**MODUL 9**

**Stres di tempat kerja**

Ada bukti yang jelas dari berbagai publikasi, artikel di media nasional, sampai melaporkan kasus tersebut ke pengadilan sipil sehingga dibutuhkan perhatian yang lebih terkait stres karena banyak orang mengalami stres terkait pekerjaan pada tingkat yang mereka yakini membuat mereka sakit. Karena biaya hidup masyarakat yang tinggi.

**6.1 Saran untuk pengusaha/pemilik**

Pengusaha perlu menyadari kenyataan bahwa aspek-aspek tertentu dari pekerjaan, terkait budaya manajemen dan gaya, proses inovasi dan bagaimana cara berkomunikasi dengan karyawan hal tersebut dapat mencipkan stres. Ada sejumlah strategi yang mereka perlu pertimbangkan, oleh karena itu, dengan maksud untuk mencegah atau mengurangi stres di tempat kerja.

**6.1.1 Gaya Manajemen**

Gaya dalam manajemen suatu organisasi bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain. Penindasan dan pelecehan pada karyawan menjadi hal yang biasa untuk tercapainya tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Namun, stres akan berkurang jika organisasi dapat memberikan keperdulian dan perhatiannya kepada para karyawan. Pendekatan ini akan tercermin secara bergantian dalam tingginya tingkat produktivitas dan komitmen tenaga kerja untuk keberhasilan suatu organisasi. Setiap organisasi harus membuat solusi sendiri sesuai dengan manajemen khususnya pada gaya dan praktik kerjanya. Dalam beberapa kasus, mungkin membutuhkan perubahan yang drastis dari segi gaya dalam manajemen dan budaya.

**6.1.2 Pendekatan dan sikap terhadap stres**

Sayangnya beberapa manajer memiliki pandangan terhadap stres ialah suatu tanda kelemahan dan tidak bisa ditoleransi. Atas dasar ini, penting bagi para manajer dalam memahami masalah ini, diperlukan adanya perlakuan yang serius dan berikan komitmen mereka untuk mengatasi masalah. Hal itu penting untuk memastikan bahwa individu tidak dibuat merasa bersalah tentang masalah stres yang dimilikinya dan mendorong meraka untuk mencari bantuan dan dukungan.

**6.1.3 Pekerjaan yang tepat**

Beberapa pekerjaan, seperti yang berhubungan dengan masyarakat dan klien, tidak dapat dipungkiri akan membuat kita lebih stres. Seseorang perlu mengetahui unsur-unsur utama dalam pekerjaan mereka, dan harus yakin dapat melakukannya dengan efektif dan memberikan reward pada diri sendiri karena berhasil melakukan tugas-tugas yang diberikan okeh menajemen.

Dibawah aturan Kesehatan,keselamatan, kerja para pengusaha harus memiliki manajemen tersebut untuk memperhitungkan terkait kemampuan individu para karyawannya dalam hal kesehatan dan keselamatan saat dalam bekerja. Hal ini berarti bahwa pengusaha harus mempertimbangkan kemampuan fisik dan kemampuan mental seseorang atau pekerja ketika akan memberikan tugas kepada pekerjanya. Ini berarti dapat memberikan seseorang ruang lingkup untuk membuat suatu perubahan dan melibatkannya dalam setiap perubahan yang dilakuakn oleh perusahaan.

Persyaratan pekerjaan dan pengalaman dari seseorang harus dipertimbangkan, bersama dengan informasi, instruksi dan pelatihan apapun yang wajib. Setiap kegiatan-kegiatan dan pekerjaan yang dirasa sangat menekan atau berat harus dijelaskan terlebih dahulu, bersama dengan langkah-langkah yang harus diambil karyawan untuk meringankan beban tersebut.

**6.1.4 Mengatur perubahan**

Ketidakpastian tentang prospek pekerjaan di masa depan adalah penyebab utama stres pada karyawan di semua level. Hal ini muncul selama periode perubahan pada organisasi secara besar seperti karyawan mana yang siap atau mencurigai atau khawatir akan mempengaruhi mereka dalam hal redundansi, relokasi atau penugasan kembali ke pekerjaan baru. Komunikasi yang efektif adalah jawaban untuk mengurangi stres yang terkait dengan perubahan, karyawan harus terus diberitahu tentang perubahan yang terjadi atau yang direncanakan untuk masa depan.

**6.2 Strategi untuk mengurangi stres**

Setiap strategi yang diarahkan untuk mengurangi stres pada tenaga kerja harus mencakup semua tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi faktor-faktor pekerjaan ya ng menyebabkan stres, seperti budaya dan gaya manajemen saat ini, jadwal kerja yang tidak fleksibel, komunikasi yang kurang memadai baik ke atas dan ke bawah dalam organisasi, dan kurang kurang kompetennya seorang manajer.

Setelah mengidentifikasi penyebab stres, mereka kemudian harus diukur dan di evaluasi. Yang harus dilakukan melalui penggunaan kuesioner karyawan, diskusi secara individual dengan karyawan, peninjauan praktek kerja dan tingkat kehadiran, dan diadakan rapat dimana karyawan didorong untuk berbicara tentang aspek pekerjaan mana yang menyebabkan stres.

Tahapan latihan ini harus diikuti oleh organisasi yang menyatukan niatnya untuk mengatasi masalah, dimulai dengan pengembangan dan publikasi pernyataan kebijaksanaan secara formal tentang stres di tempat kerja. Implementasi praktis dari kebijakan harus memperhatikan hal-hal berikut.

**6.2.1 Budaya dan gaya dalam manajemen**

Tujuan harus ditetapkan dan dapat diukur, jika tujuan dapat tercapai maka karyawan diberikan penghargaan atas kerja kerasnya, misalnya meningkatkan komunikasi dan keterlibatan karyawan, terutama sebelum dan selama periode perubahan dalam organisasi. Hal ini seharusnya didukung oleh penyediaan informasi dan pelatihan.

**6.2.2 Jadwal pekerjaan**

Memeriksa jadwal kerja ini dengan maksud untuk meningkatkan fleksibilitas mereka dan menetapkan periode kerja yang telah disepakati. Target untuk produksi harus masuk akal.

**6.2.3 Hubungan antar karyawan**

Beberapa karyawan tidak memiliki keterampilan interpersonal dan, akibatnya karyawan tersebut mendapatkan bullying, pelecehan seksual dan kekerasan. Oleh sebab itu mereka akan diberikan pelatihan sehingga mendapat manfaat dari pelatihan dan diharapkan meningkatkan mereka dalam kemampuan interpesonal. Dan perlu juga untuk memperkenalkan prosedur formal untuk menangani kasus bullying dan pelecehan melalui prosedur keluhan berupa kotak saran yang ditujukan untuk prganisasi dan memastikannya ada sistem yang efektif untuk menyelidiki keluhan yang sifatnya privacy.

**6.2.4 Konsultasi dan perencanaan pekerjaan**

Proses konsultasi secara internal harus memastikan bahwa karyawan dikonsultasikan dalam desain yang digunakan oleh organisasi tersebut dalam pekerjaan baru mereka.

**6.2.5 Pertimbangan secara ergonomis**

Tugas yang diberikan harus didefinisikan secara jelas dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip ergonomis dan dengan pertimbangan untuk mengurangi kelelahan fisik dan mental pekerja.

**6.2.6 Peran Karyawan**

Deskripsi pekerjaan yang ditulis dengan baik sangat penting untuk menentukan tujuan pekerjaan tertentu, tanggung jawab pada karyawan bersifat individu terutama dalam melakukan tugas, meberi dukungan dan pengawasan yang akan diberikan. Dalam banyak kasus, pelatihan yang spesifik mungkin diperlukan untuk kelompok karyawan tertentu, misalnya mereka yang berhubungan secara teratur dengan masyarakat.

Line Manajer juga harus yakin tentang dukungan yang akan diberikan oleh manajer senior sehubungan dengan memastikan karyawan meberikan rasa hormat untuk siapa mereka bertanggung jawab.

**6.2.7 Memberikan Dukungan**

Pemantauan rutin saat aktivitas kerja dan diskusi dengan masing-masing karyawan harus mengidentifikasi orang-orang yang terkena stres dan tekanan kerja. Banyak orang mungkin memerlukan dukungan dan harus didorong untuk menimbulkan kesadaran terhadap stres dan mampu melakukan manajemen stres terhadap diri sendiri. Selain itu, manajer perlu memberikan pengarahan tentang ketersediaan layanan baik berupa dukungan internal dan eksternal, seperti layanan kesehatan kerja, termasuk mereka yang menawarkan konseling. Pada perusahaan yang lebih kecil, karyawan biasanya mengalami gejala yang berhubungan dengan stres sehingga harus dikonsultasikan ke yang lebih ahli, dalam banyak kasus harus adanya pemberiaan dukungan bersama dengan lembaga lokal.

**6.3 Mengenali stres di tempat kerja**

Ada banyak manifestasi stres di tempat kerja. Ini termasuk :

**6.3.1 Perilaku Karyawan**

Ketegangan antar setiap individu atau karyawan dapat menjadi semakin jelas. Ketegangan ini dan konflik harus diselesaikan sebelum mereka mencapai tahap di mana perlu dilakukan tindakan disipliner.

Stres selanjutnya dapat dimanifestasikan dalam sikap kerja dari karyawan tertentu yang dapat menunjukkan kecemasan, agresi atau gejala-gejala dari keadaan depresi (lihat 'Perilaku dan stres manusia' di bagian selanjutnya).

**6.3.2 Tingkat kinerja yang buruk**

Tingkat kinerja yang buruk dapat mengurangi output atau produktivitas, hal ini biasa terjadi di organisasi ketika karyawan sedang merasa tertekan. Hal ini mungkin lebih dibuktikan lebih lanjut dilihat dari pengaturan pekerjaan harian yang buruk, tingkat kesalahan yang meningkat, limbah yang berlebihan, kurangnya pengambilan keputusan yang efektif, hilangnya motivasi dan komitmen dalam pada beberapa kasus yang terjadi pada karyawan bisa lebih buruk. Beberapa individu dapat menampilkan sikap ‘tidak dapat peduli’ untuk organisasi dan hanya fokus hanya melakukan pekerjaan.

**6.3.3 Pemantauan ketidakhadiran sakit**

Peningkatan dalam ketidakhadiran secara keseluruhan, khususnya orang-orang yang sedang mengalami menstruasi, hilangnya penyakit dalam jangka pendek, adalah manifestasi klasik dari sebuah organisasi yang sedang berada di bawah tekanan. Pemantauan ketiga aspek ini dapat menunjukkan apakah tingkat stres berkurang dan apakah tingkat stres lebih tinggi di beberapa area daripada yang lain. Pemantauan ketidakhadiran sakit harus lebih dapat menunjukkan area mana yang bermasalah.

**6.4 Kebutuhan untuk mempertimbangkan faktor manusia**

Menurut HSE, faktor manusia mengacu pada ‘lingkungan, organisasi dan pekerjaan faktor, dan karakteristik manusia dan individu yang mempengaruhi perilaku di tempat kerja dengan cara yang dapat mempengaruhi kesehatan dan keselamatan ’.

