

MODUL MATA KULIAH

**BAHAYA PSIKOSOSIAL
DAN
STRES KERJA**



OLEH :

DECY SITUNGKIR, SKM, M.KKK

PROGRAM STUDI/ KESEHATAN MASYARAKAT

FAKULTAS ILMU-ILMU KESEHATAN

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

TAHUN 2018

BAB IX

MANAJEMEN STRES

OLEH : DECY SITUNGKIR, SKM, M.KKK

Sasaran Pembelajaran :

1. Mahasiswa memahami stres kerja
2. Mahasiswa memahami faktor-faktor yang berhubungan dengan stres kerja
3. Mahasiswa memahami manajemen stres kerja

9.1 Pendahuluan

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampak yang negatif. Memanajemeni stres berarti berusaha mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres dari individu dan menampung akibat fisiologikal dari stres. Memanajemeni stres bertujuan untuk mencegah berkembangnya stres jangka pendek menjadi stres jangka panjang atau stres yang kronis. Kita tidak selalu berhasil mencegah stres.

Reaksi yang dikenal selama ini dalam menghadapi stres ialah flight or fight, melarikan diri, secara fisik atau psikis dari situasi yang penuh stres. Melarikan diri dari situasi yang penuh stres secara fisik ialah meninggalkan ruangan kerja yang menimbulkan stres, mengundurkan diri dari tugas pekerjaannya, mutasi pekerjaan, bekerja di perusahaan lain. Melarikan diri secara psikologis ialah melarikan diri dari dunia nyata ke dalam dunia khayal, mencoba melupakan situasi yang penuh stres yang menimbulkan frustrasi dengan cara minum alkohol, mengisap ganja, me-repress. Reaksi “melarikan diri” bukanlah cara menyelesaikan persoalan. Bagaimana cara dapat ‘melawan’ stres dengan baik?

9.2 Stres Kerja

Stres kerja adalah stres yang berhubungan dengan pekerjaan adalah tanggapan yang mungkin dimiliki orang ketika disajikan dengan tuntutan dan tekanan kerja yang tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka dan yang menantang kemampuan mereka untuk mengatasinya. Stres terjadi dalam berbagai situasi kerja tetapi sering menjadi lebih buruk ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki sedikit dukungan dari supervisor dan rekan kerja, serta sedikit kontrol atas proses kerja (WHO, 2018). Faktor-faktor yang menyebabkan stres kerja antara lain:

1. Faktor intrinsik pekerjaan.

Ada beberapa faktor intrinsik dalam pekerjaan dimana sangat potensial menjadi penyebab terjadinya stres dan dapat mengakibatkan keadaan yang buruk pada mental. Faktor tersebut meliputi keadaan fisik lingkungan kerja yang tidak nyaman (bising, berdebu, berbau, suhu panas dan lembab, dll), stasiun kerja yang ergonomis, kerja shift, jam kerja yang panjang, perjalanan ke dan dari tempat kerja yang semakin macet, pekerjaan berisiko tinggi dan berbahaya, pemakaian teknologi baru, beban berlebihan, adaptasi pada jenis pekerjaan baru, dll.

2. Faktor peran individu dalam organisasi

Bahkan tugas yang bersifat mental dan tanggung jawab dari sesuatu pekerjaan lebih memberikan stres yang tinggi dibandingkan dengan beban kerja fisik. Karasek, *et,all.* (1988) dalam suatu penelitian tentang akibat kerja menemukan bahwa karyawan yang mempunyai beban psikologis lebih tinggi ditambah dengan keterbatasan wewenang untuk mengambil keputusan mempunyai risiko terkena penyakit jantung koroner dan tekanan darah yang lebih tinggi serta mempunyai kecenderungan merokok yang lebih banyak dari karyawan yang lain.

3. Faktor hubungan kerja.

hubungan baik antara karyawan ditempat kerja adalah faktor yang potensial sebagai penyebab terjadinya stres. Kecurigaan antara pekerja, kurangnya komunikasi, setidaknya nyaman dalam melakukan pekerjaannya merupakan tanda-tanda adanya stress akibat kerja (Copper&Payne, 1988). Tuntutan tugas yang mengharuskan seorang tenaga kerja bersama dalam tempat yang mengharuskan seseorang tenaga kerja bekerja dalam tempat terisolasi, sehingga tidak dapat berkomunikasi dengan pekerjaan lain (seperti: operator telepon, penjaga mercu suar, dll) juga merupakan pembangkit terjadinya stres.

