sih pak?

N: Lebih kepada waktu yang ditempuh, yang tadinya bisa lebih singkat jadi katakanlah bisa bertambah 2 atau 3 kali lipat. Ya..kalo ini dibilang suatu penghambat, secara umum iya, betul, tapi secara khusus saya katakan bahwa ini adalah suatu kondisi yang memang sedang terjadi di lingkungan birokrasi nasional, memang masih seperti ini. jadi itu kondisi yang memang nantinya akan tereduksi secara otomatis ketika fungsi-fungsi itu sudah berjalan sebagaimana mestinya. Tapi dengan kondisi sekarang, ini harus diakui waktu itu waktu yang menjadi dasar akan tetap cukup banyak yang tersita, gitu.

P: Terakhir pak, menurut pengamatan bapak untuk partisipasi pegawai BPK secara umum untuk program layanan ini menurut bapak seperti apa? Cenderung aktif atau pasif, atau seperti apa pak?

N: eee... kalo kita bisa bilang prosentase, itu kenaikannya tahun pertama kalau dikatakan detik awal itu masih nol, tahun kedua ini sudah 20 persen, dan tahun ke tiga ini bisa dikatakan baru 30 sampai 35 persen.

P: Untuk partisipasinya?

N: Partisipasinya. Jadi untuk ukuran kematangan memang belum, jadi kita perlu waktu lagi sekitar 2 atau 3 tahun lagi untuk mencapai suatu kematangan bahwa kesadaran seseorang untuk

menkonsultasikan dirinya akan terbentuk secara otomatis tanpa harus biro SDM dalam hal ini yang mengingatkan kembali bahwa konsultasi itu ada dan membantu lho, dan ini yang coba kita secara bertahap kita eliminasi.

P: Nah, angka 20 persen, 30 persen tadi, menurut bapak mengenai partisipasi itu didasarkan atas apa sih pak?

N: data secara resmi nanti diminta sama itu ya sama ECC. Tapi karena saya ada di situ, saya melihat animo pegawai untuk bertanya sekarang jauh lebih terbuka. Kalo sebelumnya mereka hanya melalui... Jadi mereka sekarang udah berani bertanya "Kapan kami boleh berkonsultasi?" kalo dulu lebih tanyanya "Konsultasi itu apa sih?" gitu. Kalo sekarang pertanyaannya sudah pertanyaan terbuka, "Kapan kami boleh berkonsultasi?". Jadi sudah menunjukkan bahwa mereka punya niat untuk menyampaikan sesuatu. Kalo dulu lebih niatnya meragukan, "Sebenarnya konsultasi itu apa sih?" gitu. Nah itu yang menurut saya kenaikannya dari sisi itu. kalo dari data mungkin bisa liat ke ECCnya lagsung ya.

P: Baik pak, saya rasa pertanyaannya cukup. Terima kasih banyak untuk informasinya.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

"Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI"

Hari, Tanggal	: Rabu, 9 Mei 2012
Lokasi	: Kantor Pusat BPK RI
Waktu	: 11.11 – 11.54
Nama Responden	: Mega Widyakumala, S.Psi.
Jabatan	: Staf Sub Bagian Konsultasi dan Konselor Internal <i>Employee Care Center</i> BPK RI
Telepon/HP	: 087834041486

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang, Mbak Mega. Sebelumnya maaf mengganggu waktunya. Saya Candra Murti Utami, disini saya sedang melakukan penelitian untuk skripsi saya yang berjudul "Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI. Ada beberapa hal yang mungkin ingin saya tanyakan kepada Mbak Mega sebagai salah satu konselor internal ECC. Sebelumnya yang saya ingin tanyakan, ECC itu seperti apa sih mbak? Mungkin profil singkat dari ECC.

N: Profil singkatnya dalam persepsiku ya.. ECC itu sebenarnya lebih ke.. apa ya.. dia itu satu tempat, satu ruangan, di mana konseling itu bisa dilangsungkan. Itu pemaknaan sempitnya. Kalo pemaknaan luasnya sih sebenarnya ECC itu diharapkan bisa lebih dari itu, tapi ECC itu menggambarkan seperti apa ya.. salah satu kegiatan yang memfasilitasi kebutuhan pegawai, apapun itu. Salah satunya bentuknya adalah berupa konseling. Kayak gitu.

P: Kalau kegiatan rutin dari ECC itu apa aja sih, mbak?

N: Kalo untuk kegiatan rutinnya, karena sebenarnya ECC itu kan bagian dari sub bagian konsultasi ya, ECC sendiri kan seperti yang sudah saya bilang tadi lebih merupakan ke.. apa ya.. nama, nama ruangan. Ke mana? Misalnya, dari mana? Dari ECC, ke mana? Ke ECC, di mana tempatnya? Di ECC, misalnya seperti itu. Jadi sebenarnya ECC itu ya itu tadi, lebih merepresentasikan tempat, gitu. Tempat melakukan kegiatan. Nah kalo untuk kegiatannya sendiri sebenarnya lebih ngikutnya ngekorinya ke Sub Bagian Konsultasi.

P: Berarti kalau bisa dirumuskan, tujuan dari ECC itu apa mbak?

N: Tujuan dari ECC itu.. sebentar.. kan tadi kan saya sudah menjelaskan kalau.. apa.. ECC itu kan lebih merujuk ke suatu tempat ya, nah ini yang mau ditanyakan apa nih? Tujuan dari Sub Bagian Konsultasi atau tujuan ECC?

P: Konselingnya itu. Kalau ECC kan intinya bimbingan dan penyuluhan pegawai, itu kan ya. Nah tujuan dari bimbingan dan konseling itu apa sih? begitu.

N: Untuk karyawan yang jelas memfasilitasi ya, kan kita kan sebagai bagian dari organisasi kan sebenarnya kan e.. bagaimana sih bisa meningkatkan kinerja pegawai yang diidentifikasi telah memiliki permasalahan. Tadinya kan seperti itu, tapi semakin ke sini ternyata ada perkembangan bahwa pegawai itu mulai sadar bahwa mereka tuh membutuhkan seseorang atau tempat untuk berbagi, gitu. Ketika mereka mulai merasakan bahwa mereka ada permasalahan, dan itu mengganggu kinerja, mereka datang, mereka cerita, dan cari kira-kira penyelesaiannya bagaimana supaya kinerjanya ngga terganggu. Jadi memang lebih ke situ, jadi e.. lebih ke peningkatan kinerja sebenarnya.

P: Nah kalo ECC ini kan ngga cuma konseling individual tapi juga ada seminar, seperti itu. Kalau yang seperti itu tujuannya seperti apa?

N: Untuk yang.. sama aja. Sebenarnya sama aja, cuma cara penyelenggaraannya kalo untuk yang konseling individu, dia individu, jadi *face to face* empat mata antara konselor sama konselee, udah itu aja. Terus apa namanya.. penetapan tujuannya juga sasarannya lebih ke individu, jadi tidak mengubah apapun dari lingkungan, jadi individunya itu aja yang diberi.. apa ya.. sama-sama mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi. Bentuknya lebih ke ketrampilan individu, gitu. Kalo misalnya dia punya permasalahannya misal tentang keluarga, pengasuhan anak, e.. anaknya mogok sekolah, misalnya seperti itu ya, tapi selama ini belum kita temui yang seperti itu. anaknya mogok sekolah, terus ibunya kan otomatis terganggu kan kerjanya, kepikiran.. atau malah karena udah dalam tanda kutip parah dia harus berulang kali ijin kerja, misalnya seperti itu, nah kita ngobrol tuh misalnya e.. ada dua kemungkinan kan, antara dia dirujuk oleh atasan atau dia inisiatif pribadi datang ke konselor, itu nanti kita diskusikan kira-kira alternatifnya apa. Nah, selama ini dalam prakteknya cenderung sebenarnya solusi itu munculnya dari si konselee sendiri.

P: oh gitu..

N: Ya, karena itu akan lebih efektif. Kalo misalnya kita atau konselor yang menetapkan target-target dari pribadi si konselee itu nantinya akan kurang efektif juga, gitu.

P: Mmm.. berarti konselor hanya mendorong konselee, begitu.

N: Iya, he'eh.

P: Nah untuk program konselee ini kan pastinya perlu sosialisasi ya kepegawai mengenai keberadaan ECC ini. Nah sosialisasi yang dilakukan seperti apa sih mbak? Bentuk-bentuk sosialisasi yang dilakukan.

N: Kalo untuk sosialisasi kita ada beberapa media, pertama melalui media, yang kedua tatap muka ya. Kalo yang melalui media itu misalnya kita ada *standing banner*, terus leaflet, seperti itu. Kalo untuk yang secara tatap muka misal kita pernah sih beberapa kali kalo ngga salah diselipkan di antara acara, gitu. Jadi ada satu event, terus nanti kita nyelip gitu, mempromosikan diri di situ

tentang program-program ECC. Itu.

P: Kemarin ketika saya mewawancarai Pak Padang, beliau bilang bahwa pada waktu awal, di pegawai ada anggapan bahwa orang yang datang konsultasi itu adalah orang yang bermasalah, jadi banyak pegawai yang seperti enggan, gitu. Nah untuk menyasati hal yang seperti itu, sosialisasi seperti apa yang dilakukan?

N: Sebenarnya sampe sekarang pun itu masih, gitu. Itu masih. Bahkan untuk pegawai yang dia minta, bukan dirujuk ya oleh atasan tapi dia secara mandiri minta gitu, inisiatif, saya pengen konseling. Itupun masih. Beberapa ada sih yang nyantai yang.. ya konseling terus kenapa? Gitu. Bukan berarti saya bermasalah. Saya memang punya permasalahan yang ingin saya diskusikan. Kalo yang seperti itu kan dia udah ngerti ya, tapi ada juga yang sebenarnya dia pengen dateng tapi dia malu gitu kalo ketauan. Jangan sampe ini dong, jangan sampe ketauan, rahasia ya.. jangan sampe ini lah datanya. Kalo permasalahan kan otomatis kita *keep*. Sebenarnya untuk identitas pribadi pun kita *keep* juga, tapi dia kan jalan gitu kan, keliatan ke sini, wah ketauan gitu kan, mungkin dia malu, atau ngerasa ngga nyaman. Karena emang kata-kata konseling sendiri kan masih stigma ya, negatif gitu. Nah untuk menyasati itu sebenarnya dari ininya sih.. dari apa namanya.. e.. publikasi kita. Jadi kita kan sering ada ini seminar juga, acara edukasi psikologis. Nah di situ biasanya kita tampilkan juga tentang salah satu bentuk layanan kita berupa konseling itu. Seperti itu. Jadi kita tidak bisa mengharapakan banyak ketika kita ngomong “ini rahasia lho, jangan menjadikan itu stigma, kalo konseling itu merupakan sesuatu yang negatif” itu kan ngga bisa, karena itu kan tentang persepsi ya, dan itu akan sangat lama ketika orang punya persepsi itu persisten gitu, itu.. apa namanya.. kuat. akan tertanam lama. Itu dari kesadaran diri sendiri sih.. Nah kita bisa Bergeraknya dari data sebenarnya. Kan kita punya laporan, dan itu kita laporan ke atas, mungkin kalo misalnya dari atas ada nganggep wah kegiatan ini sebenarnya sangat positif, gitu. Bisa nangkap permasalahan-permasalahan yang ngga muncul gitu di permukaan gitu. Itu dari atas mungkin bisa. Maksud saya dari sekjen gitu, mungkin bisa kalo yang ngomong dari atas kan biasanya kan itu berpengaruh banyak ke pegawai ya.

P: Mmm... berarti sosialisasi lewat sekjen itu ya, kalo konseling itu sebenarnya tidak negatif, seperti itu?

N: E.. sebenarnya lebih ke ini sih, bukan seperti itu, tapi lebih ke ini lho kita ada, kita melakukan kegiatan dan kegiatan kita seperti ini. Seperti itu. Jadi apa sih menunjukkan kalo kita tuh ada dan kita tuh dalam tanda kutip kerja, dan hasil kerjanya ada. Begitu.

P: Nah iya kalau misalnya, istilahnya supaya si pegawai itu mau ikut dalam kegiatan itu, karena kan ada stigma negatif tadi pasti kan banyak pegawai yang resisten. Itu bagaimana menyasatinya?

N: He'eh, he'eh. Sebenarnya kalo untuk itu jadi yang dicari itu adalah gimana cara meyakinkan pegawai supaya mereka ngerti gitu ya.

P: Iya.

N: Ya kalo cara gampangnya selama ini kita lakukan ya dari itu aja pas ada event kita masuk sedikit, atau untuk pembukaan kita tampilkan video, terus kita menjual diri di situ. Itu sederhananya. Kalo untuk yang tindakan yang lebih strategis ya, yang lebih apa namanya bersifat program gitu kita belum ada. Belum ada. Publikasi kita hanya sebatas.. apa ya.. jadi hanya dari banner, leaflet, dan kita katakan bahwa kita menjamin kerahasiaan, tapi untuk meyakinkan bahwa ini adalah sesuatu yang janganlah dianggap sebagai stigma atau jadikan ini kebutuhan anda itu kita belum sampe kesitu promosi psikologinya. Cuma, ini kalo saya sendiri sebagai konselor, saya punya tanggung jawab pribadi untuk bawa diri gitu. Jadi kalo misalnya ketemu orang, saya mungkin kan akan tanya gitu, dari mana? Dari Sub Bagian Konsultasi, nah dari situ sih biasanya masuknya. Itu akan orang lebih tertarik, gitu.

P: Sambil ngobrol-ngobrol ringan, begitu ya..

N: He'eh..

P: Itu kan tadi lewat leaflet, segala macam. Nah kalau misalnya ada pegawai yang pengen tau nih tentang ECC ini, itu nyarinya ke mana sih? Ada ngga sih semacam sumber informasi khusus yang memang disediakan untuk pegawai untuk tau mengenai ECC ini?

N: Itu. Kalo untuk informasi mengenai ECC, di awal berdirinya ECC itu sebenarnya dari Sub Bagian Konsultasi sendiri sudah melakukan tindakan proaktif berupa sosialisasi itu kan, terus melalui media publikasi berupa ada leaflet, terus kita juga bikin kayak souvenir-souvenir yang mencantumkan bagaimana cara mengkontak kita? Kayak gitu. Setiap tahun kita juga bikin kayak souvenir misalnya kayak kalender, terus apa ya yang lucu-lucu gitu lah bentuknya dengan logo ECC, kan penasaran kan orang, oh ECC ini apa, gitu. Nah itu cukup efektif juga, karena orang paling ngga tau, oh ECC gitu, ada ECC gitu, walaupun mungkin belum semua orang tau ini kegunaannya untuk apa, gitu. Kalo untuk kesitu, mmm.. *sorry* pertanyaannya tolong diulang tadi?

P: iya, tadi itu sumber informasi yang ada terus-menerus istilahnya untuk si pegawai itu tau.

N: Ada terus-menerus ya.. mm.. ini, jadi di tahun ini semoga ngga lama lagi, kita sedang mengembangkan aplikasi konseling online.

P: Oh, ya.

N: ya, itu. Jadi nanti bisa dilihat, semua pegawai kan terhubung ke SISKKA, jadi ada sistem informasi untuk di intern pegawai, dari situ nanti bisa *ngelink* ke aplikasi online, konseling online kita.

P: di SISKKA itu sendiri ada ngga, misalnya iklan ECC..

N: Tidak, tidak, belum ada.

P: Terus, Mbak Mega ini kan sebagai konselor ya,

N: He'eh.

P: Selama ini kewalahan ngga sih? misalnya, oh konselee yang ditangani Mbak Mega itu menurut Mbak Mega terlalu banyak, atau seperti apa, begitu.

N: Kalo untuk konselee sebenarnya jumlahnya itu masih bisa diitung dengan jari, gitu. Pertahunnya jumlahnya tidak terlalu banyak, belasan, dan memang harapan kita jangan terlalu banyak karena kalo kita mainnya lebih ke usaha promotif sama preventif, jangan sampe ke kuratif, kuratif itu kalo bisa diminimalkan gitu. Jadi sebelum..

P: Preventifnya itu tadi melalui seminar, seperti itu..

N: He'eh, kayak gitu. Terus promotif, gitu ya, jadi kita kasih edukasi psikologis. Kuratif itu kalo bisa jangan sampe banyak, gitu. Dan kita seneng gitu kalo misalnya ngga sampai apa namanya.. banyak konselee yang datang ke kita. Tapi jangan juga sampe kalau apa namanya.. si konselee yang kita terima itu sedikit karena permasalahan itu ngga muncul gitu lho, jadi dipendem, gitu. Jadi itulah. Jadi sebenarnya indikasi keberhasilan kita itu agak susah, karena di satu sisi kalau jumlah konselee itu sedikit bisa dikatakan kita itu berhasil di tindakan prevensinya, tapi kalo jumlah konseleenyanya banyak bisa jadi kita tuh berhasil di tindakan promosi, karena orang-orang kan jadi ngeh, jadi tau kan.. oh ini ni bisa ni.. hehehe kayak gitu kan..

P: Lalu mengenai sarana dan prasarana, yang sudah ada itu kan ruang ECC, terus nanti yang sedang berjalan ada konseling online. Nah, kalau dari Mbak Mega pribadi ada ngga sih sarana yang sebenarnya harus ada nih, tapi belum ada di sini untuk menunjang proses konseling itu?

N: Sudah. Sejauh ini sudah cukup karena *basic* kegiatan konseling itu kan sebenarnya hanya ngobrol ya dalam tanda kutip ngobrol diskusi gitu. Udah cukup.

P: Lalu untuk pelaksanaan dari konseling itu sendiri, ada ngga SOP atau juklak juknisnya?

N: Ada, ada, sudah disusun.

P: Itu yang menyusun siapa mbak? Apakah para atasan atau konselor juga ikut..

N: Konselor. Penyusunnya kita. Dari Sub Bagian Konsultasi ya khususnya, kan ada konselor yang dari luar Sub Bagian Konsultasi, itu tidak ikut peran serta, tapi kita yang nyusun Sub Bagian Konsultasi.

P: Terus kalau misalnya Subag Konsultasi mau mengadakan seminar, gitu. Seminar yang skalanya besar. Itu kan perlu perizinan segala macam sampai ke maksimal ke sekjen ya, atau sampai ke Kabiro SDM?