Di tempat kerja apa pun, dan selama aktivitas di tempat kerja, ada interaksi yang rumit antara faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, individu dan organisasi. Interaksi yang rumit ini dapat memiliki implikasi kesehatan dan keselamatan kerja yang mendalam.

Tugas harus dirancang secara ergonomis dan disesuaikan dengan kemampuan individu setiap karyawan yang membawa mereka keluar. Pencocokan pekerjaan ini dengan orang itu seharusnya melibatkan kecocokan fisik, termasuk desain tempat kerja dan lingkungan kerja, dan kecocokan mental, yang melibatkan informasi secara individu dalam pembuatan keputusan dan persepsi mereka terkait tugas dan risikonya.

Individu bervariasi berkaitan dengan sikap, keterampilan, kebiasaan, dan kepribadian mereka dan perbedaan-perbedaan ini dapat memiliki pengaruh penting pada perilaku yang berhubungan dengan tugas. Kadang-kadang pengaruh ini langsung dan jelas. Namun, seringkali mereka kompleks dan jauh lebih sulit untuk diidentifikasi. Padahal beberapa faktor, seperti keterampilan dan sikap, dapat dipengaruhi dan dimodifikasi, namun seperti kepribadian, jauh lebih menetap.

Meskipun faktor organisasi memiliki pengaruh besar terhadap individu dan perilaku kelompok, namun mereka sering diabaikan. Ini berlaku baik pada tahap desain dan pada tahap investigasi setelah kecelakaan atau insiden. Faktor budaya bisa sangat memberikan tekanan yang besar pada individu dimana perusahaan mereka untuk mengadopsi pola perilaku dari keinginan sesuai budaya yang ada di perusahaan. Sayangnya, tekanan budaya ini dapat bersifat negatif dan positif berkaitan dengan masalah kesehatan dan keselamatan. Ada sedikit titik dalam budaya yang mendesak kesesuaian dengan aturan, jika hal tersebut dilihat dari segi kesehatan dan keselamatan, kerja.

Ketika desain peralatan kerja telah meningkat dan prosedur kerja menjadi lebih ketat,jadi penekanannya telah beralih ke faktor manusia. Menurut HSE, ‘diperkirakan 80 persen kecelakaan mungkin disebabkan, setidaknya sebagian, pada tindakan atau kelalaian orang lain. Namun, meskipun orang mungkin sering terlibat langsung dalam masalah organisasi yang mendasari yang menjadi akar masalah. Masalah organisasi ini sering melibatkan pada kegagalan desain, manajerial dan pengambilan keputusan. Kepercayaan antara pemilik dan karyawan dan komunikasi menjadi dua arah yang sangat penting jika kegagalan organisasi harus diidentifikasi dan diperbaiki sebelum mereka mengarah ke kegagalan pada manusianya dan akibatnya terhadap kecelakaan.

HSE percaya bahwa kegagalan manusia disebabkan oleh kesalahan manusia dan pelanggaran. Contoh kecelakaan yang melibatkan kegagalan manusia termasuk nuklir Three Mile Island yaitu insiden reaktor, api stasiun bawah tanah King's Cross, rel Clapham Junction kecelakaan dan tenggelamnya Herald of Free Enterprise. Meskipun manusia menjadi penyebab langsung dari kecelakaan dalam setiap kasus, yang mendasari kegagalan organisasi mengarah kepada kegagalan manusia itu sendiri.

Kegagalan manusia dapat menyebabkan konsekuensi aktif atau laten. Kegagalan laten bisa, untuk misalnya, terjadi pada tahap desain dan tidak mengarah pada masalah serius sampai jangka waktu yang lama. Pelatihan yang buruk juga pada akhirnya dapat, menyebabkan kegagalan laten. Kegagalan aktif memiliki konsekuensi langsung, seperti gagal dalam mematuhi aturan 'dilarang merokok' saat bekerja di area yang mudah terbakar.

**6.5 Perilaku manusia dan stres**

Setiap orang berbeda. Tidak ada dua orang yang merasakan situasi dengan cara yang sama. Karena kepribadian pada individu bervariasi secara signifikan seperti halnya memori. Faktor-faktor perilaku individu, seperti sikap, motivasi, persepsi, kepribadian dan ingatan, semuanya signifikan dalam setiap pertimbangan stres di tempat kerja dan, khususnya, tindakan yang diambil oleh seseorang untuk menanggapi stressor.

**6.5.1 Sikap**

Sikap adalah hal yang paling terpenting dari perilaku manusia. Banyak definisi istilah

"Sikap" yang telah digunakan selama bertahun-tahun, seperti:

* Satu set tanggapan yang telah ditentukan dibangun sebagai hasil dari pengalaman yang serupa situasi.
* Kecenderungan untuk merespons dengan cara tertentu dalam situasi tertentu.
* Disposisi orang untuk melihat sesuatu dengan cara tertentu dan bertindak sesuai dengan itu.
* Kondisi kesiapan mental dan saraf, yang diatur melalui pengalaman, mengerahkan pengaruh langsung atau dinamis atas respons individu terhadap semua objek dan situasi yang terkait dengannya.
* Orientasi yang dipelajari, atau disposisi, terhadap suatu objek atau situasi yang menyediakan
* sebuah kecenderungan untuk merespon dengan baik atau tidak baik terhadap objek atau situasi.

Sikap terdiri dari:

* Komponen kognitif, yang berkaitan dengan pemikiran dan pengetahuan, seperti mempersepsi, mengingat, membayangkan, memahami, menilai, menalar, menganalisis masalah dan proses pengambilan keputusan; dan
* Komponen efektif yang berkaitan dengan emosi atau perasaan tertarik atau jijik.

**Fungsi sikap**

Menurut Katz, ada empat fungsi dari sikap:

1. Fungsi penyesuaian sosial: Ini berkaitan dengan bagaimana orang berhubungan dan menyesuaikan dengan pengaruh orang tua, guru, teman, kolega dan atasan mereka. Dikatakan bahwa, pada usia 9 tahun, sebagian besar sikap terbentuk. Perilaku adalah berdasarkan, sampai batas tertentu, pada filosofi 'pahala maksimum, hukuman minimum'. Fungsi ini penting dalam hal bagaimana orang menghadapi stres yang mana dapat dibuat oleh atasan mereka di tempat kerja.

2. Nilai fungsi ekspresif: Orang menggunakan sikap mereka untuk menyajikan gambaran diri mereka sendiri yang memuaskan dan menyenangkan bagi mereka. Ini adalah hal yang penting dari sikap pada seseorang itu melihat diri mereka lebih baik dan berbeda, dalam beberapa cara khusus, dari orang lain di sekitar mereka. Ini adalah aspek dari ‘citra diri’ seseorang. Untuk mempromosikan citra diri ini, orang dapat mengadopsi pandangan ekstrem dari situasi, berpakaian dengan cara tertentu dan mengadopsi persuasi politik tertentu.

3. Fungsi Pengetahuan: Sikap digunakan untuk menyediakan sistem standar itu mengatur dan menstabilkan dunia yang mengubah pengalaman. Atas dasar ini, orang membutuhkan untuk bekerja dalam kerangka kerja yang dapat diterima, memiliki skala nilai dan umumnya tahu di mana mereka berdiri. Dimana salah satu dari ketiga aspek ini tidak dapat diterima, tidak pasti atau tidak jelas, stres mungkin muncul.

4. Fungsi pertahanan diri: Fungsi ini berkaitan dengan kebutuhan seseorang untuk mempertahankan citra dirinya, baik secara eksternal, dalam hal bagaimana orang bereaksi terhadap dirinya, dan secara internal, untuk menangani impuls batin dan pengetahuan pribadinya tentang apa yang dia lakukan benar-benar seperti. Sekali lagi, tanggapan negatif dari orang lain, seperti rekan kerja, dapat menghasilkan stres jika individu merasa citra dirinya terancam.

**Pembentukan sikap, pengembangan dan perubahan**

Sikap terbentuk sebagai hasil dari pengalaman terus menerus dari situasi selama seumur hidup

dan, dengan demikian, sulit diubah. Mereka terkait langsung dengan:

● Citra diri - gambar yang diinginkan individu untuk diproyeksikan ke dunia luar, misalnya, sopan, sulit untuk menyenangkan, tegas, 'keren' atau makmur.

● Pengaruh kelompok dan norma kelompok, atau standar, ditegakkan oleh pihak tertentu kelompok, seperti orang yang bekerja di departemen, di mana keanggotaan grup dan kontak sosial dengan para anggotanya memerlukan berbagi sikap dan menyesuaikan diri dengan norma atau standar.

● Opini individu - pendapat didefinisikan sebagai 'apa yang dipikirkan seseorang tentang sesuatu' atau ‘sikap terhadap sesuatu yang sangat sulit diubah’; orang membawa a berbagai macam pendapat yang mungkin menjadi tantangan, ejekan atau koreksi individu di bawah beberapa tingkat stres.

● Takhayul - digambarkan sebagai 'pendapat atau praktik berdasarkan keyakinan keberuntungan sihir'. Orang memiliki takhayul, seperti tidak berjalan di bawah tangga atau takut dua pisau menyeberang, meskipun fakta bahwa tidak ada penjelasan logis mengapa mereka harus takut pada situasi semacam itu.

Sikap sangat sulit diubah. Dalam banyak kasus, orang tidak menginginkannya mengubah sikap terhadap situasi tertentu meskipun ada banyak bukti yang mendukung perubahan seperti itu. Agar berhasil, perubahan sikap harus dilakukan dalam rangkaian yang terkontrol dengan baik tahapan.

Salah satu hambatan untuk perubahan sikap adalah 'disonansi kognitif', situasi yang terjadi ketika seseorang memiliki sikap yang tidak sesuai dengan informasi yang disajikan. Teori disonansi kognitif diusulkan oleh Leon Festinger yang mendalilkanitu, ketika dihadapkan dengan dua bagian informasi, yaitu, 'kognisi' (pengetahuan, pikiran, perasaan) yang tidak konsisten, berlawanan atau bertentangan, pengalaman orang ketidaknyamanan atau stres. Oleh karena itu, mereka ingin mengurangi ketidaknyamanan ini atau ‘disonansi’ dengan terlibat dalam berbagai kegiatan, seperti mengubah ide, keyakinan, pengetahuan atau keterampilan, atau dengan menghindari pemikiran atau kognisi sama sekali. Lewat sini, banyak orang berusaha untuk mengurangi atau menghilangkan stres dalam berbagai situasi.

Sejumlah faktor penting berpengaruh dalam proses perubahan sikap.

**Individu**

**Membangun Opini**

Orang memperoleh pendapat tentang berbagai topik dari orang tua mereka, di sekolah dan di situasi kerja yang, selama periode waktu, menjadi mengeras. Berupaya berubah pendapat ini, yang mungkin merupakan salah satu tujuan dari kursus pelatihan tertentu, untuk Misalnya, dapat menimbulkan stres bagi pelatih dan peserta pelatihan yang, dalam banyak kasus, akan ditampilkan disonansi kognitif dalam memperdebatkan pernyataan pelatih tentang masalah tertentu.