4. Faktor pengembangan karier

Perasaan tidak aman dalam pekerjaan, posisi dan pengembangan karier mempunyai dampak cukup penting sebagai penyebab terjadinya stress. Menurut Wartoro (1999) faktor pengembangan karier yang dapat menjadi pemicu stress adalah:

- a) Ketidakpastian pekerjaan seperti adanya rekognisi perusahaan dan mutasi kerja, dll
- b) Promosi berlebihan atau kurang: promosi yang terlalu cepat atau tidak sesuai dengan kemampuan individu akan menyebabkan stres bagi yang bersangkutan atau sebaliknya bahwa seorang merasa tidak pernah dipromosikan sesuai dengan kemampuannya juga menjadi penyebab stres

5. Faktor struktur organisasi dan suasana kerja

Penyebab stres yang berhubungan dengan struktur organisasi dan suasana kerja biasanya berawal dari budaya organisasi dan model manajemen yang dipergunakan. Beberapa faktor penyebab antara lain, kurangnya pendekatan partisipatoris, konsultasi yang tidak efektif, kurangnya komunikasi dan penempatan karyawan pada posisi yang sama tidak tepat juga dapat menyebabkan stress

6. Faktor dari luar pekerjaan

Faktor kepribadian seseorang (ekstrovert dan introvert) sangat berpengaruh terhadap stresor yang diterima. Konflik yang diterima oleh dua orang dapat mengakibatkan reaksi yang berbeda satu dengan yang lainnya. Perselisihan antar anggota keluarga, lingkungan tetangga dan komunitas juga merupakan faktor penyebab timbulnya stres yang kemungkinan besar masih akan terbawa dalam lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor tersebut tentunya banyak faktor penyebab terjadinya stress akibat kerja. faktor-faktor yang kemungkinan besar dapat menyebabkan stress akibat kerja antara lain:

a. Ancaman pemutusan hubungan kerja

Faktor ini sering kali menghantui para karyawan di perusahaan dengan berbagai alasan dan penyebab yang terjadi pada tanggal 12 oktober 2002 di Legian Kuta Bali Ketenagakerjaan di samping dampak dampak kemanusiaan, sosial dan ekonomi. Khusus pada bidang ketenagakerajaan. Ribuan karyawan sektor pariwisata turis yang datang ke Bali. Kondisi demikian sudah barang tentu menimbulkan keresahan bagi karyawan dan berakibat kepada timbulnya stres

b. Perubahan politik nasional

Perubahan politik secara cepat berakibat pada pergantian pimpinan secara cepat pula, diikuti dengan pergantian kebijaksanaan pemerintahan yang seringkali menimbulkan pro dan kontra dikalangan masyarakat, mogok kerja, dll, keadaan tersebut juga erupakan bentuk dari adanya stres

c. Krisis ekonomi nasional

Krisis ekonomi yang berkepanjangan, seperti yang terjadi di Indonesia menyebabkan banyak perusahaan yang melakukan efisiensi dalam bentuk perampingan organisasi. Akibatnya ribuan karyawan terancam berhenti kerja atau pensiun muda dan mencari kerja kehilangan popular di kalangan masyarakat pekerja maupun pencari kerja.

Dari berbagai penelitian terbaru tentang stres akibat kerja mengindisikan bahwa terdapat variabel yang cukup luas yang mendefinisikan pekerjaan sebagai penyebab stres. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa pekerjaan sebagai penyebab stres ditandai dengan :

- a. Tingkat tuntutan tugas yang tinggi (beban kerja)
- b. Tingkat kontrol tugas yang rendah (pembuat keputusan)

Faktor-faktor tersebut harus selalu diidentifikasi dan dinilai untuk mengetahui apa saja faktor dominan penyebab stres ditempat kerja. melalui identifikasi dan penilaian yang cermat akan dapat segera dilakukan langkah-langkah pengendalian untuk meminimalkan pengaruh stres yang lebih parah, baik bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan individu yang lebih parah. Selanjutnya secara sistematis kerangka konseptual penyebab stres dan efek yang mungkin terjadi akibat stres dapat dilustrasikan seperti gambar 9.2

9.3 Dampak Stres Kerja

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa reaksi tubuh terhadap stresor pada seseorang yang sangat bervariasi dan berbeda dari masing-masing orang yang menerimanya. Perbedaan reaksi tersebut disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: faktor psikologis dan faktor sosial-budaya seseorang. Mathews (1989) menjelaskan secara spesifik tentang reaksi stres akibat kerja yaitu:

1. Reaksi psikologis

Stres biasanya merupakan perasaan subyektif seseorang sebagai bentuk kelelahan, kelesahan (*anxiety*) dan depresi. Reaksi psikologis akibat stres dapat dievaluasi dalam bentuk beban mental, kelelahan dan perilaku (*arousal*).

2. Respon sosial

Setelah beberapa lama mengalami kegelisahan, depresi, konflik dan stres di tempat kerja, maka pengaruhnya akan dibawa ke dalam lingkungan keluarga dan lingkungan sosial.

3. Respon stres kepada gangguan kesehatan atau reaksi psikologis

Bila tubuh mengalami stres, maka akan terjadi perubahan psikologis sebagai jawaban atas terjadinya stres. Adapun sistem dalam tubuh yang mengadakan respon adalah diperantarai oleh saraf otonom, hypothalamic-pituitary axis dan pengeluaran katekolamin yang akan mempengaruhi fungsi-fungsi organ dalam tubuh seperti sistem kardiovaskuler, sistem gastro intestinal dan gangguan penyakit lainnya (Wantoro, 1999)

4. Respon individu

pengaruhnya sangat tergantung dari sifat dan kepribadian seseorang. Dalam menghadapi stres, individu dengan kepribadian introvert akan bereaksi lebih negatif dan menderita dan ketegangan lebih besar dibandingkan dengan mereka yang kepribadian ekstrovert. Seseorang dengan kepribadian fleksibel atau luwes akan mengalami ketegangan yang lebih besar dalam suatu konflik, dibandingkan dengan mereka yang berkepribadian rigid. Sedangkan pengaruh stres di tempat kerja menurut model Cartwright, *et. al* (1995) dikutip dari Copper dan Mareshall (1978) dan Levi (1991) bahwa reaksi stres atau *strain* dikelompokkan menjadi dua yaitu pengaruhnya kepada individu dan organisasi kerja.

