

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KAJIAN TEORI & KERANGKA BERPIKIR

2.1. Tinjauan Pustaka

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Tahun dan Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yarmmani, Siti Mutia, Mardiyah (2021). <i>Employee Assistance Program (EAP): Layanan Organisasi dalam Mengurangi Stres Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19.</i>	Studi Literatur, Analisis Deskriptif	Saat ini pengembangan <i>Employee Assistance Program (EAP)</i> belum banyak digunakan di organisasi Indonesia sebagai inisiatif untuk memberikan layanan kesehatan mental, khususnya untuk mengurangi tingkat stres karyawan.
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Yarmmani, Siti Mutia dan Mardiyah memiliki tujuan untuk menambah pengetahuan mengenai manfaat penerapan <i>Employee Assistance Program</i> pada masa pandemi Covid-19 melalui kajian literatur sehingga hasil yang didapatkan berupa substansi yang relevan dari berbagai literatur. Sedangkan untuk penelitian yang dilakukan oleh peneliti hanya berfokus pada penerapan <i>Employee Assistance Program</i> sebagai alat meningkatkan kesejahteraan karyawan di perusahaan Kompas Gramedia Jakarta dan tidak sepenuhnya mengacu pada kajian literatur, tetapi mengutamakan data lapangan yang ditemukan dengan kajian literatur sebagai dukungan.</p>			
2.	Ann Roche, Victoria, Kenn Pidd, Jacqui Cameron, Alice, Vinita (2018). <i>The</i>	Desain Studi Eksplorasi Metode Campuran; Survei <i>Online</i> , Studi	1. Layanan <i>Employee Assistance Program</i> yang paling sering ditawarkan secara

	Development and Characteristics of Employee Assistance Programs Around the Globe.	Literatur, Wawancara Informan	keseluruhan adalah konseling hubungan (93,2%), konseling kesehatan mental (91,9%), dan konseling trauma atau insiden kritis (91,9%). 2. Belum ada standar yang konsisten dalam menerapkan <i>Employee Assistance Program</i> secara universal karena akan terus dipengaruhi oleh kualitas <i>staff</i> layanan yang bervariasi di setiap negara, wilayah, dan bahkan perusahaan.
<p>Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh Roche dan kawan-kawannya adalah untuk mengetahui perkembangan serta karakteristik dari <i>Employee Assistance Program</i> melalui survei global sehingga hasil yang didapat berupa angka karena metode utama yang digunakan adalah survei daring yang sangat berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki tujuan untuk mengetahui pelaksanaan <i>Employee Assistance Program</i> yang diterapkan di perusahaan Kompas Gramedia Jakarta guna mengembangkan kesejahteraan karyawan dengan pendekatan kualitatif deskriptif.</p>			
3.	Secapramana, Anggoro, Hariyanto (2020). <i>Employee Assistance Program</i>	Pendekatan Penelitian Tindakan (<i>the Action Research</i>),	Ketidackukupan peran, ambiguitas peran, batasan peran, dan ketegangan kejuruan merupakan

	as the Supporting System of Quality of Work Life to Cope with Occupational Stress.	Wawancara, <i>Focused Group Discussion</i>	<i>stressor</i> yang menempati tempat tertinggi dalam pembentukan stress karyawan di tempat kerja.
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Secapramana, Anggoro, dan Hariyanto memberikan pandangan baru mengenai peran <i>Employee Assistance Program</i> untuk mengatasi masalah stress pada pekerjaan dengan basis instrumen <i>Quality of Work Life</i> di perusahaan X dan menyajikan data menggunakan angka melalui pengisian kuesioner sehingga penelitian ini sangat berbeda dengan penelitian peneliti yang memperoleh data melalui wawancara dan penyajian data berupa deskripsi dengan acuan instrumen dari teori <i>Employee Assistance Program</i> dan kesejahteraan karyawan.</p>			
4.	Didik Nurhadi (2020). How to Implement Employee Assistance Programs in Higher Education: A Literature Review.	Studi Literatur	<p>1 Implementasi <i>Employee Assistance Program</i> di Perguruan Tinggi memerlukan tahap persiapan untuk memahami sumber daya manusia maupun tenaga pengajar di Perguruan Tinggi yang direkomendasikan oleh ahli <i>Employee Assistance Program</i>.</p> <p>2 <i>Employee Assistance Program</i> dapat digunakan oleh sumber daya manusia di lingkungan Perguruan Tinggi dengan melibatkan pimpinan di setiap</p>

			tingkatan, dosen, staf, maupun mahasiswa yang didukung oleh kebijakan, pendanaan, serta komitmen yang konsisten untuk mengimplementasikannya.
<p>Penelitian Didik Nurhadi berfokus pada bagaimana cara mengimplementasikan <i>Employee Assistance Program</i> di Perguruan Tinggi dengan menggunakan kajian literatur sebagai metode penelitian serta bahan utama sebagai acuan agar hal tersebut bisa terlaksana. Fokus ini tentu berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang fokusnya pada pelaksanaan <i>Employee Assistance Program</i> yang berada di perusahaan Kompas Gramedia Jakarta serta mendeskripsikan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawannya.</p>			
5.	<p>Sophia Bouzikos, Ali Afsharian, Maureen Dollard, Oliver Brecht (2022). Contextualising the Effectiveness of an Employee Assistance Program Intervention on Psychological Health: The Role of Corporate Climate.</p>	<p>Studi Kuantitatif; <i>Survei Online</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi dan budaya tempat kerja memengaruhi kinerja dan kesehatan psikologis karyawan. 2. <i>Employee Assistance Program</i> memiliki peran penting dalam mengurangi tekanan psikologis dan menunjukkan bahwa <i>Psychosocial Safety Climate</i> (PSC) di tempat kerja memengaruhi tekanan

			<p>psikologis karyawan secara langsung dan memoderasi dampak dari <i>Employee Assistance Program</i>.</p> <p>3. Melalui penelitian ini, dapat diketahui adanya peningkatan terhadap kesehatan dan kesejahteraan psikologis karyawan melalui <i>Employee Assistance Program</i> yang dimoderasi oleh PSC.</p>
<p>Penelitian ini mengaitkan dengan erat peran <i>Employee Assistance Program</i> terhadap kesehatan psikologis dengan iklim tempat kerja sebagai indikatornya. Tentunya berbeda dengan penelitian yang peneliti laksanakan karena penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak berhubungan dengan iklim tempat kerja, melainkan deskripsi dari layanan <i>Employee Assistance Program</i> serta dampaknya bagi kesejahteraan karyawan di perusahaan Kompas Gramedia Jakarta.</p>			
6.	<p>Farman, Tuzlukaya, Boduroglu (2020). Can Employee Assistance Program Be a Solution for Improving Workplace Health? A Case of Turkey.</p>	<p>Penelitian Kualitatif Eksploratif, Wawancara Semi-terstruktur</p>	<p>1. Kualitas <i>Employee Assistance Program</i> yang baik mampu mendukung fokus karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan kesehatannya serta</p>