N: Sebenarnya kalo untuk seminar itu kan ini kita kan setiap tahun kan diamanatkan untuk menyusun anggaran. Rencana anggaran gitu ya. Nah di situ itu sudah di.. semuanya udah tertulis tuh, jadi misal untuk tahun 2013 besok tahun 2012 ini kita udah nyusun anggaran. Anggaran untuk apa saja plus TORnya. Jadi kegiatan ini tuh apa sih, terus sasarannya apa, maksudnya apa, nanti bentuknya seperti apa plus rincian pembiayaannya seperti apa. Jadi sebenarnya kita tuh pengajuannya lewat seperti itu. Nah kalo untuk pelaksanaannya sendiri tergantung nanti kita mau mengadakannya di perwakilan atau di pusat. Tergantung pihak mana yang mau kita ajak kerjasama. Kalo misalnya di sini kan banyak nih, ada AKN 1, AKN 2, dan lain sebagainya kan banyak nih eselon II nya ya, jadi misal yang mau kita sasar misal AKN 1, nah nanti AKN 1 itu kan banyak tuh ada sub-subnya kan, jadi nanti tergantung aja yang mau kita ajak kerjasama siapa, bisanya kapan, seperti itu aja sih.

P: Oh, jadi menyesuaikan dengan waktu mereka ya?

N: He'eh.

P: Itu biasanya sulit ngga sih mbak untuk mencari waktu yang kosong, terus untuk mengurus urusan kerjasama dengan pihak sana?

N: He'eh, alotnya di situ sebenarnya. Kalo untuk di pihak ke tiga insya Allah di Jakarta banyak ya, sumber dayanya banyak sekali.

P: Jadi kesulitannya di aspek apa mbak?

N: itu. Karena *basicnya* BPK ini adalah audit, maka orang-orangnya kan itu tadi, kalo misalnya pas lagi musim ngaudit misalnya, kita udah punya program nih merencanakan mau ada misalnya nih *morning talk* pas bulan Februari misalnya, eh ternyata bulan Februari itu lagi pada berangkat, misalnya seperti itu. Jadi nyari waktu di perwakilan itu susah sekali, misalnya kita mau nyari selah waktunya tuh susah gitu. Nunggu pegawainya tuh pas ada, pas kita ngga bisa, misal, atau pas pihak ke tiganya ga bisa gitu misal. Susahnya di situ sebenarnya.

P: Tapi ketika mau mengadakan kegiatan itu walaupun terkendala waktu tetapi pihak misalnya AKN 2 nya setuju kan? Maksudnya ga pernah menolak atau resisten terhadap kegiatan ini?

N: Yang seperti itu alhamdulillahnya belum ada. Memang untuk kesadaran ke arah sana kita memang masih berjuang ya, karena memang apa ya di Indonesia pendidikan psikologis itu masih sesuatu yang jarang, sesuatu yang asing gitu. Kita masih berjuang ke arah sana, tapi selama ini kita tidak ada yang namanya penolakan, kita tidak ada, tapi memang apa ya tarik ulur lah, karena ini belum bisa, yang kepalanya ngga ada lah, yang apa, gitu. Ada acara lain, atau auditornya lagi pada keluar, kayak gitu biasanya.

P: Apakah seperti menganggap kalau kegiatan ini tidak terlalu penting, begitu?

N: Ya kalau untuk penting tidak penting karena ini merupakan kebutuhan organisasi mereka tidak

akan mengatakan itu ya, tapi untuk nyari itunya nyari waktunya gitu, nyari waktunya.

P: Mbak Mega ini sebagai konselor, menurut Mbak Mega dengan adanya ECC ini apa aja sih manfaat yang bisa dirasakan? Untuk organisasi secara umum maupun untuk karyawan secara khusus.

N: Mmm.. bagus sih ya, dengan adanya ECC ini. E.. seperti yang saya tahu, kalau untuk instansi pemerintahan yang ada sub bagian konsultasi dan pelayanan konseling, ini arti luas ya, itu baru BPK. Dan dari aktivitas yang sudah kita laksanakan selama ini sebenarnya dampaknya itu sebenarnya luas, banyak, sayang tidak terukur, gitu. Jadi kalo misalnya mau tanya, ya itu dikembalikan ke individu masing-masing. Misalnya kalo kita seminar, e.. tentang *parenting*, ini kan yang bisa merasakan pegawai, itu tidak terukur karena jangka panjang, *tho?* Jangka panjang, he'eh kan seperti itu. Kalo untuk aktivitas konseling sendiri itu sangat bermanfaat bagi saya, semoga juga bisa dirasakan oleh si konselee karena semakin ke sini hasil konseling itu semakin dilihat, gitu. Keliatan mata, gitu. Jadi dijadikan sebagai dasar untuk proses mutasi, terus e.. apa namanya pemberian hukuman disiplin juga oleh itama. Jadi data kita tuh kepeke gitu.

P: Nah, waktu awal mulai dibentuk ECC ini kan dengan bantuan LPT-UI ya sebagai penyaji dalam pelatihannya, nah menurut Mbak Mega sejauh mana sih LPT-UI membantu dalam proses dari awal sampai sekarang?

N: Kalo untuk pendirian Sub Bagian Konsultasi itu untuk *grand design*nya itu kan yang bikin itu Bang Irul, untuk.. kita kayaknya ada.. apa namanya sama konsultan sama pihak luar gitu, dan itu bukan LPT-UI. LPT-UI itu terlibat di ini aja pelatihan pendidikan konselornya aja. Jadi pembekalan untuk konselor, training untuk konselornya lah pokoknya. Konselor itu harus seperti apa, harus bagaimana, harus bisa apa, mereka terlibat di ranah itu. Selain itu mereka juga terlibat di ini juga, di edukasi psikologis. Jadi beberapa kali LPT-UI menjadi pemateri di edukasi psikologis yang kita lakukan kepada pegawai, gitu,

P: Tapi untuk penyusunan SOP seperti itu tidak ada campur tangan sama sekali dari LPT-UI?

N: Hmm.. saya katakan kalo tidak ada itu kayaknya kok ya ngga, gitu. Karena kan dari bahan apa misal seperti apa ya.. training konselor gitu kan kita dapet pembekalan ya tentang bagaimana menjadi konselor, lalu bagaimana cara menulis laporan, gitu kan kepeke juga. Jadi pasti ada, tapi untuk..

P: Jadi istilahnya tidak secara langsung begitu ya..

N: He'eh, untuk sejauh mananya saya ngga bisa memastikan gitu.

P: Kalau selama berjalan ini dari awal 2010, permasalahan apa sih mbak yang seringkali dihadapi Mbak Mega sebagai konselor, baik ketika mau ada yang konseling atau ketika mau mengadakan seminar?

N: Permasalahan intern kita maksudnya?

P: Iya.

N: Mm.. adalah.. apa ya.. kalo untuk edukasi psikologis ya tadi itu, tarik ukur untuk menentukan waktunya. Itu selama ini masih menjadi pr gimana cara nyiasatinnya supaya program kita tetep jalan tanpa harus ada pindah waktu lah, yang apa lah, kayak gitu. Faktor X itu sangat susah untuk dihandle. Kalo berhubungan dengan konselee itu ini aja sih sebenarnya karena kita adalah baru apa ya.. berhubungan dengan konseleenyanya sebenarnya. Cara handle konseleenyanya. Karena untuk beberapa kasus konselee itu biasanya berulang, gitu. Jadi kejadiannya berulang. Terus susahnya itu adalah karena apa ya.. karena kita adalah instansi pemerintah, lembaga negara ya, lembaga negara, kita PNS, jadi untuk penentuan e.. apa namanya.. hukuman disiplin biasanya itu agak susah. Agak susah, kalo di swasta kan enak. Jadi misal kayak enakannya tuh maksudnya tegas gitu, bukan enak tapi tegas. Orang 3 kali ngga masuk kerja, sudah ada ketentuan ya sudah pecat, gitu kan, kasarnya seperti itu. tapi kalo di kita belum bisa seperti itu. jadi, konselee itu kalo yang pintar dia bisa cari

selahnya gitu, dia bisa cari selah gitu, gimana saya bisa kayak apa ya manipulasi gitu.

P: Memang yang menentukan hukuman itu dari mana sih mbak?

N: Bukan, bukan dari kita. Kita hanya sebagai e.. apa ya.. pemberi rekomendasi. Kalo untuk penentuan hukuman disiplin di bagian lain, masih di SDM juga tapi di bagian lain.

P: Oh, begitu.. Tapi ketika dari sini bilang harus ditindak, berarti diserahkan ke sana untuk menentukan hukumannya?

N: Ya, bisa dikatakan seperti itu. bagusnya adalah dalam perjalanan selama ini saya di sini ya, kekuatan laporan kita itu semakin meningkat gitu. Jadi hasil konseling kita itu bisa dikatakan tidak sia-sia gitu. Jadi bener-bener bisa dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan. Data tambahan, gitu sebagai data tambahan pengambilan keputusan sesuai dengan rekomendasi yang telah kita buat, kayak gitu semakin ke sini, nah entah nanti ke depannya bakalan seperti apa belum ada bayangan. Hehe

P: Di sini saya dapet data dari Mas Chairul mengenai tujuan ECC ini. Jadi kan ada 3 poin nih mbak, nah menurut Mbak Mega sudah sampai sejauh mana sih keberhasilan dari ketiga poin itu dari awal ECC sampai sekarang? Apakah menurut Mbak Mega sudah tercapai, atau masih belum, atau belum sama sekali? Secara umum.

N: Kalo menurut saya itu berarti kan subyektif sekali ya, padahal saya kan hanya bertemu beberapa orang saja, dan itu tidak bisa untuk menyimpulkan keadaan seluruh pegawai BPK yang jumlahnya enam ribu lebih itu, gitu. Nah ini terus gimana?

P: Ga papa, secara umum aja menurut Mbak Mega. Jadi ngga cuma yang konseling ke Mbak Mega aja tapi juga seminarnya atau segala macam yang berhubungan dengan ECC.

N: Ini yang disoroti adalah apanya nih?

P: E.. tiga poin tujuan ini.

N: Maksud saya subyeknya siapa?

P: Pegawai.

N: Pegawai? Hmm.. kalo saya tidak berpendapat bagaimana?

P: Hehehe, ga papa mbak, secara umum aja udah tercapai belum sih dengan segala sesuatu yang sudah dilakukan sampai saat ini.

N: He'eh. Kalo untuk yang poin satu kan membangun kesadaran tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan sebagai pribadi dan sebagai karyawan. Sebenarnya kemungkinan di tahap satu ini semua orang itu punya naluri ke arah sana, gitu, tapi mungkin kurang aware, kurang sadar kalo sebenarnya mereka tuh butuh itu, gitu lho. Mereka tuh sebenarnya mencari, tapi mereka ngga ngerti caranya gimana karena mungkin kurang informasi atau gimana gitu ya, ini sebenarnya ada buktinya kalo misalnya kita ada seminar gitu, orang tuh berbondong-bondong gitu dateng. Kalo yang untuk nomor dua ini saya tidak bisa mengatakan apapun. Jadi menurut saya satu dulu deh, karena nomor dua itu perlu bukti kuat gitu kan.

P: Intinya untuk partisipasi pegawai ketika misalnya ada seminar atau kegiatan apapun itu cenderung aktif ya?

N: Aktif, aktif. Ya.. walaupun gimana ya, ngelihat keberhasilannya soalnya kita kalo ada kegiatan itu kan pake target, target jumlah peserta berapa, dan apa namanya.. dan target itu tanpa.. apa ya.. kita kan kalo misalnya mau ngomong ilmiah gitu kan harusnya pake teori gitu kan. Dibandingkan dengan jumlah pegawai yang sekian, kita bikin acara, yang dinamakan keberhasilan itu ketika

berapa persen pegawai dateng gitu kan..

P: Iya, iya..

N: Nah kita ngga pernah seperti itu. Jadi selama target yang kita tetapkan secara *common sense* itu tadi tercapai ya sudah, kita anggap itu berhasil memenuhi target. Kayak gitu aja.

P: Selama ini selalu memenuhi target atau bagaimana?

N: Iya, biasanya malah melebihi.

P: Oh, gitu.. Berarti cukup berhasil ya menarik pegawai untuk mengikuti kegiatan ECC.

N: He'eh.

P: Kalau begitu saya rasa sudah cukup pertanyaannya mbak. Terima kasih banyak ya mbak sudah meluangkan waktunya untuk wawancara.

N: Iya sama-sama, semoga membantu ya..



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Rabu, 11 April 2012
Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
Waktu : 13.02 – 13.52
Nama Responden : Chairul Muttaqien, S.Sos
Jabatan : Staf Sub Bagian Konsultasi Biro SDM BPK RI / Konselor Internal Program Layanan ECC
Telepon/HP : 081905346909

HASIL WAWANCARA

P: Sekilas mengenai ECC seperti apa mas?

N: nah, terkait yang tadi, konseling pegawai, baik itu yang sifatnya preventif ataupun kuratif. Nah itu kita menjualnya dengan nama ECC. *Employee Care Center*. Ntar gue kasih ntar brosurnya ada. Nah terus tadi kan baru BPK yang ada lembaga tinggi negara atau kementerian di Jakarta kantor pusat ya. Nah kalo di itu jogja, pemda jogja, kita kan 2008, mereka 2007 2006 lah, disitu juga simpang siur..ya wajarlah karena ini kan sifatnya kalau mau ngadain ini kan harus bener-bener direncanakan, harus bener-bener.. katakan kita punya rencana, punya konsep, ga dijalankan, akhirnya tahun ke berapa

P: mati?

N: nah kalo di kita ngga, kita punya yang namanya grand design, ntar gue kasih, itu gue juga yang

bikin..hehehe

P: oh iya, kalo ga salah file grand design itu, cuma yang dikirim ke aku belum lengkap..

N: iya, emang belum jadi.. tapi ntar itu ada roadmapnya, ada target sampai 5 tahun ke depan, jangka panjang.

P: timelinenya juga ada?

N: timelinenya ada cuma belum jadi karena repotnya itu gue sendiri yang bikin, handbook cukup gue yang bikin. Gue mau kalo yang grand design ini bareng-bareng semua anak-anak psikologi, karena ini core businessnya anak psikologi,

P: iya, terkait konsultasi kan ya..

N: ya, jadi gini emang ya..ntar itu diluar itu ta ya.. pokoknya nanti selain tadi yang tadi gue bilang, di militer itu emang wajib kayak di angkatan darat, angkatan udara, laut, nah besok nih ntar gue mau benchmark ke angkatan laut di Surabaya, mau studi banding. Studi banding bukan ini ya orang DPR ya, kunjungan kerja tuh

P: oh..DPR?

N: bukan bukan maksud gue bukan kayak gitu motifnya, kalo DPR kan motifnya kunjungan kerja itu kan studi banding itu kan ngabisin anggaran, kita memang berdasarkan kebutuhan dan perencanaan. Nah jadi, yang udah kita dateng itu di DISPSIAD itu dinas psikologi angkatan darat itu di Bandung, itu eyangnya psikologi di Indonesia, masalah konseling pegawai.

P: oh dia yang pertama kali?

N: ya, karena kan kalo militer emang butuh psikologi, psikologi peran. Nah tapi mereka juga memanfaatkan untuk ya tadi, macam-macam layanan rekrutmen, assessment, terus juga buat terapan segala macam kan kalo ada pas tes untuk psikologi segala macam, nah termasuk konseling pegawai. Cuma disana mereka ga berkembang, karena minded nya belum terbuka..

P: kalau di sini konselingnya dikhususkan untuk pegawai saja?

N: jadi gini, kalo konseling di sini itu kan secara konsep ya di kita kan berdasarkan amanat juga dari yang tadi namanya HRM plan, itu sasarannya cuma pegawai karena kan terkait kinerja. Kinerja kan berarti yang ada di lingkungan pekerjaan. Jadi objek konseling itu hanya pegawai, tapi sebetulnya concern konseling dan juga permasalahan konseling itu ga hanya dateng dari pegawai sendiri, kan masalahnya bisa timbul dari keluarga, dari tempat kerja, lingkungan segala macam. Nah kadang itu yang..ya kita sih kita jalanin aja itu kalo emang ada keluarga yang butuh konseling, dia minta mereka minta request

P: jadi kalo konseling bawa anggota keluarganya pun..

N: Ini istilahnya apa ya out of duty nya lah gitu. Secara amanat tugas pokok dan fungsi tupoksinya itu hanya untuk pegawai, cuma dalam implementasi kita tidak membatasi itu. karena ya itu masalah pegawai itu kan datangnya ga hanya dari dia sendiri, datang dari keluarga, kan kalo misalnya di rumahnya lagi ada masalah pasti ganggu dong kinerja? Tapi ntar itu kami perjuangkan sih, karena kan sekarang lagi dibikin SOP ta, kita punya SOP konseling pegawai, udah kita perbarui sesuai dengan guidance dari kita ada namanya revbang ditama, eselon 1 ditama revbang, itu yang katanya sih merencanakanlah, itu mereka yang mengatur juga masalah kan ada litbangnya yang mengatur SOP, kita udah standar mereka, bukan SOP namanya dia, POS prosedur operasional standar.

P: jadi yang bikin dari sana?

N: kita yang bikin, mereka cuma review doang, prosesnya gini kalo SOP itu dari kita, ajuin ke

revbang buat direview, udah keluar hasilnya nanti dinaikin ke atas ke binbangkum. Untuk dikaji, kan dia nanti dikeluarin jadi SK kan itu, gitu. Nanti akhirnya hasil akhirnya itu SK.

P: berarti latar belakangnya tadi awalnya kan reformasi birokrasi nih, jadi muncul sub bagian konsultasi atau..

