

## Rancangan *Employee Assistance Program* Untuk Menunjang Peningkatan *Quality of Work Life* Pada Karyawan PT. X

Satryo Anggoro<sup>1</sup>, L. Verina Halim S.<sup>2</sup>, V. Heru Hariyanto<sup>3</sup>

Program Pendidikan Magister Psikologi Profesi Fakultas Psikologi Universitas Surabaya  
([satryo.anggoro@gmail.com](mailto:satryo.anggoro@gmail.com)), ([verina@staff.ubaya.ac.id](mailto:verina@staff.ubaya.ac.id)), ([herruhva@staff.ubaya.ac.id](mailto:herruhva@staff.ubaya.ac.id))

### Abstrak

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 karyawan dan sebaliknya. Hasil Pra-asesmen memperlihatkan bahwa dua dimensi perlu menjadi perhatian, yaitu *Health & Well-being* dan *Work & Non-Work Life Balance*. Intervensi dapat dilakukan 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 para karyawan kantor pusat dari PT. X, 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 yang berisi panduan langkah-langkah dalam mendirikan layanan EAP, standar dan panduan profesional dalam memberikan layanan, serta contoh promosi layanan EAP.

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

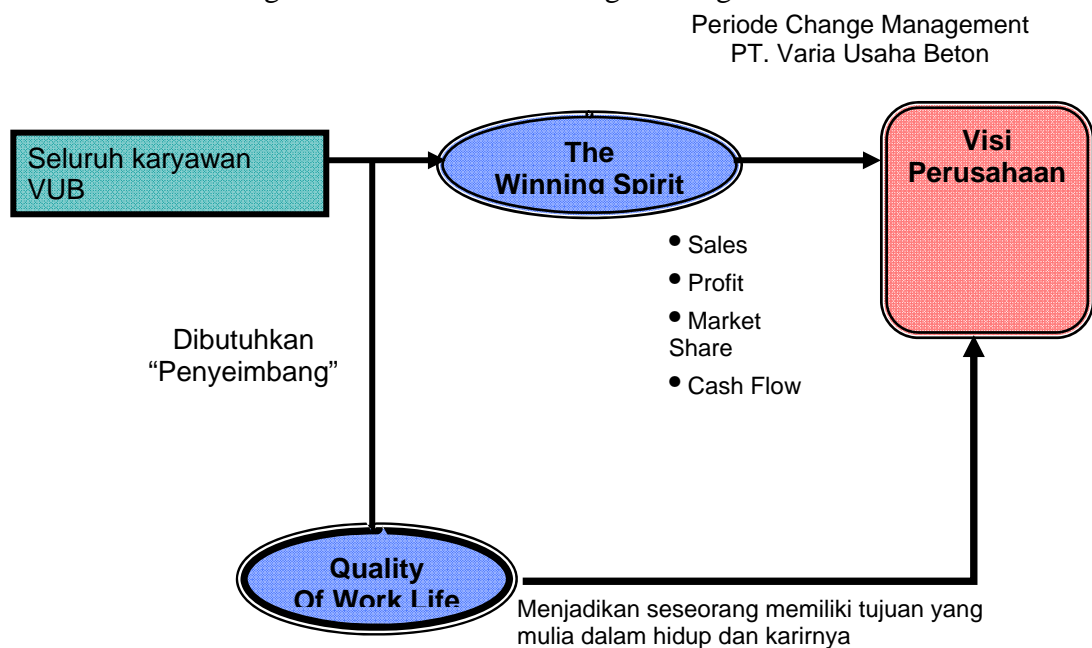
**Abstract** – The organization feels the need to manage employee performance. Things that can affect an employee's performance is the quality of work life (QWL). Quality of work life can be fulfilled by providing comfortable work situation and environment for employees. Failure to overcome the problems in the workplace affect the personal life of an employee and vice versa. A Pre-assesment showed that there are two dimensions need to be concerned, which are *Health & Well-being*, and *Work and Non-Work Life Balance*. Intervention 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 need assessment due to identify the areas of *work-related stress* using an adaptation of *Occupational Inventory Stress - Revised* (Osipow, 1998) instrument. 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:** *EAP Standard and Professional Guidance, Employee Assistance Program (EAP), Promotional of EAP, Quality Of Work Life (QWL), Work-Related Stress.*

## PENDAHULUAN

Penelitian berikut ini berusaha membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja (QWL) karyawannya. Kualitas kehidupan kerja ini merupakan program yang sedang dijalankan oleh perusahaan dalam rangka menunjang kinerja karyawannya untuk mencapai visi perusahaan. Hal tersebut tercermin melalui bagan dibawah berikut.

Bagan 1. Alur Periode "Change Management" .