			<p>memiliki kemampuan memecahkan masalah.</p> <p>2. Penelitian ini menyatakan bahwa <i>Employee Assistance Program</i> memerlukan batasan sehingga batasan tersebut menyediakan peluang untuk mengembangkan koordinasi, struktur serta integrasi untuk <i>Employee Assistance Program</i> di tahun yang akan datang.</p>
<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas <i>Employee Assistance Program</i> dalam meningkatkan kesehatan di tempat kerja yang berada di Turki melalui wawancara semi-terstruktur. Berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan karena peneliti mengambil lokasi peneliti di Indonesia sehingga gambaran pelaksanaan <i>Employee Assistance Program</i> bisa menunjukkan adanya perbedaan pelaksanaan program dan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan di Turki yang dipengaruhi oleh kebijakan program di tempat kerja tertentu.</p>			

2.2. Kajian Pustaka

2.2.1. Employee Assistance Program

Secara historis, *Employee Assistance Program* mulai dikenal pertama kali pada tahun 1930-an di Amerika Serikat sebagai salah satu program dukungan internal terhadap pemulihan fungsi kerja bagi karyawan alkoholisme dengan disponsori oleh pemberi kerja (Mark Attridge, 2019). *Employee Assistance Program* pada tahun 1940-an

dikenal dengan nama *Occupational Alcoholism Program* yang berkonsentrasi terhadap karyawan dengan masalah alkoholisme (Masi, 2021). Dimulai dari tahun 1960-an, pekerja sosial okupasi membantu para karyawan yang bermasalah dengan kekerasan serta kecanduan alkohol di tempat kerjanya dan kemudian para pekerja sosial okupasi saat itu mengekspansi fokus pekerjaannya untuk memberikan konseling dan informasi terhadap masalah karyawan lainnya sehingga lahir istilah *Employee Assistance Program* dan pada akhirnya pada tahun 1970-an, *Employee Assistance Program* mengubah fokusnya terhadap kesehatan mental untuk karyawan di tempat kerja (Akabas, 2008; Masi, 2021). Ini membuktikan bahwa *Employee Assistance Program* merupakan program pengembangan yang dihasilkan oleh pekerja sosial okupasi pada masa itu.

Pada tahun 1970-an dan 1980-an, banyak perusahaan mulai mempekerjakan pekerja sosial okupasi dan profesional lainnya sebagai koordinator *Employee Assistance Program* dalam memperluas layanan pekerja kepada anggota keluarganya seperti program konseling yang komprehensif (Barak & Bargal, 2000) (dalam Mbuyisa, 2019). Hingga pada tahun 1990-an, hanya satu pertiga perusahaan di Amerika Serikat yang menawarkan *Employee Assistance Program* dan terus berkembang hingga saat ini yang di mana semua pekerja di pemerintahan federal maupun negara bagian dan sebagian besar karyawan di perusahaan besar ataupun menengah swasta sudah memiliki akses kepada *Employee Assistance Program* (Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor 2016).

Mark Attridge (2019) menyatakan bahwa pelaksanaan *Employee Assistance Program* juga ikut berkembang di berbagai negara di seluruh dunia. Ini didukung dengan survei yang dilakukan oleh *Chestnut Global Partners* pada tahun 2016 yang mengeluarkan pernyataan bahwa sudah ada sebanyak 839 vendor eksternal *Employee Assistance Program* secara global dengan 70% berada di

Amerika Serikat dan 30% lainnya tersebar di seluruh dunia. Attridge (2019) juga menjelaskan bahwa terdapat *outcome* yang bisa dirasakan ketika karyawan memutuskan untuk menggunakan layanan *Employee Assistance Program*, seperti perbaikan dalam ketidakhadiran karyawan, stres kerja, keterikatan kerja, presensi kerja, serta kepuasan hidup secara keseluruhan.

2.2.1.1. Teori Program Employee Assistance Program

Teori program adalah seperangkat pernyataan yang menjelaskan program tertentu, menjelaskan bagaimana, mengapa, dan dalam kondisi apa dampak program terjadi, memprediksi *output* program, serta menentukan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai *outcome* program yang diinginkan (Sedani & Sechrest, 1999; dalam Sharpe, 2011). Biasanya fungsi teori program adalah untuk memastikan sensibilitas teoritis dari suatu program yang dijalankan sehingga bisa disesuaikan secara linear dengan teorinya (Sharpe, 2011).

International Employee Assistance Program (2011) mendefinisikan *Employee Assistance Program* sebagai program bantuan di tempat kerja yang dirancang untuk memberi bantuan terhadap pekerja dengan meningkatkan produktivitas dan mengidentifikasi serta mengatasi masalah pribadi pekerja, termasuk kesehatan mental maupun fisik, perkawinan, keuangan, keluarga, obat-obatan, alkohol, hukum, atau masalah lainnya yang mampu memengaruhi prestasi kerja. *Employee Assistance Program* juga memiliki tujuan dengan memberikan intervensi proaktif dan reaktif melalui penerapan teknologi inti yang sudah diakui untuk mengidentifikasi awal ataupun penyelesaian tantangan pada kerja dan pribadi yang berdampak buruk pada kinerja dan kesejahteraan (Terblanche, 2019).

Implementasi *Employee Assistance Program* didasari oleh 3 prinsip dasar dalam mencapai kesuksesan pelaksanaannya seperti yang dinyatakan oleh Sonnenstuhl dan Trice (1990) (dalam Mogorosi, 2009) bahwa keberhasilan operasional program tersebut harus didasari oleh serangkaian kebijakan serta prinsip tertulis sehingga mampu membentuk landasan efektivitas dan memperjelas peran, struktur, maupun tanggung jawab dari semua pihak yang terlibat.

Prinsip yang pertama adalah kegunaan *Employee Assistance Program* sebagai strategi berbasis pekerjaan dalam membantu karyawan memecahkan masalah mereka. Prinsip yang pertama ini diperlukan adanya hubungan antara manajemen dan karyawan yang harmonis karena ketika masalah karyawan memengaruhi kinerja mereka, perusahaan maupun organisasi memiliki kewajiban untuk memberikan bantuan. Namun, ada masalah yang berdampak kepada kinerja karyawan seperti ketidakhadiran dan kecanduan sehingga dapat diasumsikan bahwa masalah tersebut bersifat pribadi dan ketika itu terjadi maka masalah pribadi tersebut menjadi perhatian perusahaan untuk melindungi aset berharganya (Patchner, 1988). Ini juga berarti karyawan memiliki hak untuk menyelesaikan masalahnya sendiri karena masalah yang sifatnya pribadi.