1. Pengaruhnya terhadap individu seseorang

a. Reaksi emosional

Dalam keadaan stres tingkat emosi seseorang sangat tidak stabil dimana sering kita lihat seseorang tersebut mudah marah, emosi yang tidak terkontrol, curiga yang berlebihan, perasaan tidak aman, depresi, iritabilitas, dll. (Mendelson, 1990)

b. Reaksi perubahan kebiasaan atau mental

Dalam keadaan stres atau tertekan seseorang dengan tanpa sadar mencari pelarian dari permasalahan yang diterima yang terkadang mempengaruhi kebiasaan seseorang. Sebagai contoh: perubahan kebiasaan untuk merokok, obat-obatan terlarang. Pengaruh terhadap mental atau kejiwaan juga termasuk gangguan persepsi, konsentrasi, memori, motivasi, akurasi dan kreativitas.

c. Perubahan fisiologis

Dalam keadaan stres otot-otot kepala dan leher menjadi tegang yang menyebabkan sistem imunisasi melemah, sakit kepala, susah tidur (insomnia), perasaan lelah, gangguan selera makan, gangguan kardiovaskuler, dll.

2. Pengaruhnya terhadap organisasi

Akibat stres pada organisasi kerja akan memberikan pengaruh yang kurang baik. Pengaruhnya dapat berupa tingginya angka tidak termasuk kerja, *turnover*, hubungan kerja menjadi tegang dan rendahnya kualitas pekerjaan. Dari keadaan tersebut akan dapat mengganggu performansi kerja dan meningkatkan risiko terjadinya kecelakaan kerja. terjadinya stres akibat kerja, secara khusus akan dapat menurunkan produktivitas kerja, menyebabkan biaya kompensasi pekerjaan meingkat. Stres akibat kerja yang menyebabkan menurunnya produktivitas kerja, antara lain melalui :

- a. Performansi pekerja yang rendah
- b. Meningkatkan angka absensi
- c. Menurunnya moral kerja
- d. Meningkatnya *turn over* pekerja yang dapat menyebabkan kehilangan banyak waktu kerja.

Apapun bentuk reaksi tubuh terhadap stresor yang diterimanya akan menimbulkan dampak negatif berupa stres yang dapat merugikan. Dan secara pasti bahwa hampir semua orang telah mengalami stres dalam kehidupannya. Hal terpenting adalah bagaimana kita dapat mengenali, mencegah, mengelola dan mengendalikan stres agar kita tetap dapat berpenampilan dan prestasi dengan baik dalam setiap aktivitas yang kita lakukan.

9.4 Pengembangan Dan Implementasi Manajemen Stres Akibat Kerja

Terjadinya stres yang diakibatkan oleh setiap pekerjaan tidak boleh dipandang remeh. Terbukti bahwa stres akibat kerja yang tidak ditangani dengan baik telah banyak menimbulkan dampak negatif yang bersifat merugikan, baik terhadap individu pekerja maupun terhadap perusahaan. Di bawah ini akan dijelaskan langkah-langkah kunci didalam pengembangan dan implementasi suatu program manajemen terhadap stres akibat kerja.

• **Langkai 1 : Adanya Komitmen Manajemen**

Langkah pertama ini merupakan komponen yang sangat vital yang diperlukan untuk kesuksesan suatu program. Bentuk komitmen yang ditunjukkan oleh pihak manajemen akan menjamin bahwa para supervisor dan pekerja menganggap program yang dijalankan tersebut sangat penting. Mereka akan dapat mengenal dan memahami program yang dituangkan

dalam komitmen manajemen. Selanjutnya, komitmen manajemen tersebut, antara lain melalui :

- ✓ Adanya pemahaman secara jelas tentang alasan dan nilai manfaat program yang ditandatangani oleh senior manajer
- ✓ Penyediaan sarana diskusi dengan para manajer kunci, mengenai risiko organisasi jika program tidak dapat dilaksanakan dan kemungkinan untuk meningkatkannya jika program telah dapat dilaksanakan dengan baik
- ✓ Pemberian contoh dalam bentuk pelaksanaan dan dukungan awal dari para manager K3 atau manajer sumber daya manusia terhadap program yang sedang dijalankan, sehingga akan diikuti oleh semua karyawan dibawahnya.

• **Langkah 2 : Mendefinisikan Ekspektasi Program Manajemen**

Pada langkah ini, tim kerja yang telah dibentuk harus mengkaji secara detail tentang program yang sedang dilaksanakan. Seluruh anggota tim kerja harus membuat dan menyetujui tujuan diselenggarakan program, antara lain tujuan tersebut meliputi:

- ✓ Untuk mengurangi risiko stres kerja
- ✓ Untuk mengurangi biaya kompensasi pekerja yang berkaitan dengan stres akibat kerja
- ✓ Untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja dan meningkatkan produktivitas kerja.