N: ya, jadi gini, itu kan reformasi birokrasi, ada renstra, renstra kan buat keseluruhan organisasi, jadi gini BPK itu ada 3 keluarga jabatan, pertama auditor, kemudian penunjang, pendukung. SDM ini masuk di penunjang. Jadi kalo tadi yang gue bilang renstra itu, perencanaannya itu mencakup semua. Nah untuk di penunjang, di SDM, kita bikin namanya HRM plan. HRM plan itu kan bentuk strategi pengembangan SDM. Itu ada teorinya tuh. Karena apa? Kan sekarang minded nya udah ngga lagi manajemen personalia, tapi udah manajemen sumber daya manusia, MSDM, jadi manajemen sumber daya manusia strategis, sorry tambahin lagi. Nah makanya ada HRM plan, jadi HRM plan, dari pengembangan organisasi tata laksana, nah di HRM plan itu kita kan kerja simultan, jadi HRM plan bilang di situ item, jadi HRM plan tuh ada berapa ya pokoknya ada proses namanya orientasi, unjuk kerja dan pengembangan sama tugas, nah ini bagian-bagian HRM plannya, jadi

P: konsultasi itu masuk dimana mas?

N: nah, kita ada disini, unjuk kerja dan pengembangan, adanya MAKIN. Jadi ada HRM plan, terus di unjuk kerja dan pengembangan ada yang namanya MAKIN, manajemen kinerja, nah dari sini muncullah namanya konseling pegawai. Artinya dari situ organisasi butuh suatu unit khusus yang handle masalah konsultasi pegawai, jadi dibentuklah sub bagian konsultasi. Itu disimultankan sama restrukturisasi organisasi, nah di biro SDM ditambahkan fungsi konseling pegawai ada di sub bagian konsultasi.

P: jadi sebelum reformasi birokrasi itu bagian kesejahteraan itu udah ada gitu mas? Tapi ngga ada sub bagian konsultasi atau bagian kesejahteraannya itu yang benar-bener baru ada

N: ngga, jadi gini dulu ceritanya dulu ada kan biro kepegawaian, ya sebelum reformasi birokrasi namanya biro kepegawaian, itu cuma ada 2 bagian. Kalo ga salah itu satu bagian mutasi dan perencanaan, yang satu lagi bagian umum. Nah kesejahteraan itu ada di umum mestinya. Dipecah jadi 3 nih, dari reformasi birokrasi, HRM plan, dulu cuma ada 6 subag karena nambah satu bagian jadinya nambah 3 subag lagi jadi sekarang ada 9 subag. Rata-rata itu semua itu kecuali yang di mutasi itu itu kan lama, maksudnya dari organisasi yang lama, nah yang baru itu ada di kesejahteraan sama di PKPK, jade pecah umum tuh jadi 2, kesejahteraan sama PKPK itu pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja. Nah kalo di kita kesejahteraan. Sebenarnya kalo mau bicara atau membahas masalah EAP, EAP itu adanya di kesejahteraan, karena EAP itu ga hanya konsultasi pegawai, ada remunerasi, ada kesehatan,

P: iya, dari sumber yang aku baca juga seperti itu masuknya ke kesejahteraan pegawai.

N: tapi secara di kita nih kita belum terminded seperti itu, EAP itu ya hanya konseling pegawai, cuma kan perlu proses belajar ya namanya organisasi kan butuh waktu, karena bos-bosnya kan untuk dikasih pembelajaran juga susah juga ya, karena cuma gue doang yang ngomong, ya.. nah jadi seperti itu ta, nah assessment center, MAKIN, itu ada di PKPK.

P: jadi, selain dari reformasi birokrasi tadi, latar belakang si ECC ini karena mau ada MAKIN itu ya? Katanya kan kalau pas MAKIN ini jalan..

N: nah itu lucunya ta, jadi kita awalnya ini subag konsultasi dikasih bekal cuma..ini ada di sini ntar ni, di kata pengantarnya. Kita cuma dikasih blank tusi. Tusi itu ada 3 kita, 1. Bimbingan dan penyuluhan pegawai, itu baru. Itu sebenarnya turunan dari konseling pegawai cuma dikasih namanya bimbingan dan penyuluhan pegawai. Kedua namanya penyelenggaraan administrasi tim TP4 itu masalah perceraian, nah itu kerjaan yang turunan dari umum, jadi dipecahnya ke kita. Karena memang terkait juga kan masalah itu kan butuh ini juga, cuma ini mindednya masih belum terbentuk, ini harusnya di ketika ada tim perceraian kita kan tim TP4 itu adalah mediasi bagi

pegawai yang akan melakukan proses perceraian karena untuk proses perceraian di PNS itu agak ribet apalagi kalo udah dimasukkan namanya suaminya sama anaknya di kita ya.. di kantor.

P: jadi kalau mau bercerai konsulnya ke ini juga?

N: nah itu belum terjadi makanya, ini belum. Itu idealnya seperti itu, idealnya salah satu anggota tim itu adalah psikolog. Kita belum ada psikolog lho, kita baru ada sarjana psikologi. Nah jadi TP4 itu artinya ya masuk lah kenapa di subag konsultasi. Nah yang ke 3, tusi yang ke 3 itu laporan berkala kepada kepala bagian, nah itu normative lah. Cuma 3 itu doang kita dikasih *thok*. Nah bagaimana yang konseling pegawai? Nihil, blank check kita.

P: jadi mengkonsep sendiri dari awal?

N: bener-bener dari 0, jadi ketika dikasih pun gue masih baru, belum masuk gue, baru CPNS gue waktu itu. jadi abis diklat di Makassar gue 5 bulan, penempatan di SDM, 2007 akhir sih.. penempatan di SDM, ditaro di subag konsultasi, tiba-tiba dikasih tugas gitu, sampe-sampe tuh bos gue juga stress ya.. dia sampe 3 bulan.. uta nanti itu wawancara bu sukarsih juga ya.. sampe dia bingung, akhirnya dia sampai berfikir.. ya karena emang blank check dan gue pun ga mau berfikir, karena gue pikir itu organisasi yang kasih, organisasi juga dong yang kasih detailnya.. karena gue dulu di swasta kan seperti itu.. gue dulu kerja di BII sebelum ini, di bank ya kan.. swasta tuh budaya kerjanya jauh, ketika pindah di BPK bingung. Gue waktu di BII kan namanya kerja kan mobile.. nah, jadi pas masuk PNS tuh udah dulu awalnya mobile waktu di swasta, jadi PNS tuh malah pegel karena bukan karena pegel kecapean mobile, karena duduk. Itulah itu culture tapi ya sekarang sih udah berubah sih semenjak ada reformasi birokrasi itu. nah jadi bener-bener blank check ya artinya kita ga dapet apa-apa. Nah ketika ibu sudah desperado, gue juga loh kok jadi begini gitu lho, itu dari pertama ya, 2 bulan pertama atau 3 bulan pertama, akhirnya yaudah gue bilang ibu jangan khawatir, yasudah kalau begini adanya ya gue pribadi bakal ini lah fight abis buat supaya berjalan karena waktu itu kita ibu tuh cuma dapet 3 staff, gue, 2 lagi sarjana hukum. Jadi ga ada psikologinya *acan-acan* waktu awal tuh di 2008 itu. eh sorry 2007sampe 2008.

P: mas ari dan lain-lainnya itu?

N: itu 2009 mereka baru masuk 2009. Nah pas di 2008 itu kan udah mulai, mungkin sekitar 2008... sebenarnya kan tusi itu udah ada dari tahun 2007 akhir ya di buku biru ortala, namanya buku biru itu buku itulah buku tentang tata laksana organisasi, itu semua tusi-tusi semua yang ada di BPK.

P: reformasi birokrasi bukannya baru 2008 ya mas?

N: ngga, BPK 2006..

P: yang 5 lembaga itu ya?

N: project? Iya.. ngga sebetulnya sih ngga, mereka baru berjalan itu sekitar dua ribu..kalo RB itu kita sudah ada apa ya sudah ada mulai melakukan itu 2006, kan itu menpan kan, kita salah satu.. itu belum pilot project, pilot project itu baru tahun 2007 kalo ga salah, dan ketika di akhir tahun itu lah baru dapet namanya remunerasi.

P: trus yang HRM plan itu baru ada setelah 2007 akhir ke 2008 itu?

N: iya, dia 2006 tapi dia di SK kan nya baru 2009. SK nya baru keluar 2009, lama. Tapi kan itu tetap berjalan, cuma masalahnya dulu emang komunikasi kita kurang intens ya karena bos-bosnya juga ga mau turun ke bawah, yaudah kita nyari sendiri akhirnya nyari sendiri, jadi pertama yang dilakukan itu adalah itu gue yang nyari inisiatif sendiri, gue coba pertama yang jelas kita searching dulu internet, kita baca-baca buku psikologi, nah ini yang ke 3 nih yang akhirnya gue yang gue lakuin ini kita bikin suatu *in-house training*. Gue undang narasumber dari luar, awalnya gue bingung karena emang ga ada lembaga yang istilahnya..gue itu gue searching semua konsultan tuh, jarang yang menangani masalah konseling pegawai.. nah LPT UI pun gue tau baru-baru ini aja.

Nah artinya gue tanya dulu temen gue di psikologi. Tapi temen gue adm, dia ngambil S2 nya di psikologi, jadi ngambil yang psikologi sains, bukan psikologi yang terapan yang psikolog itu bukan. Gue tanya, oh ternyata dia tau masalah konseling pegawai, gue undang dia..

P: itu berarti dari UI?

N: bukan, dia tapi dia punya channel dari sriwijaya. Itu dulu namanya siapa ya lupa, pak.. professor itu, tapi gue lupa namanya, tapi sebenarnya bukan di bidang itu juga sebetulnya, di bidang SDM, nah terus gue training, dapet bahan, dapet pencerahan, ya kan.. dari situlah gue mulai merancang yang namanya handbook.

P: setelah mengadakan training itu tadi?

N:he eh, gue rancang handbook. Jadi dari handbook ini, oh iya satu lagi ditambah kita namanya RKSP. RKSP itu kan kita dikasih tiap taun, nah kita mulai dikasih jadi mulai berjalannya secara bener-bener itu 2008, kita udah ada dikasih namanya rencana kerja satuan pendukung ya sekjen lah RKSP ya. Nah jadi waktu itu ada 3 item, jadi penyusunan, identifikasi, udah. Itu aja, jadi cuma ada 2 itu yang jadi ya selain ya ngga blank check amat tapi ya blank check sih tapi cuma ada penyusunan sama identifikasi. Apa uraiannya? Ga ada. Tapi dari situ kita udah mulai ini lah, yang jelas targetnya kita tahun 2008 itu penyusunan, penyusunan program konseling. Ya outputnya inilah hasilnya.

P: terus 2009 baru berjalan?

N: 2009 baru masuk anak-anak psikologi, itupun sambil jalan, itupun ini belum jadi, jadi baru dipresentasiin itu sekitar bulan juni apa mei ya 2009. Eh sorry, ngga di february gue ke struktural SDM, presentasi ke struktural SDM, nah bulan Mei itu baru ke Sekjen, presentasi ke sekjen handbook sama grand design, tapi grand design masih mengawang-awang. Tapi dari presentasi itu ya itu akhirnya ini ECC. Jadi gitu ta, sejarahnya.

P: iya, terus ini ada hubungannya ga sih sama remunerasi yang tadi? waktu aku magang, denger-denger kalo MAKIN itu belum jalan, kalo sekarang udah?

N: MAKIN ini udah berjalan, tahun 2011 itu di awal tahun itu piloting ke beberapa unit kerja, tapi sekarang MAKIN itu hanya baru di unit kerja auditor.

P: itu kan nanti penilaian kerjanya jadi per individu gitu kan ya mas?

N: ya, itu kedepannya gitu..

P: nah, ECC ini ke arah sana ga sih nanti outputnya? Misalnya kan jadi pegawai nih nanti bakal dinilai secara individual jadi dirasanya penting ada konsultasi ini, gitu.

N: ya, idealnya gini ta, jadi secara konsep kenapa itu ada di MAKIN, jadi sebenarnya ada juga hubungannya sama assessment center. Nah kalo assessment center itu dari hasil assessment, assessment itu kan dia untuk melihat kompetensi pegawai kan, ini sekarang baru di struktural aja, level staff belum ya.. jadi karena assessment itu tujuannya bisa buat promosi juga. Nah jadi kompetensi itu kan sebenarnya ada 2 macam kompetensi, kompetensi teknis sama perilaku kan, karena kan mereka dasarnya itu kan skill, knowledge sama behavior, perilaku kan. Ini kalo assessment tuh lebih ke behavior, kalo knowledge sama skill kan bisa pake alatnya bisa pake tes psikologi biasa yang buat IQ segala macam lah itu, tapi itu semua jadi satu, assessment juga ada itu juga tapi kalo assessment yang di sini itu kan lebih ke perilaku, ya kan.. apakah dia cocok untuk jadi jabatan seperti ini, kerjanya seperti ini, jadi sebelum ke situ kita..emang sih ini ini sesuatu yang terhubung semua ta, jadi ada yang namanya anjab dulu analisis jabatan, ada assessment, nah disitu ada standar kompetensi, stankom. Jadi sebelum assessment itu ada standar kompetensi dulu jadi biar..nah standar kompetensi ada standar kompetensi teknis sama kompetensi perilaku, tapi yang di assessment ini kan yang perilaku, jadi itu yang dijadikan dasar buat assessment, yang tadi gue bilang apakah dia cocoknya di tempat ini, tempat itu, itu kalo assessment. Nah, dari assessment itu kan bisa ketauan, oh ni orang kurangnya di sini, ni orang misalkan ternyata dia

punya masalah ini, nah itu yang diselesaikan dengan konseling. Ini secara teori ya, itu orang yang ternyata punya masalah langsung dialihkan ke konseling asal referring dari assessment. Tapi sekarang belum berjalan kalo itu. karena baru di struktural, mereka baru gunanya..ini baru mapping soalnya kalo assessment yang sekarang. Mapping untuk struktural aja sampe eselon 4.

P: berarti untuk yang itu prakteknya belum jalan ya..

N: belum, belum ada. Terus MAKIN, MAKIN juga sama. MAKIN itu kan tadi sebetulnya kan salah satu bentuk evaluasi kan.. jadi evaluasi individu, tapi disini yang lebih berperan itu sebenarnya atasan.

P: jadi bedanya MAKIN sama assessment tadi?

N: oh beda, kalo assessment itu kan ini lho hanya apa ya..assessment ini kan sebenarnya metode kan..dia tuh ya tadi untuk masalah pengembangan kompetensi, nah kalo MAKIN itu penilaian kinerja. Kan 2 hal yang berbeda itu kan.. jadi pengembangan kompetensi ini kayak tadi gue bilang, ni orang cocoknya di sini, jadi sifatnya psikologis banget gitu. Kalo MAKIN itu kinerja, jadi performance itu teorinya. Dia MAKIN itu..nanti kalo ga jelas sama gue nanti tanya sama yang lain ya, yang suka bergelut di MAKIN ntar gue kasih rekomendasi atau si Adis, ntar jadwalin aja wawancara. Nah jadi MAKIN itu masalah kinerja makanya tadi gue bilang yang berperan eselon 4 nya, atasannya yang melakukan namanya penilaian. Jadi nah itu dia makanya jadi kuncinya disitu, atasan. Makanya atasan itu harus punya keterampilan namanya coaching and counseling. Nah, terkaitnya di couching counseling, kalo coaching kan lebih kepada bimbingan teknis ya, oh dia kurangnya ini nih, diajarin dong dia transfer knowledgenya ke anak buahnya semampu dia gitu lho. Tapi kalo ngga, ikutilah diklat di pusdiklat. Tapi kalo konseling kan lebih sesuatu yang sifatnya ngga bisa diomongin di depan, istilahnya tertutuplah. Nah nanti kalo si anak buahnya tadi sudah coba tapi si atasannya merasa belum bisa handle, bisa dialihkan ke kita.

P: umm..oh jadi dari atasannya dulu..

N: makanya bisa jadi MAKIN, tapi ini secara teori ya, sama tadi assessment juga baru teori tapi belum berjalan. Nah cuma kalo sekarang, tadi udah jelas ya hubungannya, nah jadi kalo sekarang ini nih kita baru jalan sendiri sebetulnya, kita membuat brand sendiri, membuat market sendiri, bener-bener single fighter. Ya, asal muasalnya bikin konsep pun itu dari awal sendiri, ga ada tuh yang namanya orang revbang, litbang itu yang orang pinter semua isinya tuh. Revbang itu isinya S2 dari luar negeri semua, tapi kan kadang ta, orang yang punya kemampuan akademis tinggi belum tentu bisa kerja, belum tentu bisa mengaplikasikan ilmunya untuk level praktis. Itu yang terjadi. Ya tadi masalah kan ada orang ada kompetensi teknis dan perilaku. Ada sih yang pinter tapi kerjanya excellent, tapi kan jarang. Nah jadi gitu..

P: terus ini kan tadi katanya ada roadmapnya nih mas, itu udah fixed atau masih ini juga masih ngambang juga?

N: grand design, jadi gimana ya gue bingung untuk menjelaskannya ntar sama juga gue meng..karena ntar sangkanya ini all about me. Tapi sebetulnya iya, gue yang bikin. Grand design gue udah sounding sama..gue udah bilang sama atasan gue, tolonglah grand design jangan gue sendiri yang bikin, ini setiap kali ada anak psikologi yang baru masuk gue tantang, ini handbook gue yang bikin, coba lo bikin versi lo. Sampe 3 kali masuk nih, dari 2009, 2010, 2011, ga ada yang mau atau ga ada yang bisa gue ga ngerti. Atau mereka sudah nyaman dengan isinya atau hanya mengandalkan ini, ya sudah.. grand design gue ga mau. Psikologi itu kan core business nya dia gitu lho, kalo gue cape dong gue gaji sama enak aja.. ngga bisa gitu lho, gue akhirnya gue tahan sendiri, gue ga mau berfikir. Grand design kenapa belum jadi? Itu 2009 sebetulnya, itu gue yang presentasi. Jadi ketika presentasi ke struktural, gue yang presentasiin, karena gue yang bikin konsepnya, ya gue, karena gue yang ngerti gitu lho. Si ibu juga ok ok aja, tapi sebenarnya gue jelas-jelas dulu biar nanti kalo ada yang tanya dia bisa jawab, tapi ujung-ujungnya gue juga dilempar ke gue. Termasuk grand design, dulu presentasi ke sekjen, gue sampe dibilang sama sekjen, sekarang udah dia udah pensiun kan, pas presentasi gitu kan dia nanya ke pak Bambang eselon 3, itu anak psikologi bukan sih? Kok jelasinnya ini ini ini.. Alhamdulillah waktu itu semua

yang di struktural di biro ya, mereka bilang baru kali ini kita presentasi pak sekjen senyum. Orang batak galak, ga galak sih orangnya tegas. Sekarang udah ganti.. ya itu Alhamdulillah kan smua yang kita minta dikasih semuanya. Kita minta ini ini semuanya, ni ruangan sebagus ini gila..ya? nah jadi gue ga tau lah karena gue ga mau ngomong ini all about me. Ini gue prinsipnya gue pengen semua kerja tim, karena emang harus seperti itu. ga ada namanya kan beda sama-sama kerja sama kerjasama. Nah untuk handbook, grand design, sama-sama kerja, bukan sama-sama kerja, gue kerja sendiri.hehehe sedih banget sih. nah, jadi itu.