Prinsip selanjutnya adalah penggunaan konfrontasi secara konstruktif bisa digunakan untuk memotivasi karyawan dalam menyelesaikan masalah mereka dan mengatasi penyangkalan. Prinsip ini menyangkut tempat kerja yang perlu memiliki prosedur pendisiplinan dan pengaduan yang dijalankan oleh manajer dan *supervisor* dalam menghadapi kinerja buruk karyawan jika hal tersebut terus berlanjut. Karyawan mungkin saja mengakui masalah mereka, menyangkal beradaannya, atau bahkan tidak menyadari masalah kinerjanya sehingga diperlukan konfrontasi konstruktif dengan peran *supervisor* yang mendiskusikan masalah kinerja

karyawan untuk menemukan cara terbaik dalam membalikkan situasi dan menyarankan untuk memanfaatkan layanan *Employee Assistance Program*. Konfrontasi konstruktif ini juga membantu *supervisor* dan manajer untuk fokus pada kinerja pekerjaan dan menahan karyawan dalam mendiagnosis masalah sendiri.

Di samping itu dalam dunia pekerjaan sosial, *Employee Assistance Program* merupakan salah satu komponen dari supervisi suportif yang fungsi *supervisor* adalah untuk memberikan bantuan serta dukungan moral kepada *supervisee* atau karyawan guna mengurangi tekanan kepada karyawan sehingga karyawan bisa berada dalam kondisi yang nyaman dalam menjalankan tugasnya dengan efisien dan efektif (Sabana., dkk, 2017). Supervisi suportif dinilai memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas manajemen dan perawatan kesehatan, serta meningkatkan kinerja karyawan (Gertrude Sika, dkk., 2019). Dimensi supervisi dalam bantuan pekerjaan, sosial dan dukungan emosional serta interaksi interpersonal telah dianggap sebagai hasil yang bermanfaat bagi kesehatan karyawan (Mor Barak, dkk., 2009). Selain itu, bukti juga menunjukkan bahwa peningkatan kualitas supervisi memiliki dampak yang lebih besar terhadap karyawan daripada peningkatan frekuensi supervisi saja (Hill Z, dkk., 2014). Ini artinya, jika penerapan *Employee Assistance Program* diberikan melalui pelayanan secara holistik dan konsisten melalui peningkatan kualitas supervisi, maka hal tersebut mampu meningkatkan pertumbuhan kualitas karyawan. Eskalasi kualitas karyawan juga tidak hanya berdampak kepada internal saja, namun mampu memberikan dampak baik terhadap tempat kerja berupa kinerja yang optimal sehingga mampu memegang kontrol yang baik dalam produktivitas.

Prinsip yang terakhir adalah konseling digunakan dalam membantu karyawan memecahkan masalahnya ketika masalah tersebut berada di luar kendali karyawan. Prinsip ini berhubungan

dengan kebijakan *Employee Assistance Program* yang perlu mencerminkan bahwa karyawan akan dibantu dalam mengatasi masalahnya hanya ketika karyawan dan organisasi menyetujui tindakan yang diperlukan. Namun, karyawan sendiri diharapkan untuk bisa mengandalkan sumber daya mereka sendiri dalam mencari solusi sehingga bisa mempertahankan kemandirian karyawan. Ini artinya, bantuan program bisa diakses ketika sumber daya karyawan tidak mempuni dan masalah tersebut ada di luar kendali karyawan.

Keberhasilan *Employee Assistance Program* sangat dipengaruhi oleh ruang lingkup praktiknya yang terdiri atas komponen-komponen dalam membentuk landasan di mana berbagai standar *Employee Assistance Program* ditetapkan (*Standards Committee of EAPA-SA, 2015*). Layanan *Employee Assistance Program* ini perlu ditafsirkan sebagai cerminan fungsinya sendiri dalam menjalankan teknologi intinya seperti pengembangan dan pelatihan, pemasaran, intervensi, konsultasi, jaringan, serta pemantauan dan evaluasi (Terblanche., dkk, 2021). Ruang lingkup praktiknya mencakupi:

1. Desain Program: berkaitan dengan membentuk komite penasihat program, menyusun profil, identifikasi dan pemilihan model penyampaian layanan yang tepat serta prosedur dan pembiayaan.
2. Implementasi: mengenai pengembangan kebijakan program serta formulasi perencanaan pelaksanaan program hingga perumusan pedoman operasional kebijakan implementasi.
3. Manajemen dan Administrasi: meliputi kepegawaian *Employee Assistance Program*, penyediaan staf profesional pengawasan, konsultasi, pengembangan staf, serta asuransi kewajiban profesional berlandaskan etika

dan promosi kerahasiaan.

4. Layanan Klinis: meliputi berbagai bentuk intervensi seperti intervensi krisis, intervensi jangka pendek, manajemen trauma, penilaian, rujukan, pengawasan kasus, evaluasi, perawatan (*aftercare*) serta reintegrasi.
5. Layanan Non-Klinis: diperlukan adanya konsultasi organisasi, pelatihan *Employee Assistance Program* serta pemasaran.
6. Layanan Pencegahan: layanan ini mengacu pada pengembangan pelayanan pencegahan secara holistik dan proaktif.
7. Jaringan: perlu adanya peningkatan jaringan dengan organisasi kepentingan internal dan eksternal serta penyedia layanan.
8. Pemantauan dan Evaluasi: pemantauan dan evaluasi yang berlanjut terhadap intervensi *Employee Assistance Program* dinilai memengaruhi efektivitas layanan (Naicker & Fouché, 2003).

2.2.1.2. Input Employee Assistance Program

Salah satu komponen utama dalam pelaksanaan program adalah terdapatnya *input* (masukan), yaitu masukan yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan dan mengembangkan instrumen dengan sumber daya manusia dan bahan-bahan dasar pendukung seperti teknologi sebagai indikatornya (Nurcholis, 2003).

Sharpe (2011) menjelaskan mengenai masukan (*input*) harus mampu mendefinisikan komponen program, bagaimana komponen tersebut akan disampaikan dan dijalankan, menunjukkan intensitas maupun kuantitas perawatan yang diperlukan untuk mencapai hasil, serta menguraikan aspek kritis yang diperlukan sehingga mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Dalam pelaksanaannya, *Employee Assistance Program* memiliki peran kunci SDM (Sumber Daya Manusia) yang relevan dan didefinisikan sebagai berikut (Terblanche, dkk, 2021):

1. *Employee Assistance Program Coordinator*, yaitu koordinator yang memberikan dukungan administrasi secara umum kepada klien dan kolega untuk mengaktifkan integritas administrasi operasional dari praktik *Employee Assistance Program* dengan sifat non-klinis.
2. *Employee Assistance Program Practitioner*, yaitu seseorang yang tidak harus terlatih secara profesional untuk melakukan tugas khusus *Employee Assistance Program* atau terkait, seperti penghubung, pelatihan, rujukan, pemasaran, evaluasi (*Standards Committee of EAPA-SA, 2015*).
3. *Employee Assistance Program Professional*, yaitu seseorang yang terlatih secara profesional untuk menyediakan layanan *Employee Assistance Program* yang mencakup tugas khusus klinis seperti terapi dan konseling. (*Standards Committee of EAPA-SA, 2015*).
4. *Employee Assistance Program Specialist*, yaitu seseorang yang mampu memberi nasihat strategis bagi eksekutif dan perancang kebijakan yang memengaruhi desain program, pembuatan profil, perencanaan strategis, kebijakan dan prosedur, serta penerapan praktik pemantauan dan evaluasi pelaksanaan *Employee Assistance Program*.