• **Langkah 3 : Pengembangan Dan Pembuatan Suatu Rencana Aksi Program**

langkah ketiga ini sangat penting, bahwa suatu rencana dikembangkan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan dan yang lainnya, langkah-langkah rencana organisasi dibuat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara detail rencana aksi dari program ini antara lain meliputi:

- ✓ Latar belakang dari pengembangan program manajemen stres akibat kerja
- ✓ Tujuan dan sasaran program
- ✓ *Outcome* atau hasil kerja yang diharapkan
- ✓ Alokasi biaya penyelenggaraan program
- ✓ Manajemen proyek
- ✓ Pengaturan bagi manajemen dan pekerja
- ✓ Aktivitas atau kegiatan-kegiatan program
- ✓ Kerangka waktu dari pelaksanaan program
- ✓ Evaluasi program secara reguler

- **Langkah 4 : Identifikasi Penyebab Stres (Stresor)**

Tujuan utama pada langkah ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang stres akibat kerja ditempat kerja. hal-hal yang dapat dilakukan pada langkah ini antara lain meliputi:

- ✓ Pengujian rerata angka absensi untuk mengidentifikasi jika beberapa grup antara individu didalam perusahaan mempunyai angka absensi lebih tinggi dari pada yang lain.
- ✓ Pengenalan dan pencatatan sarana pengendalian konflik, seperti prosedur penanganan keluhan atau komplain, klaim gangguan di tempat kerja, program manajemen persamaan hak, program manajemen kinerja dan langkah-langkah aksi untuk mengidentifikasi jika masalah yang dapat menyumbangkan terjadinya stres akibat kerja menunjukkan adanya indikasi.
- ✓ Penilaian terhadap laporan kecelakaan kerja K3 dan laporan terjadinya stres pada pekerja atau yang berkaitan dengan terjadinya penyakit akibat kerja.
- ✓ Penilaian iklim kompensasi pekerja yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi terhadap individu atau kelompok kerja yang telah melakukan klaim tersebut dan alasan dari klaim yang dibuat
- ✓ Interview kepada supervisor dari pekerjaan yang telah membuat klaim kompensasi untuk mengidentifikasi tentang apa yang telah dilakukan untuk mencegah absensi dari tempat kerja atau untuk mengurangi lama waktu absensi dari tempay kerja untuk mengurangilama waktu absen atau tidak masuk kerja.
- ✓ Penilaian terhadap bentuk bantuan konsultasu kepada pekerja untuk mengidentifikasi apa yang telah dilakukan oleh pekerja didalam menangani stres yang terjadi pada dirinya
- ✓ Pelaksanaan survai tentang opini atau pendapat pekerja untuk mendapatkan umpan balik secara kualitatif dan para pekerja
- ✓ Pelaksanaan interview dengan kelompok kerja yang sedang diobeservasi dan para manajer untuk mendapatkan umpan balik secara kualitatif pada masalah yang dihadapi, seperti : adanya perubahan manajemen organisasi perusahaan. Selanjutnya data yang dikumpulkan harus disusun kedalam laporan disingkat yang menjelaskan tentang bagaimana perusahaan telah melakukan upaya-upaya pencegahan dan pengendalian terjadinya stres ditempat kerja.

Secara lebih detil, iddentifikasi terhadap berbagai penyebab terjadinya stres ditempat kerja ditunjukkan pada tabel 9.1 berikut ini.

**Tabel 9.1 Identifikasi Potensi Bahaya Yang Berkaitan Dengan Stres
Ditempat Kerja**

(Stresor Ditempat Kerja)

Faktor Lingkungan Kerja	
<ul style="list-style-type: none"> • Terpapar suhu panas • Pencahayaan dan kontras yang kurang baik • Isolasi fisik ruangan kerja yang menyebabkan hambatan dalam komunikasi • Desain layout tempat kerja yang tidak baik • Ventilasi atau sistem pendingin ruangan yang kurang baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Terpapar kebisingan dan vibrasi yang berlebihan • Potensi bahaya fisik yang tidak terkendali • Ketata rumah tangga yang kurang baik • Peralatan kerja dan mesin-mesin yang tidak aman • Peralatan kerja yang tidak dapat disetel menyebabkan sikap paksa, dll
Faktor Organisasi Kerja	
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi tidak berjalan dengan baik • Kesempatan untuk ikut partisipasi sedikit • Tujuan dan kebijakan perusahaan tidak jelas • Training prosedur kerja yang aman sangat kurang • Praktek kerja tidak fleksibel\gaji atau upah rendah • Jam kerja istirahat tidak proposional • Jam kerja tidak menentu dan tidak dapat diprediksikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Jadwal yang tidak fleksibel • Pengaturan shift kerja yang tidak jelas atau berlebihan • Program berlebihan tidak jelas atau berlebihan • Tingkat terbuka dan kepercayaan rendah • Struktur organisasi yang kurang baik • Perubahan organisasi kerja tidak dilaksanakan dengan baik • Kondisi kerja tidak memuaskan • Terjadi konflik pada tujuan dan prioritas • Praktek seleksi dan perekrutan pekerja tidak transparan, dll.
Faktor Desain Tugas/Pekerjaan	
<ul style="list-style-type: none"> • Beban pekerjaan yang berlebihan • Tuntutan tugas yang lebih besar dari keterampilan yang dimiliki pekerja • Jam kerja berlebihan • Pergantian pekerjaan dengan penerapan teknologi baru • Deadline pekerjaan yang tidak realistis • Kepuasan kerja yang rendah 	<ul style="list-style-type: none"> • Beban pekerjaan yang terlalu kecil • Training yang diselenggarakan tidak sesuai dengan pekerjaan • Isolasi pekerjaan • Pemahaman terhadap proses kerja terbatas • Keterlibatan didalam pengambilan keputusan sangat terbatas atau