P: terus di handbook tadi itu ada ga sih mas indikator keberhasilan, apa aja poin-poin indikator keberhasilannya gitu?

N: belum ada, bukan belum disusun. Kita ada sih..nanti di grand design sebelumnya tuh kan ada target dan sasaran,

P: tapi untuk grand design nya sendiri pun belum jadi kan?

N: gue baru bikin analisis SWOT aja, kita baru bikin SWOT, terus kan ada SWOT di belakang nih.. a! bedanya dengan handbook yang gue kasih ni ini gue ada lampiran ini, namanya program kerja. Jadi ini ada program kerja, ini kan baru konsep kita ya, ini aplikasinya yang kita bener-bener aplikasikan di program kerja kita.

P: cuma itu kan 2008-2009 ya..

N: iya, cuma setelah itu kan berkembang gue ga mau, gue mau semua gue kasih ke ini.. sekarang gini aja ta, yang bikin job description itu gue,

P: hah? Sampe job description pun..

N: gue. Nah ini ada analisis SWOT, kalo alat ukur itu kan gue ga mau sembarangan kan..itu masalah performance management kan.. itu kalo ga salah ada di grand design, cuma kalo gini..

P: jadi ini sebenarnya tadi implementasinya udah dari 2009 ya, cuma emang dalam perjalanannya masih ini ya..

N: udah berjalan, jadi gini ta, jadi gini, gue ada di grand design itu gue rencanakan jangka pendek ini sampe 2010, sampe 2011 sorry. Itu tahapan gue ada 4 tahapan sebenarnya kalo di grand design sampe 2015, gue ga apal itu 4. Nah jadi kita targetnya sekarang ini hanya bikin settle, kita settle aja dulu masalah perumusan, jadi kan ada scenario, ada 5 skenario. Scenario pertama itu awareness, kedua itu education, ketiga itu gue lupa. Ada di sini.

P: iya, iya, kayaknya aku sempet buka-buka juga..

N: sorry cuma 4. Jadi ada awareness, education, motivation and action. Kita sebetulnya harusnya udah di action.

P: utk di 2011 ini?

N: he eh, cuma kalo saat ini kalo untuk settle kita kan harus pertama yang dibangun kan kesadaran dulu gitu lho. Kesadaran apa? Kesadaran kalo pegawai itu butuh yang namanya konseling, udah kita udah jalan Alhamdulillah sih udah ke 33 perwakilan, dan mereka sekarang intinya tau dulu ada layanan konseling pegawai.

P: tapi ini di pusat doang kan mas, di perwakilan ga ada?

N: perwakilan, kita juga ke perwakilan kan makanya kemaren gue baru dari ambon kan itu.

P: umm..jadi setiap ada yang butuh dikirim kesana?

N: ngga, kita program. Jadi itulah kenapa kita belum jalan sekarang, ya nanti bisa ya.. nah jadi ada awareness, education dulu, sama motivation ini. Harusnya udah action sih, ya sebetulnya udah action cuma sekarang masih berkutat di sini ya.

P: tapi memang udah action juga kan, maksudnya sambil berjalan juga udah ada yang konsul juga.

N: iya, tapi yang di strateginya itu skenarionya ya seperti itu karena yang penting mereka tau dulu apa yang mereka butuhkan, abis itu tau kemana mereka pergi kalo dia butuhkan itu, nah setelah itu kita ke masalah konseling yang sifatnya preventif gitu. Apakah preventif itu, ya melalui edukasi psikologis, seminar, sharing time,

P: itu tahapannya setelah 4 ini tadi itu ya berarti..

N: iya, nah makanya kita ga hanya konsultasi aja, jadi ada edukasi psikologis sama layanannya ada 3, tadinya ada 4 cuma ini yang bikin namanya critical support incidence. Apa sih lupa itu anak psikologi yang bikin tapi ga jalan. Karena ya itu dia cuma ngomong doang sih.. yang udah jalan tetep konsultasi itu sama seminar edukasi psikologis. Ini sharing time pun kalo ga kemaren kita benchmark dari kemaren dari Telkom, dari bank mandiri, mereka ada sharing time, makanya kita.. a! sorry sorry, jadi kita ga hanya dari *in-house training*, tapi kita juga dari benchmarking, itulah kekuatan inti kita di situ kenapa kita bisa, gue bisa nulis seperti ini belajar dari perusahaan atau institusi lain.

P: yang kemarin mendatangka Rene itu juga termasuk ini juga kan?

N: itu edukasi psikologis, itu kan preventif sifatnya kan..

P: iya, iya.

N: seperti itu, makanya ada preventif, kuratif, kalo konsultasi begitu ya kuratif, gitu kan..

P: dari 4 poin tadi, cuma agak terlambat ya mas maksudnya ga sesuai target program.

N: sebetulnya kalo mereka sadar sih iya. Mereka mereka bukan gue, gue sih sadar. Harusnya kita berjalan, cuma gue di satu sisi maklum karena masalah ya dinamika organisasi juga gitu lho, kayak gue mau jalanin namanya konseling via chatting, via internet, so far pernah kita via email tapi itu udah ga jalan lagi. Kita program chatting karena itu supaya bisa mengcover ke semua perwakilan. Kedua masalah pengembangan. Yang ada cuma konselor internal itu sarjana psikologi dan non-psikologi. Gue mau ada psikolog, sampe hari ini belum ada psikolog. Gue udah bilang ke ibu, ya gue ngga pas dong gue langsung ngadep ke kepala biro atau kepala bagian, kita butuh psikolog. Gue ngomong dulu ke ibu, ibunya kadang ya masalah diplomasinya, tapi ya yang jelas ya gue maklum juga lah.

P: itu udah sempet minta tapi belum dikasih?

N: gue udah anggarkan, tapi ya ternyata kan masalah kompetensi itu ada bagian sendiri, yang lantai 4 ini, masalah beasiswa segala macem. Gue tadinya rencananya maunya yang ada sekarang anak psikologi itu sarjana psikologi disekolahkan. Disekolahkan ke S2 ngambil psikolog, ntar 2 tahun lagi dia udah mateng plus pengalaman. Atau kita rekrutmen S2 yang dari psikologi, cuma masalahnya gini ta, kita mau nyari yang psikolog lama itu susah. Dan mereka minta gaji itu salary nya mesti tinggi. Itu kendalanya kalo kita rekrutmen, dan belum tentu diapprove sama menpan. Ya jadi yang paling bagus kita pengembangan sendiri kayak di PSIAU atau di PSIAD, mereka selalu memberi beasiswa kepada sarjana psikologinya, supaya nanti jadi psikolog atau gimana atau pengembangan lagi. Cuma kan di sini ngga jalan, kenapa? Kita belum pengembangan, belum bisa pesat gitu lho. Tapi at least kita sudah berjalan seperti ini aja udah Alhamdulillah gitu. Artinya ketika pegawai merasa kehadiran ECC ini dibutuhkan wah itu udah suatu nilai yang ga bisa dibayangkan lagi, apalagi ketika..gue gini gini gue konselor gue, gue pernah nanganin orang yang schizophrenia.

P: ohh..di sini? Pegawai sini?

N: ada di kantor pusat, gue menangani itu, dan harusnya itu kan secara kompetensi, itu tuh udah masuk anak-anak psikologi itu udah masuk. Baru 2 orang, tapi kan ada yang in tuh, jadi kan ngga hanya sarjana psikologi itu ga hanya ditempatkan di subbag konsultasi, jadi bisa ke..biasanya setiap taun itu ada sekitar 10, 6, atau berapa lah gue lupa, nah itu untuk harusnya mereka udah konselor semua karena udah pelatihan eh belum harusnya mereka kan sarjana psikologi, itu ga mau nanganin dia..si bapak ini.

P: yang bapak ini, dia datang sendiri atau dari atasannya?

N: atasan, refer atasan, karena dia absenteeism. Jadi dulu namanya problem absenteeism, pendampingan pegawai yang bermasalah absenteeism. Karena pas reformasi birokrasi kita udah baru mulai finger print, jadi semua ketauan siapa yang ga pernah masuk segala macam, nah akhirnya..tapi ini by info juga dari atasan, kita tanganin pegawainya. Nah yang paling berat itu di awal-awal tuh, kalo yang lain sih masih ga jadi masalah. Kalo ini kan berat nih, udah harus ke psikiater segala macam karena memang berat, sampe ga masuk, lo bayangin aja jalan kaki dari sini ke tegal, rumahnya di..itu tapi itu berapa tahun sebelum gue masuk, tapi pada saat itu istilahnya masih ini lah masih belum labil eh belum stabil. Pas gue suruh dateng kesini pun dia nurut suruh dateng ke sini, tapi komunikasinya masih belum nyambung, masih labil, tap iya itulah cara menanganinya kan gue tau step by step nya. Deketin dulu keluarganya, gue cari informasi ke rekan kerja, gue dapet nomor telepon istrinya, gue kolaborasi sama istrinya, gue suruh dia ke psikiater yang dulu, karena dia labil lagi karena jarang, dulu sih udah bagus, pas gue tangani itu lagi ga bagus. Trus juga paling ngga istrinya lah keluarganya lah ya gue kasih semacam ini lah peraturan kan, masalah disiplin pegawai, pegawai yang diberhentikan dengan hormat, sampe gue tawarin masalah pensiun dini. Cuma karena pensiunnya tinggal..waktu itu 2010 dia 2014 berarti ya pensiun karena dari itu dia 5 tahun lagi pensiun. Istrinya bilang, jangan lah mas kalo bisa bapak.. iya tapi kalo bapak sudah stabil..dan selama itu stabil juga. Ya Alhamdulillah, setelah ditangani, pendekatan segala macam, bahkan waktu itu kan orangnya ngga ke kantor ya, kadang ga ke ruangan, dan ga berani. Pernah dia berani ke ruangan, ya kerja sih ga berat-berat ya. Gue kasih saran kalo..ini gue bicara masalah ketika konseling ya.. ketika dia gue suruh ke masjid kalo dia ga ada kerjaan, awalnya ga mau dia, karena dia ga tau ya awal asal muasal dia gitu juga karena hal seperti itu yang apa sih sifatnya metafisik lah, dia ngga mau deket masalah agama dia ngga mau deket gitu lah. Tapi Alhamdulillah, pelan-pelan dia mau ke masjid, kaget. Malah pernah suatu saat dia disamping gue solat. Nah itu kan kepuasannya masya Allah.. dari yang tadinya ngamuk-ngamuk, gue deketin pelan-pelan.. dari situlah orang tersebar cerita, ohh ada konseling pegawai, bla blab bla bla bla.. Oh, terus ditambah kita ada seminar, pelan-pelan kita ke perwakilan, kita ngasih database psikolog di sana, jadi kalo ada apa-apa kalo ga bisa kesini disana kita ada punya contact person psikolog yang di daerah.

P: tapi itu di luar BPK kan? Bukan pegawai BPK?

N: BPK, pegawai BPK yang di perwakilan, kita kan ada 33 provinsi..

P: iya, ngga maksud aku kan ECC ini ada di setiap..

N: oh ngga, kita biasanya kalo di setiap provinsi itu kan kita di tiap ibukota, itu ada lah universitas yang di situ, ya kan.. atau juga ada konsultan yang di bidang SDM, trus ada juga akhirnya kita ngambil namanya HIMSI himpunan psikolog seluruh Indonesia. Kita ambil data di HIMSI, setiap provinsi kita punya contact person, setiap kali kita mau database kita awal-awal kita contact mereka dulu. Nah HIMSI itu kan ga selalu konsultan, kadang dia dosen, kadang dia juga PNS juga, nah itu yang kita pakai kalo seandainya pegawai di perwakilan mau konseling. Karena kan kita belum berjalan nih chatting via online segala macam tu belum jalan, atau mereka bisa dateng kesini sih..kita panggil psikolog dari sini, tapi kebanyakan itu..tapi emang sih prakteknya sih gue belum pernah baca laporan ya dari temen-temen itu ada yang make jasa psikolog. Jadi yang kalo psikolog itu kan konselingnya itu itungannya perjam, nah itu biayanya itu kita yang cover, anggaran pusat jadinya. Itu programnya gitu ta..

P: ohh..kalo pegawai dari daerah mau ke sini itu pun juga dicover kan?

N: Iya, malah ada semuanya kita yang nalangin.

P: kemarin waktu Mas Chairul ke Ambon itu..

N: Kita seminar, plus kita dapet laporan ada pegawai yang bermasalah di sana, sempet dateng kesini dul orangnya, karena kita kan kesana bawa psikolog juga tuh dari Makassar untuk pembicaraanya, narasumbernya, akhirnya yaudah dia kita pake untuk menangani si pegawai tersebut. Nah ternyata ada beberapa juga yang lain mau konseling, ternyata lumayan banyak berat. Terutama ada pegawai kemarin cewek ta, ya ibu-ibu pegawai ini lah, dia suaminya di Jakarta, dia auditor di ambon, dia bawa anaknya, baru lahiran anaknya, kepisah ama suaminya. Lo bayangin kerja kayak gitu. Karena sistem mutasi kita kayak gitu. Karena kan dari awal udah komitmen pas rekrutmen, kalo ga mau gitu ya keluar dari kita. Cuma kan karena itu kan berat juga buat dia ya itulah kalo konseling itu makanya kenapa disini disediakan tisu, karena pasti nangis. Jadi kebutuhan itu, ya itu dulu deh sampe situ udah kita sudah Alhamdulillah.

P: terus kan pasti kan ada persiapannya tuh mas, nah dalam masa persiapan itu apa aja sih yang udah dilakuin? Kemarin aku sempet baca ada ini bikin kuisioner kebutuhan konseling ya ke 17 kantor perwakilan, sama kuisioner tingkat stress dan kepuasan kerja di kantor pusat. Itu gimana hasilnya?

N: persiapannya maksudnya apa nih, persiapan..

P: persiapan sebelum ini..

N: ya, jadi kan tadi gue bilang dari awal kita itu blank check. Pelan-pelan kita bangun sendiri, ya tadi via blank check itu sendiri, jadi tusi dan RKSP yang ga ada detailnya, ga ada isinya lah. Nah awal-awal kita browsing internet, trus juga *in-house training*, terus juga benchmarking, nah gue juga sempet gue bikin ini juga survei. Itu pas sebelum anak-anak psikologi ada juga jadi metodenya gitu juga tapi waktu itu metodenya gue emang karena gue sendiri yang bikin ta, jadi gue sebar ke sedluruh provinsi, gue nitip pas mereka mau rekrutmen, nah hasilnya pun gue masih belum tau nih apa, tapi udah ada sih udah dibikin sama..karena mereka yang..gue ga mau gue yang ngolah lah masa gue yang bikin gue yang ngolah juga enak aja.. nah makanya akhirnya untuk di RKAT selanjutnya di perencanaan selanjutnya ada khusus ya itu untuk menangani masalah survei itulah yang tadi uta sebutin. Setiap tahun kita minimal 2 kali bikin survei. Harusnya sih udah ada litbang, dulu di awal kita sempet minta, itu yang tadi gue bikin itu ngga koordinasi, kan harusnya ada yang ngerjain sendiri yang unit kerja yang melakukan survei itu di litbang tadi kan, cuma karena ini kan kebutuhan kita, mereka mana tau? Toh kalo mereka bikin pun akan ga nyambung gitu lho.. nah akhirnya hanya sebatas koordinasi aja kita laporan ke litbang itu. tapi ntar kita bikin tiap tahun akhirnya independen sendiri di subag. Setahun minimal kita 2, tadi yang nita bikin itu. jadi gitu, jadi survei itu tujuannya ya pertama kita untuk tau trend yang ada, sebetulnya itu media untuk sosialisasi sebetulnya, dengan adanya survei kan mereka..oh, ada ini ya.. terus liat kebutuhannya apa, termasuk masalah seminar, judulnya apa yang disenangi. Gitu..

P: berarti satu tahun 2 kali ya survei itu..

N: sebenarnya ada satu lagi sih namanya survei indeks kepuasan pegawai, itu rutin tiap taun. Cuma bukan kita yang bikin, itu di litbang. Cuma SDM yang ngerjain, cuma ga tau itu tugas bos lah yang menentukan..

P: tapi itu bukan dari sub bagian konsultasi juga kan ya?

N: ngga itu SDM, SDM secara keseluruhan, karena indeks kepuasan pegawai termasuk semua layanan SDM.

P: iya, terus partisipasi karyawannya sendiri mas? Cenderung aktif atau pasif gitu?

N: gini, jadi setelah pengembangan ini, nah ukuran aktif pasif kan kita gini lah ya untuk konseling terutama, konseling itu ukuran aktif pasifnya adalah dia minat banyaknya yang minat self-referral atau ngga. Nah kalo dilihat sampai saat ini sih kelihatannya emang fluktuatif ya, kalo akhir-akhir ini sih gue ga tau ya karena bukan gue yang ngelola ruangan ini. Ya itu tugasnya anak-anak lah, kita udah bagi-bagi tugas. Itu sejauh yang gue tau sih lumayan lah mereka..karena gini, kebetulan yang masuk rekrutmen sejak tahun 2005, gue rekrutmen 2007 ya, jadi mulai rekrutmen yang pasca RB itu, dimulainya RB itu 2006, nah artinya itu kan ada generasi baru masuk, disitulah, itu yang tadinya pegawai BPK cuma 1.500 sekarang 6.500. berarti ada penambahan 5.000 pegawai. Itu tiap tahun rutin, artinya kan itu anak-anak muda semua yang masuk.

P: itu seluruh Indonesia kan?