Teori program bisa dikembangkan saat program sedang berjalan. Oleh karena itu, teori program dapat dikembangkan selama operasi program atau sebelum evaluasi program (Rogers et al., 2000; Bickman, 1987). Mengembangkan teori program diperlukan jika *stakeholder* ingin mengetahui mengapa program berhasil atau gagal

dan di mana *stakeholder* harus fokus untuk meningkatkan program sehingga mampu mengimprovisasi berjalannya program.

Employee Assistance Program juga dapat ditemukan melalui unsur-unsur umum yang dilahirkan dari definisi dan digunakan dalam disiplin pekerjaan sosial okupasi (Akabas & Kurzman, 1982; Kurzman, 1992; Smith & Gould, 1993; Straussner, 1990) dengan meliputi aspek-aspek:

1. Penggunaan beberapa metode serta keterampilan dalam ilmu pekerjaan sosial (seperti metode *casework*, *groupwork*, maupun konseling).
2. Model penerapan program dalam tempat kerja (seperti *Employee Assistance Program*).
3. Fokus layanan terhadap karyawan yang mempunyai kebutuhan kesejahteraan sosial dan pertanyaan mengenai layanan yang menaunginya (tenaga kerja ataupun manajemen).

Berdasarkan aspek-aspek tersebut, maka perlu adanya tugas yang harus diemban dalam memberikan intervensi di sektor industri, terutama melalui *Employee Assistance Program*. Hal tersebut didukung oleh Akabas (1995) yang menyatakan tugas dengan kapasitas profesional dalam program berbasis kerja untuk pekerja sosial okupasi. Tugas-tugas tersebut meliputi:

1. Melakukan konsultasi mengenai kebutuhan individu karyawan serta situasi kebijakan yang berlaku.
2. Mengkaji dan melaksanakan intervensi terhadap klien/karyawan dengan menggunakan metodologi intervensi krisis dan jangka pendek. Dalam hal ini, intervensi krisis merupakan salah satu teknik manajemen dalam jangka pendek yang perencanaannya dan tujuannya adalah untuk mengurangi potensi kerusakan permanen

pada suatu individu yang terkena dampak krisis seperti perceraian, kekerasan, duka, penyakit serius, serta peristiwa krisis lainnya (Wang & Gupta, 2022).

3. Memfasilitasi negosiasi serta penyelesaian konflik antara karyawan dan *supervisor* serta manajer mereka.
4. Memberikan advokasi dengan atas nama klien/karyawan dengan rujukan serta pengembangan hubungan dengan lembaga yang menyediakan layanan berbasis masyarakat.

Menentukan teori program untuk seorang perencana, anggota staf, seorang yang memiliki tanggung jawab dalam mencari dana, *evaluator*, serta *stakeholder* lainnya dapat membantu mereka dalam melaksanakan fungsinya dengan menjelaskan bagaimana dana yang didapatkan bisa digunakan. Artinya sebuah teori program memberikan dasar dalam melakukan evaluasi program yang relatif belum terkendali sehingga daripada akan membuang dana, sumber daya dan tujuan pengukuran dalam banyak percobaan, teori program dapat digunakan untuk mendorong investor program untuk fokus dalam hasil tertentu (Prosovac & Carey, 1997; Weiss, 1997; Rogers, 2000; Sharpe, 2011).

Mogorosi (2009) menyimpulkan keberadaan 12 elemen penting dalam pelaksanaan *Employee Assistance Program* yang sebelumnya sudah didiskusikan oleh beberapa peneliti yang merupakan ahli dalam bidang ini, seperti Erfurt and Foote (1984), Myers (1984), Balgopal & Patchner (1988), Roman (1990), Sonnenstuhl & Trice (1990), Kurzman (1993), dan Pace (2006). Berikut merupakan elemen krusial yang mampu menunjang keberhasilan pelaksanaan *Employee Assistance Program*:

1. Pengesahan Manajemen.

Diperlukan adanya keterlibatan secara aktif dari manajemen tertinggi untuk mengatur instrumen kebijakan dari program yang didukung secara vokal dan

praktis seperti kehadiran manajer dalam beberapa sesi orientasi, informasi, maupun pelatihan terhadap karyawan.

2. Pengesahan Karyawan dan Serikat Pekerja.

Partisipasi dari tenaga kerja melalui serikat pekerja sangat diperlukan sebagai upaya keberhasilan program karena klien dari program ini adalah karyawan. Jika tidak ada dukungan melalui serikat kerja, maka dapat menimbulkan penolakan dan skeptisisme sehingga proses konsultasi perlu dilakukan semua pihak yang berkepentingan di tempat kerja.

3. Partisipasi Sukarela.

Suatu tempat kerja perlu mengetahui bahwa layanan program ini perlu disediakan dengan iklim yang bebas dari segala bentuk paksaan yang di mana mampu memberikan perlakuan yang sama terhadap pengguna program. Karyawan perlu diberikan kebebasan dalam berkonsultasi melalui program tersebut dan karyawan memiliki hak untuk melepaskan diri dari layanan program tersebut.

4. Kerahasiaan dan Privasi.

Perlindungan kerahasiaan atas masalah yang ditemukan melalui layanan program ini dipayungi oleh kode etik yang berlaku, salah satunya kode etik pekerjaan sosial. Myers (1984) menekankan kepentingan dari elemen ini karena ketakutan karyawan terhadap kerahasiaan yang dirusak bisa menyebabkan rekan kerjanya mengetahui masalah mereka dan pihak manajemen bisa menggunakan informasi tersebut untuk membuat keputusan yang tidak adil. Ini berarti, pihak profesional pemberi layanan perlu menyediakan ruang privasi

sehingga program ini akan lebih efektif ketika karyawan bisa mempercayai layanan program yang diberikan dalam menjaga informasinya.

5. Staf yang Profesional.

Pentingnya ketersediaan sumber daya manusia yang mempunyai juga diperlukan dalam layanan program ini, seperti pekerja sosial okupasi, perawat okupasi, dan konselor yang berangkat dari pelatihan profesional masing-masing dengan keterampilan yang sesuai untuk menghadapi tantangan yang ditemukan dalam program ini.

6. Pelatihan *Supervisor* dan Perwakilan Serikat Pekerja.

Sonnenstuhl dan Trice (1990) menyebutkan kontribusi pelatihan dapat dimasukkan ke dalam program, seperti penekanan terhadap dukungan program manajemen, penjelasan peran *supervisor* dalam pelaksanaan program, dan demonstrasi mengenai bagaimana program mampu membantu *supervisor* dan manajer dalam tanggung jawab pekerjaan sehingga pelatihan kepemimpinan karyawan untuk perwakilan serikat pekerja dan *supervisor* dapat dilakukan secara berkala yang mencakup berbagai masalah serta proses rujukan dan strategi intervensinya.

7. Komponen Layanan yang Luas.

Elemen ini perlu diperhatikan oleh suatu tempat kerja penyedia layanan program mengenai apakah program tersebut bersifat internal atau eksternal, luas (komprehensif) atau sempit, serta apakah dijalankan hanya oleh manajemen, serikat pekerja atau dijalankan bersama oleh keduanya.

