

PROGRAM PENDAMPINGAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAMME*) : SALAH SATU ALTERNATIF UNTUK MEMBANTU PENGEMBANGAN KOMPETENSI INDIVIDU DAN ORGANISASI

Oleh L. Verina H. Secapramana
Fakultas Psikologi Universitas Surabaya

Abstrak

Perhatian terhadap manusia menjadi salah satu isu dari globalisasi. Perusahaan perlu membangun kompetensi dalam bidang organisasi, manusia dan budaya, serta manajemen dan kepemimpinan. Peran dari organisasi adalah untuk mendukung proses pemberdayaan manusianya melalui peningkatan pendidikan kesehatan mental, konseling, dan berbagai pelayanan informasi lain kepada karyawan sebagai asset organisasi. Program pendampingan karyawan adalah suatu fasilitas konseling bagi seluruh jajaran karyawan yang diprakarsai oleh Ford Motor Company pada tahun 1914. Dari survey terhadap masalah karyawan ditemukan adanya hubungan antara masalah karyawan dengan perilaku organisasi. Bila pada awalnya program ini berfungsi untuk membantu karyawan dalam menangani masalahnya hingga pemberian konseling dan terapi bagi yang membuuthkan, maka dalam perkembangannya kemudian program ini dihubungkan dengan kinerja karyawan, praktek manajemen dan gaya kepemimpinan, pelatihan bagi supervisor, dan untuk mendukung karyawan dari seluruh jajaran. Pada akhirnya hasil dari program ini akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi dan perolehan profit yang lebih besar bagi perusahaan.

Merebaknya isu globalisasi telah mengundang banyak pembahasan dan perdebatan di kalangan akademisi maupun praktisi, dengan salah satu tujuan adalah mempersiapkan diri. Bidang manajemen tidak luput dari arus suasana ini, mengingat implementasinya juga relatif meluas dan akan mempengaruhi arah strategi perusahaan di masa mendatang. Yang akan dibahas dalam makalah ini akan dibatasi pada masalah sumber daya insani dalam kaitannya dengan pengembangan individu maupun organisasi.

Dewasa ini, para direktur eksekutif dari berbagai perusahaan, mulai dari perusahaan multinasional yang paling besar sampai dengan perusahaan domestik yang paling kecil, mengakui bahwa masalah sumber daya insani sangat menentukan keberhasilan mereka saat ini, dan akan tetap penting pada masa mendatang. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan jika kita mendengar bahwa Bill Gates, direktur eksekutif Microsoft, mengatakan, "Hal paling penting yang saya kerjakan adalah merekrut orang-orang yang cerdas," Howard Schultz, direktur eksekutif Starbucks, mengatakan dengan cara lain: "Pekerjakanlah orang yang lebih cerdas dari anda dan kemudian biarkan mereka bekerja sendiri." Sementara direktur eksekutif General Electric, Jack Welch, mengatakan, "Tanpa orang-orang yang tepat, strategi perusahaan tidak akan dapat diterapkan." (Schuler & Jackson, 1997).

Harvey Goldstein, Chairman dan CEO Harvest International Inc. dalam presentasinya mengenai *Developing Corporate Culture and Competitiveness for Establishing World Class Organizations* (Temu Alumni Program MM Unair, 2001) menyatakan bahwa : “ *In the past, workers would perform set tasks in order to receive organizational financial reward such as salary and pension payments. That was the main focus for the majority. Job satisfaction, personal and professional growth were remote dreams. Skill variety, task identity, and self-autonomy were, at best, untested concepts. In the old order of things this was not as disastrous as it can be today. Nowadays, if a dissatisfied workforce is producing at sub optimal levels, it can lead to a rapid case of corporate sickness followed by a quick death.*” Kemudian beliau melanjutkan, “ *Research has indicated that employees who have their higher order needs met display greater levels of job satisfaction, organizational commitment, job involvement, effort, performance and customer service. I do think it is important to reinforce how we as managers, corporate leaders, or future corporate leaders, can empower our employees to greater levels of performance. And, in the process, supply our own organizations with badly needed sustainable advantage.*”

Bila kita berbicara tentang organisasi kelas dunia, maka ada lima aspek yang terkandung dalam budaya organisasi dan yang menciptakan keunggulan bersaing (Garsombke, Diane, 2001) yakni *a global viewpoint, proactive in finding opportunities, innovative culture, selection of appropriate technology, and people orientation*. Yang terakhir disebutkan tentunya bukan diartikan sebagai peringkat terakhir, namun mengindikasikan bahwa perhatian terhadap manusia juga menjadi salah satu isu dari globalisasi. Perusahaan perlu membangun kompetensi manusianya, di mana peran dari organisasi adalah untuk mendukung proses pemberdayaan manusianya. Salah satu sarana untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi karyawan adalah melalui Program Pendampingan Karyawan (Employee Assistance Programme).

