

Rancangan *Employee Assistance Program* (EAP) Untuk Menunjang Peningkatan *Quality of Work Life* (QWL) Pada Karyawan PT. X

Satryo Anggoro

Fakultas Psikologi

Program Pendidikan Magister Psikologi Profesi

satryo.anggoro@gmail.com

Abstrak - Hal yang dapat memengaruhi kinerja seorang karyawan ialah kualitas kehidupan kerjanya (QWL). Kualitas kehidupan kerja tersebut dapat terpenuhi dengan menyediakan lingkungan dan situasi kerja yang nyaman bagi karyawan. Kegagalan dalam mengatasi permasalahan di tempat kerja berpengaruh pada kehidupan pribadi seorang karyawan dan juga sebaliknya. Hasil Pra-asesmen memperlihatkan bahwa ada dua dimensi yang menjadi perhatian, yaitu *Health & Well-being*, dan *Work & Non-Work Life Balance*. Hal yang dapat dilakukan ialah dengan memberikan program pendampingan bagi karyawan, dinamakan *Employee Assistance Programme* (EAP). EAP diawali dengan identifikasi kebutuhan untuk melihat area *work-related stress* dengan menggunakan instrumen adaptasi dari *Occupational Inventory Stress - Revised* (Osipow, 1998). Asesmen dilakukan kepada 150 orang pegawai kantor pusat, namun data yang dapat diolah hanya 67 subjek. Terdapat 4 area stressor yang paling signifikan yaitu *Role Insufficiency*, *Role Ambiguity*, *Role Boundary*, dan *Interpersonal Strain*. Diketahui juga adanya sumber daya personal yang kurang dimanfaatkan dalam mengelola stresor yaitu *Recreation*, *Self Care*, *Social Support*, dan *Rational/Cognitive Coping*. Program intervensi diarahkan pada layanan yang bersifat kuratif dan preventif melalui rancangan EAP. Rancangan berisi panduan bagi perusahaan mengenai langkah-langkah dalam mendirikan layanan EAP, standar dan panduan profesional dalam memberikan layanan, serta contoh promosi layanan EAP.

Kata kunci : *Quality Of Work Life* (QWL), *Occupational Inventory Stress - Revised*, *Employee Assistance Program* (EAP), Standar dan Panduan Profesional, Promosi EAP.

Abstract – The organization feels the need to manage employee performance. Things that can affect an employee's performance is the quality of work life (QWL). Quality of work life can be fulfilled by providing comfortable work situation and environment for employees. Failure to overcome the problems in the workplace affect the personal life of an employee and vice versa. A Pre-assessment showed that there are two dimensions need to be concerned, which are *Health & Well-being*, and *Work and Non-Work Life Balance*. One thing that can be done is providing an assistance for employees, called the *employee assistance Programme* (EAP). First step of EAP on this research begins with a needs assessment due to identify the areas of *work-related stress* using an adaptation of *Occupational Inventory Stress - Revised* (Osipow, 1998) instrument. 150 Head

Office's employees were asked to complete the instrument, but only 67 subject can be proceed to statistic analyze. The result indicates 4 most significant areas of stressor, which are *Role Insufficiency*, *role ambiguity*, *Role Boundary*, and *Interpersonal Strain*. It is showed too that there are 4 aspects of personal resources need to be utilized well, which are *Recreation*, *Self Care*, *Social Support*, and *Rational/Cognitive Coping*. The intervention program is directed at the services that are curative and preventive through the proposal of EAP. The proposal contains a guide for the organization about the steps in setting up EAP services, standards and professional guidelines in providing the service, and an example of EAP service's promotion.

Keywords: *Quality Of Work Life (QWL)*, *Occupational Inventory Stress - Revised*, *Employee Assistance Program (EAP)*, *Standar dan Panduan Profesional*, *Promosi EAP*.

PENDAHULUAN

Perusahaan sadar bahwa keberhasilan perusahaan akan sangat ditentukan oleh kualitas karyawan di dalamnya sebagai asset yang perlu dijaga dan dikelola secara terus menerus. Karyawan yang mampu bekerja secara optimal akan memiliki kualitas kinerja yang bagus dan membawanya pada kesuksesan. Kesuksesan secara pribadi di karyawan tersebut bukan hanya berlaku bagi dirinya namun akan berdampak pula pada kesuksesan organisasi (Ng, 2005 dalam Li & Yeo, 2012).

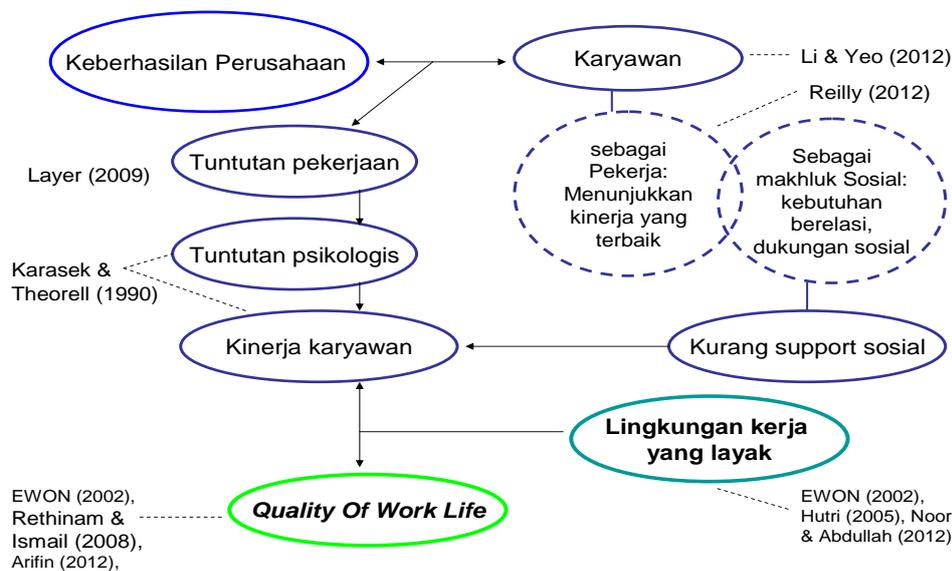
Sebagai seorang karyawan, ia perlu bertanggungjawab untuk menunjukkan kemampuan yang terbaik di karyawan mereka (Reilly, 2012). Tuntutan untuk memiliki kinerja yang optimal ini dapat menimbulkan tuntutan psikologis pada karyawan. Tuntutan tersebut meningkatkan tekanan secara psikologis yang dapat menurunkan kemampuan karyawan untuk mengontrol kondisi serta kemampuan mereka di karyawan (Karasek & Theorell, 1990 dalam Layer, dkk. 2009). Penurunan kontrol diri tersebut akan berdampak pada penurunan produktivitas karyawan.

Layer (2009) juga mengungkap satu hal lain yang bisa menjadi penyebab menurunnya kemampuan seorang di dalam karyawanannya yaitu karena kurangnya *support* dari lingkungan sosialnya ketika seorang karyawan mengalami tekanan di karyawan. Sebagai seorang makhluk sosial, ia memiliki kebutuhan

untuk menjalin relasi dan memiliki kehidupan sosial yang baik. Kehidupan sosial yang kurang dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis seorang karyawan (Repetti, 1997 dalam Layer, dkk. 2009). Oleh karena beban peranan yang dijalani, yaitu sebagai karyawan dan makhluk sosial, Reilly (2012) mengatakan bahwa organisasi perlu memprioritaskan perhatiannya pada dua peranan penting tersebut. Hal ini tentu menjadi pertimbangan perusahaan untuk mengelola karyawannya agar menghasilkan kinerja yang optimal. Arifin (2012) mengatakan bahwa hal yang dapat memengaruhi kinerja seorang karyawan ialah kualitas kehidupan kerjanya.

Kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) ini memungkinkan perusahaan untuk bukan hanya mengelola karyawan di dalam karyawannya dan target yang ditetapkan perusahaan. Melalui *QWL* ini, Perusahaan dapat membantu karyawan agar mampu menemukan keseimbangan di antara karyawanan dan kehidupan pribadinya serta menemukan tujuan yang bermakna untuk keduanya (Rethinam & Ismail, 2008). Hal tersebut merupakan indikator yang baik untuk menarik perhatian dan memelihara karyawan (Noor & Abdullah (2012, dalam Kanten & Sadullah, 2012). Perusahaan dipandang mampu menyediakan lingkungan kerja yang layak melalui program kualitas kehidupan kerja yang ditawarkan.

Kualitas kehidupan kerja tersebut dapat terpenuhi, salah satunya, dengan menyediakan lingkungan dan situasi kerja yang nyaman bagi karyawan. Kondisi lingkungan karyawanan yang penuh dengan tekanan dapat menyebabkan gangguan emosional dan mengambat karyawan menunjukkan kinerjanya dengan maksimal. Hal ini membuat karyawan akan mempertimbangkan kembali karirnya di tempat ia bekerja dan berganti karyawanan ataupun tempat kerja (Hutri, 2005 dalam Li and Yeo, 2012).



Gambar 1. Skema permasalahan

Rethinam & Ismail (2008), menurut European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions (EWON, 2002), mendeskripsikan *QWL* sebagai efektivitas dari lingkungan kerja yang mengarahkan pada pemenuhan kebutuhan organisasional dan personal yang penuh makna, yang membentuk nilai-nilai dalam diri seorang karyawan. Terpenuhinya kebutuhan organisasi dan kehidupan personal akan lingkungan yang bermakna akan berkaitan dengan terpenuhinya kesehatan dan kesejahteraan karyawan, perasaan aman dan puas dalam karyawanan, pengembangan kompetensi bagi karyawan, dan keseimbangan antara kehidupan di karyawanan dan kehidupan pribadi.

Dalam upayanya mencapai tujuan tersebut, perusahaan berupaya menerapkan program *QWL* pada karyawannya. Melalui *Periode Change management*, PT X menerapkan *QWL* sebagai program untuk menunjang visi perusahaan. Target utama seorang karyawan ialah mendapatkan profit bagi perusahaan. Namun karyawan tidak akan memiliki kinerja yang optimal jika ia tidak memiliki hidup yang berkualitas di dalam lingkungan karyawannya dan kehidupan pribadinya. Penelitian awal (*pre-assesment*) telah dilakukan sebagai *baseline* untuk melihat garis besar kualitas kehidupan kerja karyawan di PT. X.

Pra-asesmen dilakukan pada seluruh karyawan *Head Office* PT. X melalui kuesioner yang telah diadaptasi dari dimensi EWON (2002) oleh tim peneliti. Penggunaan definisi EWON ini dipercaya layak dan reliabel dalam konteks di asia oleh beberapa peneliti, di Jepang (Fujigaki, Asakura and Haratani, 1993), Singapura (Lau *et al.*, 2001), Malaysia (Rethinam, Maimunah, Musa, dan Bahaman, 2004). Seturut definisi EWON, dimensi-dimensi QWL adalah kesehatan dan kesejahteraan (*Health and Well Being*), kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), Jaminan karyawanan (*Job Security*), pengembangan kompetensi (*Competency Development*), dan keseimbangan kehidupan kerja dan di luar kerja (*Work and Non-work Life Balance*). Data hasil Pra-asesmen adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pre-asesmen kategori QWL per dimensi pada karyawan PT. X

	Health & Well Being		Job Security		Job Satisfaction		Competency Development		Work & Non-work Life Balance	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Tinggi	15	13.04	31	26.96	24	20.87	93	80.87	23	20
Tinggi	33	28.7	47	40.87	18	15.65	16	13.91	18	15.65
Cukup	29	25.22	32	27.83	29	25.22	2	1.74	32	27.83
Rendah	25	21.74	1	0.87	25	21.74	3	2.61	19	16.52
Sangat Rendah	13	11.3	4	3.48	19	16.52	1	0.87	23	20
Total	115	100	115	100	115	100	115	100	115	100
Total QWL Dimensi	62.08696		77.3913		60.52174		94.26087		59.82609	

Hasil Pra-asesmen per dimensional, didapatkan hasil seperti berikut. Nilai QWL per dimensi memperlihatkan bahwa dimensi *Health & Well Being* memiliki nilai QWL sebesar 62.08696, dimensi *Job Security* memiliki nilai QWL sebesar 77.3913, dimensi *Job Satisfaction* memiliki nilai QWL sebesar 60.52174, dimensi *Competency Development* memiliki nilai QWL sebesar 94.26087, dan dimensi *Work & Non-work Life Balance* sebesar 59.82609. Secara konsensus yang berlaku secara umum, interpretasi yang berlaku adalah angka diatas 70 (> 70) merupakan indikator bahwa nilai tersebut tergolong baik (rentang penilaian 10-100) dan angka dibawahnya tergolong kurang baik. Dimensi yang memiliki nilai di atas 70 (>70) mengartikan bahwa dimensi-dimensi tersebut telah terpenuhi di sebagian

besar karyawan di perusahaan. Dari hasil tersebut di atas, dapat diketahui bahwa terdapat 3 dimensi yang tergolong kurang baik (<70), yaitu dimensi *Health & Well Being*, dimensi *Job Satisfaction*, dan dimensi *Work & Non-work Life Balance*. Hasil ini mengindikasikan bahwa kebutuhan akan lingkungan yang sehat dan sejahtera, kepuasan kerja dan keseimbangan antara kerja dan di luar karyawan kurang terpenuhi di perusahaan. Sisanya, kebutuhan akan pengembangan kompetensi (*Competency Development*) dan rasa aman akan jaminan kerja (*Job Security*) dirasakan telah terpenuhi oleh sebagian besar karyawan.

Hasil Pra-asesmen ini memperlihatkan bahwa ada tiga dimensi yang tergolong kurang baik, yaitu *Health & Well-being*, *Job Satisfaction*, dan *Work & Non-Work Life Balance*. Berdasarkan diskusi tentang hasil pra asesmen dengan PT. X, area pengembangan yang disepakati ialah pada dimensi *Health & Well-being* dan *Work & Non-Work Life Balance*. Pertimbangannya ialah dimensi *Job Satisfaction* memiliki kaitan dengan aspek *salary* dan hal lainnya seperti bonus yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dalam hal ini, perusahaan X sedang membangun program penilaian kinerja yang diharapkan secara adil dapat melihat kinerja pegawai dan menjadi dasar dalam pemberian bonus ataupun *reward and benefit* lainnya. Perusahaan melihat bahwa program untuk kedua dimensi tersebut merupakan hal yang penting sebagai penyeimbang tekanan yang muncul di dalam karyawan untuk mencapai target perusahaan.

Berbagai permasalahan dapat hadir dalam diri seorang karyawan ketika mereka bekerja, baik itu terkait karyawan ataupun di luar karyawan yang dibawa ketika bekerja. Di dalam karyawan, tekanan yang hadir oleh karena pemenuhan target, konflik dengan rekan ataupun atasan dapat membuat karyawan merasa *stress, fatigue*, tidak sehat secara fisik, dan ataupun mengalami gangguan emosional (Li & Yeo, 2012). Karyawan bisa saja mengalami *load* kerja yang tinggi sehingga waktu untuk bersosialisasi menjadi terbatas. Hal ini membuatnya kurang memiliki support sosial yang dibutuhkan ketika seseorang merasa berat dan tertekan di karyawannya (Layer, 2009). Layer juga berpendapat bahwa hal ini bisa menjadi penyebab menurunnya kemampuan seorang di dalam

karyawannya. Berbagai masalah juga bisa hadir dari kehidupan sosial seorang karyawan. Kegagalan dalam mengatasi permasalahan di tempat kerja akan berpengaruh pada kehidupan pribadi seorang karyawan di lingkungan sosialnya (rumah, komunitas, *peergroup*) dan juga sebaliknya (Allen, et al.,2000). Hal ini akan mengganggu karyawan dalam melaksanakan karyawanan mereka. Melihat beberapa hal diatas menjadi penting untuk mengambil langkah dalam mengatasi dua dimensi yang memerlukan perhatian pada pre-asesmen yaitu, keseimbangan kerja dan di luar karyawanan serta kesehatan dan kesejahteraan. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk memonitoring kondisi karyawan agar kinerjanya tetap mampu mendukung produktivitas perusahaan dalam mencapai target. Salah satu hal yang dapat dilakukan ialah dengan membentuk sebuah program pendampingan bagi karyawan, dinamakan *Employee Assistance Programme* (EAP).