N: cuma yang masuk sih gatau orang Jawa Jawa semua sama Sumatra aja. Nah artinya gini jadi minded mereka bagus lah karena anak-anak yang sudah imbas reformasi itu kan, perubahan. Terus juga kalo fresh graduate itu kan mindednya lebih terbuka daripada yang tua-tua kan mereka kadang masih kolot kan.. jadi kita kasih tau hal yang baru itu mereka senang, ya Alhamdulillah makanya respon itu kebanyakan kayak seminar yang dateng anak muda, tapi orang tua ya banya juga, tapi mayoritas itu anak muda. termasuk yang masalah self-referral, nah itu kebanyakan anak-anak muda. Ada yang dateng juga, misalnya gue pernah tuh nanganin, bahkan dari subag ruangan gue sendiri ada karena mungkin si konselor ini udah dianggap inilah nyaman, mereka mau, ngobrolnya disini, ngobrol masalah banyak sih mereka ga puas sama organisasi, masalah macem-macam lah. Konflik segala macam. Nah makanya sih jadinya gini ta, kalo yang gue liat sih yang gue amat-amatin ya, trendnya itu sejak ada konseling itu, sejauh yang gue tau ya, itu sekjen maupun biro SDM itu ga pernah lagi nerima yang namanya surat kaleng.

P: ohh, biasanya suka ada yang ngirim..

N: oh dulu sering. Jadi kayak dulu masalah angkatan gue tuh, itu belum ada kan gue baru diklat nih, itu baru ada surat kaleng angkatan gue itu dari CPNS tuh ga puas masalah penempatan mereka di palangkaraya. Ini kasusnya palangkaraya. Dia kirim surat kaleng ke sekjen. Gobloknya tuh via apa ya via email kalo ga salah..

P: ketauan dong?

N: ya ditelusurin kan? Ketauan.. ya kan macem-macam, biasa.. ya artinya nah sekarang ini gue ga pernah denger lagi tuh. Alhamdulillah gue ga tau emang ada efeknya karena ini atau karena mereka kan ada saluran.. jadi intinya self-referral itu ya lumayan lah kalo gue bilang. Artinya lumayan laku lah kalo ibarat jualan. Nah itu partisipasi ya, terus kita ada lagi program baru namanya sharing time sekarang. Jadi itu kita belajar dari Telkom sama bank mandiri. Kita baru 2 bulan 3 bulan yang lalu udah mulai. Nah itupun awalnya dari permintaan dari unit kerja karena mereka tau, mereka tau ada unit kerja yang menanganin ini dan mereka request. Tadinya kita mau programkan ta, ini pun inisiatif untuk sharing time itu gue, coba gue floor ke anak-anak ga jalan. Gue ngapain, kerjaan gue banyak banget gitu lho, akhirnya ya *ujug-ujug* Alhamdulillah ada yang request sendiri tuh.. dari ditama revbang, itu yang kebetulan ada konflik disitu. Ada pegawai yang bermasalah, ini anak buahnya dia, bosnya yang mengadu kesini. Gimana caranya? Oh iya kita bikin aja sharing time, karena si orang ini ga mau bakal disuruh ga bakal mau. Kita bikin namanya sharing time itu supaya..sebetulnya bukan konseling kelompok, jadi kayak semacam..jadi kita bangun awareness dulu, kita pancing dia untuk mau konseling, nah setelah itu..itu inisiatif mereka. Tapi akhirnya sekarang berjalan sendiri, akhirnya kita program. Nah si Ari itu, itu anak UI tuh, dia sih lumayan..

P: teknisnya gimana tuh mas sharing time itu?

N: jadi sharing time itu ada yang dia ngajuin sendiri, ada yang kita program,

P: yang ngajuin berarti dari satu unit kerja ya..

N: unit kerja, itu level eselon 3 lah biasanya. Terus yang besok nanti sharing time ada lagi, ntar

kalo mau ikut ta, nanti dateng aja tanggal.. nanti hari kamis besok tuh feedback untuk konselor, tapi itu ga ada hubungannya, tapi kalo mau dateng boleh juga nanti tuh besok, tanggal 8. Lo kan penelitian kan.. nanti tanggal 8 hari kamis besok itu jam 2. O iya besok ya, besok jam 2, itu feedback ini pelatihan konselor kemaren yang angkatan kedua, batch kedua. Itu LPT-UI kita pake. Nah kalo yang sharing time itu nanti tu tanggal 15 atau 16 gitu, ntar gue kasih tau lagi deh ya gue lupa, ntar ada di bawah. Nah itu Pak Karo yang minta. Ini kan baru nih..

P: oh udah ganti?

N: Pak Widodo, sekarang pak Fachry udah ngga. Jadi pak widodo dulu bekas di tortama dia eselon 2.

P: pak Fachry emang udah pensiun atau karena sakitnya?

N: ngga, dia mutasi ke tukeran ama yang ini bapak..

P: oh, berarti masih kerja..

N: masih. Nah, tapi yang 2 itu tadi permintaan sendiri, yang pertama itu tadi karena ada konflik di satuan kerjanya, jadi kita bikinkan, ya Alhamdulillah sih sukses, tapi emang kemaren ada masalah sedikit, karena ada miskomunikasi sama pembicaranya si Liza. Zoya es, lo tau zoya kan? Psikolog. Dia itu psikolog seksologi.

P: oh dia diundang kesini gitu?

N: dulu dia..dia itu psikolog jaga disini, dia konsultan. Eh gue belum cerita ya?

P: belum. Tadi ga ada psikolog katanya?

N: iya, kita outsource.

P: ohh..he eh, he eh.

N: yang dulu dateng setiap hari rabu, seminggu sekali. Sekarang udah berhenti.

P: statusnya bukan pegawai sini kan?

N: bukan..

P: jadi seminggu sekali dia standby di kantor?

N: tapi dulu, awal-awal januari sampe juni, abis itu kita cut karena kurang bagus. Termasuk yang kemarin pas kita undang sharing time itu, miskomunikasi, dia kita scenario kayak gini, beda ama ketika pas di ini nya.. jadi harusnya si target yang kita konseling itu secara ga langsung aja kita mintakan, jadi langsung tunjuk aja. Misalkan nih, kan ada 20 peserta, nah dia tinggal harusnya si psikolog ini si pembicara ini harusnya siapa yang mau konseling, gimana kalo bapak? Kan harusnya gitu..nah ini dibaca! Ini dari panitia ada kita satu bapak ini, waduh..jadi ketauan deh.. nah itu abis kita kita ngga pake gue cut, sekarang kita pakenya LPT-UI. Nah yang kedua itu permintaan sendiri, permintaannya tu dari AKN II. Dia permintaan sendiri, karena waktu itu pas lagi ada acara itu yang pertama itu dia ada lewat bosnya itu. acara apa nih rul? Ini acara ini pak blab la blab la, wah boleh tuh besok saya di unit kerja saya. Ohh yaudah, dia ngajuin, itu yang pas kedua itu gue jadi moderatonya, itu sukses. Nah ini besok yang ke 3 nih, AKN VI.

P: jadi 2 kali berjalan itu permintaan dari mereka sendiri ya..

N: nanti untuk selanjutnya tuh rencananya kita mau bikin program, jadi setiap unit kerja..nanti itu nanti, orang unit kerja kita sendiri aja belum pernah ada. Konflik kan di mana aja ada. Nah jadi seperti itu gambarannya. Jadi kalo ukurannya kita udah settle, kalo buat ukuran gue sih kita belum

settle, karena IT nya ga jalan, kita ga punya psikolog, karena yang bikin grand design kan gue, gue yang tau ukuran keberhasilannya. Tapi so far ini udah syukur alhamdulillah, ini suatu tembusan yang luar biasa, kalo dibilang excellence gitu lho untuk suatu lembaga pemerintah aware masalah ini, ini kan mindednya swasta, di swasta pun hanya perusahaan besar aja, kalo di selain yang BUMN dia biasanya perusahaan kayak perusahaan besar gitu kayak perusahaan migas, pertamina aja belum sih kalo ga salah.

P: tadi IT nya yang ga jalan maksudnya yang konsultasi online nya itu tadi?

N: ah..karena kita ada program e-audit, kita kalah. Kan bikin aplikasi ta, kita ngajuin proposal udah lama itu..

P: oh untuk aplikasi konseling itu..

N: iya kan kita nanti kerjasama sama orang IT, nah IT nya lagi sibuk sama masalah e-audit,

P: itu udah mengajukan tapi belum ini ya..

N: udah, tapi belum progress..

P: jadi aku ulang tadi kendalanya selain belum ada psikolog, IT nya juga belum jalan. Terus kira-kira ada lagi ga mas kendalanya?

N: kita so far sih apa yang kita minta dikasih, Alhamdulillah sih ta.. cuma ya tadi masalah ide itu kan ga gampang, kita harus presentasi dulu, harus meyakinkan mereka, ini lho. Sementara di satu sisi, ya menurut gue ya, tapi bukan all about me ya, tapi so far kayaknya yang berfikir itu, berfikir ke depan ya, kalo operasional ya ok lah anak-anak itu sekarang jalanin gitu..walaupun..ya nanti bisa tanya ke ibu kalo masalah yang itu ya..

P: terus..misalnya nih mas, misalnya aku tiba-tiba butuh data pegawai yang pernah konseling itu bisa ga sih mas?

N: closed..

P: ga bisa ya bener-bener..

N: ga bisa, nanti cuma ini aja ta, laporannya. Itu ga bisa, kan kita prinsipnya kerahasiaan, itu sifat datanya closed.

P: iya, makanya aku tanya di awal takutnya nanti..

N: cuma ini doang uta bisa dapet.



UNIVERSITAS INDONESIA
 FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
 DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Rabu, 16 Mei 2012
 Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
 Waktu : 11.47 – 12.33
 Nama Responden : Ibu Indri
 Jabatan : Konsultan pada Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia (LPT-UI) dan Mitra BPK RI dalam Penyelenggaraan Konseling
 Telepon/HP : 081315151131

HASIL WAWANCARA

P: Selamat pagi, Ibu Indri, saya Candra Murti Utami dari Fisip UI sedang melakukan penelitian terkait penyelenggaraan ECC di BPK. Di sini ada beberapa pertanyaan yang ingin saya tanyakan ke ibu, yang pertama sebenarnya bagaimana sih bu awal dari adanya konseling pegawai ini? Cerita awal sejarahnya seperti apa?

N: Iya, ini sebetulnya berawal ketika dulu kala dalam dunia kerja itu orang selalu orientasinya pada target. Jadi *satisfaction*, kepuasan itu selalu diukurnya dengan pencapaian hasil. Makin lama juga melihat bahwa kadang orang pun merasa bahwa dia sudah memenuhi target tapi kok ngga puas, maka kemudian keluarlah konsep konseling ini. Orang mulai melihat juga bahwa aspek iklim kerja, terus yang secara psikologisnya itu *engagement*, *engagement* itu adalah kelekatan, dalam arti karyawan dengan perusahaan tempat dia bekerja sehingga kenapa *engagement* ini penting karena dia bekerjanya *all out*, jadi saya bekerja bukan karena saya memang karyawan tapi saya bekerja untuk memberikan yang terbaik. Bentuk-bentuk konseling, terus bentuk pembelajaran seperti pengembangan diri di tempat kerja, disekolahkan atau dikursuskan secara gratis, termasuk juga adanya bentuk-bentuk asuransi kesehatan itu adalah bentuk ikatan yang membangun *engagement* karyawan terhadap perusahaan. Jadi mereka merasa dihargai, diperhatikan, ini berkaitan dengan produktivitas sebenarnya. Jadi kalo dia merasa dirinya diperhatikan, dia merasa dirinya mendapat tempat, maka ini akan meningkatkan kontribusi dia untuk perusahaan.

P: Kalau mengenai gambaran singkat program konseling pegawai itu sendiri, itu secara umum di setiap instansi itu hampir sama seperti yang di BPK ini atau setiap instansi punya semacam kerangka khusus yang berbeda-beda?

N: Kalo di BPK ini kan *in-house counseling* ya, jadi memang dirancang adanya unit yang bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan konseling, termasuk dari administrasi mencatat pegawai yang ingin konseling lalu sampai dengan ketemu dengan konselor dan dalam proses bagaimana optimalisasi di tempat kerja. Nah boleh jadi di Indonesia itu ngga banyak perusahaan yang mau *invest* untuk masalah ini, karena itu *costly* sekali, karena itu kan berarti ada orang yang memang mengurus ini hingga kemudian beberapa *company* menggunakan konselor eksternal untuk mengurus masalah ini, seperti perbankan, perusahaan pemeriksa tapi yang internasional ya, yang *world wide* itu juga punya EPT di situ. Untuk *costnya* itu sendiri memang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi ya, tidak ada aturan pasti mengenai besarnya. Nah kalo di BPK mereka memberdayakan staf internalnya, jadi tidak tergantung sama orang luar tapi karena ini adalah organisasi mereka, plusnya mereka lebih tau. Jadi ada plus minusnya sih, kalo yang *in-house* itu yang dilakukan oleh internal ya, kalo plusnya pasti mereka lebih kenal sistemnya, jadi ketika ada masalah kepegawaian mereka dengan mudah me-*link*-kan bahwa pegawai ini punya tujuan mau diapakan yang untuk dicapai, lalu kebutuhan seperti apa yang mereka mesti penuhi. Itu dengan cukup aktif, konselor internal bisa memberikan, namun memang tantangannya kalo

konselor internal ini karena sesama orang internal juga BPK, bagaimana membangun *level of trust*, kepercayaan bahwa hal yang disampaikan ke konselor ini bisa diasumsikan adalah masalah utama, jadi bukan berkaitan dengan kinerja, ini adalah masalah pribadi saya. Kebanyakan sih orang khawatir, nanti kalo saya konseling, orang internal tau deh, bocor.. itu tantangannya. Kalo di luar negeri, itu ada program namanya *Employee Assistance Program*, EAP. Itu adalah bentuk itu itu payung, dia adalah bagaimana pendampingan sebuah perusahaan terhadap karyawannya melalui konseling, pelatihan, yang intinya membuat dia lebih menjadi pribadi yang bisa berkembang optimal lah, nah itu dilakukannya oleh pihak eksternal, mempertimbangkan juga bahwa mereka bisa cukup *free* menyampaikan masalahnya.

P: Program konseling ini kan tadi ibu bilang masih sangat jarang di Indonesia. Sebenarnya seberapa penting sih bu adanya program semacam ini di instansi khususnya di instansi publik seperti BPK ini?

N: Saya kira sekarang menjadi penting ya, karena gini, masalah pekerjaan ini pun sangat cepat, karena orang itu kan beda-beda. Beda generasi, belum lagi beda bagian, nah dengan koordinasi kerja yang sekarang begitu cepat, juga tantangan dan tekanan untuk prestasi kerjanya juga cukup kuat, maka *problem* itu begitu mudah datang. Kalo dulu memang peran atasan itu sangat kuat untuk membina karyawan kan jaman dulu, jadi di ngga cuma memberi masukan, terus kemudian mengarahkan pekerjaan, tapi juga membina pribadi untuk karyawan-karyawannya agar mereka bisa mengatasi tantangan-tantangan pekerjaan secara optimal. Tapi dengan sekarang sudah makin banyak persoalan, atasan juga punya tanggung jawab untuk *me-running activity* mereka, ini perlu pihak yang memang punya waktu dan memang didesain khusus untuk bertanggung jawab terhadap hal ini agar mereka merasa diperhatikan, kemudian loyalitasnya jadi tinggi, gitu. Nah kalo di BPK saya lihat ada dua sih. Saya pernah memberi konseling di daerah, jadi selain memberikan ceramah tentang konseling di daerah,

P: Ini untuk pegawai BPK?

N: Iya, waktu di nusa tenggara, di mataram di NTB berbeda gitu. Mereka cukup bebas cerita tentang masalah mutasi, ada benturan dengan tim kerja, karena bukan internal kan, ya kelemahannya kita kadang-kadang ngga tau sistem, jadi kalo ditanya soal mutasi ini gimana saya mau mutasi berapa tahun kita ngga paham. Balik lagi bahwa organisasi publik ini sangat perlu karena mereka kan pelayan masyarakat ya, nah belum lagi mereka diminta menjadi *role model*, nah itu kan banyak sekali kan keharusan-keharusan, jadi mereka harus perfect. Manusia kan kadang-kadang ada masalah ya, butuh orang untuk mendengarkan, butuh mentor untuk lebih mengembalikan mereka ke dalam *track*, ini *align* dengan pencapaian kinerja juga. Jadi gitu.

P: Lalu kan program semacam ini kan perlu disosialisasikan ya, apalagi kalo di pegawai itu dari beberapa kali saya wawancara itu ada semacam stigma negatif kalau pegawai yang datang konseling itu adalah pegawai yang bermasalah gitu bu. Nah itu salah satu kendala dalam sosialisasinya. Menurut ibu sendiri, bentuk sosialisasi yang tepat seperti apa sih bu untuk kasus-kasus seperti ini?

N: Hmm..sebetulnya sharing ya, selain itu kita harus konsisten, dalam arti sosialisasinya itu harus dilakukan secara konsisten. Karena konseling ini memang tidak mudah untuk sosialisasinya. Pengertian psikolog aja buat orang kebanyakan adalah profesi yang aduh kalo ini berarti gue punya masalah kalo dateng ke psikolog. Nilai-nilai yang dianut itu bahwa saya ngga papa kok, ada masalah pun saya ngga papa, ngga perlu konseling. Ada upaya *defense* ya pertahanan diri bahwa saya ini ngga papa. Jadi sosialisasi ini menjadi hal yang penting dan dapat dilakukan dengan cara mengadakan kegiatan-kegiatan yang memang mengambil topik seputar work-life balance. Bagaimana mereka menyadari bahwa kadang masalah itu memang ada di antara kita dan *it's normal*. Jadi kadang-kadang karyawan ketika bekerja merasa aduh kok saya tidak nyaman ya bekerja di sini, mengerjakan ini, atau kok ngga nyambung yang sama teman-teman kerja, nah persoalan yang kecil-kecil seperti itu bisa diangkat, dan nanti pelan-pelan bisa kebuka pikiran orang, tapi rutin, gitu. Jadi sosialisasi memang sangat penting dilakukan secara rutin ya untuk suatu program konseling. Tapi kendalanya memang kalau kita buat seperti misalnya *morning talk* seperti yang dilakukan BPK itu kan memang perlu cost ya, terus juga untuk yang lain harus ada

yang dikorbankan seperti waktu kerja mereka yang dipangkas misalnya 1,5 jam untuk mendengarkan ini. Seperti itu.