**Konservatisme**

Kebanyakan orang konservatif dalam pandangan mereka dan menjadi semakin resisten terhadap perubahan. Tingkat konservatisme adalah ciri khusus dari individu dan sikapnya terhadap, misalnya, prosedur kerja yang aman, dan mungkin menjadi penghalang penting bagi perubahan sikap. Berupaya untuk mengubah perilaku dapat mempengaruhi konservatisme seseorang dalam stres.

**Pengalaman yang lalu**

Kebanyakan orang melakukan tugas di tempat kerja berdasarkan pengalaman masa lalu, dengan menggunakan bekerja praktik-praktik yang telah mereka dapatkan selama bertahun-tahun. Mayoritas orang belajar dari mereka kesalahan dan memodifikasi perilaku mereka untuk mencegah pengulangan kesalahan

**Tingkat kecerdasan dan pendidikan**

Faktor-faktor ini penting dalam membingkai sikap. Orang yang terdidik dan cerdas dapat mempertimbangkan, misalnya, bahwa instruksi dari manajemen hanya ditujukan mereka yang memiliki kecerdasan yang buruk atau kurangnya pendidikan dan bahwa mereka tidak berlaku untuk diri mereka sendiri. Oleh karena itu ada kebutuhan bagi pengusaha untuk menghasilkan instruksi dan arahan yang sesuai dengan tingkat kecerdasan tenaga kerja. Memperlakukan karyawan apa adanya kurang cerdas bisa membuat stres bagi karyawan dan menciptakan perselisihan.

**Motivasi**

Motivasi, elemen perilaku manusia yang mendorong orang maju, dapat memiliki efek langsung pada sikap. Bonus dan skema insentif, atau berbagai bentuk 'direncanakan motivasi ', biasanya ditujukan untuk meningkatkan motivasi karyawan menuju tingkat kinerja yang lebih baik, sehingga menuai hasil yang ditawarkan jika target tercapai. Kegagalan untuk memenuhi target, karena berbagai alasan, bisa membuat stres bagi karyawan yang bersangkutan dan menghasilkan kebencian di antara karyawan tersebut.

**Kredibilitas**

Sikap terkait langsung dengan keyakinan pribadi yang dipegang oleh orang-orang. Hal ini dasar, orang lebih cenderung mempertimbangkan perubahan sikap yang disarankan jika orang tersebut membuat saran ini memiliki beberapa bentuk kredibilitas dalam organisasi. Kredibilitas dapat dikaitkan dengan peringkat, posisi seseorang di organisasi atau tingkat prestise yang dimiliki. Orang lebih cenderung mempertimbangkan perubahan sikap terhadap prosedur kerja jika pesan terlihat datang dari manajemen senior lebih cepat dari seseorang yang berada di bawah organisasi, seperti supervisor.

Terlepas dari siapa pesan itu berasal, bagaimanapun, di mana pesan konflik dengan keyakinan pribadi tertentu, stres dapat diciptakan.

**Daya tarik**

Setiap perubahan dalam sikap yang diminta oleh manajemen senior harus menarik bagi orang yang peduli. Daya tarik, secara fundamental, menggabungkan tiga elemen, yaitu, kesamaan, persahabatan, dan rasa suka. Dua orang yang lebih mirip melihat diri mereka dalam istilah dari, misalnya, situasi kerja tertentu, semakin besar kemungkinan mereka mempercayai masing-masing lain. Persahabatan juga merupakan faktor penting dalam perubahan sikap bahwa seseorang lebih cenderung memperhatikan seorang teman dari seseorang yang dianggap sebagai musuh. Demikian pula, di mana seseorang benar-benar menyukai dan berhubungan baik, misalnya, manajer mereka, mereka lebih cenderung mengubah sikap mereka terhadap situasi atau prosedur kerja.

Diperlukan perubahan sikap yang dianggap tidak menarik untuk menciptakan berbagai respons stres, termasuk kemarahan, frustrasi, dan penolakan terhadap perubahan yang diperlukan.

**Interpretasi selektif**

Ada pepatah lama, "Orang hanya mendengar apa yang ingin mereka dengar!" Apakah itu atau tidak pesan akan melalui untuk membawa perubahan dalam sikap ke arah yang diinginkan tergantung, dalam ukuran besar, pada bagaimana penerima menafsirkan pesan. Dalam banyak kasus, penerima dapat menafsirkan fakta-fakta yang disajikan dengan memilih orang-orang yang cocok dengannya sikap yang ada untuk hal itu. Ini terutama terjadi di mana ada perbedaan besar antara sikap penerima dan pesannya. Interpretasi selektif fakta adalah salah satu faktor kuat dalam sikap pembekuan sehingga mereka menolak segala bentuk perubahan.

**Imunisasi**

Aspek ini dapat dibandingkan dengan praktik medis imunisasi seseorang terhadap penyakit tertentu dengan menyuntiknya dengan dosis terkontrol dari organisme yang menyebabkan penyakit. Dalam hal sikap, analogi berarti paparan ringan sikap yang berlawanan dapat mengimunisasi seseorang untuk melawannya sehingga dia tidak akan pernah melakukannya menerima fakta atau argumen lebih lanjut untuk itu, tidak peduli seberapa kuat mereka.

**Sikap yang seharusnya ada**

**Disonansi kognitif**

Masalah disonansi kognitif adalah penghalang yang mapan terhadap perubahan sikap dan harus dipertimbangkan dalam desain, misalnya, program pelatihan dan lainnya kegiatan yang diarahkan untuk membawa perubahan dalam sikap.

**Citra diri**

Sikap yang saat ini dipegang adalah elemen penting dari citra diri seseorang. Demikian pula, citra diri dapat diidentifikasi oleh satu set sikap tertentu. Dalam banyak kasus, terjadi perubahan Sikap seseorang terhadap masalah tertentu dapat mengakibatkan hilangnya wajah, kredibilitas atau gambaran diri, mengakibatkan stres.

**Keuntungan finansial**

Prospek keuntungan finansial dapat memiliki efek signifikan, tetapi hanya jangka pendek sikap yang dimiliki. Orang-orang dikenal untuk mengubah perilaku jika beberapa bentuk hadiah ditawarkan tetapi, pada penghapusan berikutnya dari hadiah, biasanya kembali ke mantan mereka sikap. Dalam beberapa kasus, tingkat modifikasi perilaku yang diperlukan untuk mencapai hadiah terlalu besar, dan orang yang tidak dapat mencapai tingkat modifikasi perilaku diperlukan menderita stres dalam berbagai cara.

**Pendapat orang lain**

Orang umumnya menghargai pendapat dari kontak kerja langsung mereka, seperti manajer, perwakilan serikat pekerja atau karyawan lainnya. Kepatuhan dengan pendapat-pendapat ini mungkin memerlukan beberapa bentuk modifikasi perilaku yang bisa membuat stres.

**Keterampilan yang memadai**

Setiap orang memiliki keahlian khusus. Operator yang terampil sering memegang sikap yang keahliannya, hal itu diperoleh selama bertahun-tahun dan, mungkin, melalui melayani magang, secara otomatis akan melindunginya terhadap situasi yang merugikan, seperti, misalnya, kecelakaan. Demikian pula, keterampilannya adalah sumber pribadi kebanggaan yang menempatkannya di atas orang lain yang tidak memiliki keterampilan ini.

Namun, perubahan dalam praktik kerja, seperti 'de-skilling' dan otomatisasi proses tertentu yang sebelumnya dilakukan oleh operator terampil khusus, telah menghasilkan dalam status kehilangan untuk operator yang terampil. Ini bisa sangat menekan untuk ini kelompok orang yang mungkin merasa bahwa mereka kurang di hargai di dalam organisasi.

**Situasi**

**Situasi kelompok**

Orang-orang yang bekerja bersama secara teratur cenderung mengembangkan sikap kelompok yang mungkin tidak pantas. Setiap pelatihan yang diarahkan pada perubahan sikap harus, oleh karenanya, diambil tempatkan secara berkelompok. Setiap upaya untuk memecah sikap kelompok harus diakui fakta bahwa ini dapat menyebabkan stres bagi anggota kelompok.

**Pengaruh agen perubahan**

Karyawan menemukan sejumlah 'agen perubahan' yang berbeda di tempat kerja. Ini termasuk manajer, seperti manajer sumber daya manusia, praktisi dan petugas kesehatan dan keselamatan perusahaan asuransi. Inspektur HSE, petugas kesehatan lingkungan dan kebakaran petugas pencegahan dapat membawa perubahan melalui berbagai kegiatan penegakan hukum.

Semua orang ini berdampak pada organisasi pada tingkat yang berbeda, dalam banyak hal menciptakan stres bagi individu dengan siapa mereka bersentuhan.

**Gengsi**

Semakin, organisasi melihat bidang seperti kualitas, kesehatan dan keselamatan dan lingkungan perlindungan, dan prosedur yang telah mereka adopsi, sebagai sarana untuk mendapatkan prestise di pasar dan mempromosikan citra organisasi ke luar dunia. Ini telah menghasilkan berbagai kebijakan dan prosedur yang harus diadopsi oleh orang-orang lebih jauh di dalam organisasi yang, pada gilirannya, dapat mempertimbangkan itu mereka tidak punya waktu untuk menangani elemen-elemen 'pinggiran' ini, tidak tertarik pada hal-hal ini atau melihatnya sebagai sesuatu yang dipaksakan dari atas dan atas yang mereka tidak punya kendali.

Ini dapat menyebabkan tanggapan yang merugikan dari semua tingkat organisasi dan bisa menjadi penyebab stres yang signifikan, terutama untuk manajer lini.

**Iklim untuk perubahan**

Umumnya, orang tidak suka perubahan apa pun. Namun, sebagian besar organisasi pergi melalui periode perubahan yang bisa membuat stres bagi mereka yang terlibat di semua level.

**Contoh manajemen**

Ini adalah yang terkuat dari semua motivator untuk mengubah sikap. Ini mungkin termasuk, kapan mengunjungi area kerja, pemakaian barang-barang pakaian pelindung tertentu secara sederhana oleh manajer senior di mana organisasi mengharuskan karyawan untuk memakai pelindung yang sama pakaian selama pekerjaan mereka. Contoh manajemen senior yang buruk, di sisi lain, mengakibatkan hilangnya kredibilitas dan sejumlah stres bagi manajer lini yang kehilangan mungkin menderita stres sebagai akibat dari komentar buruk yang dibuat oleh karyawan.

**Menimbulkan rasa takut**

Berusaha mengubah sikap melalui rasa takut bukanlah ide yang baik. Contoh klasik dari teknik ini terlihat di poster ‘Jangan minum dan mengemudi’ tahun lalu yang menunjukkan wajah seorang sopir yang dimutilasi yang diproyeksikan melalui kaca depan mobil. Dampaknya tidak berarti karena banyak orang hanya 'mematikan' ketika dihadapkan dengan ini semacam poster horor. Namun dalam beberapa kasus, responsnya cukup menegangkan adalah salah satu alasan mengapa poster itu akhirnya ditarik.

**6.5.2 Motivasi**

Istilah 'motif' menyiratkan kebutuhan dan arah perilaku menuju tujuan, sasaran atau obyektif. Seorang 'motivator', di sisi lain, adalah sesuatu yang menyediakan dorongan untuk menghasilkan perilaku tertentu atau perilaku cetakan.