Employee Assistance Professional Association atau disingkat *EAPA* mendefinsikan EAP sebagai sumber daya dari organisasi yang memaksimalkan “teknologi utama” untuk meningkatkan efektivitas pegawai dan organisasi melalui pencegahan, identifikasi masalah, dan resolusi terhadap masalah-masalah personal maupun produktivitas pegawai (Merrick, 2011). Sonnenstuhl and Trice (1990, dalam Steele, 1998) mendeskripsikan EAP sebagai suatu program kerja di dalam suatu organisasi yang berupaya mengidentifikasi karyawan yang bermasalah, memotivasi dan membantu penyelesaian masalah mereka, dan menyediakan akses untuk konseling ataupun intervensi lainnya kepada karyawan yang membutuhkan.

Mercer (2007) mengatakan bahwa EAP ,yang bergerak sejalan dengan strategi organisasi dalam hal kesehatan dan produktivitas, memiliki peran yang penting dalam mengidentifikasi faktor-faktor beresiko yang dapat menurunkan kinerja pada individu dan organisasi. Bophela & Govender (2015) melakukan penelitian mengenai peranan EAP pada peningkatan QWL di sebuah lembaga pemerintahan di Afrika Selatan. Program terkait EAP yang dilakukannya berfokus pada program layanan konseling untuk HIV/AIDS, masalah-masalah terkait *stress*, penyalahgunaan zat-zat, permasalahan terkait diri dan keluarga. Hasilnya menunjukkan bahwa adanya peningkatan kualitas kehidupan dalam diri karyawan,

secara langsung pengaruhnya tampak pada peningkatan komitmen dan penurunan ketidakhadiran karyawan pada saat bekerja. Dalam perkembangannya hingga saat ini, penggunaan EAP menjadi satu bentuk intervensi dan layanan yang menyeluruh, yang mencakup permasalahan karyawan di lingkungan kerjanya. Sonnenstuhl & Trice (1990 dalam Carroll, 1996) menggambarkan EAP sebagai "sebagai suatu program-program yang didasarkan pada karyawan, mengoperasikannya dalam suatu organisasi kerja dengan tujuan untuk mengidentifikasi karyawan bermasalah, memotivasi mereka untuk menyelesaikan permasalahannya dan menyediakan akses untuk konseling atau perawatan bagi karyawan yang membutuhkan pelayanan seperti itu. 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

Penelitian ini bertujuan untuk membentuk atau membangun program pendampingan karyawan (EAP) sebagai program yang menyediakan fasilitas untuk kesejahteraan dan kesehatan psikologis karyawan sehingga meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan guna menunjang kinerja karyawan dan organisasi dalam mencapai target bisnis perusahaan. Dalam pelaksanaannya, layanan EAP memerlukan identifikasi kebutuhan untuk menentukan area layanan yang diberikan. Oleh karena itu, Penelitian ini juga akan melakukan pemetaan identifikasi kebutuhan tersebut untuk menentukan area layanan.

Identifikasi kebutuhan dilakukan dengan penggalan data lebih dalam mengenai dua dimensi terkait di atas, yaitu *Health & Well-being* dan *Work & Non-Work Life Balance*, serta melakukan pengukuran stresor yang terjadi di area kerjanya, personal, dan sumber daya personal dalam melakukan *coping*/penyelesaian masalah. Pemetaan kebutuhan ini akan memberikan pandangan mengenai area-area tertentu yang perlu menjadi perhatian oleh perusahaan serta menjadi panduan bagi peneliti dalam menentukan arah layanan dari usulan rancangan program EAP. Oleh karena itu, arah layanan EAP pada

akhirnya bisa sangat beragam penerapannya tergantung pada kondisi perusahaan setempat, budaya atau karakter organisasi, ataupun kekhasan area permasalahan yang muncul.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan penelitian *Action Research*. Pendekatan ini merupakan pendekatan “*learning by doing*” yang memungkinkan seseorang atau kelompok untuk mengidentifikasi masalah, melakukan tindakan terkait pemecahan permasalahan dan melihat sejauh mana keberhasilan tindakan tersebut (O’Brien, 1998). Penelitian ini melibatkan pegawai di PT. X sebagai partisipan/subjek penelitian. Pegawai yang menjadi partisipan ialah semua pegawai dari level pelaksana hingga level manajemen di kantor pusat.

Pengambilan data wawancara dilakukan untuk mendalami temuan di pra-asesmen yang mengatakan adanya dimensi QWL yang belum terpenuhi kebutuhannya di perusahaan, yaitu dimensi *Health & Well-Being*, *Job Satisfaction*, dan *Work & Non-Work Life Balance*. Sesuai dengan penjelasan di atas bahwa hanya dimensi *Health & Well-Being*, dan *Work & Non-Work Life* yang akan didalami dalam tahap asesmen. Peneliti berusaha menggali kembali dimensi tersebut dengan panduan pertanyaan dari *blue print* angket di dimensi tersebut. Tahapan berikutnya dalam pengumpulan data ialah *Focused Group Discussion* atau dikenal dengan *FGD*. Tahap ini sudah berfokus pada dimensi *Work & Non-Work Life Balance* dan *Health & Wellbeing*. *FGD* ini dilakukan dengan menghadirkan beberapa karyawan pada tiap level jabatan untuk berdiskusi dengan panduan pertanyaan yang diberikan peneliti.

Instrumen stres yang digunakan adalah *Occupational Stress Inventory* (Osipow, 1998). Alat ukur *Occupational Stress inventory* merupakan sebuah pengukuran singkat akan tiga dimensi: stress yang berkaitan dengan karyawan, ketegangan secara psikologis, dan sumber-sumber penyelesaiannya. Tiga dimensi tersebut adalah *Occupational Roles Questionnaire* (ORQ), *Personal Strain Questionnaire* (PSQ), dan *Personal Resources Questionnaire* (PRQ). Pada dimensi ORQ dan PSQ, semakin tinggi nilainya mengindikasikan semakin

signifikan pula stres terkait karyawan, dan ketegangan psikologis yang dirasakan karyawan. Pada skala PRQ, semakin tinggi nilainya semakin mengindikasikan bahwa seseorang telah mengembangkan kualitas personalnya dalam penyelesaian stres.

Pengambilan data berikutnya ialah melalui instrumen *Occupational Roles Questionnaire*, memiliki 6 aspek yaitu : *Role Overload*, *Role Insufficiency*, *Role Ambiguity*, *Role Boundary*, *Role Responsibility*, dan *Physical Environment*. Dimensi *Personal Strain Questionnaire* memiliki 4 aspek yaitu : *Vocational Strain*, *Psychological Strain*, *Interpersonal Strain*, dan *Physical Strain*. Dimensi ketiga, Dimensi *Personal Resources Questionnaire* memiliki 4 aspek yaitu : *Recreation*, *Self Care*, *Social Support*, dan *Rational/Cognitive Coping*. Setiap aspek memiliki 10 aitem pada instrumen aslinya, namun peneliti perlu melakukan penyesuaian dengan kondisi karyawan yang memiliki berbagai macam karakter, tingkat pendidikan dan kemampuan berpikir. Oleh karena itu, peneliti melakukan pengurangan jumlah aitem menjadi 6 butir dengan konsekuensi peneliti perlu melakukan uji reliabilitas instrumen dan validitas aitem kembali untuk menyesuaikan perubahan dari instrumen aslinya.