P: Jadi perlu ada sosialisasi yang dilakukan secara berkala ya bu? Kalau di BPK ini kan kemarin dari wawancara yang saya lakukan, mereka melakukan sosialisasi ketika ada acara gitu, misalkan ada acara apa mereka menyisipkan sosialisasi di situ. Jadi perlu ya bu sosialisasi yang terus menerus?

N: Sangat perlu, karena saya pengalaman ya di salah satu perusahaan perbankan, di tahun pertama itu anemo dari pegawai sangat minim atas adanya kehadiran kami. Pertama tadi kita sosialisasinya dijadwalkan, perbulan sekali sharing dan itu dengan pimpinan. Jadi kalau dengan pimpinan kan mereka menghadapi berbagai macam karakter bawahan, jadi kita sharing. Kadang kita merasa sebel itu wajar lho, karena kita punya harapan dan setiap orang pasti pengennya yang terbaik. Dengan sharing itu mereka jadi lebih lega, dan menyadari oh ternyata saya udah bener nih membimbing bawahan saya cuma caranya masih kurang tepat. Nah yang kedua juga melalui bawahannya dengan sharing mengenai kehidupan kerjanya. Begitu rutin, bagus. Mulai tahun ketiga dari pimpinan unit dia ngga sosialisasi turun minatnya. Jadi sosialisasi itu memang mesti teratur, mesti terpolo, karena kan kita menanamkan perubahan pandangan, yang tadinya melihat kalau orang datang ke konselor sama dengan orang yang bermasalah sekarang berubah menjadi pandangan bahwa konseling ini adalah untuk membantu saya dalam optimalisasi kerja. Jadi kalopun saya ngga bermasalah tapi saya ingin meraih goal saya, itu bisa. Jadi konselor juga bisa berperan sebagai *coach*, jadi ngga cuma orang yang memahami masalah.

P: Ok, kalau mengenai SDM nya, saya sempat baca ada EAP Standard, di situ tertulis bahwa jumlah SDM yang menjadi konselor yang ideal adalah disesuaikan dengan besaran organisasi. Nah BPK ini kan organisasi yang besar sekali dengan pegawai yang jumlahnya 6 ribu lebih. Menurut ibu sudah memadai belum sih konselor yang ada saat ini?

N: Kalau saya ke daerah-daerah mereka bilang *complain* itu kurang ya, karena terkonsentrasinya di kantor pusat. Tetapi juga melihat bahwa karena ini pegawai negeri karena sekarang sedang moratorium ya lagi ngga boleh nambah-nambah karena nanti dikhawatirkan menghabiskan uang belanja negara. Solusinya dengan bagaimana yang ada ini dioptimalkan. Jadi selain tatap muka mereka juga sekarang mulai nih akan dikembangkan konseling melalui *chatting* ya

P: *E-counseling*.

N: *E-counseling*. itu salah satu upaya channel informasi yang beragam, sehingga ada fasilitas begitu ya kalo mereka yang jauh mereka bisa konseling jarak jauh melalui fasilitas itu. Nanti kemudian pada suatu waktu akan ada kunjungan rutin. Kalo di BPK memang agak sulit ya karena kita bicara instansi publik ya..

P: Tapi kalau dengan melalui *E-counseling* itu kan tidak bertatap secara langsung, itu ada perbedaan ngga sih bu?

N: Beda, beda. Saya juga mengisi salah satu rubrik psikologi gitu ya, jadi mereka konseling melalui email lalu saya balas. Itu memang beda. Karena kan saya ngga kenal dia, saya ngga tatap muka, jadi saran yang saya berikan biasanya hanya hal-hal secara umum yang saya rasa bisa membantu, dan itu untuk jangka pendek. Sebaiknya memang sebagai konselor kita mengenal dulu konselee kita cukup dalam, baru kita bisa melakukan konseling dengan lebih efektif, dan itu lebih mungkin dilakukan dengan tatap muka secara langsung ya.

P: Kemudian ada ngga sih bu syarat pendidikan minimal untuk seseorang bisa menjadi konselor?

N: Prinsipnya memang pada dasarnya seharusnya sarjana psikologi ya, karena paling tidak kan mereka punya dasar ilmu untuk nantinya menjadi konselor. Kalau pelatihan yang kami rancang dari LPT *basic counseling* dulu untuk paling tidak memiliki sikap dasar konselor. Paling tidak untuk menjadi konselor harus tipe orang yang senang membantu orang. Kemudian setelah itu dia harus cukup bisa mengenali orang lain, selain itu orangnya juga ngga jaim-an. Kemudian orangnya

tulus apa adanya dan menghargai orang. Paling tidak itu udah cukup. Jadi dasarnya ilmu psikologi ataupun ilmu sosial lain ditambah dengan pelatihan konselor dan pelatihan dasar seperti pelatihan bagaimana mendengarkan, komunikasi dasar, karena tujuan di sini sebenarnya konseling bukan melulu menyelesaikan masalah. Lebih kepada menampung dulu perasaan.

P: Tempat *sharing*, begitu ya..

N: Tempat *sharing*.. kan soalnya mereka misal pengen dimutasi, saya ngga mau ditempatkan di Sulawesi, saya maunya di Jawa, tapi kan ngga boleh nolak karena mereka sudah kontrak di atas kertas bahwa mereka bersedia. Sehingga mereka lebih butuh kalo saya bilang seperti sahabat yang bisa ngerti dan tidak banyak menggurui, cuma mau mendengarkan apa yang mereka ingin katakan gitu. Itu udah cukup. Baru kalau ada kasus, karena ada beberapa kalo dari temen-temen Bu Karsih ya, ada yang sudah sampai patologis, sampe yang ngomong sendiri, udah sampe yang dia suka ngilang dari kantor baru ada lagi sore sebelum pulang, kalau yang seperti itu mungkin nanti dirujuknya ke psikolog klinis atau psikiater.

P: Oh jadi lebih kepada mendengarkan begitu ya..

N: Iya, sehingga mereka punya kesempatan untuk menelaah masalahnya seperti apa, bagaimana mereka menginginkan solusi yang paling realistis ya, yang paling mungkin untuk organisasi dan buat dia.

P: Kalau konselor di BPK ini kan ada yang berlatar belakang sarjana non-psikologi, itu ada pembedaan pelatihannya ngga bu untuk menjadi konselor? Pelatihan untuk yang dari ranah psikologi dan non-psikologi?

N: Kalau sarjana psikologi memang dipersyaratkan karena mereka lebih punya dasar untuk menjadi konselor. Tapi kalau untuk pelatihan dasar konselornya memang sama, tidak ada pembedaan untuk yang berlatar belakang sarjana psikologi dan non-psikologi. Asalkan tadi, dia tertarik dan suka untuk membantu orang lain. Seperti Pak Chairul dari Sosiologi, ga papa sih asal punya minta membantu dan mendengarkan orang.

P: Lalu untuk pelatihan konselornya sendiri kan ada tingkatannya ya bu ya, itu ada berapa tingkatan sih bu?

N: Kalau di *international standard* itu ada 3, ada *basic*, *middle*, dan *advance*. Tapi kalo di LPT terbagi 2 *basic* dan *advance* saja. Dengan pertimbangan bahwa konseling dengan rekan-rekan di sini untuk membantu menyelesaikan masalah yang bukan klinis ya, sehingga memang kalo di konseling *basic* lebih kepada bagaimana sikap yang seharusnya dimiliki sebagai konselor, kalau yang *advance* itu sudah kita berikan *tools*nya. Jadi kita pakenya *mirroring programming*, *approach*nya ya.

P: Nah untuk seseorang bisa menjadi konselor dan melakukan praktek konseling itu minimal harus sudah melalui tahapan yang mana? Apakah dengan sudah mengikuti pelatihan *basic* saja sudah bisa atau harus melalui pelatihan yang *advance* dulu?

N: *Basic* sudah bisa, untuk lebih mendengar aktifnya. Tapi untuk bisa bantu sampai solusi lebih ke *advance* ya.

P: Nah kalau untuk sebuah layanan konseling, sarana prasarana minimal yang harus ada apa sih bu?

N: Kalau untuk konseling yang utamanya konselornya ya, artinya selain telah mengikuti pelatihan dia harus benar-benar punya keinginan kuat untuk membantu dan peka. Kemudian yang kedua pastinya ruangan yang memadai ya, ruangnya harus yang nyaman dan kemudian ruangnya terpisah dari ruang kerja karena supaya dia ngga ketauan juga. Nah sebetulnya ruangan di BPK ini masih kurang ideal. Di *company* lain yang sudah *multinational company* itu desain tempat konselingsnya adalah bukan di tempat kerja tapi dia ambil tempat yang beda lantai, jadi kalo

karyawan ke situ ngga ada yang tau.

P: Jadi di lantai tersendiri dalam satu gedung atau..

N: Jadi itu satu kompleks, cuma tempatnya tersembunyi dan jarang orang ke situ biasanya. Itu lebih *safe*. Kalo di sini orang agak males juga karena lewatin Biro SDM misalnya, walaupun di sini ngga akan ada yang ngintip tapi kan orang tau, itu siapa tuh yang ke situ. Belum idealnya seperti itu, cuma kan memang lokasinya ngga memungkinkan ya di sini buat lantai beda ya.

P: Selain tempat, ada lagi ngga?

N: Oke, kalo dari kami sendiri, pertama konseling itu kan sukarela ya, kalo layanan konseling. Kalo *mandatory* akan beda, misalnya karena memang dia punya masalah kerja, atau kemudian dia melanggar aturan dan harus konseling. Itu beda muatannya. Dalam layanan ECC ini kalo yang datang sendiri itu hanya dicatat ya didata, kalo untuk yang kewajiban maka kita wawancara semua pihak yang terkait. Jadi kalo dia dibilang kerjanya kurang bagus kita wawancara atasannya misalnya, atau rekan-rekan kerjanya. Lebih sulit sebenarnya daripada yang datang sendiri karena kalau yang datang sendiri sukarela kan ya biasanya.

P: Nah kalo untuk anggaran yang harus dialokasikan itu di aspek apa saja sih bu yang merupakan aspek inti ketika menyelenggarakan program konseling ini?

N: Kita bisa bicara ada administrasi terutama personil ya, terus juga untuk kalo di BPK ini penugasan keluar, selain itu untuk ruangnya yang memadai itu dia perlu *diset-up*. Lalu untuk sistem administrasinya, karena konseling ini datanya tuh kaya. Saya ngga tahu apakah di BPK ini datanya diolah atau ngga, biasanya diolah. Kalo yang saya buat di *company* lain yang kita *in-house* itu kita menyampaikan secara berkala permasalahan konseloree, tapi tidak pake nama ya dan tidak pake bagian bahwa ada misalnya berapa orang yang konseling masalahnya berkaitan dengan misalnya masalah perkawinan, kemudian sekian persen masalah pekerjaan atau berapa persennya lagi misalnya masalah apa.. kenapa? Karena ini jadi penting bahwa masalahnya ini lalu untuk bahan sosialisasi sebetulnya, ternyata kebanyakan yang curhat masalah atasan. Jangan-jangan di situ memang atasannya unik. Jadi kalau ada sharing tentang bagaimana komunikasi dengan atasan yang unik tadi itu kayaknya mereka suka, gitu. Itu bisa diolah sebetulnya sebagai *feedback*, dan itu perlu kelengkapan dan pengolahan data yang bagus.

P: Nah kalau konselor internal di BPK ini khususnya yang di Sub-Bagian Konsultasi kan memiliki dobel peran ya bu ya, sebagai konselor juga, terus juga sebagai staf juga. Nah itu akan berpengaruh ngga sih terhadap pelaksanaan konseling? Misalnya konselornya jadi tidak fokus ketika pelaksanaan konseling.

N: Sangat, sangat berpengaruh ya, apalagi ketika konselor yang sebagai staf juga itu tadi sedang memiliki banyak pekerjaan yang memang harus selesai, nah itu secara psikologis bisa berpengaruh terhadap jalannya proses konseling, biasanya yang terjadi adalah konselor kurang fokus ya. Itu juga salah satunya hambatan kalo internal itu selain *trust* yang harus dibangun dengan kuat, juga ketika konseling kan kita harus siap, siap dalam arti waktu yang unlimited untuk proses konseling itu tadi. Misalnya gini, saya cuma dikasih waktu 1 jam, cuma kalo konseleena butuhnya 2 jam masa kita mau menolak? Nah kalo kita memiliki dua peran maka perlu kebijakan lebih dari yang membawahi para rekan di sini, ketika sedang konseling ya sudah, dia diberikan *free time* untuk jalannya proses konseling. Itu perlu diatur lebih jauh.

P: Berarti apakah akan lebih baik jika konselor itu ada fungsi tersendiri begitu? jadi kalau dia bekerja sebagai konselor, yasudah dia bekerja sebagai konselor saja, terpisah dari pekerjaan lainnya, begitu.

N: Kalo di rumah sakit memang begitu ya, cuma kalo di tempat kerja kita jadi mahal. Karena *hire* satu orang untuk bisa kerja macam-macam dengan satu orang untuk jadi konselor saja kan rugi ya. Nah biasanya *company* mencoba mengoptimalkan, misalnya dia punya peran konselor, tapi pekerjaan utamanya sebagai staf pengembangan SDM, itu kan juga bisa nyambung

ya, gini, kalo orang SDM sendiri yang jadi konselor itu dia punya gambaran kan implementasi dari peraturan kan seringkali berbeda dengan yang sudah terlaksana, nah ini dia bisa lihat seperti apa, lalu bagaimana mengatasinya seperti itu .

P: Jadi lebih tau situasi dan kondisinya, seperti itu ya.. Kemudian kalau mengenai SOP, untuk sebuah layanan konseling itu ada standarnya ngga sih bu? Atau setiap organisasi bisa merancang sendiri untuk SOP nya?

N: Kalo standar internasional ada. Misalnya bagaimana proses pendaftaran dan bagaimana proses ini tidak melanggar etika. Umpamanya ketika si konselee ini diberikan kepada si konselor ini adalah proses yang harus agak-agak hati-hati terutama untuk datanya, walaupun cuma CV. Ada SOP mengenai bagaimana data itu disimpan, diproses, dan sebagainya dari mulai dia dateng sampai proses konseling itu selesai. Si konselee sebelumnya juga harus tanda tangan bahwa dia datang kesini adalah kesadaran pribadi untuk konseling, jadi untuk bukti untuk nanti kalau ada apa-apa di pengadilan itu ada buktinya.

P: Nah kalau permasalahan-permasalahan yang biasanya dihadapi seorang konselor atau penyelenggara program konseling apa sih bu?

N: E..ada beberapa *problem* sih, pertama terkait dengan waktu, kadang udah janji, kita sudah meluangkan waktu tapi tiba-tiba konseleenyanya membatalkan. Tapi sebagai konselor memang kitanya yang harus fleksibel. Lalu masalah dobel peran tadi kalo memang dia karyawan juga dan sebagai konselor juga mungkin bisa tidak optimal karena mungkin beban kerja juga. Nah pada saat konselor merasa sedang tidak optimal dia harus jujur djuga karena akan berpengaruh terhadap penanganannya pada si konselee, terutama menyangkut keadaan emosionalnya ya.

P: Selain itu ada lagi?

N: Persoalan personal dengan gaya konselor, misalnya si konselee yang kurang nyaman dengan cara konselornya pada saat sesi konseling berlangsung. Nah ini juga harus diperhatikan, karena tidak semua orang bisa langsung nyaman ya, ini adalah tugas konselor. Dan masalah lain bagi konselor adalah *value* ya sebetulnya, jadi gini, kalo konselor itu dia diharapkan bebas nilai, maksudnya dengan si konselee jangan memaksakan pikiran dia. Nah ini juga agak sulit ya, karena biasanya orang cenderung memberi masukan misalnya dengan kata “harusnya” yang ada si konseleenyanya sebel. Nah itu yang saya kira ngga semua orang bisa menempatkan dirinya. Jadi konseleenyanya sendiri juga harus hati-hati dengan nilai-nilai pribadi.

P: Lalu untuk keberhasilan program konseling itu bisa diukur ngga sih bu?

N: Bisa, asal mau.hehe.. gini, saya punya tools di lembaga saya. Ini lebih melihat emosi setelah konseling itu merasa bagaimana? Nah terus kalo mau dilihat juga bisa, misalnya gini tadi orangnya suka ngilang dari kantor, nah setelah konseling ada peningkatan ngga untuk kehadiran kerjanya? Tadinya ngilangnya 4 jam jadi turun jadi 2 jam, nah itu juga bisa. Kemudian juga yang biasa di luar negeri jadi ukuran adalah di luar negeri kan biasanya ada biaya tersendiri ya semacam tunjangan bagi pegawai. Nah itu bisa dilihat dari pengurangan dari jumlah absen sakit karena dia ke dokter. Karena sakit fisik biasanya juga diakibatkan sesuatu yang sifatnya psikis gitu, jadi saling berhubungan. Itu bahkan bisa diukur jika kita punya data yang cukup kaya dan aturan yang jelas.

P: Jadi begini bu, saya sempat kesulitan dalam melihat keberhasilan program ECC di BPK ini karena dari BPK sendiri tidak memiliki ukuran atau indikator yang jelas, begitu.

N: Oh, begitu. memang saya rasa untuk hal ini di BPK ini masih perlu dibantu sih.. karena sebenarnya indikator ini penting sekali lho, apa lagi untuk konseling ya, baik itu untuk konseling yang preventif maupun kuratif. Dari mana kita tau bahwa program ini berhasil kan tentunya dari poin-poin yang kita rumuskan ya. Kalau untuk konseling yang sifatnya kuratif sih kita pihak konsultan biasanya punya ya, dan itu bisa lah digunakan secara umum, walaupun setiap satuan unit konsultasi seharusnya memang punya indikator masing-masing ya. Kalau untuk yang sifatnya

preventif itu setiap organisasi hendaknya memang punya rumusan tentang itu, karena setiap organisasi kan berbeda-beda ya, baik dari besaran organisasinya karakter pegawainya, dan sebagainya, jadi memang sangat diperlukan.