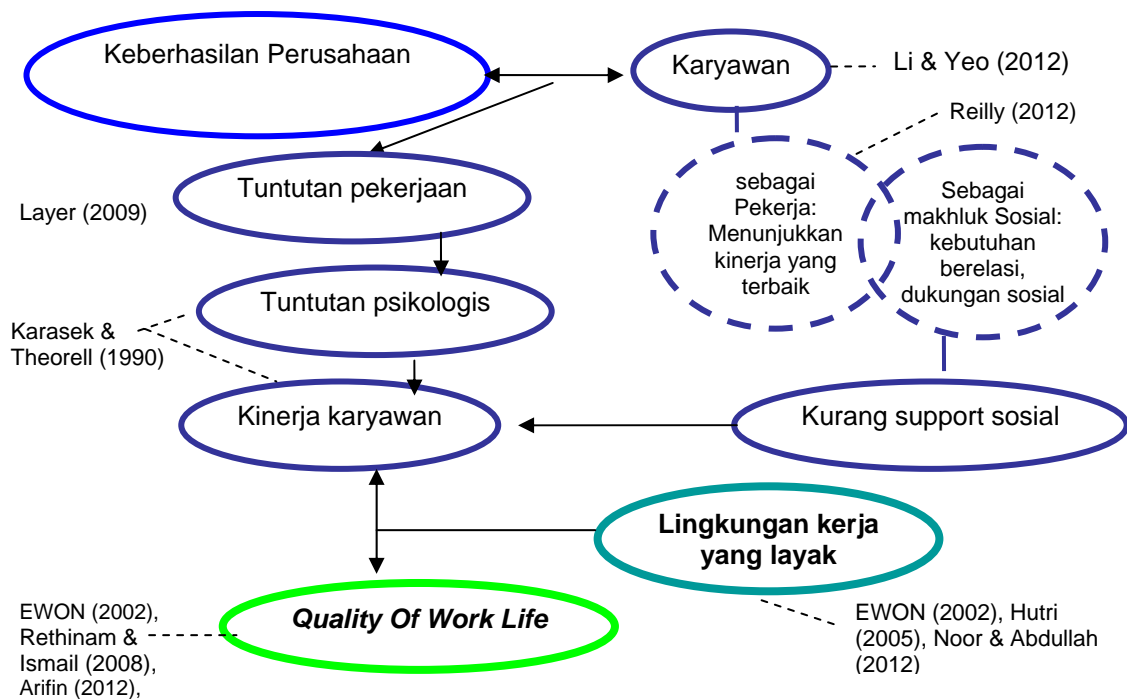


Berdasarkan presentasi program Direksi PT. X pada rapat tahunan perusahaan 14 April 2014 di Hotel Utami - Juanda.

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 karyawanan 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 karyawanan 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 karyawanan (Karasek & Theorell, 1990 dalam Layer, dkk. 2009). Penurunan kontrol diri tersebut akan berdampak pada penurunan produktivitas karyawan.

Bagan 2. Alur Permasalahan



Layer (2009) juga mengungkap satu hal lain yang bisa menjadi penyebab menurunnya kemampuan seorang di dalam karyawannya yaitu karena kurangnya *support* dari lingkungan sosialnya ketika seorang karyawan mengalami tekanan di karyawanan. 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.

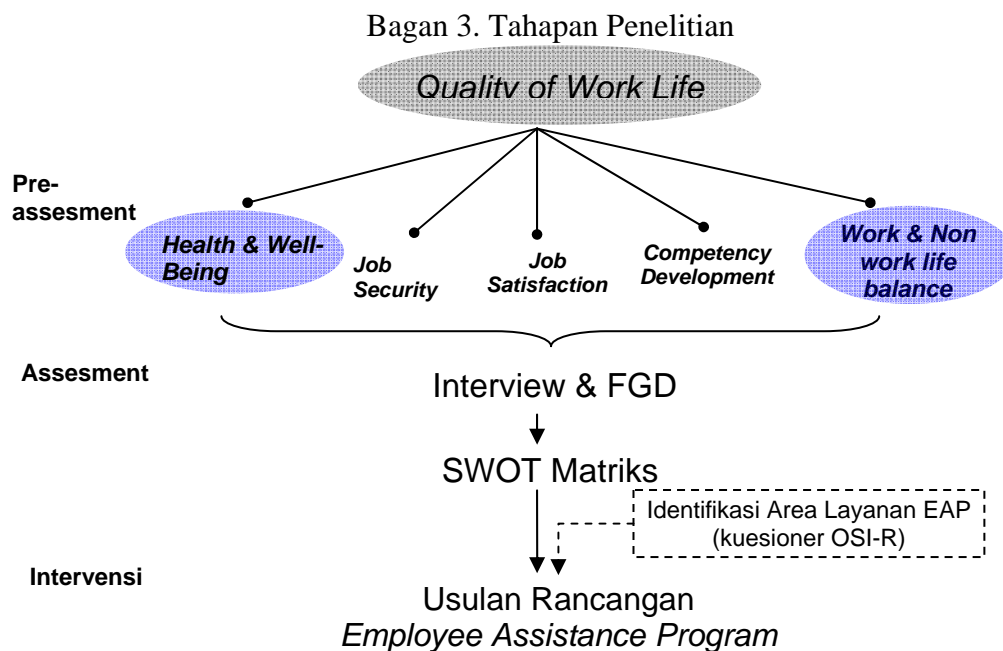
## **METODE PENELITIAN**

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.

Penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap, yaitu pra asesmen, asesmen, dan intervensi. 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*. 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. Data wawancara dan FGD diproses menjadi SWOT MATRIKS dan memunculkan beberapa strategi. Pengambilan data berikutnya ialah terkait intervensi yang menjadi pilihan peneliti. Data pada tahap intervensi menggunakan instrumen kuesioner adaptasi dari *Occupational Stress Inventory* (Osipow, 1998). Data akan diolah melalui uji statistik untuk melihat area stressor yang masih membutuhkan perhatian.

Gambaran tahapan penelitian dapat dilihat melalui bagan dibawah ini.



Hasil Pra asesmen menunjukkan adanya tiga dimensi yang memerlukan perhatian. Dari hasil tersebut dibawah ini, dapat diketahui bahwa terdapat 3 dimensi yang tergolong kurang baik (total nilai <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

**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
<b>Total Nilai QWL per Dimensi</b>	<b>62.08696</b>		<b>77.3913</b>		<b>60.52174</b>		<b>94.26087</b>		<b>59.82609</b>	

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. Oleh karena itu, perhatian peneliti diarahkan pada dua dimensi: Kesehatan dan Kesejahteraan, dan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Di luar Pekerjaan yang akan dialami pada tahan asesmen.

Data yang digunakan dalam asesmen adalah data yang didapatkan dari data wawancara, FGD, dan instrumen stressor *Occupational Stress Inventory-Revised* (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 dilengkapi dengan data dari instrument stressor untuk mengidentifikasi area yang masih memerlukan perhatian dan stressor apa saja kah yang berperan dalam mempengaruhi karyawan.

Analisis data wawancara dan FGD melalui SWOT Matriks didapatkan area strategi berupa SO (Strength - Opportunity), 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 kumpulan dari strategi yang muncul:

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 penilaian kinerja dan kompetensi.
9. Menambah sarana fisik untuk menunjang kenyamanan dalam bekerja

Pengambilan data berikutnya ialah melalui instrumen *Occupational Stress Inventory* (Osipow, 1998). Alat ukur *Occupational Stress inventory* merupakan sebuah pengukuran singkat akan tiga dimensi: stress yang berkaitan dengan karyawanan, 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 karyawanan, dan ketegangan psikologis

yang dirasakan karyawan. Pada skala PRQ, semakin tinggi nilainya semakin mengindikasikan bahwa seseorang telah mengembangkan kualitas personalnya dalam penyelesaian stres.

*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*.

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

Scale/Aspek	What Each Scale Measures
<b>Occupational Roles Questionnaire (ORQ)</b>	
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)
<b>Personal Strain Questionnaire (PSQ)</b>	
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
<b>Personal Resources Questionnaire (PRQ)</b>	
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

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kebutuhan Layanan Untuk Penanganan Stres

Pada tabel dibawah ini, terdapat empat aspek yang memiliki jumlah sample terbanyak yang memerlukan perhatian (diatas 33.3%) di area tersebut yaitu, *role insufficiency* sekitar 62.7%, *role ambiguity* sekitar 49.3%, *role boundary* sekitar 37.3% dan *vocational strain* sekitar 64.2%.



**Tabel 3. 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 Insufficiency	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

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 4. 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 pada dimensi *Personal Resources* 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.

Peneliti kemudian mendalami kemungkinan penyebab munculnya stressor tersebut dengan membandingkan data dari wawancara dan FGD, dan memperkirakan kemungkinan yang menyebabkan stressor tersebut meluas di karyawan. Data tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