	<p>tidak ada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada authority pada pekerja, dll
Faktor Praktek Manajemen	
<ul style="list-style-type: none"> • Sedikit kesempatan untuk menyampaikan ide dalam pengambilan keputusan • Tidak ada saran-saran kepada pekerja yang konstruktif • Manajemen perubahan kurang dikelola dengan baik • Tidak jelas aturan, capaian dan kebijakan perusahaan • Kurang adanya pengarahan dari atasan • Hubungan yang tidak memuaskan dengan atasan dan karyawan lainnya • Penilaian kinerja yang negatif • Dukungan moral dari pihak manajemen yang kurang 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan yang tidak disukai • Penanganan keluhan atau komplain yang tidak baik • Kurangnya dukungan dan sarana untuk perbaikan kinerja • Keterbatasan ruang untuk ikut berpartisipasi • Adanya diskriminasi • Kurang adanya pengakuan dan penghargaan • Sedang dilakukan investigasi • Komunikasi tidak berjalan dengan baik • Kurangnya umpan balik tentang capaian kinerja, dll
Faktor Sosial Penyebab Stres	
<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada dukungan sosial • Terisolasi dari pekerjaan lainnya • Sulit menyeimbangkan antara pekerjaan dan keluarga • Perilaku clients yang negatif • Rendahnya dukungan keluarga dalam pengembangan karakter 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan yang tidak memuaskan antar pekerja • Ekspektasi diri yang tidak realistis • Ketegangan hubungan dengan manajemen • Tekanan, terhadap perusahaan dari pihak luar, dll.

Langkah 5 Penilaian Risiko Terjadinya Stress

Pada langkah kelima ini, organisasi perusahaan selanjutnya perlu untuk menilai kemungkinan yang stresor yang telah diidentifikasi sebelumnya yang bersifat merugikan. Dengan menilai tingkat risiko maka organisasi perusahaan dapat menetapkan skala prioritas terhadap penyebab stres yang dominan dan melakukan pengendalian agar setiap risiko yang ada dapat segera dikurangi atau dihilangkan. Jika organisasi perusahaan telah mempunyai sarana pengendalian yang digunakan untuk mengendalikan stresor yang telah diidentifikasi. Sebelumnya, maka perlu dinilai dan direview efektivitasnya. Untuk menentukan tingkat keparahan risiko stress maka perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

✓ **Outcome Tingkat Risiko**

Untuk setiap stresor yang diidentifikasi, perlu dipertimbangkan kemungkinan *outcome* terburuk dari pemaparan yang terjadi, seperti: tingkat kefatalan, cedera berat, cedera ringan atau tidak ada cedera. Dalam hal ini, cedera patah didefinisikan sebagai salah satu cedera yang dialami. Istilah cedera dalam keitannya dengan stres termaksud gangguan yang menyebabkan gangguan mental.

✓ **Tingkat Keseringan (*Likelihood*)**

untuk setiap stresor yang telah diidentifikasi, maka harus dipertimbangkan kemungkinan telah diidentifikasi, maka perlu dipertimbangkan kemungkinan gangguan yang terjadi jika pekerja mengalami stres. dalam hal ini. Tingkat keseringan (*likelihood*) dapat berkisar dalam rentangan “sangat sering” sampai dengan “tidak mungkin terjadi”.

✓ **Pemaparan (*Exposure*)**

Untuk setiap stresor yang telah diidentifikasi, perlu mempertimbangkan berapa banyak pekerja yang dapat mengalami stres. aspek ini sangat penting pada saat organisasi perusahaan mempertimbangkan dalam menyusun skala prioritas untuk melakukan pengendalian terhadap stresor. Tabel 0.2 dibawah ini dapat digunakan untuk membantu penilaian risiko ditempat kerja, termaksud stresor

Tabel 9.2 Penilaian Risiko Penyebab Stres

<i>Outcome/</i> tingkat risiko	Tingkat keseringan			
	Sering kali	Sering	Kadang- kadang	Hampir tidak mungkin terjadi
fatal	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Sedang
Cedera berat	Tinggi	Tinggi	Sedang	sedang
Cedera ringan	Tinggi	Sedang	Sedang	Rendah
Tidak ada cedera	Sedang	Sedang	Rendah	Rendah

Langkah 6 : Pengendalian Risiko Terjadinya Stres

Berdasarkan stresor yang diidentifikasi dan risiko yang dihadapi pekerja, maka perlu dipertimbangkan untuk menerapkan sarana dan sarana pengendalian yang meliputi antara lain, hal-hal sebagai berikut:

- ✓ Kondisi tempat kerja dan lingkungan kerja yang mendemonstrasikan kepada karyawan bahwa pihak manajemen memperhatikan kesejahteraan mereka
- ✓ Membangun komunikasi formal dan informal yang efektif didalam organisasi kerja untuk menjamin bahwa manajer, supervisor dan pekerja memounyai pemahaman yang jelas mengenai proses kerja dan masalah-masalah yang terjadi ditempat kerja.
- ✓ Mendefinisikan prioritas secara jelas, sehingga pekerja dapat menghindari waktu yang tidak berguna
- ✓ Mendefinisikan secara jelas aturan kerja, sehingga mereka mengetahui siapa yang bertanggung jawab untuk berbagai aktivitas ditempat kerja dan memahami tentang setiap keputusan yang telah diambil harus dijalankan
- ✓ Menyediakan aktivitas pengembangan keterampilan sehingga pekerja mampu/kompeten terhadap setiap implementasi sistem dan teknologi baru
- ✓ Penyediaan sumber daya yang cukup untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan
- ✓ Membangun sistem manajemen sumber daya manusia untuk mendukung manajemen proaktif yang efektif. Komponen sistem ini antara lain meliputi: program manajemen kinerja, manajemen persamaan hak, rencana aksi K3, proses resolusi gangguan kerja, dll.
- ✓ Penerapan proses manajemen perubahan, sehingga pada saat terjadi rencana perubahan besar, pekerja dilibatkan dalam rencana tersebut
- ✓ Mendukung persamaan aktivitas dan status sosial ditempat kerja sehingga seluruh karyawan dari berbagai status sosial mempunyai hubungan yang baik antara yang satu dengan yang lainnya
- ✓ Menyediakan fasilitas untuk istirahat dan makan serta dapat digunakan untuk rekreasi pada waktu istirahat
- ✓ Dan lain sebagainya

Langkah 7 : Review Terhadap Implementasi Sarana Pengendalian Risiko

Setiap implementasi terhadap sarana pengendalian, maka langkah ini belumlah dapat dianggap selesai, melainkan suatu proses yang terus menerus. Setelah sarana pengendalian risiko diuji cobakan dan diimplementasikan ditempat kerja, maka perlu dievaluasi tingkat efektifitasnya. Apabila sarana pengendalian dinilai belum efektif maka perlu dicari alternatif lain yang mungkin dapat diimplementasikan secara lebih efektif sehingga betul-betul dapat menghilangkan atau mengurangi stresor sampai batas yang diterima.

9.5 Pencegahan Dan Pengendalian Stres Ditempat Kerja

Berbagai faktor penyebab terjadinya stres merupakan bagian yang terintegrasi dalam kehidupan manusia yang tidak dapat dihilangkan begitu saja. Faktor penyebab terjadinya stres tersebut sangatlah kompleks dan bervariasi serta sangat sulit untuk diidentifikasi secara pasti apa yang menjadi penyebab stres sesungguhnya. Asehingga sering kita temui bahwa seorang yang terkena stres biasanya tidak menyadari terhadap apa yang sedang dialaminya. Selanjutnya untuk dapat melakukan pengendalian penyebab stres secara baik dan tepat, perlu dipahami adanya hubungan antara tuntutan tugas

dan pengendalian tugas. Gambar 9.3 menjelaskan area terjadinya stres dalam hubungan kedua faktor tersebut.

Sauter, *et.al* (1990) dikutip dari *National Institute For Occupational Safety And Health (NIOSH)* memberikan rekomendasi tentang bagaimana cara untuk mengurangi atau meminimalisir stres akibat kerja sebagai berikut:

1. Beban kerja baik fisik maupun mental harus disesuaikan dengan kemampuan atau kapasitas kerja pekerja yang bersangkutan dengan menghindarkan adanya beban berlebihan maupun beban yang terlalu ringan
2. Jam kerja harus disesuaikan dengan baik terhadap tuntutan tugas maupun tanggung jawab diluar pekerjaan
3. Setiap pekerja harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan karier, mendapatkan promosi dan pengembangan kemampuan keahlian.
4. Membentuk lingkungan sosial yang sehat, hubungan antara tenaga kerja yang satu dengan yang lainnya, hubungan antara tenaga kerja supervisor yang baik dan sehat dalam organisasi akan membuat situasi yang nyaman.
5. Tugas-tugas pekerjaan harus didesain untuk dapat menyediakan stimulasi dan kesempatan agar pekerja dapat menggunakan keterampilannya. Rotasi tugas dapat dilakukan untuk meningkatkan karier dan pengembangan usaha, dll

Dilain pihak Cartwright *et., all* (1995) dikutip dari Elkin dan Rosch (1990) juga memberikan cara cara untuk mengurangi stres akibat kerja secara lebih spesifik yaitu melalui:

- Redesain tugas-tugas pekerjaan
- Redesain lingkungan kerja
- Menerapkan waktu kerja yang fleksibel
- Menerapkan manajemen partisipatoris
- Melibatkan karyawan dalam pengembangan karier
- Menganalisis peraturan kerja dan menetapkan tujuan dan sasaran (*goals*)
- Mendukung aktivitas sosial
- Membangun tim kerja yang kompak
- Menetapkan kebijakan keteagakerjaan yang adil, dll.