'Motivasi' adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan tujuan atau sasaran yang dilakukan oleh seseorang untuk bertemu dan mendorong atau memotivasi kekuatan yang membuat dia tetap di jalur dalam mengejar ini tujuan atau sasaran. 'Motivasi' dapat digunakan untuk merujuk negara bagian dalam individu, keperilaku dan ke tujuan ke arah mana perilaku diarahkan. Motivasi memiliki tiga fitur khusus:

1. Negara yang memotivasi dalam diri individu.

2. Perilaku dibangkitkan dan diarahkan oleh keadaan ini dan

3. Sasaran atau tujuan ke arah mana perilaku diarahkan.

Ketika tujuan tercapai, keadaan yang menyebabkan perilaku mereda, jadi mengakhiri siklus sampai keadaan terangsang lagi dalam beberapa cara.

**Teori motivasi**

Sejumlah teori motivasi telah dikembangkan pada abad terakhir pada khususnya mereka yang diarahkan untuk mengidentifikasi mengapa orang bekerja.

**F.W. Taylor (1911): Teori Manajemen dan Organisasi Kerja**

memeriksa perbedaan antara para manajer potensial, yang terlibat di dalamnya pengorganisasian, perencanaan dan pengawasan kegiatan kerja, dan sisa tenaga kerja, yang tidak tertarik pada aspek-aspek ini. Mereka lebih suka memilikinya tugas-tugas sederhana yang diorganisasikan bagi mereka agar mereka dapat dilatih untuk melaksanakannya tanpa harus untuk membuat keputusan. Setelah pekerjaan itu direncanakan, uang adalah insentif utama untuk meningkatkan produksi.

Taylor mengatakan 'Manusia adalah makhluk yang melakukan segalanya untuk memaksimalkan kepentingan diri sendiri'. Dengan kata lain, orang terutama dimotivasi oleh keuntungan ekonomi. 'Apa untungnya bagi saya?' dipandang sebagai motivator penting bagi sebagian orang.

Sudut pandang ini, bahwa orang hanya bekerja untuk mendapatkan upah, dipegang oleh banyak orang pengusaha abad kesembilan belas dan awal abad kedua puluh. Filosofi bahwalebih banyak uang seseorang dibayar, semakin keras dia akan bekerja, menyebabkan berbagai macam variasi tentang tema ini, seperti skema insentif, bonus produktivitas, kerja potong, pembayaran oleh hasil dan bahkan konsep 'bahaya uang' dalam industri berisiko tinggi tertentu. Konsep Taylor (1911) dari Manajemen Ilmiah membawa tentang strategi dasar dan sistem, seperti pembagian kerja, proses produksi massal, studi kerja dan hebat penekanan pada kondisi optimal untuk bekerja, pelatihan, dan pemilihan karyawan.

Teori Taylor sekarang sebagian besar telah didiskreditkan. Sementara kebanyakan orang akan setuju bahwa imbalan keuangan adalah signifikan agar orang dapat bertahan hidup dan mempertahankan standar hidup yang layak, faktor-faktor lain, seperti lingkungan kerja, sosial hubungan di tempat kerja, kepuasan kerja dan pemenuhan diri sama pentingnya.

**Elton Mayo (1930): Manusia Sosial**

Berbagai penelitian oleh Elton Mayo di Hawthorn Works of Western Electric Perusahaan, Chicago pada tahun 1930 berusaha untuk mengidentifikasi kondisi kerja terbaik untuk orang-orang dengan maksud untuk meningkatkan produktivitas. Mantan upaya untuk meningkatkan pekerja kinerja dan dengan demikian meningkatkan output didasarkan pada gagasan bahwa para pekerja seharusnya dianggap sebagai mesin, yang outputnya dapat ditingkatkan dengan memperhatikan fisik kondisi dan penghapusan gerakan boros dan kelelahan pekerja yang dihasilkan.

Metode Mayo melibatkan mempelajari output dari sekelompok kecil pekerja wanita yang dikonsultasikan tentang masing-masing sejumlah besar perubahan praktik kerja yang diperkenalkan. Hampir semua perubahan ini mengarah pada peningkatan output. Namun, saat ini terus berlanjut perubahan akhirnya kembali ke kondisi fisik semula, output tetap meningkat lebih lanjut. Wahyu-wahyu seperti itu membuat Mayo menyimpulkan bahwa, sebagaimana perubahan-perubahan yang diamati bisa dengan jelas tidak dikaitkan dengan perubahan dalam kondisi fisik seperti itu, mereka harus karena faktor sosial dan perubahan sikap para pekerja. Pada dasarnya, karena seseorang menunjukkan minat pada masalah para pekerja ini, mereka mengalaminya perasaan penting dan menanggapi dengan memberikan yang terbaik. Itu ditemukan, misalnya, bahwa sebagian besar keluhan yang diangkat hanyalah gejala ketidakpuasan umum, dan kesempatan untuk membahas keluhan-keluhan ini di hadapan seorang pendengar yang simpatik sering menyebabkan pemecahannya.

Kebutuhan akan kerjasama mereka, dan fakta bahwa konsultasi telah dilakukan perubahan, menghasilkan pembentukan budaya kelompok. Anggota dihargai berada di kelompok, merasa bertanggung jawab kepada kelompok dan perusahaan dan, khususnya, prihatin dengan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh grup. Hasil dari studi ini adalah kesadaran bahwa orang tidak termotivasi secara langsung oleh keuangan penghargaan, tetapi lebih cenderung ke arah filsafat sosial 'pekerjaan hari yang adil untuk adil bayaran hari ini '. Mereka sangat peduli dengan interaksi sosial yang terjadi selama periode kerja dan bangga memiliki kelompok kerja yang dapat diidentifikasi. Faktor-faktor ini saja memberikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, semakin signifikan kelompok kerja, semakin besar kepuasannya. Mereka juga menanggapi tekanan dari mereka rekan-rekan dan minat yang ditunjukkan di dalamnya secara individual oleh berbagai tingkat manajemen. Atas dasar ini, pekerjaan dianggap sebagai aktivitas sosial, bukan hanya sarana mendapatkan bayaran.

Sejumlah poin penting muncul dari penelitian Mayo ke dalam sikap pekerja antara 1927 dan 1932, khususnya:

● Kesempatan untuk menyampaikan keluhan memiliki efek menguntungkan pada semangat kerja.

● Keluhan seringkali tidak obyektif, tetapi bergejala yang lebih mengakar gangguan.

● Pekerja dipengaruhi oleh pengalaman di luar tempat kerja mereka, serta mereka di dalam tempat kerja.

● Ketidakpuasan sering didasarkan pada apa yang dilihat oleh pekerja sebagai perkiraan yang kurang status sosial mereka di perusahaan.

● Kelompok sosial sukarela yang terbentuk di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku anggota individu yang menimbulkan norma kelompok untuk produksi dan sanksi kelompok untuk orang yang tersesat di luar norma-norma ini atau didirikan informal standar.

Penelitian Mayo lebih lanjut menghasilkan penekanan yang berubah pada peran pengawas,dari otokrat ke pemimpin kelompok, dan perhatian yang lebih besar terhadap kebutuhan untuk mendirikan dan menjaga moral kelompok kerja.

**Abraham Maslow (1943): Aktualisasi Diri**

mempelajari faktor-faktor yang signifikan dalam motivasi orang sukses dan yang mana memberi mereka kepuasan dalam pekerjaan mereka. Prestasi, harga diri, dan pertumbuhan pribadi menonjol dalam hasil dari studi ini.

Maslow mendefinisikan motivasi sebagai 'sebuah upaya untuk memenuhi kebutuhan'. Jadi, ketika seseorang membutuhkan sesuatu, dia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan ini. Sebagai kebutuhan puas, itu menyingkap tingkat kebutuhan lain, sehingga orang terus menginginkan. Maslow sebenarnya mengkategorikan ini kebutuhan dan peringkat mereka dalam urutan kepentingan, menghasilkan 'hierarki kebutuhan' sebagai berikut:

● **Kebutuhan dasar atau fisiologis** seperti makanan, minuman, udara, air, tidur, seks dan kehangatan

● **Kebutuhan keselamatan dan keamanan**, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari fisik atau mental serangan, deprivasi, ketidakamanan dan keinginan; kebutuhan fisik dan psikologis keselamatan dan keamanan, dan untuk berlindung

● **Kebutuhan sosial**, kebutuhan yang terkait dengan status dan penerimaan sebagai anggota kelompok, yaitu rasa memiliki, partisipasi dalam kegiatan sosial, harga diri, dari teman sebaya, kebutuhan untuk mencintai dan dicintai

● **Kebutuhan akan** **Harga diri (ego)**, kebutuhan untuk pencapaian, pujian, kehormatan, kemuliaan dan pujian, kebutuhan untuk diperhatikan, kebutuhan untuk harga diri, status dan rasa hormat orang lain, untuk, pengetahuan, kemandirian, tanggung jawab, kepercayaan diri dan prestise

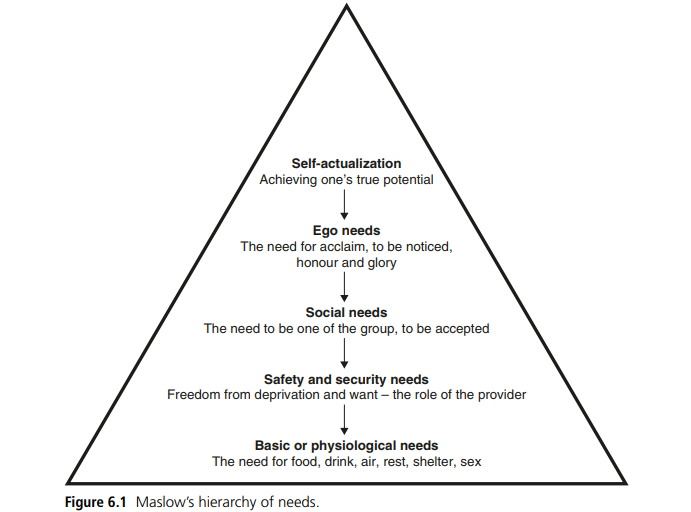
● **‘Aktualisasi diri’**, tahap akhir untuk mencapai potensi seseorang; ‘Lakukan milik sendiri ’; 'Apa yang bisa dilakukan laki-laki, dia pasti!'; aktualisasi diri identik denganMpertumbuhan, pengembangan pribadi, pencapaian, pemenuhan diri, ekspresi diri dan kreativitas.

**Modifikasi untuk Maslow’s models**

Model hierarki kebutuhan asli Maslow kemudian dimodifikasi pada tahun 1970-an dan 1990-an. Model yang dimodifikasi ini ditunjukkan pada Gambar 6.2 dan 6.3. Maslow lebih lanjut mengidentifikasi sejumlah karakteristik 'aktualisasi diri', yaitu:

● Rasa realitas yang tajam, sadar akan situasi nyata, penilaian yang obyektif, dan bukan penilaian subjektif.