Tabel 2. Aspek OSI-R dan yang diukur tiap aspek

Scale/Aspek	What Each Scale Measures
Occupational Roles Questionnaire (ORQ)	
Role Overload	Job demands, sumber daya, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas
Role Insufficiency	Kesesuaian antara karyawan dan kemampuan, kebutuhan untuk pengakuan, kebosanan
Role Ambiguity	Kesadaran terhadap ekspektasi seseorang
Role Boundary	Level dari konflik antara loyalitas dan prioritas di lingkungan kerja
Role Responsibility	Perasaan bertanggungjawab akan kesejahteraan dan kinerja orang lain
Physical Environment	Terpapar stress akibat lingkungan kerja (misalnya, panas suara, cahaya)
Personal Strain Questionnaire (PSQ)	
Vocational Strain	Sikap terhadap karyawan, permasalahan di kualitas/kuantitas hasil kerja
Psychological Strain	Mengalami permasalahan psikologis
Interpersonal Strain	Derajat tentang gangguan di dalam relasi interpersonal
Physical Strain	Gejala akan sakit fisik dan kekhawatiran tentang kesehatan
Personal Resources Questionnaire (PRQ)	
Recreation	Tingkat keterlibatan dalam rekreasi dan aktivitas di waktu senggang
Self-Care	Partisipasi diri di dalam kebiasaan mengurangi stres
Social Support	Perasaan memiliki dukungan sosial dan bantuan dari orang lain
Rational/Cognitive Coping	Pengetahuan dan penggunaan teknik kognitif untuk mengatasi stres

Data yang digunakan dalam analisis adalah data yang didapatkan dari hasil *Assesment*, yaitu data wawancara, FGD, dan instrumen stressor OSI-R. Data wawancara dan FGD akan diproses untuk melihat kondisi internal dan eksternal pegawai terkait dimensi-dimensi tersebut di atas, Internal (kekuatan & kelemahan) dan eksternal (kesempatan & ancaman) dan diolah menjadi SWOT Matriks yang akan menghasilkan beberapa pilihan strategi. Data tersebut akan dilengkapi dengan data dari instrument stressor untuk melihat area yang masih memerlukan perhatian dan stressor apa saja kah yang berperan dalam mempengaruhi aspek karyawanan karyawan. Berikut merupakan gambaran keseluruhan proses pengambilan data dari penelitian ini.

Tahapan Penelitian



Tahap	Bentuk data	Metode	Tujuan
Pra Asesmen	Kuantitatif	Kuisisioner	Mengetahui permasalahan terkait QWL
Asesmen I	Kualitatif	Wawancara	Mengetahui penyebab terjadinya ketidakseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta <i>Health & well being</i>
	Kualitatif	FGD	Mengetahui lebih dalam penyebab ketidakseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi serta <i>Health & well being</i>
Asesmen II	Kuantitatif	Kuisisioner	Mengetahui stressor yang terjadi di karyawan dan menentukan arah layanan EAP
Rencana Intervensi	Kualitatif	Rancangan prosedur EAP	Memberikan panduan pelaksanaan EAP

Peneliti melakukan analisis data wawancara dan FGD melalui SWOT Matriks yang berusaha mencari strategi berdasarkan gabungan area Internal dan Eksternal, maka akan didapatkan area strategi berupa SO (Strength - Opprotunity), ST (Strength - Threat), WO (Weakness - Opportunity), dan WT (Weakness - Threat). Strategi SO merupakan strategi yang dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan dan kesempatan, Strategi ST merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman/hambatan, Strategi WO merupakan strategi yang memanfaatkan kesempatan untuk mengatasi kelemahan, dan Strategi WT adalah pilihan strategi yang mungkin dilakukan untuk mengatasi keduanya. Berikut merupakan hasil data dari wawancara dan FGD.

Tabel 5. Table SWOT MATRIKS (SO-ST)

<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Internal</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; margin-top: 100px;">Eksternal</div>	<p style="text-align: center;">Strengths (kelebihan/kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kesadaran (dalam diri karyawan) untuk bertanggung jawab terhadap seluruh proses kerja di perusahaan. 2. Adanya kesadaran (dalam diri karyawan) untuk meningkatkan kompetensi. 3. Adanya kesadaran karyawan akan pentingnya pelaksanaan rekrutmen yang adil dan transparan. 4. Adanya kesadaran untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi. 5. Adanya keinginan karyawan untuk berpartisipasi memajukan perusahaan dengan menyumbangkan ide bagi perusahaan.
	<p style="text-align: center;">Opportunity (peluang/kesempatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suasana guyub dan kekeluargaan sangat kental di perusahaan sehingga munculnya <i>sense of belonging</i>. 2. Adanya kesadaran dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. 3. Adanya program dari perusahaan untuk memperbaiki (sistem) penilaian kinerja. 4. Perusahaan memiliki <i>training & assessment center</i> untuk meningkatkan kompetensi (hardskill) dan softskill karyawan dalam bekerja
<p style="text-align: center;">Threats (ancaman/resiko)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakharmonisan di dalam keluarga ataupun permasalahan diluar karyawanan. 2. Sikap guyub memengaruhi secara negatif pembentukan profesionalisme pada diri karyawan dan manajemen. 3. Fasilitas yang kurang terpenuhi, baik secara fisik dan non-fisik, sehingga menghambat pengembangan organisasi. 4. Kurangnya parameter yg jelas mengenai penilaian kinerja. 5. Kurang adanya <i>fairness</i> dalam hal pembagian bonus, pelaksanaan aturan, rekrutmen, dan promosi karyawan. 	<p style="text-align: center;">ST</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Adanya EAP (<i>Employee Assistance Program</i>) sebagai media pendamping karyawan dalam membantu mereka ketika mereka memiliki masalah di bidang karyawanan atau pun pribadi) b. Adanya forum komunikasi antara perusahaan dengan keluarga (<i>gathering</i>) c. <i>Share Group</i> karyawan setelah mendapat pelatihan. d. <i>Investment of technology</i>.

Tabel 6. Table SWOT MATRIKS (WO-WT)

<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Internal</div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Eksternal</div>	<p style="text-align: center;">Weaknesses (kelebihan/kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya ketidakharmonisan pada beberapa karyawan yang memengaruhi gaya kerjanya. 2. Sebagian karyawan kurang memiliki kemampuan komunikasi dalam menjelaskan keadaannya di perusahaan kepada keluarga. 3. Terkadang hasil dari pelatihan yang diikuti oleh mereka tidak diaplikasikan secara nyata. 4. Sebagian karyawan belum memaknai tentang kualitas kehidupan kerja karena mereka lebih menitikberatkan pada kualitas hasil kerja sehingga kurang dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, pengembangan kompetensi, dan memiliki kepuasan kerja. 5. Adanya karyawan yang resisten terhadap perubahan, sehingga sulit menyesuaikan dengan sistem dan kebijakan perusahaan yang baru. 6. Adanya kesulitan pada diri karyawan dalam pengolahan emosinya ketika memiliki masalah di tempat kerja atau pun pribadi.
	<p style="text-align: center;">Opportunity (peluang/kesempatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suasana guyub dan kekeluargaan sangat kental di perusahaan sehingga munculnya <i>sense of belonging</i>. 2. Adanya kesadaran dari perusahaan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. 3. Adanya program dari perusahaan untuk memperbaiki (sistem) penilaian kinerja. 4. Perusahaan memiliki <i>training & assessment center</i> untuk meningkatkan kompetensi (hardskill) dan softskill karyawan dalam bekerja
<p style="text-align: center;">Threats (ancaman/resiko)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakharmonisan di dalam keluarga ataupun permasalahan diluar karyawanan. 2. Sikap guyub memengaruhi secara negatif pembentukan profesionalisme pada diri karyawan dan manajemen. 3. Fasilitas yang kurang terpenuhi, baik secara fisik dan non-fisik, sehingga menghambat pengembangan organisasi. 4. Kurangnya parameter yg jelas mengenai penilaian kinerja. 5. Kurang adanya <i>fairness</i> dalam hal pembagian bonus, pelaksanaan aturan, rekrutmen, dan promosi karyawan. 	<p style="text-align: center;">WT</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Investment of technology</i>. b. <i>Internal resource development</i>: dengan menitikberatkan pada pembentukan etos kerja dan profesionalisme, komunikasi dan interpersonal skills, serta sistem penilaian kinerja dan kompetensi. c. Adanya forum komunikasi antara perusahaan dengan keluarga (<i>gathering</i>). d. Adanya EAP (<i>Employee Assistance Program</i>) sebagai media pendamping karyawan dalam membantu mereka ketika mereka memiliki masalah di bidang karyawanan atau pun pribadi) e. Menambah sarana fisik untuk menunjang kenyamanan dalam bekerja.