8. Aspek Keuangan.

Pentingnya skema tunjangan dalam medis maupun kesejahteraan karyawan menjadi perhatian juga sehingga perlu adanya kebijakan dalam menjabarkan secara jelas dan rinci mengenai semua hal yang berkaitan dengan keuangan, khususnya di sektor program ini.

9. Aksesibilitas Program.

Masalah akses ini perlu diadakan dengan cara yang nyaman dan rahasia sehingga perlu adanya penempatan program di lokasi terbaik dan karyawan yang membutuhkan program ini bisa merasa nyaman.

10. Pemasaran Program.

Kebutuhan pemasaran program dinilai sebagai cara yang efektif untuk bisa diakses oleh karyawan sehingga program ini memerlukan promosi yang konstan terhadap lingkungan tempat kerja dan seluruh karyawan yang ada. Pemasaran *Employee Assistance Program* ini bisa memuat poster, orientasi karyawan baru, maupun informasi dan lokakarya dengan *supervisor*. Informasi layanan ini juga bisa sebarluaskan melalui departemen lain seperti divisi sumber daya manusia maupun media yang selalu berhubungan dengan karyawan.

11. Pernyataan Kebijakan dan Prinsip Layanan.

Sudah seharusnya suatu program seperti *Employee Assistance Program* memiliki kebijakan serta prinsip yang jelas dan terstruktur dengan mencakup tujuan, prosedur, dan layanan yang tersedia. Selain itu, elemen ini mampu memastikan operasional program ini sehingga prinsip layanannya ditampilkan dan didistribusikan secara jelas dalam populasi target yang ditentukan (EAPA-SA, 1999).

12. Evaluasi Program.

Komponen penting yang terakhir dari pelaksanaan *Employee Assistance Program* adalah evaluasi. Evaluasi ini bisa berupa tinjauan mengenai pemanfaatan layanan, permintaan layanan, partisipasi karyawan, kepuasan layanan yang diberikan, hingga demonstrasi tingkat popularitas layanan yang didesain untuk mengikuti jalur dan format dari penilaian program tersebut.

2.2.1.3. Proses Employee Assistance Program

Komponen penting selanjutnya dalam menjalankan suatu program yaitu proses yang membahas mengenai bagaimana suatu kebijakan diformulasikan dan dikemas dengan bentuk pelayanan kepada masyarakat dengan pertimbangan mengenai tepat sasaran, tepat guna, serta efisiensi sebagai indikatornya (Nurcholis, 2003). Sharpe (2011) juga menjelaskan bahwa dalam proses harus dijelaskan dengan rinci mengenai mekanisme program yang memberikan informasi tentang tahapan penting, koneksi, dan tahap dari proses transformasi yang diharapkan dan beberapa aspek dari implementasinya. Proses ini terjadi selama ada partisipasi dalam program yang pada akhirnya berkontribusi pada hasil yang diinginkan (Sedani & Sechrest, 1999).

The Standards Committee of EAPA-SA (Komite Standar EAPA-SA) pada tahun 2015 mempublikasikan bahwa terdapat 6 layanan pelaksanaan program, yaitu:

1. Pelatihan dan pengembangan terhadap *stakeholders*, termasuk manajer, *supervisor*, dan serikat pekerja mengenai manajemen yang efektif bagi karyawan yang mengalami tantangan sehingga mampu meningkatkan lingkungan kerja, produktivitas, serta kinerja karyawan.

2. Pemasaran berupa promosi dan ‘penjualan’ *Employee Assistance Program*, layanan dan intervensi kepada *stakeholders*, memberikan informasi yang diperlukan mengenai detail dan konten program, aksesibilitas, kerahasiaan, serta dorongan partisipasi dan pemanfaatan.
3. Intervensi terapeutik bagi karyawan dan keluarganya yang mengalami masalah pribadi maupun terkait dengan pekerjaannya yang mungkin memengaruhi kinerja pekerjaannya. Layanan ini terdiri dari identifikasi risiko, penilaian, motivasi, intervensi jangka pendek, rujukan, pemantauan, tindak lanjut, reintegrasi, serta layanan *aftercare*.
4. Konsultasi oleh organisasi kerja secara proaktif dalam melakukan identifikasi dan menangani tren inheren yang berasal dari masalah pribadi maupun organisasi.
5. Jaringan dengan membangun dan memelihara hubungan yang efektif dengan peran internal dan eksternal serta penyedia layanan.
6. Pemantauan dan evaluasi layanan *Employee Assistance Program* serta intervensinya yang berkaitan dengan organisasi kerja dan kinerja pekerjaan individu.

2.2.1.4. Output dan Outcome Employee Assistance Program

Dalam pelaksanaan suatu program, terdapat 2 komponen lainnya yaitu *output* (keluaran) dan *outcome* (dampak) yang seolah tidak bisa dipisahkan. Nurcholis (2003) menjelaskan bahwa *output* merupakan hasil dari pelaksanaan kebijakan atau apa saja yang sudah dilaksanakan melalui instrumen kebijakan dengan tepat tidaknya sasaran yang dituju, seberapa besar kelompok sasaran yang sudah ditangani, dan seberapa besar kelompok sasaran yang terlibat sebagai indikatornya. *Output* harus memuat penentuan dari sifat,

waktu yang diharapkan, pola perubahan, efek samping, serta hubungan antara hasil (Chen, 1990; Lipsey, 1993, 2000; Sedani & Sechrest, 1999; Wholey, 1987). Perlu adanya rincian mengenai sumber daya yang dibutuhkan untuk menyediakan layanan program dalam implementasi program seperti persediaan material dan keterampilan (Bickman, 1987; Lipsey, 1993; Sedani & Sechrest, 1999).

Sementara *outcome* merupakan dampak yang dirasakan melalui apa yang sudah dilaksanakan. Apakah pelaksanaan kebijakan tersebut memiliki dampak yang nyata sesuai tujuannya atau tidak. Adanya perubahan pada target atau tidak, berapa besar perubahan kelompok yang terlibat, dan signifikansi perubahan yang terjadi terhadap kelompok sasaran dinilai sebagai indikatornya (Nurcholis, 2003). Oleh karena itu, perlu adanya peninjauan karakteristik program agar bisa mengukur dampak (*outcome*) yang diharapkan karena dampak atau manfaat (*outcome*) bisa dikategorikan sebagai efek langsung, jangka menengah, maupun jangka panjang (Funnell, 2000).

Hingga saat ini, penerapan *Employee Assistance Program* sudah diterima dan semakin banyak digunakan di seluruh dunia sebagai cara yang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan (Hutchinson & Vickerstaff, 2009; Joseph, Walker, & Fuller-Tyszkiewicz., 2018). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian lainnya yang menyatakan bahwa kesimpulan yang didapat dari peninjauan penelitian terapan yang dilakukan untuk mengevaluasi layanan *Employee Assistance Program* sudah berjalan efektif di sektor konseling bagi sebagian besar pengguna layanan dalam mengurangi tekanan klinis serta meningkatkan kinerja. Tidak hanya itu, pengguna layanan pun dinyatakan puas dengan

pengalaman konseling yang disediakan (McLeod J, 2010; Csiernik R, Cavell, & Csiernik B., 2021).

