

# Rancangan Model Promosi Kesehatan di Tempat Kerja Melalui Kampanye *Public Relations*

Nia Ashton Destrity, Nilam Wardasari

Universitas Brawijaya Malang

Jl. Veteran, Malang 65145

Email: nia.ashton@ub.ac.id

DOI: 10.24002/jik.v19i1.3851

Submitted: November 2020

Reviewed: May 2021

Accepted: February 2022

**Abstract:** *Stress and burnout among teaching staff in higher education organizations may have negative impacts on health. Higher education organizations should promote workplace health through the role of public relations. The case study method reveals that a relatively high workload and role ambiguity can cause stress and burnout in teaching staff. The public relations staff has not performed optimally in carrying out the function of workplace health promotion. This study suggests a workplace health promotion model based on the stages of public relations campaign, which includes problem identification through research, planning, implementation, and evaluation.*

**Keywords:** *higher education organization, public relations campaign, teaching staff, workplace health promotion*

**Abstrak:** *Staf pengajar organisasi pendidikan tinggi berpotensi mengalami stres dan kelelahan bekerja yang berdampak buruk terhadap kesehatan. Idealnya, organisasi pendidikan tinggi melakukan promosi kesehatan di tempat kerja melalui fungsi public relations. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan beban kerja yang cukup tinggi dan ambiguitas peran dapat memicu stres dan kelelahan pada staf pengajar. Staf public relations belum optimal dalam menjalankan fungsi promosi kesehatan di tempat kerja. Riset ini merekomendasikan model promosi kesehatan yang mencakup identifikasi permasalahan melalui riset, perencanaan, implementasi, dan evaluasi.*

**Kata Kunci:** *kampanye public relations, organisasi pendidikan tinggi, promosi kesehatan di tempat kerja, staf pengajar*

*World Health Organization* (WHO) menyebutkan bahwa dipekerjakan dan memiliki kondisi kerja yang baik merupakan determinan penting kesehatan, baik pada level individu maupun populasi (Hodgins, Battel-kirk, & Asgeirsdottir, 2010, h. 61). Paul dan Moser (dalam (Davenport, Allisey, Page, Lamontagne, & Reavley, 2016, h. 411) menyatakan bahwa bekerja merupakan penentu utama posisi sosioekonomi dan memainkan peran penting dalam kesehatan

mental dan fisik. Pada level individu, bekerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap kesehatan karena dapat membantu seseorang memenuhi kebutuhan hidupnya, baik secara fisik maupun psikologis. Pemenuhan kebutuhan fisik pada akhirnya akan berdampak pada kondisi psikologis yang lebih baik dan sehat.

Selain membawa pengaruh positif bagi kesehatan, bekerja juga dapat memberikan dampak negatif bagi kesehatan individu.

Hal ini ditentukan oleh kondisi atau situasi tempat kerja. Kondisi kerja yang buruk dapat menyebabkan bahaya pada kesehatan fisik dan psikososial (Hodgins, Battel-kirk, & Asgeirsdottir, 2010, h. 61). Jadi, jika kondisi tempat kerja tidak sehat, maka hal tersebut akan berdampak negatif bagi kesehatan fisik dan mental para pekerja. Rosenstock, Cullen, dan Fingerhut (dalam Hodgins, Battel-kirk, & Asgeirsdottir, 2010, h. 61) menyebutkan bahwa *International Labour Organization* (ILO) memperkirakan, dengan 2,7 miliar pekerja di dunia, setidaknya 2 juta kematian disebabkan oleh pekerjaan. Sebaliknya, kondisi kerja yang baik akan berkontribusi pada kesehatan para pekerja. *Workplace well-being* (kesejahteraan di tempat kerja) menjadi kunci dari kesehatan yang berpengaruh pada produktivitas karyawan. Waddel dan Burton (dalam Bertotti, Dan-ogosi, & Rao, 2017, h. 86) menyatakan bahwa tempat kerja yang sehat memiliki dampak yang signifikan pada kesehatan fisik dan mental tenaga kerja. Tempat kerja yang berkualitas dapat berkontribusi menghasilkan kesehatan mental karyawan yang lebih baik dan organisasi yang lebih efektif (Davenport, Allisey, Page, Lamontagne, & Reavley, 2016, h. 411-412).