Program Pendampingan Karyawan (*Employee Assistance Programme*)

Program ini merupakan suatu bentuk fasilitas konseling perusahaan yang memulai sejarahnya dari Amerika Serikat pada sekitar tahun 1900, di mana pada masa itu konseling diarahkan pada pembentukan hubungan yang harmonis antara pihak manajemen dan karyawan dalam dunia industri. Pada tahun 1913 terdapat kurang lebih 2000 karyawan yang menangani kesejahteraan karyawan di bidang industri. Terdapat bukti bahwa program konseling yang pertama diprakarsai oleh Ford Motor Company pada tahun 1914. Dari suatu survei mengenai problem emosional pada karyawan sebelum tahun 1920 ditemukan bahwa 62 persen karyawan dipecat lebih disebabkan oleh masalah sosial daripada masalah pekerjaan. Dua perusahaan, yakni Metropolitan Life Insurance (1922) dan R.H. Macey (1924) mempekerjakan psikiater secara karyawan tetap. Anderson, sebagai psikiater pertama dari Macey, menerbitkan buku yang menghubungkan antara dunia industri dan psikiatri dengan judul *Psychiatry and Industry* (McLean et al, 1985 dalam Carroll, 1996). Program pelatihan pertama mengenai Occupational Psychiatry diperkenalkan pada tahun 1948.

Era pertama dari konseling perusahaan menekankan pada sumber daya insani dan hubungan antar manusia sebagai faktor kunci dalam manajemen. Aktivitas ini juga terpusat pada hubungan antara masalah kerja dari karyawan

dan perilaku organisasi (Swanson and Murphy, 1991). Tehrani (1995) melacak akar dari konseling perusahaan di Inggris hingga akhir abad 19 dengan pengenalan pada pejabat bidang kesejahteraan sosial dengan tugas khusus untuk memantau kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Mayo, adalah tokoh yang meneliti kebutuhan karyawan dan kemudian mengkritik industri karena tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap kebutuhan psikologis karyawan. Ia sendiri kemudian mendirikan pelayanan konseling pada tahun 1936. Pada tahun 1940 terdapat 20 orang konselor dan pada tahun 1948 terdapat 55 konselor. Masalah yang ditangani pada saat itu sekitar alkoholisme, psikosomatis, usia yang semakin lanjut dari karyawan, problem emosional dari para eksekutif, teknik manajemen, dan membina lingkungan kerja (Lee & Rosen, 1984 dalam Carroll, 1996). Dalam prakteknya masalah alkoholisme mendominasi masalah hingga sekitar tahun 1960 an. Istilah Employee Assistance Programme (EAP) diperkenalkan oleh the National Institute of Alcohol Abuse and Alcoholism. Tahun 1940 menjadi tonggak berdirinya masa EAP dengan penekanan pada masalah alkoholisme dalam industri. Pada masa ini sejumlah profesi terlibat, yakni ex-alkoholik, psikiater, pekerja sosial, psikolog industri dan organisasi, dan pejabat personalia, dengan cakupan masalah hingga masalah keluarga. Presnall (1985 dalam Carroll, 1996) menyimpulkan masa itu sebagai :*"Employee Assistance is a phrase now used to describe a unified approach to intervention and assistance for a wide variety of related human problems in the workplace."*

Era kedua dari EAP diarahkan pada pelayanan untuk membantu pengembangan karyawan. Walaupun masih ada penekanan pada karyawan yang kurang sehat dan bagaimana menolong mereka untuk kembali efektif dalam bekerja, dan cakupan EAP adalah kondisi kesehatan mental karyawan secara luas, yakni :

1. To do more about problems in the workplace
2. To act upon the realization that the workplace is both a human-problem breeder, and a problem-resolver
3. To humanize the workplace
4. To develop new work practices based on the awareness that areas are interrelated in the workplace, i.e. health, wholeness, work, relationships, etc.