Employee Assistance Program menawarkan konseling individu kepada karyawan untuk membantu mereka dalam menemukan strategi penanggulangan yang efektif untuk stresor pribadi dan terkait pekerjaan. Seperti bentuk dukungan sosial lainnya, konseling dalam sektor industri mampu membangun harga diri karyawan, mengidentifikasi cara untuk mempertahankan sumber daya dan hubungan kerja, serta memenuhi kebutuhan situasional yang unik bagi karyawan (Nunes., Richmond., dkk, 2017). Bentuk *output* lain dari pelaksanaan *Employee Assistance Program* adalah promosi keseimbangan kehidupan kerja (Terblanche, 2021), mencegah karyawan dalam mendiagnosis masalahnya sendiri (Sonnenstuhl & Trice, 1990), serta menjadi mitra yang strategis bagi para profesional yang terlibat untuk mempromosikan kesehatan secara kolaboratif untuk meningkatkan kesehatan mental di tempat kerja yang lebih layak (Attridge, 2019).

Penerapan *Employee Assistance Program* mampu mengurangi *absenteeism* (ketidakhadiran) bagi karyawan yang mulai menunjukkan tingkat depresi dan kecemasan pada garis awal. Ini dibuktikan melalui data PsycINFO (2017) bahwa *Employee Assistance Program* dikonfirmasi mampu membantu karyawan dalam mengatasi masalah pribadi maupun terkait pekerjaan yang memengaruhi kinerja pekerjaan (Richmond., dkk, 2017). Ini juga dibuktikan bahwa pada tahun 2016 hingga 2017, skor *absenteeism* turun drastis hingga hampir menyentuh angka 70% dan *presenteeism* (kehadiran) meningkat lebih dari 20% setiap tahunnya dengan kepuasan hidup yang meningkat hingga 20%. Perbaikan tekanan di tempat kerja pun menyentuh angka 10% setiap tahunnya dan perbaikan keterlibatan kerja yang kurang dari 3% (Mintzer., Morrow., dkk., 2018).

2.2.2. Stres Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja mengacu kepada persepsi subjektif mengenai kepuasan secara umum dan perasaan positif terhadap pekerjaan (Keeman dkk, 2017). Fisher (2014) menyatakan bahwa konseptualisasi kesejahteraan di tempat kerja harus mencakup komponen hubungan sosial karyawan yang di mana hal tersebut merupakan komponen utama dari pengalaman positif setiap karyawan di tempat kerja. Ini membuat dimensi kesejahteraan karyawan di tempat kerja adalah salah satu dimensi kesejahteraan yang paling banyak dipelajari (Koon & Sin Ho, 2021).

Day dan Randell (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai tingkat kesejahteraan yang tinggi, mampu memengaruhi pemikiran karyawan untuk memberikan upaya yang lebih besar ke dalam pekerjaan mereka. Maka dari itu, pertimbangan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sangat diperlukan untuk memberikan pengaruh kinerja karyawan di tempat kerja (Salgado, 2019). Bentuk dari kesejahteraan karyawan sendiri bisa berupa jasa pelengkap melalui material maupun non-material dengan berdasarkan pada kebijakan tempat kerja yang bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik serta mental karyawan sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan, 2001). Warr (1990) mengatakan dalam teorinya bahwa terdapat beberapa aspek yang digunakan dalam mengukur kesejahteraan karyawan di tempat kerja, yaitu keterikatan kerja (*work engagement*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), serta stres kerja (*occupational stress*).

Stres kerja atau *occupational stress* merupakan suatu kondisi yang dihadapi karyawan di tempat kerja di mana mereka menghadapi tuntutan secara tidak sadar yang membuat kesuksesannya tidak tercapai sehingga pikirannya menjadi tidak seimbang (Rasool, dkk., 2020). Stres kerja secara umum didefinisikan sebagai proses bertahap penilaian kognitif yang menyebabkan kesehatan dan perilaku yang

negatif dari lingkungan tempat kerja yang buruk sehingga menghasilkan manajemen yang buruk dari tuntutan pekerjaan yang tinggi, kurangnya informasi, tekanan yang ekstrem serta terbatasnya kebebasan untuk memilih (Kahn & Byosiere, 1992; Murtaza, dkk., 2015; Colligan, dkk., 2006; Kuper & Marmot, 2003). Stres kerja memiliki dampak signifikan terhadap kesehatan karyawan pada tingkat individu yang mengakibatkan ketidakhadiran (*absenteeism*), kurangnya motivasi, rendahnya kinerja, rendahnya produktivitas, kelelahan (*burnout*), kurangnya rasa ingin tahu untuk mempelajari hal-hal baru dan menghasilkan ide-ide baru, serta memengaruhi minat dalam bekerja (Cooper & Marshal, 1976; Matteson & In Vancevich, 1987).

Dalam Asih, Widhiastuti & Dewi (2018), Beeher & Newman mengklasifikasikan gejala stres kerja ke dalam 3 kelompok, yaitu:

1. Gejala psikologis, yang dapat diamati dengan adanya kecemasan, tingkat sensitivitas yang tinggi, tidak puas kerja, kehilangan konsentrasi, serta komunikasi yang tidak efektif.
2. Gejala fisiologis, yang ditandai dengan adanya peningkatan denyut jantung, gangguan lambung, meningkatkan hormon stres seperti adrenalin dan nonadrenalin, serta adanya gangguan tidur.
3. Gejala perilaku, yang ditandai adanya kemudahan untuk meninggalkan pekerjaan, sabotase pekerjaan, meningkatkan agresivitas, peningkatan penggunaan minuman keras dan obat-obatan, hingga kecenderungan untuk melakukan bunuh diri.

2.2.2.1. Faktor Terjadinya Stres Kerja

Lee & Ashforth (1996) (dari Bakker, dkk., 2014) menyampaikan bahwa *job demands* atau tuntutan dan beban

pekerjaan tertentu seperti konflik peran, stres peran, pengalaman yang membuat stres, ambiguitas peran, serta tekanan pekerjaan mampu memprediksi terjadinya *burnout*. Hal itu yang nantinya mampu memicu kemunculan berkurangnya energi dan antusiasme secara progresif (Kant, dkk., 2004; Leiter & Maslach, 2006).