Organisasi akan mengalami kerugian secara finansial atas penurunan performa atau kinerja karyawan yang disebabkan oleh permasalahan kondisi kesehatan. Organisasi bisnis mengeluarkan biaya yang signifikan tidak hanya karena ketidakhadiran karyawan yang sakit, tetapi juga dari kehadiran karyawan yang sedang dalam kondisi sakit (*presenteeism*) (Bevan, 2007, h. 397). Kehilangan produktivitas

dapat berasal dari *absenteeism* dan *presenteeism* pekerja (Howard & Howard, 2020, h. 1). *Absenteeism* identik dengan ketidakhadiran karyawan karena sakit yang dipicu dari berbagai kondisi di lingkungan kerja yang tidak mendukung kesehatan baik secara fisik maupun psikologis.

Kesehatan fisik karyawan juga dapat dipengaruhi oleh tekanan atau stres di tempat kerja. Stres yang dialami oleh pekerja berpotensi mengganggu produktivitas. Stres telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang berkontribusi pada *absenteeism* dan *presenteeism* khususnya, serta proses sakit pada umumnya (Howard & Howard, 2020, h. 2). *Work stress* (stres kerja) menjadi determinan yang sangat umum dan signifikan dari kesehatan fisik (Jones & Koehoorn, 2018, h. 187).

Peningkatan permasalahan kesehatan mental menyebabkan *sickness absence* (ketidakhadiran karena sakit) dalam jangka pendek dan panjang, sementara depresi dan kegelisahan merupakan penyebab kedua dari *sickness absence* (Bevan, 2007, h. 397). Permasalahan kesehatan mental juga mencakup *employee burnout* (kelelahan pada pekerja). Wright dan Bonett (dalam Becker, Halbesleben, & O'Hair, 2005, h. 143) menyebutkan bahwa *employee burnout* merupakan masalah serius bagi banyak organisasi yang mengakibatkan kelelahan emosional, kepuasan terhadap pekerjaan yang rendah, dan penurunan kesehatan personal. *Employee burnout* ini bisa terjadi karena situasi kerja yang tidak kondusif seperti jam kerja terlalu panjang atau beban kerja berlebih.

Riset menunjukkan bahwa adanya peningkatan angka ketidakhadiran, *psychological burnout* (kelelahan psikologis), dan cuti sakit menyebabkan pekerja mempertimbangkan cara untuk mengatasinya (Omilion-Hodges, 2014, h. 1136). Banyak komunitas dan organisasi mengambil peran aktif dalam mendiseminasikan informasi kesehatan untuk anggota mereka (Dailey & Zhu, 2017, h. 261). Hal ini dilakukan untuk meminimalisasi kerugian organisasi akibat penurunan kondisi kesehatan karyawan dan produktivitas.

Organisasi dapat melakukan upaya pencegahan dengan mengubah atau mengondisikan faktor lingkungan kerja yang dapat mendukung kesehatan karyawan. Salah satu aspek penting dari kesejahteraan di tempat kerja adalah kondisi atau situasi kerja. Selain itu, organisasi juga dapat memberikan informasi dan mengedukasi karyawan berkaitan dengan isu kesehatan di tempat kerja melalui *Workplace Health Promotion* (WHP) atau promosi kesehatan di tempat kerja.

Menurut Wyne (dalam Moore, Parahoo, & Fleming, 2011, h. 93), WHP adalah segala aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki (meningkatkan) kesehatan pekerja di tempat kerja. WHP dapat berupa segala aktivitas yang ditujukan untuk meningkatkan atau mempromosikan kesehatan fisik atau mental karyawan di tempat kerja mereka (Dickson-swift, Fox, Marshall, Welch, & Willis, 2014, h. 139). *European Network of Workplace Health Promotion* (dalam Hodgins, Battel-kirk,

& Asgeirsdottir, 2010, h. 61) menjelaskan bahwa WHP dicapai melalui kombinasi perbaikan organisasi dan lingkungan kerja, mempromosikan partisipasi aktif karyawan pada aktivitas kesehatan, dan mendorong pengembangan personal.

*Public relations* memiliki fungsi menjembatani organisasi dengan publik. Salah satu tujuan fundamental *public relations* adalah membangun hubungan dengan publik, baik eksternal maupun internal. Karyawan sebagai publik internal merupakan aset bagi organisasi. *Public relations* sering diposisikan sebagai *interpreter* manajemen dan publik yang membantu organisasi serta anggota untuk lebih memahami kebutuhan unik dari setiap khalayak (Omilion-Hodges, 2014, h. 1135).