### Faktor Organisasional Sebagai Konteks Timbulnya Stres

**Tabel 5. Tabel Area Permasalahan dan Data Empiris**

Aspek	Butir	Faktor Organisasional
Vocational Strain	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melihat karyawan sebagai sesuatu yang kurang menarik atau kurang mengasyikkan</li> <li>2. Kurang dapat berkonsentrasi pada hal yang dibutuhkan ketika bekerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fairness dalam hal pembagian bonus, pelaksanaan aturan, rekrutmen, dan promosi karyawan.</li> <li>2. Kebosanan dalam bekerja</li> </ol>
Role Insufficiency	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan kurang sesuai dengan kemampuan dan minat</li> <li>2. Karir tidak meningkat seperti yang diharapkan</li> <li>3. Kurang mampu memenuhi kebutuhan untuk sukses dan dihargai di pekerjaan.</li> <li>4. Karyawan kurang memiliki masa depan (karir) yang baik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem rekrutmen yang timpang.</li> <li>2. Pegawai padat karya</li> <li>3. <i>rolling</i> posisi minim</li> <li>4. Kesempatan naik jabatan minim.</li> </ol>
Role Ambiguity	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paham dengan jelas apa yang perlu diselesaikan di dalam karyawan</li> <li>2. Tahu hal apa yang menjadi dasar-dasar dari penilaian kerja</li> <li>3. Atasan meminta melakukan suatu hal, namun sebenarnya memiliki maksud yang lain</li> <li>4. Tahu di mana harus memulai ketika diminta menangani suatu proyek</li> <li>5. Paham dengan jelas prioritas-prioritas di dalam karyawan</li> <li>6. Atasan memberikan masukan yang berguna mengenai kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parameter yg jelas mengenai penilaian kinerja.</li> <li>2. Sikap guyub memengaruhi secara negatif pembentukan profesionalisme pada diri karyawan dan manajemen.</li> <li>3. Adanya budaya ABS (Asal Bapak Senang)</li> <li>4. Karyawan yang resisten terhadap perubahan, sehingga sulit menyesuaikan dengan sistem dan kebijakan perusahaan yang baru</li> </ol>

Role Boundary	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pertentangan di dalam perasaan antara apa yang atasan harapkan untuk dilakukan dengan apa yang dipikirkan benar atau pantas</li> <li>2. ada lebih dari satu orang yang memberikan perintah</li> <li>3. Terkadang mengalami perselisihan pendapat dengan orang-orang dari unit atau departemen yang lain</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sikap guyub memengaruhi secara negatif pembentukan profesionalisme pada diri</li> <li>2. Karyawan yang mengabaikan proses kerja seharusnya dan membuat bersinggungan dengan proses kerja bagian lain. Hal ini menimbulkan konflik antar pegawai antar bagian.</li> <li>3. Adanya ketidakharmonisan pada beberapa karyawan yang memengaruhi gaya kerja</li> </ol>
---------------	--	--

### **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. Secara singkat hasilnya akan dijelaskan sebagai berikut.

Pada dimensi *Occupational Role*, aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 15.7% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor. Pada Dimensi *Personal Strain*, aspek-aspek *personal resources* secara signifikan berperan sebesar 18.2% sebagai prediktor terhadap munculnya stressor pada area ini. Lebih lanjut, peneliti mencoba menggali kemungkinan keempat aspek sumber daya personal menjadi prediktor terhadap masing-masing aspek dari kedua dimensi tersebut. Hasilnya diketahui bahwa aspek-aspek sumber daya personal mampu memprediksi munculnya stressor pada beberapa aspek 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 tersebut.

**Tabel 6. Tabel Sumbangan Efektif Personal Resources Terhadap Area Stressor yang perlu perhatian**

	<b>Role ambiguity</b>	<b>Role Responsibility</b>	<b>Physical Environment</b>	<b>Interpersonal Strain</b>	<b>Physical Strain</b>
<b>Personal Resources</b>	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif	Sumbangan efektif
<b>Recreation</b>	5.88	4.97	8.00	2.16	5.13
<b>Self Care</b>	0.66	3.68	4.16	7.11	11.30
<b>Social Support</b>	6.66	3.93	10.51	7.75	2.18
<b>Rational/Cognitive Coping</b>	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*.

#### **Implikasi**

Data-data diatas memperlihatkan bahwa aspek-aspek sumber daya personal mampu memprediksi secara signifikan terhadap muncul stress pada dua dimensi, yaitu dimensi *Occupational Roles* dan dimensi *Personal Strain*. Prediksi ini memperlihatkan bahwa kurangnya kemampuan seseorang dalam melakukan penyelesaian masalahnya akan berimbas pada area kehidupan pekerjaannya. 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.

Faktor organisasional memperlihatkan bahwa adanya area yang memerlukan perhatian yang bersifat kuratif karena permasalahan pada area-area tersebut telah terjadi cukup lama sehingga memerlukan penanganan. Data-data pada faktor personal 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.

Jika melihat pada hasil strategi SWOT MATRIKS dan hasil data pengukuran instrumen Occupational Stress Inventory tersebut diatas, 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.

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 mengatakan 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 simtom 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 professional, 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 karyawanan 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 kesadaran kepada karyawan mengenai kredibilitas, sifat kerahasiaan dari layanan, dan manfaat yang diperoleh ketika menerima layanan EAP.
3. Kemampuan pimpinan dalam mengidentifikasi karyawanan 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 Methodical 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.