P: Kalau misalnya melalui, e.. di BPK ini kan konselingnya ada yang sifatnya preventif misalnya melalui seminar itu. Bisa ngga sih bu kalau misalnya saya pengen tau nih dengan cara mewawancara misalnya salah satu pegawai yang datang ke seminar itu.

N: Susah ya, tidak bisa langsung seperti itu. Karena konseling yang seperti seminar itu kan sifatnya *knowledge* ya, artinya kita menanamkan nilai-nilai dan itu tidak bisa langsung. Berbeda ketika konseling yang individu karena kita memiliki data-data lengkap, itu memang bisa diukur secara kualitatif maupun kuantitatif bagaimana peningkatan dia setelah menjalani sesi konseling, misalnya dari jumlah absen, atau dari peningkatan semangat kerja itu masih bisa, walaupun kalau secara professional memang sebenarnya ada *tools*nya tersendiri untuk mengukur itu tapi itu biasanya hanya dimiliki oleh lembaga-lembaga psikologi, kalau instansi yang cuma sebatas biasanya dari jumlah absensi sebelum dan sesudah konseling.

P: Jadi sulit ya bu kalau melihat dari peserta seminar itu?

N: Sulit karena kalau seminar itu kan sifatnya pengetahuan ya, kayak kalau kita datang apa gitu lho, nempel juga kadang-kadang ngga. Keluar dari ruangan beberapa waktu setelahnya udah lupa.

P: Oh, hehe begitu. Kemudian terakhir bu, untuk program layanan ECC di BPK ini menurut Ibu Indri sebagai konsultan seperti apa sih pandangan ibu terhadap pelaksanaannya?

N: Kalau saya lihat sih sudah mulai ada peningkatan ya, kalo awal-awal kan memang kita fokus pada internal dulu ya, personelnya seperti pelatihan-pelatihan. Ini sebenarnya bagus sekali karena juga sebagai salah satu cara BPK dalam membuat pegawainya agar lebih loyal dengan mengadakan fasilitas konseling seperti ini. Jadi ini strategis sebetulnya, tapi memang masih perlu dukungan dari atas ya artinya para petinggi-petingginya karena saya rasa mereka ngga terlalu tau dengan program ini begitu, termasuk pada saat saya melakukan konseling ke daerah ya, paling saya hanya bertemu dengan kepala SDMnya. Kalau yang atas-atasnya itu sudah tak terjangkau, padahal untuk sosialisasi hal yang semacam ini perlu ada dukungan dari atasan juga paling tidak untuk mencontohkan begitu ya oh saya juga konseling kok, itu bukan masalah. Seperti itu.

P: Baik, saya rasa cukup bu pertanyaannya. Terima kasih untuk waktunya.

N: Oke, sama-sama..



UNIVERSITAS INDONESIA
 FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
 DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Senin, 4 Juni 2012
 Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
 Waktu : 12.33 – 12.55
 Nama Responden : Yeni R.
 Jabatan : Pegawai Auditorat Keuangan Negara BPK RI
 Telepon/HP : -

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang Mbak Yeni, mohon maaf mengganggu waktunya sebentar. Saya Utami, Mahasiswa UI yang saat ini sedang melakukan penelitian mengenai salah satu program di Biro SDM BPK. Dalam melakukan penelitian ini, saya membutuhkan beberapa informasi dari pegawai. Langsung saja ya mbak, Mbak Yeni tau ngga dengan keberadaan Program *Employee Care Center* atau ECC di BPK RI ini?

N: *Employee..* apa mbak?

P: *Employee Care Center*, mbak. Atau biasanya disingkat ECC.

N: Oh, punya biro SDM?

P: Iya

N: Apa ya, pernah denger sih kayaknya, cuma saya kurang merhatiin ya mbak, tapi kalo denger-denger aja sih pernah.

P: Ok, setau mbak Yeni, program ECC itu apa sih mbak?

N: Apa ya.. program untuk pegawai pastinya ya, karena yang mengadakan kan biro sdm. Kalo dari namanya sih mungkin seperti pusat untuk *care* e..apa namanya.. seperti mungkin membantu pegawai menyelesaikan permasalahan hidup seperti itu atau mungkin masalah karir juga ya mbak, ya begitu pokoknya mbak.hhehehe

P: Iya mbak, jadi sebenarnya ECC itu adalah suatu program yang dimiliki biro SDM, Sub Bagian Konsultasi khususnya sebagai penyelenggara. Itu seperti suatu program yang memang dibentuk atau dibuat untuk membantu pegawai dalam menyelesaikan persoalan-persoalannya baik pribadi maupun pekerjaan, intinya seperti itu mbak.

N: Ya seperti yang saya bilang tadi ya..

P: Iya, kurang lebih seperti itu mbak. Nah kalo keberadaan ruang ECC di Biro SDM mbak tau?

N: Em...kalo itu saya kurang tau mbak, karena kan jarang juga ya ke Biro SDM, malah hampir ga pernah saya. Soalnya orang AKN kalo ke biro SDM biasanya kalo ngurus apa-apa gitu kayak kalo mau mutasi, atau ada apa terkait status kepegawaiannya. Selebihnya sih ya jarang sekali ya, kalo saya pribadi sih hampir ga pernah tuh mbak.

P: Mbak Yeni sendiri tau informasi mengenai adanya program ECC ini dari mana mbak?

N: Emm.. kalo ga salah waktu itu saya pernah ya ikut seminar apa gitu ya e.. judulnya temanya saya lupa, jadi dia mendatangkan pembicara trus..oh iya tentang pekerjaan gitu lah intinya membahas mengenai pekerjaan, bukan pekerjaan auditor ya ini maksudku.

N: Iya,

P: Jadi di situ, awalnya saya sih ngga tau ya, maksudnya saya taunya ada seminar kayaknya menarik dari temanya jadi saya dateng waktu itu. Nah di akhir saya baru tau kalo ternyata yang mengadakan itu dari tadi itu bagian...apa..

P: Sub Bagian Konsultasi,

N: Iya, biro SDM kan, nah dari situ saya tau lah. Ya sekilas-sekilas kayaknya waktu itu juga mereka seperti semacam memperkenalkan ECC tadi ya, cuma mungkin karena itu di akhir acara ya, pas udah selesai, jadi kayak sadar-sadar ngga-ngga gitu.hehehe.. karena orang-orang udah mulai sibuk sendiri. Gitu mbak.

P: Oh, begitu. Mbak sendiri sering mengikuti seminar-seminar yang diadakan Sub Bagian Konsultasi?

N: Kalo sering sih ngga juga ya, karena kan juga tergantung kerjaan ya mbak, tau sendiri BPK kalo udah bulan-bulan apa itu kerjaan ada aja udah kayak ngga abis-abis rasanya.hehehe. tapi ya kalo ini aja sih, kalo kebetulan liat kan suka ada poster-posternya tuh ya ditempel, nah kalo kira-kira temanya menarik trus waktunya bisa ya ikut, tapi kalo ngga ya ngga. Gitu aja. Jadi ngga selalu ikut kalo ada apa ya kalo sempet aja sih saya.

P: Sampai saat ini sudah berapa..

N: Kayaknya juga kan seminar-seminar kayak gitu ga sering ya, cuma sesekali beberapa kali, kalo sepengamatan saya sih ya..

P: Iya.

N: Nah, berarti kan Mbak Yeni tau tentang ECC ini dari sosialisasi yang dilakukan Subag Konsultasi waktu acara seminar, disisipkan di acara seminar. Kalo menurut Mbak Yeni sendiri, bentuk sosialisasi yang seperti itu efektif ngga sih mbak?

N: Emm..kurang ya kalo menurut saya.

P: Mm..begitu..

N: Kalo apa tadi sosialisasi itu tadi kalo cuma pas selesai seminar seperti itu kalo menurut saya sih kurang ya, kurang apa efektif gitu karena kan orang-orang juga taunya acara udah selesai jadi kayak perhatiannya udah kurang gitu. Beda mungkin yang kalo misalnya sosialisasinya di awal atau gimana..

P: Nah kemudian dengan taunya Mbak Yeni terhadap keberadaan ECC ini, kira-kira ketertarikan Mbak Yeni akan program ini seperti apa mbak? Sejauh apa?

N: Tertarik sih ya lumayan ya, karena pada dasarnya memang saya suka gitu ikut seminar-seminar yang memang sifatnya membangun ya, memang bagus sekali. Apalagi kalo pembicaranya juga ok. Cocok sih untuk BPK yang emang beban kerjanya berat ya, terutama yang di AKN kayak saya ini, tantangannya juga berat jadi memang butuh motivasi atau pengetahuan-pengetahuan semacam itu.

P: Jadi secara umum bisa dikatakan Mbak Yeni tertarik ya?

N: Iya, tertarik. Malah kalo bisa lebih sering sih,hehehe. Eh tapi liat waktuku juga.hehehe

P: Konseling di ECC ini kan ngga cuma preventif berbentuk seminar-seminar ya mbak, tapi ada juga konseling pribadi di mana pegawai bisa mendatangi ECC langsung

N: Oh gitu?

P: Iya, jadi pegawai bisa meminta konseling atau misalnya sekedar butuh tempat untuk bercerita soal permasalahan yang sedang dihadapi dengan tentunya ECC mengedepankan kerahasiaan si pegawai. Kira-kira Mbak Yeni tertarik ga untuk saat ini atau mungkin nanti suatu saat untuk mengikuti konseling yang pribadi seperti ini?

N: Em..kalo sekarang sih belum kepikiran ya.. Saya rasa juga untuk konseling pribadi begitu butuh keberanian juga ya, apalagi ini di kantor dan yang mengadakan juga Biro SDM, pasti kan pegawai ada takut-takut wah nanti jangan-jangan ngaruh ke penilaian kerja nih. Jadi kalo sekarang sih saya ngga ya, belum lah. Saya lebih senang dengan yang seminar-seminar itu aja sih untuk saat ini. Tapi memang ada ya mbak pegawai yang konseling apa pribadi itu?

P: Kalau dari data yang saya tau sih ada mbak, tapi untuk data pegawainya itu memang sangat rahasia sekali, saya cuma tau kalo memang sudah ada beberapa pegawai, bahkan dari kantor perwakilan juga yang mengikuti konseling pegawai. Dari jumlah itu ada yang memang mengajukan diri, ada juga yang diajukan oleh atasannya langsung karena mungkin kinerjanya yang dinilai kurang baik atau menurun.

N: Oh ada juga yang kayak gitu? Wah serem juga ya..hehehe

P: Terus mbak, selain sosialisasi mengenai ECC yang mbak dapet dari ketika mengikuti seminar tadi, ada ngga sosialisasi lain yang pernah mbak dapet mengenai program ECC ini? misalnya melalui apa, media apa, begitu?

N: Ngga ada sih mbak.. Oh itu aja sih paling ya banner yang dekat lift itu ya.

P: Jadi yang mbak tau hanya dari 2 itu saja ya.. Tapi mbak tau ngga harus pergi ke mana atau menghubungi siapa kalau misalnya sewaktu-waktu mbak butuh nih konseling.

N: Ya paling biro SDM ya, atau datengin langsung ke ruangan itu tadi yang mbak bilang, ruang ECC itu. Tapi agak malu juga ya..hehe. Tapi ya mbak kalo menurut saya mungkin masih kurang ya memang kalau untuk sosialisasinya. Mungkin kalo sosialisasinya lebih, pegawai yang mau konsultasi mungkin banyak ya, karena pekerjaan di BPK ini memang *stressful* sekali ya.hehehe.. tapi itu pendapat pribadi saya sih.

P: Dengan sosialisasi yang tadi menurut mbak masih perlu ditingkatkan, kira-kira Mbak Yeni sendiri ada masukan ngga mbak terkait bentuk sosialisasi lain yang mungkin bisa dilakukan untuk semakin mensosialisasikan program ini supaya lebih banyak pegawai tau tentang program ini?

N: Emmm....apa ya.. ya mungkin kalo lewat omongan di akhir suatu acara itu memang agak kurang ya apa namanya kurang efektif, karena disampaikannya di akhir, dan biasanya kan kalo seminar gitu ga semua pegawai ikut, paling cuma segelintir pegawai, dan proporsi yang ikut dengan yang ga ikut itu kebanyakan yang ga ikut. Trus juga ini pengaruh juga sih, misalnya ada seminar gitu ya, trus biasanya yang ikut seminar itu pun kadang orangnya ya itu-itu aja. Jadi yang tau ya tau, yang ngga ya ngga. Jadi ga merata gitu. Kayak saya nih sama temen saya ada kita memang suka gitu ya ikut-ikut seminar gitu, cuma ada juga nih temen saya, ada memang tipe-tipe pegawai yang ga suka gitu ikut-ikutan. Dia lebih suka kerja ya kerja aja, asal kerjaan cepet kelar gitu kan.hehhe. Jadi kan tipe pegawai emang beda-beda kan ya mbak, jadi menurut saya ya sosialisasinya juga harus dibedakan. Misalnya untuk pegawai seperti saya yang memang suka datang seminar, bisa langsung tau begitu dikasih tau seperti itu, tapi kan kalo pegawai yang memang ga suka gimana? Perlu apa itu namanya semacam pendekatan yang agak berbeda lah untuk sosialisasinya.

P: Contohnya seperti apa mbak?

N: Contohnya ya apa ya... oh ini misalnya lewat atasan. Jadi atasannya langsung gitu yang mensosialisasikan. Kita kan ga mungkin yang kalo atasan yang ngomong trus ga dengerin gitu kan ga mungkin, jadi saya kita itu bisa efektif, terutama buat pegawai yang tipenya kayak yang saya bilang tadi.

P: Oh, begitu, ada lagi ngga mbak kira-kira?

N: Apa lagi ya... ya itu sih mbak yang sekarang kepikiran sih baru itu aja. Intinya ya harus ada pendekatan berbeda disesuaikan dengan karakter pegawai gitu, seperti yang saya cerita tadi ya. Soalnya di satu bagian itu karakter pegawainya udah beda-beda, apalagi satu BPK yang pegawainya ribuan kan, belum ditambah lagi pegawai di perwakilan, kayak gitu.

P: Ok, terakhir mbak, menurut Mbak Yeni, apa sih manfaat yang bisa didapat oleh pegawai dengan adanya program seperti ECC di BPK ini?

N: Kalo manfaat sih ya memang bagus sekali ya, memang sepertinya di masa sekarang ini kegiatan apa program semacam ini terkadang dibutuhkan ya, apalagi reformasi birokrasi kan.. Kalo manfaatnya ya itu, pegawai jadi bisa menambah pengetahuan juga kan tentang bagaimana mengatasi persoalan dalam pekerjaan, contohnya kayak gitu. Kalo konseling pribadi tadi, itu ada hubungannya dengan penilaian kerja ngga sih mbak?

P: Sebenarnya pada dasarnya ngga mbak, cuma setau saya hasil konseling itu memang ada kemungkinan untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan misalnya terkait mutasi seorang pegawai, dan itu dilakukan memang dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai, seperti itu sih penjelasan yang saya dapat.

N: Nah itu berarti bagus kan kalo memang tujuannya seperti itu. intinya mungkin pengembangan pegawai ya.. Tapi kalo yang melakukan itu Biro SDM agak gimana juga ya mbak karena pegawai pasti kebanyakan mikirnya ini berhubungan sama penilaian, jadi kalo pegawai yang merasa kerjanya jelek mungkin takut ya.hehehe. Tapi kalo dari tujuannya programnya sendiri sih memang bagus sekali menurut saya.

P: Baik mbak terima kasih banyak untuk kesediaannya diganggu jam makan siang nya.hehehe

N: Hehehe santai aja mbak.



UNIVERSITAS INDONESIA
 FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
 DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Jumat, 8 Juni 2012
 Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
 Waktu : 12.10 – 12.19
 Nama Responden : Medi Yanto
 Jabatan : Pegawai Auditorat Keuangan Negara BPK RI
 Telepon/HP : -

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang, pak, mohon maaf mengganggu waktu istirahatnya. Saya Utami, mahasiswa UI yang saat ini sedang menyusun skripsi terkait penyelenggaraan program ECC di BPK . Yang saya ingin tanyakan, apakah bapak mengetahui mengenai program ECC ini?

N: Wah ngga tau tuh mbak.

P: Sama sekali tidak tau pak dengan adanya program *Employee Care Center* ini?

N: *Employee Care Center*?

P: Iya pak.

N: Wah ngga tau mbak saya. Ngga tau sama sekali.

P: Hm.. begitu. Kalau mengikuti seminar yang diadakan oleh Sub Bagian Konsultasi Biro SDM, bapak pernah? Misalnya seminar tentang motivasi kerja, dan sebagainya.

N: Oh kalo seminar sih ya pernah.

P: Seminar apa pak misalnya yang pernah bapak hadiri yang diselenggarakan oleh Subbag Konsultasi sebagai pelaksana ECC?

N: Apa waktu itu saya lupa judulnya. Cuma saya ngga tau sih itu yang mengadakan siapa mbak.

Waktu itu udah cukup lama juga jadinya saya lupa.

P: Kalau ini pak, pernah ngga bapak melihat atau membaca informasi mengenai ECC? Misalnya dari poster atau banner yang ada di lingkungan BPK?

N: ECC ya? ECC...e... saya taunya EAP mbak kalo ngga salah. Pernah itu baca banner deket lift tapi EAP ya kalo ngga salah bukan ECC. Itu beda atau sama mbak?

P: Iya, itu merupakan salah satu layanan dari ECC pak. Jadi singkatnya ECC itu sebenarnya merupakan suatu program yang diselenggarakan oleh Biro SDM dengan Subbag konsultasi sebagai pelaksanaannya. Nah ECC ini merupakan program bimbingan dan konsultasi pegawai, intinya seperti itu pak. Nah program dari ECC ini secara umumnya terbagi menjadi 2, yang sifatnya preventif dan kuratif. Yang preventif itu berbentuk seminar-seminar yang mungkin salah satunya pernah bapak ikuti, atau mungkin berbentuk mini seminar atau *morning talk*. Dan untuk yang kuratif

berbentuk konseling pribadi pegawai, baik itu dari kemauan pegawai sendiri untuk mengikuti konseling atau atas referensi dari atasan si pegawai. Dulu waktu awal memang sempat disosialisasikan dengan nama EAP pak, cuma sekarang lebih dikenal dengan nama ECC, EAP itu seperti metodenya yang dipakai. Seperti itu.