*Public relations* berkaitan dengan penggunaan komunikasi strategis untuk membangun hubungan, sebagai upaya untuk mengedukasi, mengubah, serta memperkuat opini dan perilaku. *Public relations* berkolaborasi dengan promosi kesehatan untuk mendiseminasikan informasi yang akurat dan tepat guna meningkatkan kesehatan publik, khususnya kesehatan karyawan sebagai publik internal organisasi (Omilion-Hodges, 2014, h. 1135). Oleh karena itu, *public relations* berperan mengomunikasikan informasi kesehatan sebagai upaya mengedukasi dan mengubah sikap, keyakinan, serta perilaku karyawan atau anggota organisasi.

WHP dilihat sebagai cara organisasi untuk meningkatkan kesehatan dan produktivitas dengan menguatkan praktik promosi kesehatan. WHP dapat

dicapai melalui upaya *public relations* dalam memberikan edukasi kesehatan bagi karyawan, sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuan untuk hidup sehat. WHP dapat diwujudkan dengan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui kebijakan dan inisiatif organisasi yang sejalan dengan budaya kerja sehat (Omilion-Hodges, 2014, h. 1136). Hal ini menunjukkan bahwa promosi kesehatan di tempat kerja dapat difasilitasi oleh praktisi *public relations* melalui program atau kampanye internal organisasi. Studi yang mengeksplorasi peran dan fungsi *public relations* dalam promosi kesehatan di tempat kerja, khususnya melalui kampanye *public relations*, masih terbatas.

Organisasi pendidikan tinggi berpotensi memberikan dampak negatif pada kesehatan fisik dan mental anggota organisasi. Beberapa contoh studi membuktikan bahwa para akademisi di berbagai negara mengalami kelelahan bekerja (*burnout*). Studi di United States (US) menemukan bahwa 20 persen anggota fakultas di universitas negeri mengalami tingkat *burnout* tertinggi. Riset di Spanyol menunjukkan 16-18 persen staf universitas mengalami permasalahan *burnout* yang serius dan mahal. Sedangkan riset di Irlandia menunjukkan bahwa akademisi keuangan dan akuntansi dilaporkan mengalami tingkat *burnout* yang tinggi (Zábrodská, Mudrák, Šolcová, Květon, Blatný, & Machovcová, 2018, h. 801).

Fisher (dalam Abouserie, 1996, h. 50) menjelaskan bahwa akademisi di institusi

pendidikan tinggi harus menjalankan sejumlah peran secara simultan, yaitu mengajar, memberikan tutorial, komitmen seminar atau laboratorium, melakukan riset, berupaya memperoleh dana riset, serta menulis *paper* dan buku. Winefield, dkk. (dalam Zábrodská, Mudrák, Šolcová, Květon, Blatný, & Machovcová, 2018, h. 801) menyebutkan bahwa saat ini organisasi pendidikan tinggi lebih berorientasi pada pasar. Hal ini menyebabkan tuntutan pekerjaan akademik meningkat pesat tanpa kompensasi yang memadai. Universitas pun menjadi tempat kerja yang relatif penuh tekanan.

Kondisi yang telah dipaparkan sebelumnya membuktikan bahwa terdapat peluang staf pengajar mengalami stres dan *burnout* yang berdampak terhadap kondisi kesehatan mental dan fisik. Idealnya, organisasi pendidikan tinggi melakukan promosi kesehatan di tempat kerja melalui fungsi dan peran *public relations*. Namun, dua organisasi pendidikan tinggi di Kota Malang belum optimal dalam melakukan promosi kesehatan di tempat kerja. Promosi kesehatan di tempat kerja masih bersifat *general* dan tidak spesifik pada staf pengajar.

*Public relations* pun belum menunjukkan peran yang optimal dalam program promosi kesehatan di tempat kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui dan mengidentifikasi peran praktisi *public relations* pada organisasi pendidikan tinggi dalam merespons persoalan kesehatan di tempat kerja. Riset ini juga merekomendasikan model promosi kesehatan di tempat kerja dengan

mengadopsi tahapan kampanye *public relations* (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 319-437) yang mencakup identifikasi permasalahan melalui riset, perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