Handoko (2001) dalam Asih, Widhiastuti & Dewi (2018) menyebutkan bahwa ada beberapa kondisi kerja yang menjadi penyebab stres bagi karyawan, yang diantaranya adalah:

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Ambiguitas peran kerja
3. Tekanan terhadap *deadline* pekerjaan
4. Kualitas supervisi yang kurang baik
5. Frustrasi terhadap pekerjaan
6. Konflik antar pribadi maupun kelompok di tempat kerja

Cooper (dalam Asih., Widhiastuti & Dewi, 2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa *stressor* pada tempat kerja yang memengaruhi karyawan, yaitu:

1. *Stressor interpersonal*, yang meliputi kurang baiknya dukungan sosial kepada karyawan, kecemburuan sosial, kurangnya pengelolaan terhadap karyawan, dan kemarahan pribadi.
2. *Stressor* pekerjaan rumah, yang meliputi konflik pernikahan, kurang baiknya dukungan dari pasangan, serta tercampurnya masalah pekerjaan dan pribadi karyawan yang merangsang hadirnya stres.
3. *Stressor* peran kerja, meliputi ambiguitas peran serta adanya diskriminasi terhadap peran kerja berdasarkan gender sehingga memunculkan potensi pelecehan seksual.
4. *Stressor* kondisi pekerjaan, meliputi tuntutan dan beban kerja yang berlebihan, jadwal kerja yang kurang

fleksibel, serta keputusan yang dibuat oleh seseorang terhadap pekerjaannya.

5. *Stressor* struktur organisasi, meliputi kurangnya fleksibilitas struktur organisasi sehingga cenderung kaku, adanya konflik politik, tidak dilibatkan dalam membuat keputusan, serta kurang seimbanginya pengawasan dan pelatihan.
6. *Stressor* perkembangan karir, seperti kurangnya promosi jabatan yang sesuai dengan kemampuannya, frustrasi yang diakibatkan oleh ambisi yang berlebihan, serta keamanan pekerjaannya.

2.2.2.2. Burnout Pada Karyawan

Stres kerja merupakan salah satu penyebab kelelahan (*burnout*) paling signifikan yang berdampak secara tidak langsung kepada kesehatan mental (*International Labor Organization*, 2016; Ding, dkk., 2014). *Burnout* adalah sindrom yang dialami karyawan akibat stres kronis di tempat kerja yang tidak dikelola dengan baik dan ditandai oleh tiga dimensi, yaitu kelelahan emosional, sinisme kerja, dan penurunan produktivitas kerja (Maslach., Jackson., Leiter., 1996).

Pada Mei 2019, *World Health Organization* (WHO) dalam *International Classification Diseases* mendefinisikan *burnout* atau kelelahan bekerja menjadi fenomena pekerjaan yang dikonsepsikan sebagai akibat dari stres kerja kronis yang belum berhasil dikelola dengan baik dan memiliki karakteristik perasaan lelah, sinisme, negativisme, peningkatan jarak antara mental dan suatu pekerjaan, serta berkurangnya efisiensi profesional. Simin Bemana (2013) melaporkan bahwa stres kerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan negatif yang cukup signifikan berdasarkan studi yang dilakukan di Iran. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa

kepuasan kerja merupakan sumber stres kerja yang dipengaruhi oleh posisi kerja, pendapatan, status perkawinan, kualifikasi, hingga pengalaman kerja.

Hakanen & Schaufeli (2012) menemukan bahwa *burnout* mempunyai peran signifikan dalam memunculkan gejala depresi dan ketidakpuasan dalam menjalani hidup. Ini selaras dengan pernyataan Peterson dkk (2008) yang menjelaskan bahwa *burnout* yang dialami oleh karyawan bisa menjadi indikator masalah kesehatan lebih lanjut seperti depresi, gangguan kecemasan, gangguan memori, gangguan tidur, serta nyeri leher sehingga karyawan yang *burnout* bisa terdiskriminasi secara tidak langsung dari karyawan yang tidak *burnout* karena dianggap tidak terikat dengan yang lainnya.

Dalam Asih, Widhiastuti & Dewi (2018), Ivancevich, dkk (2006) menjelaskan 3 gejala terjadinya *burnout* yang diantaranya adalah:

1. Kelelahan emosi yang terkuras akibat pekerjaan sehingga merasa lelah di pagi hari, frustrasi, hingga tidak ada keinginan untuk bekerja dengan orang lain.
2. Perubahan kepribadian menjadi tidak sensitif dan cenderung keras karena pekerjaan sehingga bisa memperlakukan orang lain seperti objek, menjadi tidak peduli terhadap sekitar, serta selalu merasa disalahkan oleh orang lain.
3. Pencapaian pribadi yang rendah dan menjadikan dirinya tidak efektif dalam mengatasi masalahnya, tidak mampu memahami masalah orang lain, tidak berdampak positif terhadap sekitar, serta kurang adanya rasa semangat dalam bekerja.

2.2.2.3. Strategi Manajemen Stres Kerja

Manajemen stres adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dalam mengatasi terganggunya mental dan emosional akibat dari reaksi (respons) (Asih., Widhiastuti & Dewi, 2018). Asih, Widhiastuti & Dewi juga menyatakan bahwa berbagai program manajemen stres sudah diperkenalkan di sektor industri oleh pakar kesehatan kerja yang di mana harus dilakukan pengukuran secara objektif sehingga mampu menangani masalah stres kerja secara dini.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat suatu tahapan penting ketika karyawan mengalami stres kerja yaitu *coping stress* atau pengelolaan stres. Matheny dalam Asih, Widhiastuti & Dewi (2018) menganggap bahwa *coping stress* merupakan suatu bentuk usaha untuk mencegah, melemahkan, menghilangkan *stressor* serta memberikan ketahanan diri terhadap dampak stres. Terdapat jenis-jenis *coping stress*, yaitu:

1. *Emotion Focused Coping*

Menurut Lazarus dalam Asih, Widhiastuti & Dewi (2018), *coping* ini merupakan suatu strategi mengatur stres dengan memberikan respon kepada situasi stres secara emosional dan penilaian defensif seperti melakukan relaksasi atau mencari kenyamanan dari orang lain. Folkman dan Lazarus juga mengenalkan beberapa aspek dari *emotion focused coping* yang di antaranya:

- a. *Seeking social emotional support* (mencari dukungan emosional secara sosial)
- b. *Distancing* (melepaskan diri dari masalah secara kognitif)
- c. *Escape avoidance* (berfantasi dengan khayalannya untuk menghindari situasi yang

- tidak menyenangkan atau masalah yang dipunya)
- d. *Self-control* (mengatur perasaan dan tindakan dirinya sendiri untuk menyelesaikan masalah)
- e. *Accepting responsibility* (menerima dan menjalankan masalah yang dihadapinya)
- f. *Positive reappraisal* (membuat makna positif dari situasi dan masalahnya untuk mengembangkan kepribadian).