Selain cara-cara tersebut diatas, tentunya masih banyak strategi lain yang dapat dikembangkan untuk meminimalisir terjadinya stres, khususnya stres yang menyangkut pekerjaan. Namun, demikian secara ringkas langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mengurangi terjadinya stres di tempat kerja adalah sebagai berikut:

1. Menghilangkan faktor penyebab stress, khususnya yang berasal dari *tasks*, organisasi kerja dan lingkungan kerja
2. Mempekerjakan pekerja pada posisi yang seharusnya (*the right man on the right place*)

3. Mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kultur dan tradisi masyarakat pekerjaannya
4. Menjamin perasaan aman setiap pekerja

Selanjutnya untuk dapat lebih memahami hubungan antara tuntutan tugas sebagai terjadinya *stres (stressor)*, *kapasitas* kerja dan akibat yang ditimbulkan (*strain*).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa stress akibat kerja dapat terjadi kapan saja dalam lingkungan kerja dan dapat menimpa siapa saja dengan berbagai risiko stres yang paling sederhana seperti kejenuhan dan kepenatan sampai terjadinya gangguan kesehatan dan secara fisik dan mental. Selanjutnya tulisan ini dapat diharapkan dapat memberikan gambaran kepada kita tentang apa yang dimaksud dengan stres khususnya stres yang timbul akibat pekerjaan, penyebab stress yang ada ditempat kerja, meningkatkan produktivitas perusahaan serta meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja.

9.6 Manajemen Stres Kerja

Munandar (2001) mendefinisikan manajemen stres sebagai usaha untuk mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres dari individu dan menampung akibat fisiologikal dari stress. Menurut Munandar, ada beberapa teknik yang digunakan dalam manajemen stres yaitu:

a. Kerekayasaan Organisasi

Melalui analisis kerja dan kerekayasaan metode dapat dirancang pola pekerjaan baru bagi pekerjaan yang dirasakan memiliki beban berlebihan. Secara kuantitatif, banyaknya kegiatan dapat dikurangi, misalnya dengan penambahan tenaga kerja, sedangkan secara kualitatif dapat dikurangi derajat kemajemukan keterampilan yang diperlukan dan dapat dikurangi tanggung jawabnya juga. Sebaliknya bagi pekerjaan dengan beban terlalu sedikit dapat dilakukan perluasan pekerjaan (*job enlargement*) dan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Dapat pula dilakukan strategi yang diajukan oleh Everly dan Girdano yaitu sasaran berdasarkan kerja (*work by-Objectives*) dan manajemen waktu (*time management*) yang khusus berlaku untuk para manajer menengah keatas. Sasaran berdasarkan Kerja (SbK) ini merupakan salah satu teknik yang termasuk dalam jenis manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objectives*). SbK terdiri dari 4 langkah yaitu:

1. Menetapkan sasaran realistik bagi satuan kerjanya, yang dapat dicapai dalam waktu yang dimiliki.
2. Merancang perangkat perencanaan, tindakan atau metode untuk dapat mencapai sasaran.
3. Menciptakan strategi untuk dapat mengukur keberhasilannya mencapai sasaran-sasaran pada akhir suatu periode tertentu.

Pada akhir waktu yang sudah ditentukan mengukur keberhasilan mencapai sasaran-sasarannya. Manajemen waktu (MW) memiliki tiga tahap, yaitu:

1) Analisis waktu Analisis waktu mencakup penaksiran, penyusunan prioritas, dan penjadwalan waktu dalam kaitan dengan tuntutan waktu terhadap pekerjaan. Berdasarkan rencana kerja yang dibuat pada SbK dihitung waktu yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut. Waktu yang diperlukan kemudian disesuaikan dengan waktu yang tersedia, sedemikian rupa sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan sesuai dengan urutan kepentingannya dalam waktu yang tersedia.

2) Strategi untuk mengorganisasi Tahap kedua ialah pelaksanaan strategi untuk mengatur beban kerja. Manajer membagi tugas, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab.

3) Strategi untuk follow up Follow up mencakup penaksiran teratur tentang efisiensi dari analisis waktu dan tahap-tahap pengaturan berikutnya. Dengan follow up diperoleh peluang untuk menyesuaikan strategi-strategi yang cocok antara kepribadian manajer dengan pekerjaannya. SbK dan MW khususnya dapat dilakukan untuk pekerjaan-pekerjaan yang dirasakan memiliki beban berlebihan.