#### METODE

Riset ini menggunakan paradigma interpretif dan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Kasus dalam riset ini mengacu pada peran *public relations* di organisasi pendidikan tinggi dalam promosi kesehatan di tempat kerja. Teknik pengumpulan data berupa wawancara kepada dua staf pengajar dan dua staf *public relations* dari organisasi pendidikan tinggi negeri dan swasta di Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif yang terdiri dari tiga aktivitas kongruen, yaitu *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing* (Miles, Huberman, & Saldana, 2014, h. 12). *Data condensation* merujuk pada proses seleksi, fokus, menyederhanakan, mengabstraksi, dan/atau mentransformasi data yang muncul dari *field note*, transkrip wawancara, dokumentasi, dan material empiris lainnya. *Data display* merupakan pengorganisasian informasi yang diperoleh dari kondensasi data; dan *conclusion drawing* merupakan interpretasi makna dari data yang disajikan melalui pola, penjelasan, alur sebab akibat, dan proposisi (Miles, Huberman, & Saldana, 2014, h. 12-13).

Kondensasi data dilakukan melalui seleksi, fokus, dan penyederhanaan data yang diperoleh dari wawancara.

Selanjutnya, *data display* dilakukan dengan menyajikan informasi berdasarkan kategori data yang diperoleh. Tahap *conclusion drawing* dilakukan melalui interpretasi atas informasi yang telah dipaparkan dalam sajian data. Hal ini bertujuan untuk membangun penjelasan dan proposisi atas dua hal, yakni: 1) karakteristik pekerjaan dan potensi permasalahan kesehatan staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi, serta 2) peran dan keterlibatan staf humas organisasi dalam merespons permasalahan kesehatan di tempat kerja.

#### HASIL

##### **Karakteristik Pekerjaan dan Potensi Permasalahan Kesehatan Mental pada Staf Pengajar**

Salah satu karakteristik pekerjaan staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi adalah beban kerja yang cukup banyak. Hal ini disampaikan oleh dua informan yang merupakan staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi negeri dan swasta di Kota Malang. Salah seorang informan, yaitu MF, seorang staf pengajar dari salah satu universitas swasta di Kota Malang menyatakan bahwa beban pekerjaannya dapat menimbulkan stres. Informan MF menjelaskan kewajiban yang harus dilakukan adalah melakukan Catur Dharma Perguruan Tinggi yang mencakup pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta lembaga-lembaga yang didukung oleh yayasan perguruan tinggi.

Informan kedua, yaitu DF, seorang staf pengajar di program studi sarjana di universitas negeri dan berprofesi sebagai

tenaga kesehatan di rumah sakit juga menjelaskan bahwa beban kerja sebagai staf pengajar sangat banyak, baik secara fisik maupun psikologis. DF menceritakan bahwa saat awal menjadi staf pengajar DF cukup terkejut dengan jenis pekerjaan yang tidak hanya mengajar, melainkan juga meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat.

Jadi memang kalau saya sendiri ditanya pribadi ya, *sebenarnya* pekerjaan sebagai dosen ini luar biasa banyak, luar biasa sekali. Jadi kayak beban kerja yang lumayan, bukan hanya fisik ya, saya rasa beban kerja dosen secara psikis dan mental itu besar *banget* menurut saya. Psikis *tuh* sangat *ngefek*, iya saya awal-awal ternyata jadi dosen ini *nggak cuma ngajar doang*, karena *dulu* saya masuk dosen karena saya *pingin* jadi forensik *kan* terus untuk jadi forensik ya jalurnya jadi dosen *gitu* dan sempat kaget juga ternyata dosen *nggak* hanya *ngajar*, ada pengabdian, penelitian yang kalau saya sendiri saya *kan* orang praktis *sebenarnya* ya, yang akhirnya *waduh* lumayan berat ini ya. (DF, staf pengajar di universitas negeri, wawancara, 20 Agustus 2020)

MF menambahkan bahwa jumlah pekerjaan sebagai akademisi justru makin meningkat saat pandemi ketika *work from home* (WFH). Ketika WFH, batasan antara waktu untuk bekerja dan istirahat menjadi tidak jelas. Selain itu, salah satu karakteristik akademisi adalah keterlibatan dalam pekerjaan yang bersifat administratif. Kategori pekerjaan administratif yang harus dilakukan secara daring saat WFH dapat menimbulkan stres karena tidak mudah untuk dilakukan.

MF menjelaskan bahwa pekerjaan yang bersifat administratif harus

diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat, misalnya dalam waktu dua minggu tanpa adanya panduan yang jelas. Selain itu, pekerjaan administratif seperti kepanitiaan memerlukan kerja sama dengan pihak lain yang berada di lokasi yang berbeda. Hal tersebut sulit dilakukan ketika harus bekerja dari rumah. MF juga menambahkan bahwa jenis pekerjaan yang bersifat administratif ini dapat memicu stres karena cenderung beragam dan rumit. Selain itu, kendala dalam berkoordinasi dengan pihak lain dan keterbatasan informasi yang diberikan menjadikan jenis pekerjaan ini makin sulit dilakukan.