● Lihat masalah dalam hal tantangan dan situasi yang membutuhkan solusi, bukan sebagai keluhan atau alasan pribadi.



● Kebutuhan untuk privasi dan merasa nyaman sendirian

● Bergantung pada pengalaman dan penilaian sendiri, independen, tidak bergantung pada budaya dan lingkungan untuk membentuk opini dan pandangan

● Tidak rentan terhadap tekanan sosial, tidak konformis

● Demokratis, adil dan tidak diskriminatif, merangkul dan menikmati semua budaya, ras dan gaya individual

● Berbakat sosial, memiliki kemanusiaan

● Menerima orang lain apa adanya dan tidak mencoba mengubah orang

● Nyaman dengan diri sendiri; meskipun ada kecenderungan yang tidak konvensional

● Beberapa teman dekat dekat, daripada banyak hubungan permukaan

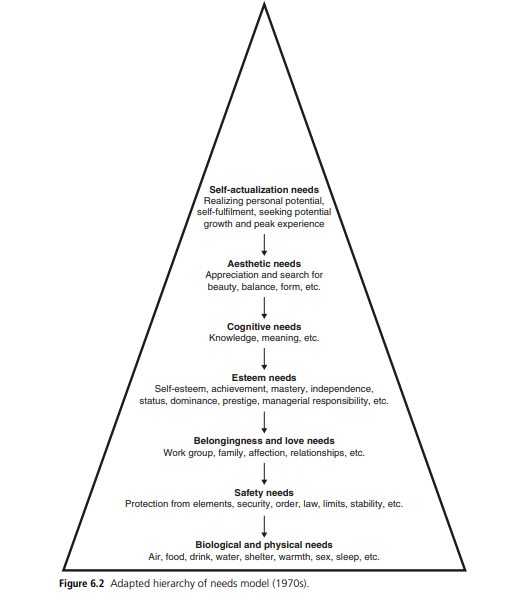
● Rasa humor diarahkan pada diri sendiri atau kondisi manusia, bukan pada mengorbankan orang lain

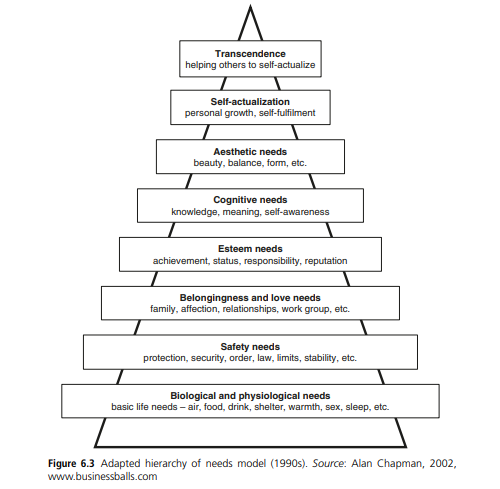
● Spontan dan alami, jujur pada diri sendiri, bukan seperti yang diinginkan orang lain

● Bersemangat dan tertarik pada segalanya, bahkan hal-hal biasa

● Kreatif, inventif, dan orisinal

● Carilah pengalaman yang meninggalkan kesan mendalam





**Fred Herzberg (1957): Teori Dua Faktor**

Herzberg melakukan studi ekstensif di seluruh Amerika Serikat, Kanada, dan Amerika Serikat Kerajaan berusaha untuk mengidentifikasi di antara para pekerja di banyak organisasi faktor-faktor itu menghasilkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan.

Dia meneliti kebutuhan homeostatik (faktor kebersihan atau faktor pemeliharaan) yang mana dengan menghindari rasa sakit dan ketidakpuasan, dan kebutuhan pertumbuhan (motivator) peduli dengan pencapaian kepuasan dan pemenuhan.

Dia meminta banyak orang dalam berbagai pekerjaan di berbagai tingkat organisasi, dua pertanyaan:

1. Faktor apa yang menyebabkan Anda mengalami ketidakpuasan yang ekstrem dengan pekerjaan Anda?

2. Faktor apa yang membuat Anda mengalami kepuasan ekstrem terhadap pekerjaan Anda?

|  |  |
| --- | --- |
| Hygiene faktor | Motivator |
| Uang | Tantangan |
| Lingkungan kerja | Tanggung jawab |
| Keamanan keselamatan | Pembaharuan |
| Kualitas pengawasan | Membangun minat dan menstimulasi suat pekerjaan |
| Prosedur administrasi | Prestasi |
| Hubungan interpersonal | Pengakuan |
| Stastus | Kemungkinan adanya pengembangan |
| Keamanan |  |

Tabel 6.1 Hygiene faktor dan motivators (Herzberg)

Faktor-faktor hygiene dan motivator ini tercantum di atas pada Tabel 6.1. Orang mengharapkan faktor higienis untuk hadir dan memuaskan. Jika tidak ada, atau buruk dikelola, mereka akan membawa ketidakpuasan. Di sisi lain, sementara motivator memunculkan kepuasan kerja, mereka tidak akan menghasilkan ketidakpuasan jika tidak hadir.

Pesan yang keluar dari studi Herzberg adalah jika manajemen memotivasi orang untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan merangsang minat kerja, mereka harus mendapatkan faktor kebersihan yang benar, termasuk pengaturan kesehatan dan keselamatan, pertama. Ini termasuk strategi untuk mengurangi stres di tempat kerja.

**Meningkatkan motivasi: Pengayaan pekerjaan**

Herzberg menyarankan konsep pengayaan pekerjaan sebagai solusi untuk masalah memenuhi kebutuhan motivasi. Namun harus diperhatikan, untuk memastikan bahwa pengayaan pekerjaan teknik tidak diperkenalkan dalam jumlah besar atau dengan kecepatan seperti itu untuk membangkitkan alarm berlebihan, ketakutan di antara pekerja dan stres. Ketika diperkenalkan pada yang direncanakan dasar, dan dengan konsultasi, pengayaan pekerjaan memungkinkan untuk pertumbuhan dan kebutuhan prestasi karyawan yang harus dipenuhi sebagai hasil dari upaya mereka di tempat kerja.

Arti penting dari konsep pengayaan pekerjaan terletak pada kejelasannya memfokuskan perhatian pada perbedaan motivasi antara 'tugas dan lingkungan' dan 'Faktor intrinsik dan ekstrinsik'.

Pemiskinan tugas, yaitu menghilangkan kepentingan individu, tantangan dan tanggung jawab dari pekerjaan, menghasilkan motivasi yang memburuk dan, bagi sebagian orang, bisamenjadi penyebab stres yang signifikan. Sebaliknya, tidak ada peningkatan lingkungan, seperti peningkatan pengawasan, kondisi kerja, pembayaran dan hubungan manusia, dapat mengimbangi pemiskinan tugas ini. Jelas, oleh karena itu, ada kebutuhan untuk memeriksa tugas-tugas yang dilakukan orang-orang dengan maksud untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyediakan minat, tantangan dan tanggung jawab untuk karyawan. Tingkat motivasi yang lebih tinggi dapat dicapai melalui pengayaan pekerjaan, pembesaran pekerjaan dan rotasi pekerjaan disertai oleh berbagai skema partisipasi pekerja seperti diuraikan di bawah ini:

1. Pengayaan pekerjaan: peningkatan kepuasan dan tanggung jawab yang melekat pada suatu pekerjaan dicapai baik melalui mengurangi tingkat pengawasan atau dengan mengalokasikan masing-masing pekerja unit kerja di mana mereka memiliki kebebasan untuk memilih metode mereka dan urutan operasi.

2. Pembesaran pekerjaan: dalam hal ini, pekerja harus meningkatkan secara progresif jumlah sebenarnya dari operasi yang dia lakukan.

3. Rotasi pekerjaan: sementara konsep rotasi pekerjaan, dalam beberapa contoh tidak populer dengan pekerja, tujuannya adalah untuk memberikan lebih banyak variasi pada hal-hal sederhana, berulang, dan biasanya tugas-tugas otomatis.

4. Partisipasi pekerja: partisipasi pekerja dalam berbagai tingkatan dapat dicapai di bidang-bidang berikut:

● keputusan yang berkaitan dengan personil: transfer ke pekerjaan lain, masalah disipliner, berbagai bentuk pelatihan dan instruksi

● keputusan sosial: pengaturan kesejahteraan, prosedur dan sistem kesehatan dan keselamatan kerja, pengaturan jam kerja, waktu istirahat

● keputusan ekonomi: metode produksi, perencanaan dan pengendalian produksi, waktu produksi, rasionalisasi, perubahan dalam organisasi tanaman, ekspansi atau kontraksi.

Tujuan mendasar adalah untuk mengurangi atau menghilangkan pendekatan otoriter manajemen dan menggantinya dengan gaya manajemen yang lebih partisipatif. Partisipatif pemimpin adalah orang yang berencana bekerja dan berkonsultasi dengan bawahannya untuk yang terbaik tindakan. Ia terampil dalam rekonsiliasi konflik sehingga mencapai kohesi kelompok dan efektivitas. Orang semacam itu juga tertarik pada karyawan individu dan karyawannya masalah tertentu, sedangkan yang otoriter menggunakan penghargaan dan hukuman tradisional semacam, latihan pengawasan ketat dan lebih tertarik pada kegiatan mereka di atasnya daripada di bawahnya.

**Motivasi dan stres**

Herzberg berkata 'Sebelum Anda dapat meningkatkan kepuasan dengan pekerjaan, Anda harus menghilangkan ketidakpuasan dengan kerja'. Bagi banyak orang, stres adalah salah satu 'ketidakpuasan terbesar' dengan pekerjaan, dalam banyak kasus mengakibatkan ketidakhadiran, kurangnya minat, rendah diri dan tingkat pencapaian pribadi yang buruk.

Pengusaha harus mengakui fakta bahwa orang pergi bekerja tidak semata-mata untuk keuangan penghargaan yang ditawarkan. Ada banyak faktor kerja lain yang memberi mereka kepuasan, kebahagiaan, stimulasi, dan minat yang tidak akan mereka dapatkan jika mereka tinggal di sana rumah. Pengusaha, oleh karena itu, perlu berkonsentrasi pada faktor-faktor ini menyebabkan kepuasan jika mereka melihat peningkatan kinerja. Kegagalan untuk mempertimbangkan faktor-faktor ini akan terjadi memiliki efek terbalik yang ditandai dengan bukti stres di antara karyawan.

Tiga aspek terpenting dalam memotivasi karyawan dan mencegah stres adalah gaya dan bentuk komunikasi, sistem konsultasi dan bukti perusahaan kepemimpinan dari atas ke bawah. Konsultasi dengan karyawan dalam merencanakan organisasi kerja adalah salah satu motivator terbesar. Proses komunikasi mungkin juga perlu pemeriksaan dengan maksud untuk meningkatkan jalur komunikasi vertikal dan horizontal. Gaya manajemen harus menggabungkan kepemimpinan dan komitmen yang kuat.

**Motivasi yang tepat**

Pengusaha harus menjawab pertanyaan di bawah ini.