Era ketiga dari EAP masih ditandai dengan penanganan alkoholisme dan narkoba hingga tahun 1970 dan 1980 mulai bergeser menjadi pelayanan hukum dan keuangan, manajemen stress, konseling melalui telepon (hot-line) ataupun tatap muka. Pada akhir tahun 1980 diperkirakan terdapat sekitar 10.000 EAP di Amerika Serikat (Swanson & Murphy, 1991 dalam Carroll, 1996). Reddy (1994) menyatakan bahwa sekitar 1 juta karyawan di Inggris dan banyak pula keluarganya, mendapatkan pelayanan dari EAP pada akhir tahun 1994.

Sonnenstuhl & Trice (1990 dalam Carroll, 1996) menggambarkan EAP sebagai :*"as a job-based programs operating within a work organization for the purpose of identifying troubled employees, motivating them to resolve their troubles and providing access to counseling or treatment for those employees who need such services."* Ahli lain menganggap definisi ini terlalu sempit dan terlalu terfokus

pada individunya, sementara mereka lebih suka bila EAP, di samping menangani individu yang bermasalah, juga bekerja sama dengan organisasi dan manajemen dalam organisasi untuk melakukan tindakan pencegahan sebelum individu membutuhkan penanganan pribadi. Lewis & Lewis (1986) menggambarkan perbedaan antara EAP tradisional dan EAP modern sebagai berikut :

Traditional Programmes

- Emphasis on alcoholism as the basis of the problem.
- Emphasis on supervisory referrals.
- Problems identified at late stage in development.
- Services offered by medical or alcoholism specialists.
- Focus on troubled employees with job performance problems.
- Confidentiality for referred employees.

Contemporary Programmes

- Broad-brush approach : any issue appropriate for service.
- Combination of supervisory referral, self-referral, and referral by others.
- Services offered at earlier stage in problem development.
- Services offered by generalist counsellors with expertise in chemical dependency and other areas.
- Focus both on employees with work problems and on employees/family members with no performance problems.
- Confidentiality for referred employees; anonymity for self-referred employees or family members.

Namun berbagai perubahan yang terjadi masih mengasingkan EAP dari budaya organisasi, manajemen, dan penilaian kinerja, atau masih belum menyatu dengan kehidupan organisasi. Reddy (1994) merupakan tokoh yang paling gencar berjuang untuk menunjukkan bahwa EAP dapat beralih dari hanya sekadar permukaan menjadi jantung dari kehidupan organisasi, dengan merekomendasikan bahwa EAP jangan hanya dipandang sebagai program yang tercatat, namun lebih sebagai konsep dan filosofi tentang kesehatan di tempat kerja. Pandangan ini merupakan perubahan yang nyata dari konsep EAP, perubahan dari apa yang dilakukan kepada karyawan menuju konsep yang lebih umum dari EAP untuk menciptakan perubahan organisasi. Saat ini EAP dihubungkan dengan kinerja karyawan, praktek manajemen, dan gaya kepemimpinan, pelatihan bagi supervisor, guna menunjang seluruh jajaran karyawan dan untuk pelatihan. Dari sini hanya selangkah lagi untuk memandang EAP sebagai suatu bantuan bagi perubahan individu dan organisasi.

Dari sejarah di atas, dapat kita lihat bahwa EAP telah menjadi bentuk yang sangat layak bagi aktivitas konseling, baik sebagai pelayanan internal maupun eksternal. Praktek konseling di tempat kerja saat ini menekankan pada pemberian serangkaian pelayanan kepada karyawan, dalam *setting* rahasia, dan khususnya dengan pendekatan holistik terhadap kesejahteraan emosional di tempat kerja.