Kayaknya lebih ke pekerjaan administratif. Soalnya kalau yang sebagai akademisi *kan* kita riset itu sesuai dengan yang kita suka, kemudian kita mengajar pun kita ada panduan yang jelas, tapi tugas-tugas administratif yang tiba-tiba hampir dua minggu harus jadi, panitia harus melakukan ini-itu yang harusnya bisa kerja sama dengan TU, di WFH ini *nggak* bisa dilakukan *gitu* tidak dengan mudah dilakukan karena kita berada di tempat yang berbeda, itu yang *stressful sebenarnya*. (MF, staf pengajar di universitas swasta, wawancara, 3 Agustus 2020)

Berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh informan, pekerjaan sebagai staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi memberikan dampak terhadap kondisi kesehatan mental. DF menilai bahwa kehidupan sebagai staf pengajar pada faktanya tidak terlalu sehat karena beban kerja yang berlebih. Hal ini dapat memicu stres jika staf pengajar tidak mampu mengelola beban kerja tersebut.

DF menegaskan bahwa dampak dari pekerjaan cenderung bersifat psikologis karena karakteristik pekerjaan yang lebih menekankan pada aktivitas berpikir dibandingkan aktivitas secara fisik. Selain dampak secara mental, MF menambahkan bahwa pekerjaan juga dapat berpengaruh terhadap kondisi kesehatan secara fisik. Konsekuensi secara fisik ini bisa saja muncul sebagai akibat dari stres dan *burnout*.

### **Persepsi Staf Humas Organisasi Pendidikan Tinggi terhadap Isu Kesehatan di Tempat Kerja**

Kedua informan yang merupakan staf humas organisasi pendidikan tinggi menyadari bahwa kesehatan menjadi isu yang penting dalam program *public relations*. Informan menilai bahwa kesehatan merupakan permasalahan bagi setiap orang, sehingga diperlukan perhatian khusus terhadap persoalan kesehatan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memperhatikan isu kesehatan khususnya kesehatan publik internal organisasi.

Pada praktiknya, informan menyatakan bahwa tidak seluruh organisasi mengangkat isu kesehatan pada program internal organisasi. Informan M, staf humas universitas swasta di Kota Malang, mengatakan bahwa perhatian organisasi terhadap isu atau persoalan kesehatan diwujudkan dalam berbagai bentuk penyediaan dan pemberian fasilitas kesehatan. Beberapa contoh di antaranya, asuransi atau jaminan kesehatan, serta potongan harga dalam mengakses fasilitas kesehatan. M juga menyatakan bahwa

apabila sebuah organisasi memiliki perhatian khusus terhadap kesehatan, maka hal tersebut akan berdampak positif pada loyalitas karyawan.

Staf humas organisasi pendidikan tinggi menilai bahwa tidak mudah memproduksi konten yang berkaitan dengan kesehatan. Hal tersebut diungkapkan oleh informan V yang merupakan staf humas universitas negeri di Kota Malang. V menjelaskan bahwa staf humas memiliki kemampuan mengelola konten promosi kesehatan dengan menggunakan sumber yang dapat dipercaya. Selain konten promosi, pesan terkait persoalan kesehatan yang lebih detail dipersepsikan berada di luar kapabilitas staf humas organisasi pendidikan tinggi. Hal ini dikarenakan akan sangat berisiko jika terdapat kesalahan pada konten. Oleh karena itu, koordinasi dengan pihak-pihak yang dapat dipercaya seperti Fakultas Kedokteran menjadi kunci utama ketika humas membuat program terkait isu kesehatan.

### **Program Humas Terkait Isu Kesehatan pada Organisasi Pendidikan Tinggi**

M mengungkapkan bahwa humas universitas pernah melaksanakan program promosi kesehatan secara *general* yang bertujuan untuk meningkatkan aktivitas olahraga dan minum air putih. Informan juga menjelaskan bahwa pihak yang aktif memproduksi program promosi kesehatan adalah humas Fakultas Kedokteran. Program promosi kesehatan makin sering dilakukan ketika masa pandemi. Tidak hanya Fakultas Kedokteran, tetapi setiap fakultas memproduksi pesan promosi

kesehatan dengan versi dan *style* masing-masing.