1. Apakah manajer di semua tingkatan mendiskusikan pekerjaan dengan karyawan?

2. Apakah manajer memiliki kebijakan 'pintu terbuka', sehingga mereka siap untuk berdiskusi masalah pribadi karyawan?

3. Apakah karyawan diberi kesempatan untuk mendiskusikan keluhan pribadi dengan manajer?

4. Apakah ada bukti budaya kelompok di antara kelompok kerja yang berbeda?

5. Apakah orang bangga menjadi anggota dari kelompok kerja ini?

6. Apakah ada tingkat kepuasan kerja yang tinggi di antara para karyawan?

7. Apakah organisasi menganggap pengayaan pekerjaan penting?

8. Apakah setiap pekerjaan dipandang penting untuk keberhasilan organisasi?

9. Apakah supervisor bertindak sebagai pemimpin kelompok, lebih cepat daripada otokrat?

10. Apakah prestasi individu sehubungan dengan target kinerja diakui dan

dihargai?

11. Apakah upaya dilakukan untuk meningkatkan harga diri orang?

12. Apakah upaya dilakukan untuk mendorong pertumbuhan pribadi dan kesuksesan karyawan?

13. Apakah manajer mempelajari kebutuhan individu karyawan dan berusaha untuk memuaskan kebutuhan ini?

14. Apakah karyawan didorong untuk melihat masalah pekerjaan sebagai tantangan dan situasi membutuhkan solusi?

15. Apakah Anda berusaha menjadikan pekerjaan orang-orang berarti, penting, dan menantang?

16. Apakah ada sistem yang diakui untuk partisipasi pekerja?

17. Apakah orang mendapat kesempatan untuk interaksi sosial di tempat kerja?

18. Apakah karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan mereka dan berdiri melaluinya penyediaan informasi, instruksi dan pelatihan?

19. Apakah penyebab ketidakhadiran setiap individu diselidiki?

20. Apakah penyebab kesalahan manusia diselidiki?

Idealnya, akan ada jawaban 'Ya' untuk semua pertanyaan di atas.

**Kualitas kehidupan kerja**

Pada tahun 1974 Konferensi Kantor Perburuhan Internasional mengeluarkan resolusi yang ditujukan pada mempromosikan dan memastikan bahwa kualitas filosofi kehidupan kerja adalah salah satu yang mengambil berbagai teori motivasi dan kepuasan pekerja dan menempatkan mereka dalam kerangka yang lebih luas. Ini menganggap banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan dasar dan, karenanya, motivasi karyawan, dan terdiri dari kualitas hidup mereka di tempat kerja. Ini menekankan pentingnya konsultasi dan partisipasi pekerja sebagai fitur integral untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Secara umum diakui bahwa pekerja yang merasa puas dan bermotivasi rendah memiliki kemungkinan yang lebih kecil berkontribusi terhadap kecelakaan untuk dirinya sendiri atau sesama pekerja atau menderita stres berdasarkan sifat pekerjaan. Apalagi potensi kesalahan manusia, yang bisa berakibat kecelakaan atau pembuatan produk cacat, sangat berkurang. Ketentuan dan pemeliharaan lingkungan kerja yang bebas dari berbagai bentuk lingkungan stres, seperti kebisingan, penerangan yang tidak memadai dan ventilasi, atau fasilitas kesejahteraan yang buruk, merupakan faktor penting dalam kualitas kehidupan kerja.

**6.5.3 Kepribadian**

Kepribadian sering dikaitkan dengan cara orang berperilaku. Mereka mungkin dirasakan oleh orang lain seperti, misalnya, kaku, sombong, jujur, fleksibel, atau membosankan. Kepribadian melibatkan pola total perilaku yang unik dan terwujud dalam individu nilai, keyakinan, minat, sikap, ekspresi, dan tindakan.

Kepribadian melibatkan ciri-ciri individu, cara penyesuaian, mekanisme pertahanan dan cara berperilaku yang mencirikan individu dan hubungannya dengan yang lain orang, peristiwa, dan situasi.

Allport (1961) mendefinisikan kepribadian sebagai 'organisasi dinamis dalam individu dari sistem psikofisik yang menentukan perilaku karakteristiknya dan pikir'. Istilah 'dinamis' menyiratkan bahwa kepribadian terdiri dari bagian-bagian yang saling berinteraksi dan bahwa interaksi ini menghasilkan fleksibilitas respons, yaitu individu yang dapat berubah sewaktu-waktu. Tingkat ketundukan untuk berubah ini penting, terutama dalam pemilihan orang-orang yang mungkin terpapar pada bentuk-bentuk bahaya yang berkelanjutan. Istilah ‘psychophysical’ berarti kepribadian itu mengandung unsur mental dan fisik. 'Tentukan' dalam definisi di atas mengacu pada pengertian bahwa kepribadian dianggap menjadi penyebab perilaku.

Kepribadian lebih lanjut didefinisikan sebagai 'karakteristik khas individu, hubungan stabil dan berubah antara karakteristik ini, asal-usul karakteristik, cara-cara mereka membantu atau menghalangi interaksi seseorang dengan orang lain, dan cara-cara khas di mana seseorang berpikir tentang dirinya sendiri '.

**Struktur kepribadian**

Kepribadian pada dasarnya terdiri dari serangkaian sifat. Suatu sifat lebih atau kurang stabil dan disposisi yang konsisten dari individu untuk menanggapi orang dan situasi dalam cara khas - ramah, suka berteman, bermusuhan, pendiam, rendah hati dan sebagainya. Sifat memberikan apa yang mungkin merupakan sarana paling berguna untuk mengkarakterisasi seseorang.

Kepribadian terhubung langsung dengan:

● kemampuan, sikap, dan minat

● motif

● mode penyesuaian dan

● mekanisme pertahanan.

Penyesuaian mengacu pada proses menyesuaikan diri dengan keadaan dan, lebih banyak lagi khususnya, untuk proses memenuhi kebutuhan atau motif dalam berbagai keadaan. Mekanisme pertahanan adalah teknik penyesuaian yang penting. Mekanisme pertahanan adalah perangkat, mode perilaku, yang digunakan seseorang tanpa disadari dan secara otomatis melindungi diri dari rasa takut, kecemasan, atau perasaan tidak berharga yang bersifat emosional konsekuensi frustrasi motif. Setiap orang memiliki pola khasnya sendiri mekanisme pertahanan dan, dengan demikian, mereka adalah ciri-ciri kepribadian yang penting.

**Faktor kepribadian**

Pendekatan kepribadian yang paling dikenal adalah yang dihasilkan oleh R.B. Cattell yang mempertimbangkan tanggapan terhadap kuesioner dari orang-orang tentang berbagai keyakinan dan preferensi mereka. Dari penelitian ini Cattell menghasilkan daftar 16 faktor kepribadian (lihat Tabel 6.2) di bawah). Faktor-faktor ini ditampilkan sebagai 16 dimensi di mana level seseorang di masing-masing Kasus dapat diukur dan dicatat untuk menghasilkan profil kepribadian, yang unik kepada individu yang menyelesaikan kuesioner.

Sementara ada hubungan yang jelas antara kepribadian individu dan potensi individu untuk stres sulit untuk diidentifikasi, ciri-ciri kepribadian tertentu juga bisa menjadi faktor penyumbang di tingkat stres yang diderita oleh individu.

**Kepribadian dan stres**

Mungkinkah disimpulkan bahwa orang-orang tertentu, dengan ciri-ciri kepribadian tertentu, mungkin lebih rentan terhadap stres daripada yang lain? Orang-orang yang tinggi dalam elemen-elemen tertentu 16 uji faktor, seperti ‘pendiam’, ‘terpengaruh oleh perasaan’, ‘rendah hati’, ‘sadar’, ‘sadar diri’, ‘Malu’, ‘berpikiran lembut’, ‘memprihatinkan’, ‘bergantung pada grup’ dan ‘tegang’, mungkin akan lebih banyak rentan terhadap peristiwa yang menegangkan di tempat kerja, seperti konflik kecil tentang siapa yang melakukan apa, perubahan dalam praktik kerja, bersama dengan perilaku anti-sosial dan tidak sensitif oleh rekan kerja. Hal ini menyebabkan kekhawatiran, kecemasan dan, bagi sebagian orang, depresi yang berlangsung lama.

Pengusaha harus mempertimbangkan ciri-ciri kepribadian tertentu dalam alokasi tugas dengan maksud untuk mengurangi tekanan pada orang-orang yang menunjukkan sifat-sifat itu.

**Model kepribadian dan stres**

50 tahun terakhir sejumlah model telah diproduksi berurusan dengan hubungan kepribadian dengan stres, bersama dengan banyak tes mandiri yang memberi orang wawasan berharga ke dalam cara kerja mereka sendiri. Satu model yang sangat khusus dapat bermanfaat, pertama, dalam membantu orang mengelola stres dan, kedua, dalam memahami mekanisme pertahanan orang yang hadir di dunia saat di bawah tekanan, adalah Enneagram. Istilah ini diperkenalkan beberapa tahun yang lalu, oleh G.I. Gurdjieff, yang merupakan perintis di mengadaptasi banyak ajaran spiritual Timur untuk digunakan oleh orang barat. Pendekatannya adalah berdasarkan ajaran Sufi kuno yang menentukan sembilan tipe kepribadian yang berbeda dan mereka yang berhubungan.

Sementara ini adalah subjek studi yang sangat luas, berbagai tipe kepribadian diuraikan di bawah ini, bersama dengan bagaimana orang-orang yang mengidentifikasi dengan tipe tertentu merespons stres, dan langkah-langkah yang dapat dilakukan individu untuk menangani stres dengan lebih efektif.

**Perfeksionis**

Perfeksionis mengatakan bahwa ada solusi sempurna untuk setiap situasi dan jika dia melakukannya belum tahu solusi sempurna ini, dia hanya harus mencarinya. Tanpa stan independen, perfeksionis tahu bahwa kerja keras dan akal sehat pasti akan mengarah pada kesuksesan. Mereka diperintah oleh kritik internal yang keras yang terus-menerus menilai dan menilai mereka tindakan, memberi tahu mereka untuk bekerja lebih keras dan bahwa mereka dapat berhasil jika mereka benar-benar mencoba.

Ketika ada yang salah, seorang perfeksionis akan secara otomatis menyalahkan dirinya sendiri dan, kapan kritik menjadi terlalu keras, menjadi kesal terhadap mereka yang tampaknya melanggar aturan tanpa kompromi. Kemarahan mereka, biasanya berbalik pada diri mereka sendiri, bisa meledak ke arah orang lain ketika perfeksionis yakin mereka benar.

Perfeksionis dapat menangani stres mereka secara lebih efektif dengan:

● belajar mengekspresikan kemarahan mereka dengan cara yang dapat diterima;

● mempertanyakan perbedaan antara apa yang harus dilakukan dan apa yang perlu  
 dilakukan;

● memodifikasi standar internal mereka sendiri untuk menjadi lebih terbuka terhadap  
 solusi lain daripada cara mereka sendiri yang 'benar'.