Hasil Identifikasi Kebutuhan Berdasar Sumber Stres

Persentase Jumlah Orang yang Memerlukan Perhatian

Tabel 7. Tabel Aspek Stesor dan Jumlah Sampel yang perlu perhatian

Dimensi	Aspek	Jumlah sampel yang memerlukan perhatian		Jumlah sampel yang tidak memerlukan perhatian		Total
		Jumlah sampel	Percent	Jumlah sampel	Percent	N
Occupational Role Questionnaire	Role Overload	11	16.4%	56	83.6%	67
	Role Insuffiency	42	62.7%	25	37.3%	67
	Role Ambiguity	33	49.3%	34	50.7%	67
	Role Boundary	25	37.3%	42	62.7%	67
	Role Responsibility	14	20.9%	53	79.1%	67
	Physical Environment	11	16.4%	56	83.6%	67
Personal Strain Questionnaire	Vocational Strain	43	64.2%	24	35.8%	67
	Psychological Strain	7	10.4%	60	89.6%	67
	Interpersonal Strain	8	11.9%	59	88.1%	67
	Physical Strain	7	10.4%	60	89.6%	67

Pada tabel diatas, terdapat empat aspek yang memiliki jumlah sample terbanyak yang memerlukan perhatian (diatas 33.3%) di area tersebut yaitu, *role insuffiency* sekitar 62.7%, *role ambiguity* sekitar 49.3%, *role boundary* sekitar 37.3% dan *vocational strain* sekitar 64.2%. Hal ini mengindikasikan bahwa dari 67 sampel yang peneliti dapatkan, terdapat empat (4) area *stressor* yang menjadi kebutuhan oleh cukup banyak karyawan. Oleh karena itu, empat aspek/area tersebut perlu diberikan perhatian lebih oleh perusahaan nantinya. Selain itu, peneliti juga melihat area sumber daya personal. *Personal Resources* ini memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan cara-cara dalam menyelesaikan atau meredakan stress.

Tabel 8. Tabel Aspek Personal Resources dan Jumlah Sample Yang Perlu Perhatian

Aspek	Jumlah sampel yang memerlukan perhatian		Jumlah sampel yang tidak memerlukan perhatian		Total
	Jumlah sampel	Percent	Jumlah sampel	Percent	N
Recreation	33	49.3%	34	50.7%	67
Self Care	46	68.7%	21	31.3%	67
Social Support	22	32.8%	45	67.2%	67
Rational/Cognitive Coping	23	34.3%	44	65.7%	67

Jumlah sampel yang memerlukan perhatian meliputi semua aspek, yaitu recreation 49,3%, self care 68,7 %, social support 32,8% dan rational / cognitive coping sebesar 34,4 %. Pada dimensi **Personal Resources** ini didapatkan hasil bahwa semua aspek dirasakan kurang atau perlu menjadi perhatian bagi banyak karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa banyak karyawan masih kurang memiliki kemampuan diri yang baik dalam mengolah stres. Sebagian besar para karyawan membutuhkan penguatan diri dalam keempat aspek ini sebagai tindakan preventif terhadap stres yang sewaktu-waktu muncul pada diri setiap karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebutuhan Layanan Untuk Penanganan Stres

Berdasarkan hasil asesmen yang telah dilakukan kepada 67 karyawan di lingkungan PT Y, maka didapatkan ada empat aspek dari sepuluh aspek stressor yang memerlukan perhatian. Aspek-aspek tersebut adalah role insufficiency sekitar 62.7%, role ambiguity sekitar 49.3%, dan role boundary sekitar 37.3%, dan vocational strain sekitar 64.2% dari keseluruhan sampel.

Jumlah sampel pada aspek stressor *vocational strain* berdampak terhadap 43 sampel yang rentan mengalami stress dari 67 sampel penelitian. Hal ini menjelaskan bahwa aspek stressor *vocational strain* menunjukkan adanya sikap buruk terhadap karyawanan mereka.

Pada aspek *Role Insufficiency* juga berdampak terhadap 42 sampel yang rentan mengalami stress dari 67 sampel penelitian. Hal ini menjelaskan bahwa aspek stressor *Role Insufficiency* menunjukkan adanya ketidakcocokan antara keterampilan, minat dengan karyawanan yang mereka lakukan. Skor *Role Insufficiency* yang tinggi juga menunjukkan bahwa karir karyawan tidak berkembang dan kurang memiliki masa depan (karir) yang baik. Selain itu menunjukkan adanya kebosanan terhadap karyawanan dikarenakan pengakuan dan keberhasilan tidak dapat terpenuhi.

Pada aspek *role ambiguity* berdampak pada 33 sampel yang rentan mengalami stress dari 67 sampel penelitian. Hal ini menunjukkan adanya ketidakjelasan dari karyawan yang mereka kerjakan, bingung atas prioritas-prioritas dalam karyawan, dan tidak mengetahui bagaimana mereka akan dievaluasi. Oleh karenanya perusahaan segera melakukan pembenahan terhadap pembagian karyawan yang jelas, agar karyawan tidak mudah mengalami stress kerja.

Pada aspek *role boundary* menunjukkan adanya pertentangan dalam perasaan antara yang diharapkan atasan untuk dilakukan dengan apa yang dipikirkan benar atau pantas untuk dilakukan. Selain itu, para karyawan tidak merasa bangga dengan apa yang mereka lakukan. Mereka bingung karena ada lebih dari satu orang yang memberikan perintah dan terkadang mengalami perselisihan pendapat dengan karyawan pada unit atau departemen lainnya.

Untuk mengetahui penyebab sumber stress terhadap empat aspek tersebut akan dijelaskan secara lebih rinci dibawah ini.

Faktor Organisasional Sebagai Konteks Timbulnya Stres

Tabel 9. Tabel Area Permasalahan dan data Empiris

Aspek	Butir	Faktor Organisasional
Vocational Strain	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melihat karyawan sebagai sesuatu yang kurang menarik atau kurang mengasyikkan 2. Kurang dapat berkonsentrasi pada hal yang dibutuhkan ketika bekerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang adanya fairness dalam hal pembagian bonus, pelaksanaan aturan, rekrutmen, dan promosi karyawan. 2. Kebosanan dalam bekerja karena kurang tantangan baru
Role Insufficiency	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan kurang sesuai dengan kemampuan dan minat 2. Karir tidak meningkat seperti yang diharapkan 3. Kurang mampu memenuhi kebutuhan untuk sukses dan dihargai di pekerjaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem rekrutmen yang timpang. 2. Terlalu banyaknya pegawai (padat karya) sehingga kesempatan untuk naik jabatan ataupun <i>rolling</i> posisi menjadi minimal.