2. *Problem Focused Coping*

Lazarus dan Folkman dalam Asih, Widhiastuti & Dewi (2018) beranggapan bahwa *coping* ini merupakan salah satu strategi penanganan stres dengan menghadapi masalahnya secara langsung dan mencari informasi yang relevan terhadap solusinya sebagai upaya menyelesaikan masalahnya. Lazarus dan Folkman juga menjelaskan beberapa aspek dari *problem focused coping* ini, di antaranya:

- a. *Seeking informational support* (mencoba untuk mendapatkan informasi melalui orang lain seperti psikolog dan dokter)
- b. *Confronting coping* (menyelesaikan masalah secara konkret)
- c. *Planful problem solving* (melakukan analisis terhadap situasi masalah dan menyelesaikannya secara langsung)

Terdapat strategi manajemen stres kerja yang bisa dilakukan secara individu, yaitu memberikan tanggung jawab penuh terhadap karyawan sendiri atas dirinya sendiri yang bisa dimulai dengan meningkatkan kualitas fisik, manajemen waktu, memperluas hubungan dukungan sosial serta relaksasi diri (Asih., Widhiastuti & Dewi, 2018). Asih, Widhiastuti & Dewi juga menjelaskan ada

beberapa strategi manajemen stres kerja yang bisa dilakukan oleh organisasi maupun tempat kerja, yaitu:

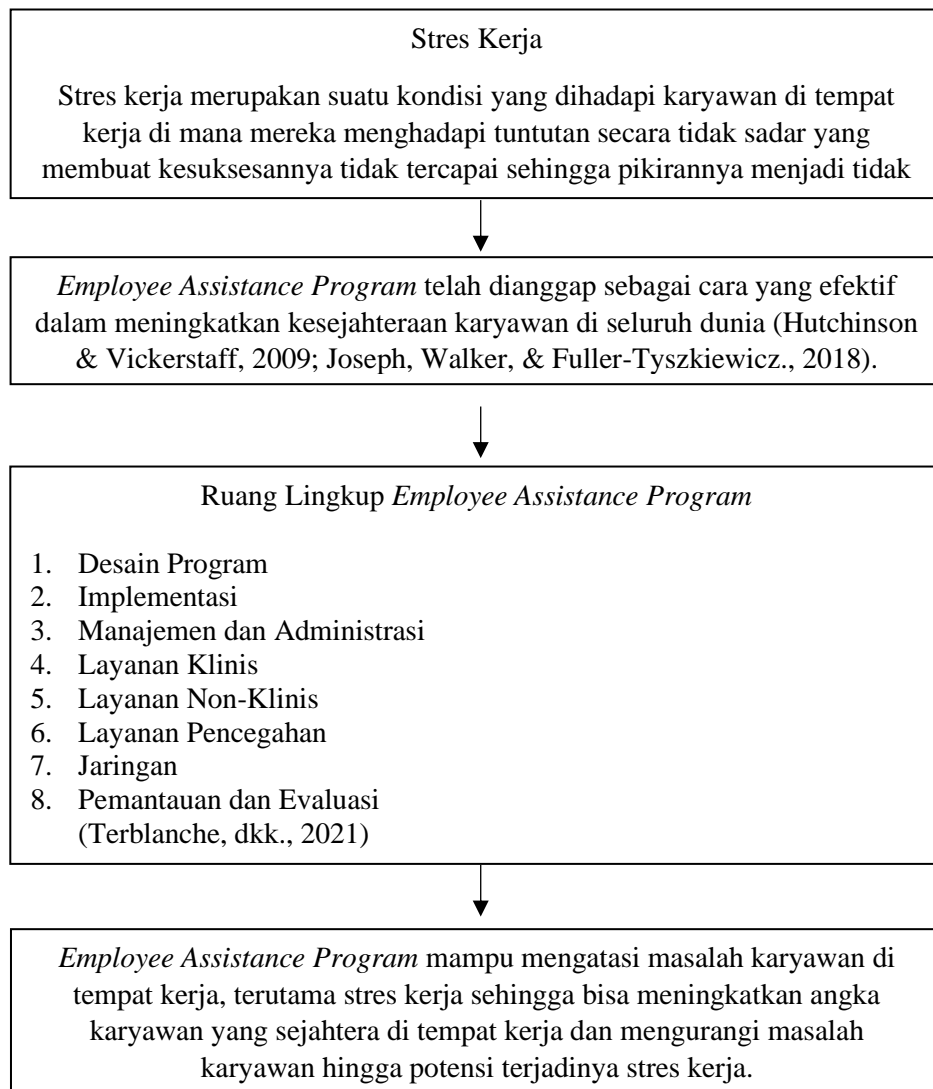
1. Meningkatkan komunikasi dengan para karyawan secara formal.
2. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan.
3. Penilaian prestasi dengan ganjaran yang setara untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam pekerjaannya.
4. Program kesehatan karyawan yang bisa dilakukan dengan konseling.

Konseling yang dilaksanakan pada *setting* tempat kerja memiliki beberapa fungsi menurut Handoko (2001), yaitu:

1. Pemberian nasihat kepada karyawan sebagai upaya pengarahan dalam pelaksanaan kegiatan yang diinginkan.
2. Menciptakan proses komunikasi yang baik dengan memberikan karyawan kesempatan untuk menginterpretasikan masalah-masalahnya.
3. Mengendurkan ketegangan emosional dengan memberikan karyawan kesempatan untuk membahas masalah-masalahnya.
4. Membantu untuk menjernihkan pikiran karyawan sehingga karyawan yang memiliki masalah mampu berpikir dengan lebih rasional terhadap masalahnya.
5. Reorientasi melalui perubahan tujuan dan nilai yang diyakini oleh karyawan.

2.3. Kerangka Berpikir

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Kerangka berpikir penelitian ini dimulai dari adanya stres kerja pada karyawan. Stres kerja dianggap memiliki dampak signifikan terhadap kesehatan karyawan pada tingkat individu yang mengakibatkan ketidakhadiran (*absenteeism*), kurangnya motivasi, rendahnya kinerja, rendahnya produktivitas, kelelahan (*burnout*), kurangnya rasa ingin tahu untuk mempelajari hal-hal baru dan menghasilkan ide-ide baru, serta memengaruhi minat dalam bekerja (Cooper & Marshal, 1976; Matteson & Invancevich, 1987).

Penting bagi tempat kerja untuk menyediakan suatu program untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki masalah karyawan di tempat kerja. Salah satunya adalah *Employee Assistance Program* yang dianggap sebagai cara yang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan di seluruh dunia (Hutchinson & Vickerstaff, 2009; Joseph, Walker, & Fuller-Tyszkiewicz., 2018). *Employee Assistance Program* sudah berjalan efektif di sektor konseling bagi sebagian besar pengguna dalam mengurangi tekanan klinis serta meningkatkan kinerja dan dinyatakan puas dengan pengalaman konseling (McLeod J, 2010; Csiernik R, Cavell, & Csiernik B., 2021).

Terblanche, dkk (2021) menjelaskan bahwa terdapat ruang lingkup dalam pelaksanaan *Employee Assistance Program* yang di antaranya adalah desain program, implementasi, manajemen dan administrasi, layanan klinis, layanan non-klinis, layanan pencegahan, jaringan, serta pemantauan dan evaluasi. Dengan adanya ruang lingkup tersebut, *Employee Assistance Program* dapat menjadi program unggulan dalam mengimprovisasi masalah karyawan di tempat kerja dengan memaksimalkan sumber daya yang ada serta mampu mengatasi masalah karyawan, terutama stres kerja sehingga bisa mengurangi masalah karyawan hingga potensi terjadinya stres kerja.