Alasan Pembentukan EAP

Terdapat banyak alasan, mengapa perusahaan perlu menyediakan jasa konseling bagi karyawannya, antara lain :

1. Sebagai wujud tanggung jawab pemilik perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya (*corporate social responsibility*). Program ini menguntungkan organisasi dan masyarakat. Diperlukan pendekatan secara menyeluruh (holistik) pada karyawan, yakni secara fisik, mental, emosional, dan spiritual. Individu perlu memperoleh bantuan profesional dalam menjalani tahap-tahap perkembangan hidupnya, guna menghadapi masa transisi dan krisis.
2. Karyawan mulai menempuh jalur hukum atas hak-haknya, dengan penekanan pada tanggung jawab perusahaan terhadap karyawannya. Maka konseling merupakan salah satu alternatif pencegahan atau antisipasi resiko.
3. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan situasi kerja dalam organisasi. Konseling dalam hal ini bersifat preventif, dengan fungsi :
 - a. Mendukung karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi
 - b. Sebagai cara untuk meningkatkan kesehatan mental. Egan (1994) menghitung biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk menangani masalah psikologis dan sosial serta problem karyawan yang "mahal" nilainya. Misalnya hubungan kerja sama dalam kelompok, alkoholik, perceraian, kematian yang mempengaruhi terjadinya kesalahan kerja. Bila semua ini tidak ditangani, maka dapat dihitung besarnya kerugian yang diderita.
 - c. Meningkatkan nilai sumber daya insani sebagai asset organisasi, dengan mengatur kekuatan-kekuatan organisasi secara konstruktif.
 - d. Konseling/psikoterapi tidak hanya bertindak secara kuratif dalam bentuk penanganan kasus yang sudah terlanjur terjadi, namun juga memberikan penanganan secara preventif dalam bentuk pelatihan dan pendidikan untuk mencegah sakit mental, sehingga biaya jangka panjang akan lebih murah.
 - e. Sebagai sumber perubahan organisasi. Konseling membantu membawa nilai, energi perubahan, vitalitas penerimaan, realisasi penerimaan, dan perkembangan diri menuju situasi kerja yang dinamis. Konseling mempengaruhi budaya organisasi, sehingga menjadi kuat dan adaptif.

Cooper (1995) membagi alasan pemilik perusahaan mengadakan konseling di organisasinya menjadi 3 kategori, yakni sebagai fasilitas pelayanan kesejahteraan, sebagai sarana untuk menolong klien menghadapi perubahan situasi kerja, dan sebagai alat untuk mengatasi stress. Dapat dimengerti mengapa diperlukan konseling perusahaan, mengingat $1/4$ waktu hidup manusia dihabiskan di tempat kerja, identitas pribadi juga seringkali dihubungkan dengan kerja, serta adanya keterkaitan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Posisi Konselor Perusahaan

Definisi umum dari konseling perusahaan mencakup satu hal penting, yakni organisasi membayar aktivitas ini demi kepentingan karyawannya. Dengan melakukan prinsip ini, terbentuklah dinamika antara ketiga partisipan, yakni organisasi, klien/karyawan, dan konselor. Dinamika hubungan mengalami perubahan sejalan dengan jenis hubungan yang terbentuk, yakni :

1. Bila konselor dan karyawan sama-sama menjadi karyawan di organisasi, sama-sama berada dalam hubungan, politik, dan budaya organisasi, yang akan dibawa pula ke ruang konseling.
2. Konselor bukan merupakan karyawan tetap organisasi, yakni bisa merupakan a) praktek mandiri, lepas dari organisasi dan tidak pula tergabung dalam suatu asosiasi jasa pelayanan konseling, ataupun sebagai b) bekerja sama/tergabung dalam suatu asosiasi jasa pelayanan konseling

Maka hubungan yang terjadi adalah :

1. Hubungan antara karyawan/klien dan organisasi
2. Hubungan antara karyawan/klien dan konselor dari EAP
3. Hubungan antara konselor dan penyedia jasa EAP
4. Hubungan antara organisasi dan EAP
5. Hubungan antara karyawan/klien dengan penyedia jasa EAP
6. Hubungan antara konselor yang dipekerjakan oleh penyedia jasa EAP dan organisasi.