	4. Karyawan kurang memiliki masa depan (karir) yang baik	
Role Ambiguity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Paham dengan jelas apa yang perlu diselesaikan di dalam karyawan 2. Tahu hal apa yang menjadi dasar-dasar dari penilaian kerja 3. Atasan meminta melakukan suatu hal, namun sebenarnya memiliki maksud yang lain 4. Tahu di mana harus memulai ketika diminta menangani suatu proyek 5. Paham dengan jelas prioritas-prioritas di dalam karyawan 6. Atasan memberikan masukan yang berguna mengenai kinerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya parameter yg jelas mengenai penilaian kinerja 2. Suasana guyub dan kekeluargaan sangat kental di perusahaan sehingga munculnya <i>sense of belonging</i> (Sikap guyub memengaruhi secara negatif pembentukan profesionalisme pada diri karyawan dan manajemen) 3. Adanya budaya ABS (Asal Bapak Senang) 4. Adanya karyawan yang resisten terhadap perubahan, sehingga sulit menyesuaikan dengan sistem dan kebijakan perusahaan yang baru
Role Boundary	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pertentangan di dalam perasaan antara apa yang atasan harapkan untuk dilakukan dengan apa yang dipikirkan benar atau pantas 2. ada lebih dari satu orang yang memberikan perintah 3. Terkadang mengalami perselisihan pendapat dengan orang-orang dari unit atau departemen yang lain 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suasana guyub dan kekeluargaan sangat kental di perusahaan sehingga munculnya <i>sense of belonging</i> (Sikap guyub memengaruhi secara negatif pembentukan profesionalisme pada diri 2. Proses kerja yang <i>ABS</i> membuat pegawai mengabaikan proses kerjanya dan bersinggungan dengan proses kerja bagian lain. Hal ini menimbulkan konflik antar pegawai antar bagian. 3. Adanya ketidakharmonisan pada beberapa karyawan yang memengaruhi gaya kerja

Faktor Personal atau Individual Sebagai Kerentanan Untuk Mengalami Stres

Peneliti merasa penting untuk mendalami data mengenai peranan *personal resource*. Oleh karena itu, peneliti mencoba melakukan analisis regresi untuk melihat kemungkinan aspek sumber daya personal (*Recreation, Self Care, Social Support, Rational/Cognitive Coping*) berperan sebagai prediktor terhadap munculnya stres pada Dimensi lain dan khususnya aspek-aspek lainnya. Uji analisis melakukan uji regresi dengan melihat nilai signifikansi pada tabel anova dibawah atau sama dengan (\leq) 0.05, didapatkan hasil sebagai berikut.

Table 10. Tabel Korelasi Personal resources dengan ORQ dan PSQ

Dimensi	R	R square	signifikansi
Occupational Role	.396 ^a	.157	.029^a
Personal Strain	.427 ^a	.182	.013^a

Pada tabel di atas, keempat aspek personal resources memiliki signifikansi sebesar 0.029 (\leq 0.05) terhadap dimensi *Occupational Role* dan sebesar 0.013 (\leq 0.05) terhadap dimensi *Personal Strain*. Peneliti melihat lebih lanjut seberapa besar sumbangan empat aspek tersebut terhadap dua dimensi tersebut.

Tabel 11. Tabel Sumbangan Efektif Personal Resource terhadap ORQ dan PSQ

	Occupational Role	Personal Strain
Personal Resources	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif
Recreation	2.83	0.87
Self Care	0.81	7.34
Social Support	2.60	3.84
Rational/Cognitive Coping	9.46	6.15

Pada dimensi *Occupational Role*, aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 15.7% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor pada dimensi ini. Lebih lanjut, berurutan dari yang paling berpengaruh hingga paling minim berpengaruh, dari 15.7% tersebut aspek *Rational/Cognitive Coping* berpengaruh sebesar 9.46%, aspek *Recreation* berpengaruh sebesar 2.83%, aspek

Social Support berpengaruh sebesar 2.60%, dan aspek *Self Care* kurang begitu memiliki sumbangsih terhadap Dimensi *Occupational Role*.

Pada Dimensi *Personal Strain*, aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 18.2% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor pada area ini. Lebih lanjut, berurutan dari yang paling berpengaruh hingga paling minim berpengaruh, dari 18.2% tersebut aspek *Self Care* berpengaruh sebesar 7.34%, aspek *Rational/Cognitive Coping* berpengaruh sebesar 6.15%, aspek *Social Support* berpengaruh sebesar 3.84%, dan aspek *Recreation* kurang memiliki sumbangsih terhadap Dimensi *Personal Strain*.

Tabel 12. Tabel Korelasi Personal Resources dengan Aspek-aspek Stressor

Aspek	R	R square	signifikansi
Role Overload	.085 ^a	0.007	.977 ^a
Role Insufficiency	.193 ^a	0.037	.665 ^a
Role Ambiguity	.417 ^a	0.174	.017^a
Role Boundary	.253 ^a	0.064	.384 ^a
Role Responsibility	.457 ^a	0.209	.005^a
Physical Environment	.596 ^a	0.355	.000^a
Vocational Strain	.326 ^a	0.107	.131 ^a
Psychological Strain	.301 ^a	0.091	.201 ^a
Interpersonal Strain	.527 ^a	0.278	.000^a
Physical Strain	.448 ^a	0.2	.007^a

Dari tabel diatas diketahui bahwa terdapat lima aspek yang diprediksi dipengaruhi secara signifikan oleh aspek-aspek personal resources yaitu *Role Ambiguity* sebesar 17.4%, *Role responsibility* sebesar 20.9%, *Physical Environment* sebesar 35.5%, *Interpersonal Strain* sebesar 27.8%, dan *Physical Strain* sebesar 44.8%. Peneliti mendalami lebih lanjut mengenai seberapa besar peranan masing-masing aspek *Personal Resources* terhadap masing-masing aspek stressor lainnya.

Tabel 13. Tabel Sumbangan Efektif Personal Resources Terhadap Area Stressor yang perlu perhatian

	Role ambiguity	Role Responsibility	Physical Environment	Interpersonal Strain	Physical Strain
Personal Resources	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif
Recreation	5.88	4.97	8.00	2.16	5.13
Self Care	0.66	3.68	4.16	7.11	11.30
Social Support	6.66	3.93	10.51	7.75	2.18
Rational/Cognitive Coping	4.17	8.32	12.83	10.78	1.39

Dari tabel tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

Role Ambiguity

Aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 17.4% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor pada area ini. Lebih lanjut, berurutan dari yang paling berpengaruh hingga paling minim berpengaruh, dari 17.4% tersebut aspek ***Social Support*** berpengaruh sebesar 6.66%, aspek ***Recreation*** berpengaruh sebesar 5.88%, dan aspek ***Rational/Cognitive Coping*** berpengaruh sebesar 4.17% terhadap aspek ***Role Ambiguity***.

Role Responsibility

Aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 20.9% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor pada area ini. Lebih lanjut, berurutan dari yang paling berpengaruh hingga paling minim berpengaruh, dari 20.9% tersebut aspek ***Rational/Cognitive Coping*** berpengaruh sebesar 8.32%, aspek ***Recreation*** berpengaruh sebesar 4.97%, aspek ***Social Support*** berpengaruh sebesar 3.93%, dan aspek ***Self Care*** berpengaruh sebesar 3.68% terhadap aspek ***Role Responsibility***.

Physical Environment

Aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 35.5% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor pada area ini. Lebih lanjut, berurutan dari yang paling berpengaruh hingga paling minim berpengaruh, dari 35.5% tersebut aspek ***Rational/Cognitive Coping*** berpengaruh sebesar 12.83%, aspek ***Social Support*** berpengaruh sebesar 10.51%, aspek ***Recreation***

berpengaruh sebesar 8%, dan aspek *Self Care* berpengaruh sebesar 4.16% terhadap aspek *Physical Environment*.

Interpersonal Strain

Aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 27.8% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor pada area ini. Lebih lanjut, berurutan dari yang paling berpengaruh hingga paling minim berpengaruh, dari 27.8% tersebut aspek *Rational/Cognitive Coping* berpengaruh sebesar 10.78%, aspek *Social Support* berpengaruh sebesar 7.75%, aspek *Self Care* berpengaruh sebesar 7.11%, dan aspek *Recreation* berpengaruh sebesar 2.16% terhadap aspek *Interpersonal Strain*.

Physical Strain

Aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 20% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor pada area ini. Lebih lanjut, berurutan dari yang paling berpengaruh hingga paling minim berpengaruh, dari 20% tersebut aspek *Self Care* berpengaruh sebesar 11.3%, aspek *Recreation* berpengaruh sebesar 5.13%, aspek *Social Support* berpengaruh sebesar 2.18%, dan aspek *Rational/Cognitive Coping* berpengaruh sebesar 1.39% terhadap aspek *Physical Strain*.

Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya dalam diri memiliki peranan yang cukup penting bagi seorang karyawan dalam mengelola stres, selain faktor-faktor lainnya. Banyak karyawan masih kurang memiliki kemampuan diri yang baik dalam mengolah stres. Data-data hasil instrumen memperlihatkan bahwa karyawan memerlukan penguatan diri dalam mengolah stres yang dialami. Oleh karena itu, intervensi yang diusulkan adalah program yang mengarah pada tindakan kuratif dan preventif terhadap stres yang sewaktu-waktu muncul pada diri setiap karyawan.

Implikasi

Pada analisis **Strategi SWOT Matriks**, terdapat beberapa strategi yang muncul dalam mengatasi permasalahan secara global yang dialami perusahaan baik itu bersifat organisasional maupun personal untuk dapat menyentuh perbaikan secara kuratif maupun preventif. Adapun strategi-strategi yang telah dibuat adalah sebagai berikut:

1. Adanya kebijakan perusahaan untuk mendukung aktivitas sosial diluar karyawanan.
2. Pelatihan rutin secara berkala mengenai peningkatan *hardskill* ataupun *softskill*.
3. *Share Group* karyawan setelah mendapat pelatihan
4. **Adanya EAP (*Employee Assistance Program*) sebagai media pendamping karyawan dalam membantu mereka ketika mereka memiliki masalah di bidang karyawanan atau pun pribadi.**
5. Adanya forum komunikasi antara perusahaan dengan keluarga (*gathering*)
6. *Share Group* karyawan setelah mendapat pelatihan.
7. *Investment of technology*.
8. *Internal resource development*: dengan menitikberatkan pada pembentukan etos kerja dan profesionalisme, komunikasi dan interpersonal skills, serta sistem penilaiian kinerja dan kompetensi.
9. Menambah sarana fisik untuk menunjang kenyamanan dalam bekerja

Beberapa strategi yang tersebut di atas yang dapat ditangani oleh peneliti sebagai usulan intervensi yang mencakup tindakan kuratif maupun preventif adalah pada poin pembuatan **EAP** sebagai media pendamping karyawan dalam membantu mereka ketika mereka memiliki masalah di bidang karyawanan atau pun pribadi. Seperti yang telah diketahui diatas, sangatlah penting memiliki kualitas personal yang mampu memiliki cara-cara dalam mengolah stress yang muncul.

Masalah stress kerja merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh karyawan yang dapat menjadi faktor penghambat kelancaran karyawanan sehari-hari. Pada umumnya stress kerja dapat menyebabkan perilaku yang tidak biasa dan tidak fungsional dalam bekerja dan mengarah pada kesehatan mental dan fisik yang lemah. Selain itu stress juga berpengaruh pada hubungan dengan keluarga dan pada organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah stress kerja, adalah pelaksanaan EAP. EAP (*Employee Assistance Program*) adalah suatu sarana atau program bantuan yang disediakan organisasi untuk karyawan dan anggota keluarganya dalam mengatasi masalah yang berkaitan dengan karyawanan seperti stress kerja, dan masalah pribadi yang berhubungan dengan keluarga dan perkawinan, kesehatan, atau yang berhubungan dengan emosi, yang dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas. EAP disediakan dengan cakupan bantuan yang luas; bersifat rahasia; dapat digunakan oleh karyawan dan keluarganya; praktis, dapat dilakukan di dalam kantor dan tidak membutuhkan banyak waktu (*short-term counseling*); membantu meningkatkan produktivitas. Dengan adanya usulan rancangan pengadaan EAP ini, karyawan akan dapat terbantu menyelesaikan masalah karyawanan dan masalah pribadi, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi.

Oleh karena itu usulan intervensinya adalah sebagai berikut:

Rencana tahap – tahap pembuatan rancangan EAP:

1. Identifikasi Masalah: hubungan kerja dgn rekan atau atasan, karir, atau masalah pribadi. Hal ini dilakukan untuk menentukan arah layanan (mis. *Konseling, Manajemen stres, Training & Development* dalam hal meningkatkan kualitas personal, dan lainnya). Tahap ini telah dilakukan melalui instrument Stres (*Occupational Stress Inventory*).

Melalui pengukuran didapatkan hasil bahwa terdapat beberapa area penting yang perlu menjadi perhatian perusahaan. area-area tersebut merupakan koridor bagi perusahaan dalam menetapkan arah layanan EAP. Area-area tersebut adalah *Role Insufficiency, Role Ambiguity, Role Boundary, Vocational Strain*. Empat aspek tersebut merupakan area

stressor yang menempati tempat tertinggi dalam sumbangan efektifnya membentuk stress. Tiga aspek pertama merupakan area *work-related problems* dan *Vocational Strain* merupakan area mengenai sikap seseorang terhadap karyawanannya (*attitude toward work*) yang berkontribusi menimbulkan stress di sebagian besar di sebagian besar sample. Selain itu, terdapat empat area personal yang menjadi kelemahan pula yaitu: *Recreation, Self Care, Social Support*, dan *Rational/Cognitive Coping*. Empat area tersebut merupakan area sumber daya personal dalam mengatasi stressor yang terjadi. Arah layanan yang bisa diterapkan berusaha mencakup dua sifat kuratif maupun preventif. Kuratif bisa berupa *coaching* ataupun konseling, terapi perilaku, ataupun bentuk intervensi lainnya yang diperlukan sesuai permasalahan klien/karyawan. Preventif bisa berupa pelatihan dan pengembangan, edukasi kepada karyawan, seminar mengenai penguatan-penguatan diri yang bisa dilakukan dalam meminimalkan stress dan dampaknya.

2. Menentukan Sistem pemberian layanan (mis. Peran & tanggung jawab konselor, kode etik yang berlaku, dll). Hal ini dilakukan sebagai panduan ataupun standar pemberian layanan EAP di perusahaan. Bentuk dari tahap ini adalah memberikan garis besar hal-hal yang perlu menjadi perhatian oleh perusahaan dalam menetapkan prosedur layanan.
3. Media Promosi EAP. Program EAP ini akan berjalan dengan lancar apabila didukung penuh oleh manajemen puncak dan dilakukan promosi program dan edukasi yang terus menerus.

KESIMPULAN DAN SARAN

Adanya ketimpangan dalam beban kerja yang diterima membuat karyawan semakin tidak nyaman dalam bekerja. Salah seorang narasumber mengatkan bahwa adanya beban kerja yang berlebihan membuatnya kurang memiliki waktu yang lebih untuk berkumpul bersama keluarga, kerabat di luar kantor dan melakukan aktivitas bersama. Dia mengatakan bahwa ia pernah jatuh sakit akibat terlalu keras bekerja. Beban kerja tersebut dapat mengakibatkan stres dan

kesehatan yang menurun. Dia merasakan adanya *conflict of interest*, sehingga salah satu kehidupan harus dikorbankan.

Dari analisis data instrument stress, didapatkan hasil berupa area yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, yaitu area *Role Insufficiency, Role Ambiguity, Role Boundary, Vocational Strain*. Empat aspek tersebut merupakan area stressor yang menempati tempat tertinggi dalam sumbangan efektifnya membentuk stress. Tiga aspek pertama merupakan area *work-related problems* dan *Vocational Strain* merupakan area mengenai sikap seseorang terhadap karyawanannya (*attitude toward work*) yang berkontribusi menimbulkan stress di sebagian besar di sebagian besar sample.

Selain itu, terdapat empat area personal yang menjadi kelemahan pula yaitu: *Recreation, Self Care, Social Support, dan Rational/Cognitive Coping*. Empat area tersebut merupakan area sumber daya personal dalam mengatasi stressor yang terjadi. Seharusnya, empat area itu dimanfaatkan sebagai penanganan diri terhadap stressor yang terjadi namun data menunjukkan bahwa area sumber daya personal ini pun juga kurang terlalu baik.