b. Kerekayasaan

Kepribadian Strategi yang digunakan dalam kerekayasaan kepribadian ialah upaya untuk menimbulkan perubahan-perubahan dalam kepribadian individu agar dapat dicegah timbulnya stres dan agar ambang stres dapat ditingkatkan. Perubahan-perubahan yang dituju ialah perubahan dalam hal pengetahuan, kecakapan, keterampilan dan nilai-nilai yang mempengaruhi persepsi dan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Program pelatihan keterampilan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja sehingga timbul rasa percaya diri akan kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika tenaga kerja telah mengalami stres, serta stres berakibat teganggunya kesehatan mentalnya, maka psikoterapi dapat diberikan agar ia dapat berfungsi optimal kembali

c. Teknik Penenangan pikiran Tujuan teknik-teknik penenangan pikiran ialah untuk mengurangi kegiatan pikiran, yaitu proses berpikir dalam bentuk merencana, mengingat, berkhayal, menalar yang secara bersinambung kita lakukan dalam keadaan bangun, dalam keadaan sadar. Jika berhasil mengurangi kegiatan pikiran, rasa cemas dan khawatir akan berkurang, kesigapan umum (general arousal) untuk beraksi akan berkurang, sehingga pikiran menjadi tenang, stres berkurang. Teknik-teknik penenang pikiran meliputi: meditasi, pelatihan relaksasi autogenik, dan pelatihan relaksasi neuromuscular.

- 1) Meditasi Meditasi dapat dianggap sebagai teknik, dapat pula dianggap sebagai suatu keadaan pikiran (mind), keadaan mental. Berbagai teknik seperti yoga, berfikir, relaksasi progresif, dapat menuju tercapainya keadaan mental tersebut. konsentrasi merupakan aspek utama dari teknik-teknik meditasi. Penelitian menunjukkan bahwa selama meditasi aktivitas dari kebanyakan sistem fisik berkurang. Meditasi menyebabkan adanya relaksasi fisik. Pada saat yang sama meditator mengendalikan secara penuh penghayatannya dan mengendalikan emosi, perasaan dan ingatan. Pikiran menjadi tenang, badan berada dalam keseimbangan.
- 2) Pelatihan Relaksasi Autogenik Relaksasi autogenik adalah relaksasi yang ditimbulkan sendiri (auto-genis = ditimbulkan sendiri). Teknik ini berpusat pada gambaran-gambaran berperasaan tertentu yang dihayati bersama dengan terjadinya peristiwa tertentu yang kemudian terkait kuat dalam ingatan, sehingga timbulnya kenangan tentang peristiwa akan menimbulkan pula penghayatan dari gambaran perasaan yang sama. Pelatihan relaksasi autogenik berusaha mengaitkan penghayatan yang menenangkan dengan peristiwa yang menimbulkan ketegangan, sehingga badan kita terkondisi untuk memberikan penghayatan yang tetap menenangkan meskipun menghadapi peristiwa yang sebelumnya menimbulkan ketegangan.
- 3) Pelatihan Relaksasi Neuromuscular Pelatihan relaksasi neuromuscular adalah satu program yang terdiri dari latihan-latihan sistematis yang melatih otot dan komponen-komponen sistem saraf yang mengendalikan aktivitas otot. Sasarannya ialah mengurangi ketegangan dalam otot. Karena otot merupakan bagian yang begitu besar dari badan kita, maka pengurangan ketegangan pada otot berarti pengurangan ketegangan yang nyata dari seluruh badan kita. Individu diajari untuk secara sadar mampu merelaksasikan otot sesuai dengan kemauannya setiap saat.

d. Teknik Penenangan

Melalui Aktivitas Fisik Tujuan utama penggunaan teknik penenangan melalui aktivitas fisik ialah untuk menghamburkan atau untuk menggunakan sampai habis hasil-hasil stres yang diproduksi oleh ketakutan dan ancaman, atau yang mengubah sistem hormon dan saraf kita kedalam sikap mempertahankan. Kita dapat melakukan aktivitas fisik sebelum dan sesudah stres. Kita semua merasakan bahwa, dalam menghadapi situasi yang kita rasakan sebagai penuh stres, timbul satu kesigapan umum untuk melakukan sesuatu, timbul tambahan tenaga (untuk 'melarikan diri' atau untuk 'melawan') yang timbul sebagai akibat perubahan-perubahan dalam sistem hormon dan sistem saraf kita. Aktivitas yang sesuai dalam hal ini ialah latihan keseluruhan badan, seperti berenang, lari, menari, bersepeda atau olahraga lain selama kurang lebih satu jam. Menurut Everly dan Girdano latihan fisik dapat paling baik manfaatnya jika dilakukan dalam beberapa jam setelah timbulnya stres, tetapi setiap saat dalam 24 jam masih akan

tetap dapat menolong. Aktivitas fisik dapat juga dilakukan sebelum stres timbul. Aktivitas fisik memiliki sifat preventif (penghindaran). Selama melakukan aktivitas fisik seluruh sistem badan dirangsang untuk beraksi,bergerak. Setelah kegiatan, sistem-sistemnya memantul dengan cara makin melambat (by slowing down), dengan demikian mendorong ke relaksasi dan ketenangan. Kurang lebih 90 menit setelah latihan fisik yang baik, timbul rasa dari relaksasi yang mendalam. Relaksasi setelah latihan fisik membawa serta sesuatu rasa ‘dingin-tenang-‘ (imperturbabilty), satu reaktivitas terhadap lingkungan yang lebih rendah yang membantu orang, yang secara kronis melakukan latihan-latihan fisik, untuk bereaksi lebih sesuai terhadap rangsangan. Keadaan ini membuat orang melangkah lebih ringan, bersikap lebih positif dan lebih sulit untuk menjadi jengkel.