**Pemberi**

Para pemberi “giver” pada dasarnya peduli dengan hubungan dan dengan tegas percaya bahwa jika kita hanya akan menyesuaikan diri dengan kebutuhan orang lain, dunia akan menjadi jauh lebih baik tempat. Pemberi selalu ada ketika orang membutuhkan teman, seseorang untuk mendiskusikan masalah dengan atau bahu untuk menangis. Namun, pemberi mudah marah jika ditolak atau tidak menerima penghargaan yang mereka rasa seharusnya akan datang. Dengan segala hormat, mereka adalah stereotip ibu Yahudi. Mereka dapat, di bawah tekanan, menjadi sangat manipulatif dan menganiaya mereka yang telah menggagalkannya.

Pemberi “giver” dapat mengatasi stres mereka dengan lebih baik dengan:

● mengakui kecenderungan mereka sendiri untuk menjadi tidak berdaya dan menghindari kebingungan;

● belajar untuk mengatakan 'Tidak' dan tetap berpegang pada keputusan itu;

● mendeteksi dorongan untuk memanipulasi;

● menghindari ledakan histrionik.

**Pemain**

Pelaku “performer” percaya menjaga hari mereka dikemas dengan kegiatan dan sering memproyeksikan jenis citra masyarakat akan muncul untuk menghargai, yaitu karier yang sukses, rumah yang indah dan anak pintar. Mereka menikmati kekuasaan atas orang lain yang ditawarkan oleh kepemimpinan tertentu posisi dan dapat beradaptasi dengan hampir semua audiens atau situasi. Masalah muncul, bagaimanapun, ketika pemain membingungkan keadaan tinggi melakukan dengan diri batin. Bahkan, para pemain sering disilangkan dengan orang-orang yang jatuh begitu mudah untuk apa yang diketahui pemain adalah suatu tindakan, bukan untuk siapa mereka sebenarnya. Pelaku merasa paling hidup ketika di tengah-tengah aktivitas intens. Ini adalah pelambatan yang menyebabkan mereka paling stres. Khususnya, kehilangan wajah atau gengsi, seperti dibuat berlebihan, diabaikan untuk promosi atau bahkan terlambat untuk membuat janji, bisa sangat menegangkan, dalam banyak kasus mengarah ke depresi.

Pelaku harus mengatasi stres mereka dengan:

● belajar untuk memperlambat, atau bahkan berhenti, yang menyisakan ruang  
 untuk perasaan dan emosi yang nyata memunculkan;

● menghindari godaan untuk menyalahkan orang lain atas kegagalan dan melihat  
 orang lain sebagai malas atau tidak kompeten;

● mengenali perbedaan antara melakukan dan merasakan, dan menjadi mahir  
 menyebutkan perasaan mereka yang sebenarnya;

● menerima bahwa tidak masalah jika dunia tidak melihatnya sebagai sempurna  
 dan bahwa perangkap kesuksesan tidak sama dengan kesuksesan sejati.

**Romantis**

Romantisme adalah tipe artistik yang sering hidup di ekstrem reaksi emosional dan selalu tampak menderita. Mereka cenderung menghindari fokus pada saat ini dan mengidealkan apa pun yang hilang dalam hidup mereka, seperti liburan yang tidak pernah mereka ambil, teman-teman mereka tidak pernah melihat atau rumah mereka sebelumnya tinggal di. Romantics melihat diri mereka sebagai gantinya orang-orang yang istimewa atau unik yang mampu memiliki emosi yang lebih kuat daripada yang lain orang-orang. Sayangnya, mereka biasanya mengalami depresi yang dalam dan gelap, sering dipicu oleh perasaan ditinggalkan. Tanggapan yang sering terhadap stres adalah kritik diri yang intens dikombinasikan dengan sarkasme menggigit dimaksudkan untuk menghukum mereka yang bertanggung jawab atas penderitaannya.

Para romantika akan menemukan hidup mereka kurang stres jika mereka:

● mengenali penyerapan diri yang dapat terjadi selama perubahan suasana hati  
 dan mencoba fokus pada apa yang penting bagi orang lain;

● menyelesaikan proyek bahkan ketika mereka melibatkan beberapa aktivitas  
 duniawi;

● dilakukan untuk meningkatkan suasana hati mereka;

● belajar untuk tidak menarik orang lain ke momen histrionik mereka dengan  
 mempercayai mereka mood sendiri akan membaik.

**Pengamat**

Pengamat “observer”adalah yang paling pribadi dari semua jenis dan, umumnya, lebih suka menghindari menjadi terlibat dalam apa pun yang dapat mengganggu cara hidup mereka. Mereka sangat independen dan cukup nyaman hidup sendirian dengan penghasilan sederhana dan menghindari kehidupan hal-hal sepele. Mereka cenderung menjadi pendengar yang baik karena ini membantu menjaga sorotan dari diri mereka sendiri. Mereka menghindari keterikatan emosional. Mereka lebih suka pertemuan dengan agenda diumumkan jauh sebelum mereka dapat mempersiapkan.

Namun, pengamat mengalami stres di luar dugaan dan tidak dapat diprediksi. Mereka tidak merespon dengan baik terhadap perubahan di tempat kerja atau di rumah, terutama yang tidak terduga dan tiba-tiba mengumumkan. Ketika berada di bawah tekanan, mereka mundur dan sering menggambarkan diri mereka sebagai mengamati kehidupan di sekitar mereka seolah-olah mereka berada di sebuah terowongan. Saat ditantang oleh orang lain, terutama mereka yang nilai dan pengetahuannya lebih rendah dari mereka sendiri, mereka mungkin menjadi marah

Pengamat harus:

● menumbuhkan semangat spontanitas;

● mencoba menghindari penarikan sebagai cara untuk mengendalikan orang  
 lain;

● menahan godaan untuk menggantikan emosi dengan analisis;

● mengakui bahwa salah saji oleh orang lain tidak selalu menantang  
 integritas mereka.

**Loyal sceptic**

Para skeptis yang loyal memiliki ketakutan yang mendalam yang dapat menyebabkan salah satu dari dua hal yang sangat berbeda arah. Mereka mungkin menjadi fobia atau takut terhadap hampir semua hal di lingkungan atau counterphobic dan secara langsung menantang ketakutan terburuk mereka dengan mengambil tindakan berbahaya, seperti sky diving, atau menjadi petugas polisi.

Orang dengan loyal skeptis sering mengalami kesulitan dalam berurusan dengan otoritas. Ini bisa diungkapkan dengan ketaatan yang tidak perlu dipertanyakan atau, sebagai alternatif, pemberontakan. Kemampuan mereka untuk melihat Ancaman di mana-mana, jika tidak dikendalikan dapat berkembang menjadi paranoia yang besar. Karena mereka melihat peran mereka sebagai otoritas yang menantang, baik pada tingkat manajemen lokal atau pemerintah tingkat, mereka sering disebut pendukung iblis untuk kesediaan mereka untuk menantang struktur kekuasaan, tetapi terkadang mereka bertindak atas ketakutan mereka akan kesuksesan.

Ketika sedang tertekan, para skeptis yang loyal menjadi tidak percaya pada hampir semua orang, terus-menerus mencari tanda-tanda yang mendukung kecurigaan mereka. Mereka bisa menjadi hiperaktif dan terlalu agresif.

Orang dengan loyal sceptic akan lebih baik menangani stres mereka dengan:

● menerima bahwa beberapa ketidakpastian dan ketidakamanan adalah  
 keadaan alami dan pembelajaran tinggal bersama mereka dan bekerja  
 untuk mengingat kenangan positif serta negatif;

● mengakui bahwa penerbangan juga merupakan reaksi terhadap ancaman  
 seperti pertarungan;

● memeriksa ketakutan dengan orang lain dan bergerak maju meskipun ada  
 ketakutan;

● mengendalikan kecenderungan mereka untuk menantang otoritas atau  
 menerimanya tanpa ragu.

**Epicure**

Epikur menutupi ketakutan mereka dengan bergerak ke arah orang lain, mencoba memikat mereka. Epicures terlihat tidak takut dan sering disukai karena watak mereka yang cerah. Mereka suka perencanaankarena ini memungkinkan mereka menyimpan beberapa opsi terbuka, dan kegemaran mereka untuk bermain menghasilkan mereka nama panggilan Peter Pan. Namun, beberapa opsi bisa menjadi cara untuk hindari tindak lanjut dengan suatu tindakan yang menjadi tidak menyenangkan. Indera mereka menyenangkan dapat tampil pada saat-saat yang tidak tepat, terutama ketika mereka berada di bawah menekankan. Pada saat-saat ini mereka dapat berpindah dari satu topik ke topik lain, dari jadwal, meluncurkan proyek baru, apa saja untuk menghindari menghadapi situasi yang menyakitkan. Tanggapan khas lainnya adalah untuk cat orang lain sebagai satu-satunya sumber masalah, daripada mencari ke dalam atau mengungkapkan kemarahan dengan mengolok-olok masalah dalam upaya untuk meremehkan mereka.

Epicures akan lebih baik menangani stres mereka dengan:

● tinggal dengan situasi yang menyakitkan cukup lama untuk melihat ada  
 masalah;

● menolak godaan untuk beralih ke opsi baru daripada berurusan dengan  
 situasi yang menekan;

● belajar untuk menghargai pengalaman yang lebih dalam daripada tinggal di  
 permukaan;

● memantau kecenderungan untuk memikat situasi, termasuk pembuatan hiburan  
 cerita.

**Pelindung “protector”**

Hanya bertahan hidup yang kuat dan pelindung melihat peran mereka sebagai melindungi mereka yang tidak kuat saat mereka melihat diri mereka sebagai diri mereka. Mereka lebih suka bertanggung jawab dalam situasi karena itu akan membiarkan mereka mempertahankan kendali. Mereka sering agresif dan merasa nyaman, bahkan dibenarkan, dalam mengekspresikan kemarahan mereka. Pelindung cenderung ke arah ekstrem; yang lain lemah atau kuat, situasi adil atau tidak adil, dan pandangan orang lain benar atau salah. Ketika sedang stres, pelindung cenderung mengunci di tempatnya dan tidak dapat melihat apa pun selain kelemahan lawan. Ketika mereka merasa bersalah, mereka akan berbuat salah membalas dendam, dan mereka akan berjuang terus dan terus ketika mereka percaya keadilan dipertaruhkan. Daripada menunjukkan kerentanan, pelindung akan menyalahkan orang lain dan mencari kesalahan.

Pelindung akan menangani stres mereka dengan lebih baik dengan:

● menolak godaan untuk memberi ceramah kepada orang lain, terutama ketika pelindung berpikir itu untuk ‘milik sendiri’ orang lain;

● belajar berkompromi, pada awalnya sebagai sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan kemudian sebagai jalan menuju solusi yang lebih baik dan lebih adil;

● mengenali kapan kebutuhan untuk mengontrol digunakan sebagai cara untuk mengidentifikasi teman dan musuh;

● memahami bahwa tidak semua orang ingin dilindungi dan agresif mereka  
perilaku dapat mengalienasi orang-orang yang mereka coba lindungi;

● mencoba menunda tanggapan marah mereka dengan cara apa pun yang memungkinkan, mis. bernapas dalam-dalam dan dengan tenang, menghitung sampai 10, belajar untuk mendengarkan dengan lebih baik.