Peneliti menyimpulkan bahwa area permasalahan *work-related problems*, sikap seseorang terhadap karyawanannya, dan sumber daya personal merupakan area yang perlu menjadi perhatian perusahaan. Peneliti melihat bahwa penanganan yang diperlukan bisa bersifat kuratif maupun preventif. Kuratif karena peneliti melihat bahwa *work-related problems* dan sikap terhadap karyawanan merupakan akibat dari budaya kerja di perusahaan yang telah berjalan lama dan berpengaruh terhadap karyawan, intervensi terhadap masalah ini tentunya bersifat memperbaiki dan mengatasi masalah yang tengah atau telah terjadi. Preventif karena peneliti melihat bahwa penguatan terhadap sumber daya personal akan mampu menjadi *early intervention* atau filter terhadap simptom stress yang muncul. Edukasi mengenai pemberdayaan diri juga akan membantu langkah preventif bagi karyawan untuk mencegah stress meluas dan memengaruhi kinerja dan aspek kehidupan lainnya. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan suatu program yang mampu secara global mencakup sifat kuratif dan preventif ini melalui usulan pengadaan *Employee Assistance Program*.

Peneliti telah melakukan pemetaan permasalahan sebagai identifikasi awal pembuatan layanan EAP. Area permasalahan di atas akan menjadi masukan bagi perusahaan mengenai arah layanan yang diberikan oleh program *Employee Assistance* tersebut. Selanjutnya, Peneliti membuat standar dan panduan yang telah diadaptasi dari *EAPA Standard And Professional Guidelines for Employee Assistance Program*. Peneliti juga memberikan satu contoh produk dari salah satu elemen di standar dan panduan profesional, yaitu material promosi mengenai layanan EAP yang dapat diadaptasi oleh perusahaan, jika perusahaan memang akan menerapkan ini nantinya.

Kemungkinan-kemungkinan Kendala dalam Penerapan Rancangan Intervensi

Penerapan rancangan intervensi layanan EAP berikut ini bisa jadi bukan tanpa kendala. Peneliti melihat beberapa hal yang memungkinkan layanan ini tidak dapat berjalan dengan maksimal, yaitu:

1. Keterlibatan Manajemen: Manajemen perlu memastikan adanya rantai komando yang dipahami, diresapi, dan dijalankan dari level executive hingga level terbawah. Keterlibatan yang ditunjukkan manajemen, akan membuat karyawan di level bawahnya melihat bahwa manajemen serius dan memperhatikan karyawannya. Keterlibatan ini akan membuat pesan bahwa layanan ini penting dan mendorong karyawan untuk ikut terlibat layanan EAP ini.
2. Kemungkinan adanya stigma dari karyawan yang mungkin akan menganggap karyawan "Sakit" jika mengunjungi layanan EAP. Selain itu, stigma yang lain yang bisa saja muncul adalah bahwa mereka akan dinilai dan akan berpengaruh kepada penilaian kinerja ataupun kelanjutan karyawan mereka di perusahaan. Hal ini tentunya akan menimbulkan keenganan dari karyawan untuk menikmati layanan EAP. Tentu, hal ini bisa diatasi dengan adanya program sosialisasi dan promosi secara berkelanjutan sebagai edukasi dan penyadaran kepada

karyawan mengenai kredibilitas, sifat kerahasiaan dari layanan, dan manfaat yang diperoleh ketika menerima layanan EAP.

3. Kemampuan pimpinan dalam mengidentifikasi karyawan yang bermasalah. Perlu adanya sesi bagi pimpinan level managerial (supervisor ke atas) untuk memahami kemampuan dasar dari *coaching and Counselling*. Kemampuan ini merupakan sebuah filter pertama yang mampu untuk mengidentifikasi karyawan yang bermasalah sebelum akhirnya dirujuk kepada layanan EAP.

Saran

Ada beberapa hal yang menjadi perhatian peneliti, yaitu:

1. Jika penelitian ini dilanjutkan, peneliti selanjutnya perlu memastikan keterlibatan aktif dari stake holder, mulai dari level eksekutif hingga ke level pelaksana. Peneliti perlu memastikan bahwa arahan dari eksekutif mengenai keterlibatan benar-benar dipahami dan dilaksanakan hingga level terendah. Keterlibatan di semua level ini akan memudahkan peneliti untuk mengambil data, mengolah data, dan menyusun rancangan ataupun program intervensi tanpa adanya data yang *missed*. Rancangan *Employee Assistance Program* ini hanya berupa usulan bagi perusahaan untuk melaksanakan program ini. Peneliti menyertakan juga elemen-elemen dasar yang perlu ada pada pelaksanaan EAP. Jika penelitian ini dilanjutkan, akan lebih baik jika elemen-elemen penting tersebut kembali *breakdown* pada hasil yang detil untuk bisa dapat langsung diterapkan oleh perusahaan. Hal ini mengisyaratkan keterlibatan dari kedua belah pihak, peneliti dan stake holder untuk sama-sama menyusun detil persiapan pelaksanaan *Employee Assistance Program* di perusahaan di mana saja penelitian lanjutan dilakukan nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzone, V., et al. (2009). Workplace stress, organizational factors and EAP utilization. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 344-356.
- Arifin, N. (2012). Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, Volume 8, Nomor 1, Aril 2012.
- Amin, Z. (2013). Quality of Work Life in Indonesian Public Service Organizations: The Role of Career Development and Personal Factors. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3): 38-44. doi: 10.5923/j.ijap.20130303.02
- Bophela, N. R., & Govender, P. (2015). Employee assistance programs (EAPs): tools for quality of work life. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2).
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*.
- EAP Workgroup (2008). *An Employer's Guide to Employee Assistance Programs: Recommendations for Strategically Defining, Integrating, and Measuring Employee Assistance Programs*: The National Business Group on Health. Diunduh dari <http://www.easna.org/documents/PS2-NBGRecommendationsforDefiningandMeasuringEAPs.pdf>
- EAPA (2010). *EAPA Standards and Professional Guidelines For Employee Assistance Programs*. Diunduh dari <http://www.eapassn.org/Portals/11/Docs/EAPASTandards10.pdf>
- Employee Assistance Programs - Philosophy, theory and practice. (1986). *Royal Canadian Mounted Police External Review Committee*.
- Holosko, M. J. & Feit, M. D. (1988). Evaluation of Employee Assistance Programs. *New York: The Haworth Press*.
- Lawler, F. 1982. Strategies for Improving the Quality of Work Life. *American Psychologist*. 37 : 486-49

- Li, J., & Yeo, R. K. (2011). Quality of work life and career development: perceptions of part time MBA students. *Employee Relations*, 33(3), 201-220. doi: 10.1108/01425451111121740
- Li, J., & Yeo, R. K. (2013). In pursuit of learning: sensemaking the quality of work life. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 136-160. doi: 10.1108/03090591311301662
- Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368. doi: 10.1007/s11205-004-5368-4
- Merrick, L. (2011). The role of employee assistance programs in supporting resiliency.
- Merrick, L., et al. (2007). Revisiting Employee Assistance Programs and Substance Use Problems in The Workplace: Key issues and a research agenda. *Psychiatric Services*, 58(10).
- Munandar, A. S., Sjabadhyni, B., & Wuturq R. P. (2004). Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan Depok: Bagian Psikologi Industri & Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- O'brien, Roy. (1998) An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Faculty of Information Studies, University of Toronto. Diunduh dari <http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>
- Reilly, N.P., Sirgy, M.J., Gorman, C.A. (2012). *Work and Quality of Life: Ethical Practices in Organizations*. NY: Springer.
- Rethinam, G. S., Ismail, M. (2008). Construct of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 7, No. 1.
- Secapramana, Verina H. (2015). Employee Assistance Program as An Intervention to Improve The Quality of Work Life. Fakultas Psikologi Universitas Surabaya.

- Sirgy, M. J., Reilly, N. P., Wu, J., & Efraty, D. (2008). A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL) Programs with Quality of Life (QOL). *Applied Research in Quality of Life*, 3(3), 181-202. doi: 10.1007/s11482-008-9054-6
- Sharar & Lennox (2014). The Workplace Effects of EAP Use: Pooled "Results from 20 Different EAPs with Before and After WOS 5-Item Data. *EASNA Research Notes. Vol 4, No. 1.*
- Steele, P. (1998). Employee Assistance Programs: Then, Now, and in the Future.
- Ventegodt, S. & Merrick, J. (2009). *Health and Happiness from Meaningful Work: Research in Quality of Working Life*. New York: Nova Science Publisher, Inc.