Dengan demikian konselor dapat memilih satu di antara posisi yang ada, yakni :

1. Konselor yang bekerja seolah-olah organisasi tidak ada. Dalam hal ini konselor seolah membuka praktek pribadi, yang memandang tanggung jawabnya hanya kepada individu saja. Kerahasiaan dipandang sebagai suatu hal yang mutlak dalam hubungan konseling, dan karyawan didorong untuk menyelesaikan masalahnya, baik yang berhubungan dengan pekerjaan ataupun tidak. Konselor sama sekali tidak berhubungan dengan organisasi. Banyak konselor EAP yang bekerja dalam posisi ini, dengan memisahkan antara organisasi dengan karyawannya.
2. Konselor bekerja sebagai bagian dari organisasi, baik secara disengaja maupun tidak. Dengan memandang fungsi utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi, maka mereka melihat tugasnya adalah untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efektif. Konselor akan mengembalikan semua persoalan kepada organisasi, mengingat hal tersebut akan mempengaruhi efektivitas kerja dan peran mereka adalah sebagai penyedia forum di mana klien bisa menghadapi berbagai isu yang menghalangi mereka untuk bekerja secara optimal
3. Konselor bekerja sebagai pembela individu dalam melawan organisasi. Dalam hal ini fungsi konselor seperti pengacara, yang kadang-kadang memandang organisasi sebagai musuh. Seringkali terjadi dalam organisasi yang sangat kuat dan berkuasa, bahwa baik konselor maupun karyawan sama-sama merasakan rezim yang represif, sehingga keduanya kemudian bergabung untuk melawan rezim yang berkuasa. Dalam hal ini konselor

akan jarang berhubungan dengan organisasi, kecuali untuk mendapatkan kesepakatan yang lebih baik bagi kliennya.

4. Konselor yang bekerja sebagai penengah antara individu dan organisasi. Di sini konselor melihat perannya sebagai seseorang yang mencoba untuk menengahi berbagai kebutuhan yang berbeda. Konselor bergerak di antara organisasi dan individu.

Sebelum mengawali kegiatannya dengan karyawan, ada baiknya konselor mempertegas filosofi dari intervensinya dan menyatakan secara jelas bagaimana mereka melihat perannya. Mempertimbangkan dinamika organisasi dalam tugas mereka akan menolong mereka untuk memperjelas tanggung jawabnya.

Kritik terhadap EAP

Di samping berbagai keuntungan yang dapat diperoleh, terdapat pula beberapa kritik yang dilontarkan terhadap program ini, yakni :

1. Ada yang melihatnya sebagai bagian dari politik organisasi dan pada akhirnya digunakan untuk kepentingan organisasi.
2. Dapat digunakan secara mudah oleh organisasi untuk menghindari tanggung jawabnya terhadap karyawan, terutama yang menyangkut stress.
3. Konseling dapat menjadi alat dari manajemen, terkait dengan masalah karir dan promosi
4. Konseling tidak menjadi bagian dari organisasi, namun hanya sebagai pihak di luar organisasi, sementara terlalu banyaknya campur tangan organisasi dalam konseling dapat dilihat sebagai tindakan kontrol sosial terhadap karyawannya.

Dengan berbagai gambaran keuntungan yang ditawarkan, baik bagi organisasi maupun bagi individu/karyawannya, sekaligus juga dengan berbagai kritik yang pernah dilontarkan terhadap kegiatan ini di negara pendahulunya, maka penulis berharap, kiranya hal ini dapat menjadi kajian bersama, apakah EAP memang dapat menjadi salah satu alternatif untuk membantu pengembangan kompetensi individu dan organisasi di negara kita, khususnya dalam lingkup Jawa Timur dengan pengembangan Otonomi Daerahnya. Bila memang demikian, mudah-mudahan kegiatan ini juga menjadi salah satu alternatif bagi kontribusi dunia psikologi, khususnya dalam lingkup industri dan organisasi.

Kepustakaan

- Carroll, Michael, 1996. *Workplace Counselling : A Systematic Approach to Employee Care*. London : Sage Publications
- Corey, G. *Theory and Practice of Counselling and Psychotherapy* (4th. Ed.). 1991. California : Brooks/Cole Publishing Company
- Diane Garsombke, 2001, *Developing Corporate Culture and Competitive Advantage Towards a World Class Organization : Implication for Regional East Java and Indonesia*. Makalah disampaikan dalam forum Temu Alumni Program Magister Manajemen Universitas Airlangga.

- Goldstein, Harvey, 2001. Developing Corporate Culture and Competitiveness for Establishing World Class Organizations. Makalah disampaikan dalam forum Temu Alumni Program Magister Manajemen Universitas Airlangga.
- Schuler, Randall, S & Jackson, Susan E, (Edisi bahasa Indonesia, 1997). Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke-21. Jakarta : Penerbit Erlangga