**Mediator**

Para mediator dapat melihat banyak sisi dari setiap masalah dan sering menjadi pembawa damai dalam suatu kelompok. Mereka lebih memilih untuk 'tetap di pagar' karena untuk berkomitmen akan memaksa mereka untuk mengatakan 'Tidak' untuk seseorang. Jauh lebih mudah untuk pergi bersama orang lain, daripada mencari sendiri kebutuhan dan keinginan. Terlepas dari disposisi mereka yang tampaknya santai, para mediator memilikinya tabah keras kepala yang lebih kuat dari jenis lainnya. Sambil mempertimbangkan banyak sudut pandang, karena mereka mengambil selamanya untuk membuat pikiran mereka, sering dengan tegas menolak untuk terburu-buru, mereka sama gigihnya tentang tinggal dengan keputusan setelah dibuat. Ketika sedang tertekan, mereka menggali tumit mereka sangat dalam. Para mediator sangat marah jauh di dalam dan sering mengekspresikannya sebagai perilaku pasif-agresif.

Mediator akan mengatasi stres mereka dengan lebih baik dengan:

● menggunakan tenggat waktu sementara dan teknik manajemen proyek lainnya untuk mencapai tujuan akhir;

● meminta pilihan, lalu menghilangkan opsi yang tidak menarik untuk lebih cepat ditemukan preferensi mereka;

● menyuarakan pendapat mereka;

● menyadari kapan mereka 'menggali dengan sepatunya'.

**6.6 Karyawan yang menghadapi tantangan mental dan fisik**

Karyawan tertentu dapat digolongkan sebagai 'cacat mental atau fisik' yang menyiratkan itu mereka menderita beberapa bentuk cacat. Mereka mungkin mengalami kesulitan dalam melakukan kegiatan kerja normal. Dengan demikian, mereka lebih rentan terhadap stres dan mungkin membutuhkan pertimbangan khusus oleh majikan dalam alokasi tugas. Mereka harus terus-menerus di bawah pengawasan oleh manajer lini mereka untuk memastikan mereka tidak menderita stres melalui pekerjaan yang terlalu menuntut atau menantang. Gagal melakukan ini tugas dapat menyebabkan tindakan sipil selanjutnya oleh karyawan tersebut.

**6.7 Indikator stres di tempat kerja**

Pengusaha perlu mengenali indikator stres di tempat kerja. Indikator klasik

termasuk:

● Penurunan kinerja di antara kelompok-kelompok tertentu

● Tenggat waktu yang terlewatkan

● Tingkat ketepatan waktu yang buruk

● Peningkatan ketidakhadiran karena sakit

● Bukti agresi dan kemarahan di antara karyawan

● Peningkatan iritabilitas pada keputusan manajemen

● Kecenderungan ke arah penarikan dan bukti depresi

● Minat yang berkurang dalam bekerja dan di sesama karyawan

● Kurang konsentrasi.

**6.8 Stres dalam kelompok**

**6.8.1 Respons 'lari atau lawan' dalam kelompok pekerja**

Respons "lari atau melawan" Selye dapat menjadi penting dalam mempertimbangkan perilaku dalam pekerjaan kelompok yang mengalami terlalu banyak atau terlalu sedikit tekanan dalam pekerjaan mereka. Kelompok yang mendemonstrasikan respons 'melawan' dapat dicirikan oleh:

● Budaya 'menyalahkan'

● Menghukum anggota yang tidak memenuhi standar kerja

● Menjadi terlalu kompetitif

● Menjadi politis dalam pandangan mereka

● Perilaku agresif

● Operasi agenda tersembunyi

● Pemogokan.

Tanggapan 'penerbangan', di sisi lain, dapat menunjukkan bukti:

● Perilaku yang ditarik oleh individu

● Kurangnya kontribusi untuk diskusi tentang proses kerja

● Sikap yang tunduk

● Mengabaikan masalah yang timbul dari pekerjaan

● Kegiatan subversif

● Kurangnya komunikasi dengan anggota kelompok kerja

● Tingkat ketidakhadiran yang tinggi

**6.9 Sumber stres manajemen: panduan HSE HS (G) 48**

Manajer dan karyawan dalam suatu organisasi terbuka terhadap stres. The HSE (1999) Publikasi Mengurangi Kesalahan dan Mempengaruhi Perilaku [HS (G) 48] mencakup banyak dari penyebab stres dan upaya hukum yang harus dipertimbangkan pengusaha. Stres juga signifikan faktor dalam kesalahan manusia.

Panduan ini berkaitan dengan:

● Jenis utama kegagalan manusia (slip, penyimpangan dan kesalahan), dan pentingnya merancang pekerjaan dan prosedur untuk pengendalian kesalahan manusia dan pelanggaran yang efektif.

● Metode untuk meningkatkan kesehatan dan keselamatan melalui desain tugas, peralatan yang lebih baik (desain ergonomis), prosedur dan peringatan. Ini mungkin melibatkan Keandalan Manusia Assessment (HRA) yang umumnya mencakup estimasi Human Error Probabilitas (HEP) menggunakan teknik seperti THERP, HEART, SLIM, dll.

● Masalah operasional, seperti kerja shift, kelelahan, pergeseran komunikasi, persepsi risiko, mempengaruhi budaya perilaku dan keselamatan.

● Langkah-langkah praktis yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa faktor manusia berada dipertimbangkan (dalam penilaian risiko, analisis kecelakaan, desain dan pengadaan). Ini termasuk daftar periksa untuk faktor manusia di tempat kerja.

● Delapan belas studi kasus untuk menggambarkan intervensi faktor manusia yang berhasil.

Desain pabrik dan peralatan yang tidak memadai diidentifikasi sebagai potensi kegagalan teknis dapat menyebabkan kecelakaan. Desainer harus selalu memperhitungkan kesalahan manusia dan tidak pernah menganggap bahwa mereka yang mengoperasikan atau memelihara pabrik atau sistem telah penuh dan berkelanjutan apresiasi fitur penting. Pentingnya sistem ‘gagal aman’ ditekankan.

**6.9.1 Fitur utama dari faktor manusia**

Tiga fitur utama dalam mempertimbangkan pendekatan faktor manusia yang terkait dengan stres adalah faktor pekerjaan atau tugas, faktor individu atau pribadi dan faktor organisasi.

**Faktor pekerjaan**

Desain pekerjaan yang tidak memadai dan buruk dapat menjadi faktor penyumbang dalam meningkatkan stres pada karyawan. Tugas harus dirancang dengan cara yang mempertimbangkan ergonomis prinsip-prinsip yang mengakui kekuatan dan keterbatasan dalam kinerja manusia. Mencocokkan individu terhadap pekerjaan harus dilakukan dengan hati-hati dan membutuhkan pertimbangan keduanyakecocokan fisik dan mental dengan tugas yang dilakukan. Ketidakcocokan antara pekerjaan persyaratan dan kemampuan individu memberikan potensi kesalahan manusia. Itu perlu memperhitungkan kemampuan manusia ketika mengalokasikan tugas diperlukan di bawah Manajemen Kesehatan dan Keselamatan di Peraturan Kerja.

**Faktor individu**

Karakteristik individu, seperti motivasi, sikap yang dipegang, keterampilan, kebiasaan dan kepribadian, dapat berupa kekuatan atau kelemahan tergantung pada tuntutan tugas. Individu tertentu karakteristik, seperti kepribadian, cenderung tetap, sedangkan karakteristik lainnya, seperti keterampilan dan sikap, dapat dimodifikasi atau ditingkatkan. Sikap terhadap keselamatan bervariasi secara signifikan.

**Faktor organisasi**

Faktor organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap perilaku individu dan kelompok. Faktor-faktor seperti komitmen, demonstrasi niat dan kepemimpinan dari manajemen itu penting. Budaya organisasi, misalnya, perlu dipromosikan keterlibatan dan komitmen karyawan di semua tingkatan dan untuk menekankan penyimpangan itu dari standar kesehatan dan keselamatan yang ditetapkan tidak dapat diterima.

6.10 Stres dan potensi kesalahan manusia

Kesalahan lebih mungkin terjadi ketika ada stres lingkungan di tempat kerja, tuntutan tugas yang ekstrim, stres sosial dan organisasional, dan stres yang berhubungan dengan peralatan. Oleh karena itu, penilaian risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor ini dengan maksud untuk melihatnya mengidentifikasi potensi kesalahan yang timbul dan konsekuensinya. Sebuah program dirancang untuk mengurangi dan mengontrol kesalahan harus menggabungkan tujuan berikut:

● Untuk mengatasi kondisi kerja dengan pandangan untuk mengurangi stres

● Untuk merancang pabrik dan peralatan untuk mencegah slip atau penyimpangan  
 terjadi atau untuk meningkatkan peluang mengidentifikasi dan memperbaiki  
 kesalahan-kesalahan ini

● Untuk memastikan pengaturan untuk pelatihan efektif

● Untuk merancang pekerjaan untuk menghindari kebutuhan tugas yang  
 melibatkan keputusan kompleks, diagnosa atau perhitungan

● Untuk memberikan pengawasan yang tepat

● Untuk memeriksa bahwa alat bantu pekerjaan seperti prosedurnya jelas, ringkas,  
 tersedia, terbaru dan diterima

● Memonitor tindakan yang diambil untuk mengurangi kesalahan operator adalah  
 efektif.

**6.11 Kesimpulan**

Keluhan stres di tempat kerja ke lembaga penegak meningkat, khususnya dalam terang kasus perdata baru-baru ini yang telah menetapkan aturan dasar untuk membuktikan ‘Cedera psikiatri’ yang timbul karena stres (lihat Bab 8).

Pengusaha perlu mengembangkan strategi untuk menangani masalah ini, mungkin dimulai dengan Pernyataan Kebijakan secara formal tentang Stres di Tempat Kerja. Khususnya, risiko penilaian yang dilakukan oleh majikan harus mempertimbangkan potensi stres dan memasukkan langkah-langkah untuk menghilangkan atau mengendalikan stres. Ada kebutuhan untuk itu organisasi untuk mempertimbangkan area faktor manusia dan keamanan dengan referensi khusus untuk peran organisasi, tugas yang dilakukan orang dan faktor pribadi, seperti sikap, motivasi dan kepribadian, ketika mengalokasikan tugas.

Poin-poin penting - implikasi untuk pengusaha

● Menurut HSE, sekitar setengah juta orang mengalami hubungan kerja  
 stres pada tingkat yang mereka yakini mempengaruhi kesehatan mereka.

● Pengusaha perlu mengembangkan sikap yang tepat terhadap stres, faktor  
 pekerjaan, gaya manajemen dan sistem untuk menangani perubahan sebagai hal  
 yang penting faktor dalam mengurangi stres.

● Pengusaha perlu mengenali bukti stres di antara karyawan melalui aspek-aspek  
 seperti kinerja kerja, sikap dan perilaku hubungan di tempat kerja, tingkat  
 kesalahan dan tingkat ketidakhadiran saat sakit.

● Proses penilaian risiko harus mempertimbangkan faktor manusia dan manusia  
 faktor harus dipandang sebagai elemen penting dari kesehatan yang efektif dan  
 manajemen keselamatan.

● Stres adalah penyebab khusus kesalahan manusia, faktor penyumbang dalam  
 banyak hal kecelakaan.