N: Ya ya, mbak. Kalo EAP itu pernah itu saya baca di situ. Cuma ya ngga ini sih, ngga terlalu *ngeh* gitu.hehehe

P: Berarti bapak pernah dengar ya pak, walaupun dengan nama EAP. Nah saya ingin tanyakan, menurut bapak dengan bentuk sosialisasi yang seperti ini kira-kira sudah efektif belum sih pak untuk program ECC ini?

N: Belum ya, ini buktinya saya sendiri kurang paham dengan program ini. Tadi kalo mbak bilang seminar itu salah satunya sebenarnya saya juga baru tau sekarang ini. Saya taunya cuma kalo seminar-seminar seperti itu yang mengadakan Biro SDM ya, selebihnya kalo ini ternyata bagian dari program e..apa tadi ECC itu saya kurang *ngeh*.

P: berarti..

N: Saya kira perlu ada sosialisasi lanjutan ya mbak kalau memang program ini penting. Ini sampe dibikin skripsi kan ya sama mbak ya mungkin sebenarnya bagus ya. Tapi kalo sekarang sih saya sendiri jujur kurang *ngeh* sama adanya program ini. Istilahnya gaungnya kurang gitu mbak.

P: Tapi bapak tertarik dengan program ini pak?

N: tertarik sih ya lumayan lah.hehehe

P: Seberapa jauh pak ketertarikan bapak?

N: Ya kalau untuk ikut seminar-seminar itu ya, tapi kalo apa tadi konseling saya jujur ngga sih mbak.

P: Berarti tadi menurut bapak sosialisasi dari program ini kepada para pegawai masih kurang ya pak ya. Menurut pengamatan bapak apakah intensitas sosialisasi untuk program ini masih minim atau seperti apa pak?

N: Iya, minim sekali. Apalagi seperti yang saya bilang tadi ya kalau memang ini program bagus untuk pegawai, harusnya bisa lebih lagi sosialisasinya. Jadi kan pegawai bisa *ngeh* dan tujuan atau apa yang ingin disampaikan bisa sampe gitu ke pegawai.

P: Lalu ada ngga pak saran mengenai bentuk sosialisasi supaya program ini lebih tersosialisasi lagi untuk ke depannya?

N: Ya itu aja sih paling dikonsistenkan lagi, lebih sering lagi dan lebih menyeluruh gitu.

P: Yang lainnya mungkin pak?

N: Udah sih mbak itu aja dulu ya yang penting menurut saya konsisten.

P: Ok, kalo mengenai pihak..e..bapak tau ke mana harus menghubungi ketika seorang pegawai butuh dan ingin melakukan konseling dengan pihak ECC?

N: Wah kurang tau saya mbak..

P: Hm.. gitu. Terakhir pak, menurut bapak dengan adanya program semacam ini apa sih manfaat yang bisa didapatkan pegawai mengingat bahwa program ini memang dibuat untuk kepentingan dan keperluan pegawai?

N: Kalo itu...ya... tentunya pegawai bisa ini lah menambah pengetahuan kalo tadi berbicara tentang seminar-seminar itu. selebihnya mungkin ya kalo yang konseling mungkin beban hidupnya bisa lebih berkurang, jadi kerjanya lebih bagus. Harapannya sih seperti itu mbak.

P: Baik pak, cukup pertanyaan saya, terima kasih banyak untuk waktunya.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Jumat, 8 Juni 2012
Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
Waktu : 13.15 – 13.30
Nama Responden : Linda
Jabatan : Pegawai Biro SDM BPK RI
Telepon/HP : -

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang, Mbak Linda. Saya Utami, saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai program layanan ECC di BPK ini.

N: Oh..ECC ya,

P: Iya mbak, nah dalam penelitian saya ini ada beberapa poin yang harus saya tanyakan kepada pegawai, langsung saja ya mbak.

N: Siap..hehe

P: Begini mbak, Mbak Linda sebagai salah satu pegawai di Biro SDM, tau ngga sih mengenai keberadaan program ECC ini?

N: Tau, ECC itu kan memang kebetulan salah satu programnya Biro SDM yah, cuma dijalankan sama bagian apa itu e..kesejahteraan,

P: Subag Konsultasi..

N: Iya, Subag Konsultasi itu kan di bawah kesejahteraan yah.

P: Iya,

N: Nah itu, jadi sebetulnya karena saya kebetulan juga orang SDM, jadi tau lah ya,hehehe.

P: Nah dari yang mbak tau, ECC itu apa sih mbak?

N: E...ECC itu program yah. Program sesuai namanya *Employee Care Center*, ya yang saya tau sih itu diperuntukkan buat pegawai untuk apa itu namanya, konseling, seperti konsultasi gitu.

P: Kalau mengenai keberadaan ruangan ECC mbak tau juga?

N: Oh tau, kebetulan kan emang tempat saya di gedung baru ya, ruangan ECC itu saya tau dia ada di lantai 4 pojokan itu.

P: Hmm..berarti Mbak Linda tau adanya ECC ini karena memang mbak bagian dari Biro SDM ya. Tapi kalo sosialisasi dari program ECC ini sendiri sepengetahuan Mbak Linda seperti apa sih mbak?

N: Kalo sosialisasi sih yang saya tau itu..bentuknya ya.. itu kayak selebaran, kadang saya pernah nemu selebaran tentang konseling gitu. Trus juga di bawah itu dekat lift pernah juga liat ada banner ya kalo ga salah. Cuma kayaknya masih minim sih, soalnya kan kalo orang baca sekilas gitu ya singkat, kayaknya mungkin akan kurang paham apa sih itu ECC gitu. Soalnya memang masih kedengeran asing sih menurut saya, konseling-konseling pegawai semacam ini.

P: Nah dengan sosialisasi yang seperti sekarang dilakukan, seperti yang Mbak Linda tau, pendapat Mbak Linda tentang sosialisasi yang sudah dilakukan oleh Subag Konsultasi sampai saat ini seperti apa mbak?

N: Menurut saya?

P: Iya

N: Ya..apa ya.. menurut saya sih sudah bagus ya, artinya sosialisasinya jalan, gitu, walaupun memang ngga besar-besaran ya, artinya ya oke mereka melakukan sosialisasi, gitu. Cuma kalau untuk apa..ketercapaian sasaran lah ya istilahnya itu mungkin masih belum, ini juga mungkin faktor karena ECC ini juga masih baru kan, kalo dibandingin yang lain kan memang ini masih terbilang baru.

P: Iya, ini baru tahun ke 4

N: Tapi justru mungkin dengan barunya ECC ini ya memang pihak pelaksana sendiri berarti harus kerja ekstra keras ya istilahnya untuk sosialisasinya sendiri. Karena kan kesuksesan suatu program bisa dibidang sosialisasi sangat berperan, apalagi program ini memang untuk pegawai kan, artinya pegawai memang harus sangat dibidik dalam sosialisasinya ini.

P: Jadi menurut Mbak Linda masih perlu ditingkatkan ya untuk sosialisasinya?

N: Sangat perlu, menurut saya. Karena gini mbak, ini mungkin kebetulan saya orang SDM ya jadi saya tau, tapi kalo misalnya saya tanya misalnya sama temen saya di audit e.. di AKN misalnya, belum tentu dia tau. Malah mungkin dia yang nanya sama saya, apa sih itu? apa sih ECC itu? gitu. Karena pegawai BPK ya, sepanjang yang saya perhatikan, apalagi orang-orang yang di AKN itu memang tuntutan pekerjaannya lebih ketimbang kita yang di sini, di sekjen ini. Ya banyak sih pekerjaan, cuma mungkin secara beban berbeda ya. Justru menurut saya ECC ini lebih penting untuk auditor-auditor ya karena alasan beban kerja tadi sebenarnya. Jadi mungkin sosialisasinya bisa lebih digenjot lagi terutama untuk orang-orang e..apa pegawai-pegawai di AKN.

P: Hmm..begitu. Kalo Mbak Linda sendiri, tertarik ngga nih pada program ini?

N: Maksudnya tertarik untuk ikutan gitu ya?

P: Iya.

N: Kalo seminarnya sih pernah ikutan, saya sih seneng-seneng aja ya karena emang cukup bagus, tema-temanya juga cocok lah untuk pegawai. Tapi kalo konseling ngga lah ya, selama atasan saya masih ok ok aja sama kinerja saya ya saya untuk konsultasi apa konseling itu sih ngga mau. Ga enak juga sama-sama orang SDM.heheheh

P: Hehe..terakhir, mbak. Menurut Mbak Linda, semenjak adanya ECC ini manfaat apa sih yang diperoleh? Khususnya untuk pegawai itu sendiri?

N: Bermanfaat pasti ya, tentunya bermanfaat. Apalagi kayak yang saya bilang tadi ya untuk pegawai di AKN itu sangat bermanfaat karena beban kerja mereka tadi. Cuma kan ini program BPK secara lembaga ya, artinya ya harus menyeluruh, bukan hanya untuk AKN saja, bahkan untuk perwakilan juga ga boleh dilupakan itu. Pegawai di perwakilan, terutama yang dapet di daerah-daerah terpencil itu justru biasanya tingkat stressnya lebih tinggi lho mbak. Bayangin aja kan ya, dia kerja, ngaudit, terus kebanyakan jauh dari keluarga, apalagi yang biasa tinggal di kota terus tiba-tiba harus pindah ke tempat sepi yang ga ada apa-apa itu kan penyesuaiannya juga ga gampang ya, ditambah beban kerja itu tadi. Nah kalo menurut saya seharusnya sih di perwakilan juga harus ada ECC. Saya ngga tau sekarang ada atau ngga ya, karena saya taunya sih cuma ada di pusat.

P: Oh kalau di perwakilan itu dari informasi yang saya dapat itu jadi dari pusat akan mengirim konselor ke kantor perwakilan yang memang ada pegawai yang membutuhkan konseling mbak.

N: Oh gitu..

P: Iya. Ada lagi ngga mbak?

N: Ya gitu ya intinya memang harus dimassivkan kalau memang sasarannya adalah pegawai, termasuk ke perwakilan juga. Karena memang ini manfaatnya untuk pegawai bagus ya, terkait peningkatan kinerja gitu kan. Intinya ya itu tadi manfaatnya sangat besar untuk pegawai yang mau memanfaatkan fasilitas ini, ini kan termasuk salah satu fasilitas ya sebenarnya untuk pegawai. Gimana caranya supaya pegawai bisa memanfaatkan secara maksimal, ya salah satunya ya dengan memaksimalkan sosialisasinya itu tadi. begitu mbak.

P: Baik mbak kalau begitu terima kasih banyak untuk waktunya.



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PENELITIAN

“Penyelenggaraan Program Layanan *Employee Care Center* (ECC) di Kantor Pusat Badan Pemeriksa Keuangan RI”

Hari, Tanggal : Jumat, 8 Juni 2012
Lokasi : Kantor Pusat BPK RI
Waktu : 12.33– 12.50
Nama Responden : M.
Jabatan : Pegawai Bagian Perencanaan dan Evaluasi BPK RI
Telepon/HP : -

HASIL WAWANCARA

P: Selamat siang, mas, mohon maaf mengganggu waktu istirahatnya. Saya Utami, mahasiswa UI, dan saat ini saya sedang menyusun skripsi dengan meneliti mengenai program layanan ECC di BPK RI. Saya membutuhkan informasi, salah satunya dari pegawai mengenai sosialisasi dari

program ini. Sebelumnya yang ingin saya tanyakan, apakah mas mengetahui tentang keberadaan program ECC ini?

N: ECC apa ya?

P: *Employee Care Center*, mas. Jadi suatu program dari Subag Konsultasi di Biro SDM yang diselenggarakan untuk pegawai. Program bimbingan dan konsultasi pegawai.

N: Oh..saya kurang tau mbak sebenarnya.

P: Hehe, ga papa mas. Kalau untuk keberadaan ruang ECC di gedung baru lantai 4 mas juga ga tau ya?

N: Ngga, mbak.

P: Hmm.. tapi mas pernah mengikuti seminar-seminar bertemakan pekerjaan yang diadakan di kantor pusat ini ngga?

N: Oh kalo seminar pernah..

P: Iya mas, jadi seminar itu merupakan salah satu program kerja dari ECC ini.

N: Ohh..ya ya.

P: Jadi begini mas, informasi yang berusaha saya dapatkan dari pegawai melalui wawancara salah satunya dengan mas ini sebenarnya adalah saya ingin mengetahui mengenai sosialisasi yang sudah dilakukan oleh Subag Konsultasi sebagai pelaksana program, dan melihatnya dari sudut pandang pegawai. Nah di awal tadi mas katakan bahwa mas sendiri masih kurang tau ya mengenai program ECC ini, itu artinya kan bisa dikatakan bahwa sosialisasi dari program ini belum menyeluruh, artinya belum menjangkau keseluruhan pegawai, begitu. Nah kalau boleh saya tanyakan, menurut mas ini kira-kira apa sih bentuk sosialisasi yang sebaiknya dilakukan oleh pelaksana program agar program ini lebih tersosialisasi lagi untuk ke depannya begitu, mas? Mengingat kan bahwa program ini adalah program yang dibuat memang sasarannya adalah pegawai BPK itu sendiri.

N: Kalo menurut saya sih ya mbak, sosialisasi suatu program itu memang sebaiknya menyeluruh ya, jadi bukan hanya kelompok-kelompok atau kalo di sini bagian-bagian tertentu saja yang tau, apa lagi kalau program itu adalah program yang dibuat untuk pegawai. Yang biasanya sih kalo sesuatu disosialisasikan di sini itu biasanya pake poster, atau selebaran-selebaran, begitu mbak. Kalo disuruh menyarankan sih ya saya pikir ya dimulai dari itu dulu, baru nanti dikembangkan cara-cara sosialisasi yang lainnya supaya apa..tepat gitu, tepat sasaran. Kalo ini sasarannya pegawai, ya berarti sosialisasinya dilakukan secara kontinyu ke pegawai. Karena kalo cuma sesekali kan kadang namanya orang bisa lupa atau kurang memperhatikan gitu kan mbak, jadi ya penting untuk sosialisasi itu dilakukan dengan kontinuitas, terutama untuk program yang sifatnya jangka panjang.

P: Kalau untuk mas sendiri, ketertarikan mas terhadap program layanan pegawai yang semacam ini seperti apa mas?

N: Maksudnya?

P: Jadi ECC ini kan sebenarnya secara umum terbagi menjadi 2 mas, seperti yang saya jelaskan di awal tadi bahwa ECC ini adalah program bimbingan dan konsultasi pegawai. Nah bimbingan dan konsultasi pegawai itu sendiri dibedakan menjadi 2 mas, yang satu bersifat kuratif, dan yang satu lagi sifatnya preventif. Yang preventif itu bisa berbentuk seminar-seminar seperti yang tadi saya tanyakan, atau bisa juga mini seminar atau *morning talk* kalau itu dilakukan dengan salah satu unit kerja saja. Kalau yang kuratif itu berbentuk konseling pegawai, bentuknya konsultasi pribadi, seperti itu mas.

N: Konseling..oh...konseling pegawai itu ya mbak, saya tau kalo begitu.

P: Ya mas?

N: Jadi waktu itu memang saya sempat, bukan saya sih tapi teman saya ada yang mengevaluasi SOP apa prosedur dari konseling itu, ya ya saya inget mbak. Jadi kan kebetulan saya dari Perencanaan dan Evaluasi ya mbak, memang pekerjaannya salah satunya adalah mengurus mengenai SOP SOP itu, jadi menyesuaikan dengan standar atau format yang berlaku dan digunakan di BPK ini. Waktu itu memang saya sempat juga membaca cuma saya lupa kalo namanya itu apa...

P: *Employee Care Center*,

N: Iya, *Employee Care Center*.

P: Berarti mas tau ya mas mengenai keberadaan program ini?

N: Iya iya saya tau mbak. Setau saya ini programnya biro SDM ya..

P: Iya mas, Biro SDM, tapi untuk pelaksanaannya itu Subag Konsultasi yang berada di Bagian Kesejahteraan Biro SDM.

N: Oh, ya ya tau saya.

P: Menyambung pertanyaan yang tadi mas, mas sendiri tertarik ga dengan program layanan seperti ECC ini?

N: Tertarik atau ngga sih ya tertarik ya, tapi mungkin ga sekarang mbak. Kalo misalnya saya nanti suatu saat mungkin mau konsultasi, ada kemungkinan saya akan coba mungkin ya.

P: Tadi kan mas sudah inget nih, nah inget juga ga mengenai sosialisasi untuk program ini?

N: Oh kalau itu saya kurang memperhatikan sih mbak..

P: Hmm..begitu.. tapi dengan adanya program semacam ini, menurut mas apa sih manfaatnya?

N: Ya karena ini diperuntukkan untuk pegawai ya, menurut saya pastinya akan sangat bermanfaat, terutama untuk pegawai. Saya mungkin tidak bisa berkomentar terlalu jauh ya mbak karena jujur saya sendiri kurang gitu pengetahuan saya tentang program ini. Hanya saja, BPK pasti sudah memikirkan matang-matang mengenai keberadaan program ini, termasuk perencanaannya. Jadi kalau ditanya mengenai manfaat ya pastinya tujuan dari program ini pasti ya untuk itu, supaya bermanfaat bagi pegawai.

P: Baik mas kalau begitu, terima kasih atas waktunya.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Candra Murti Utami
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 24 Desember 1989
Alamat :Jl. Raya Pulogebang, Gg. Sahabat RT 008 RW 03
No. 19, Cakung, Jakarta Timur 13950
No. Telp/HP : 021-4803301 / 0812 1548 8174 / 0856 994 0850
Email : candramurti.utami@gmail.com

Nama Orang Tua

Ayah : Sumitro
Ibu : Nuryani

Riwayat Pendidikan Formal:

SD : SD Negeri Pulogebang 20 Pagi (1996 – 2002)
SMP : SMP Negeri 236 Jakarta (2002 – 2005)
SMA : SMA Negeri 61 Jakarta (2005 – 2008)
S1 : Ilmu Administrasi Negara FISIP UI (2008 – 2012)