Humas fakultas aktif selalu, apalagi kedokteran ya Bu sudah sering apa-apa yang di-*share* pasti berbau dengan kesehatan. Masa-masa seperti ini akhirnya semuanya ya itu ada unsur kesehatannya *gitu*. Pencegahan misalkan *starter pack* untuk ke kampus seperti apa. *Nah*, itu masing-masing fakultas akhirnya membuat versi masing-masing sesuai dengan *style* di fakultasnya. (M, Staf Humas universitas swasta, wawancara, 6 Agustus 2020)

Program internal seputar isu kesehatan oleh humas organisasi pendidikan tinggi dapat dikatakan masih terbatas. Humas berperan dalam publikasi dan bukan sebagai inisiator apabila program mengangkat isu kesehatan. Hal ini ditunjukkan pada program rutin yang dikenal dengan nama *Telemedicine* yang dilakukan oleh Fakultas Kedokteran universitas negeri di Kota Malang dan dikelola secara khusus oleh Ilmu Kesehatan Masyarakat. Program ini memiliki sasaran publik secara *general*.

Sebelum *Covid* ini sebenarnya FK sudah mulai duluan dengan *Telmed*. Jadi mereka punya layanan *Telemedicine* itu bisa diakses oleh semua *civitas* maupun dosen, staf, atau mahasiswa. Itu yang pegang IKM (Ilmu Kesehatan Masyarakat). Jadi mereka sering aktif *kasih* info-info tentang kesehatan mulai dari yang *simple* dari sakit kepala kayak *tension type headache* atau kayak kesehatan mental itu mereka juga rutin *ngasih* info dan itu mereka juga buka layanan konsultasi. Jadi kalau misalnya ada yang butuh konsultasi ini misalnya dia jadi bisa kontak *Telmed* ini untuk dibantu sama bagiannya, bagian

dari *Telmed*-nya *gitu*. Mereka punya WA juga *gitu*. Jadi misalnya mereka *posting* itu terus ada yang *comment* nih mereka juga sering respons *kok* mereka *balesin* kalau misalnya *gini gimana* ya, *Kak*. Terus nanti *dijelasin* sebenarnya *tuh tetep* kalau memang butuh *treatment* khusus kayak obat ya tetap diarahkan untuk ke dokter. (V, staf humas universitas negeri, wawancara, 20 Agustus 2020)

Berdasarkan pernyataan dari kedua informan tersebut, humas organisasi pendidikan tinggi baik negeri maupun swasta masih terbatas dalam memproduksi program yang secara khusus berkaitan dengan kesehatan. Namun, dalam kondisi pandemi Covid-19, humas organisasi pendidikan tinggi memproduksi program dan pesan berkaitan dengan kesehatan secara rutin dan khusus. Salah satu universitas swasta di Kota Malang, misalnya, melakukan *live* di media sosial *Instagram* dengan target sasaran generasi milenial. Program berupa diskusi dengan menghadirkan narasumber dengan bidang kepakaran tertentu. Selama masa pandemi, program ini cenderung lebih banyak mengusung tema Covid-19 mulai dari pencegahan, penanganan, *new normal*, serta kebijakan pemerintah.

Selama pandemi pun, humas di salah satu universitas negeri di Kota Malang yang terlibat dalam Tim Satgas Covid-19 juga rutin memberikan informasi terkait Covid-19 melalui media sosial *Instagram*. Tim Satgas Covid-19 universitas juga berupaya menjadi sumber informasi untuk melawan berita atau informasi yang simpang siur. Konten yang disampaikan



berbasis sumber yang dapat dipercaya, seperti Kementerian Kesehatan atau *World Health Organization* (WHO). Data tersebut menunjukkan bahwa humas turut aktif dalam diseminasi informasi atau publikasi seputar isu kesehatan di masa pandemi Covid-19.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa program humas pada masa pandemi Covid-19 merupakan program kolaborasi dengan pihak internal lain. Humas mempunyai peran dalam pengelolaan media komunikasi seperti media luar ruang dan media sosial. Melalui media komunikasi, humas memublikasikan berbagai informasi seputar Covid-19 yang dominan mengangkat isu kesehatan. Humas memiliki peran dalam aktivitas promosi dan publikasi.

M menambahkan bahwa apabila terdapat program yang ditujukan untuk publik internal tertentu, seperti staf pengajar, maka saluran komunikasi yang bisa digunakan adalah surat resmi dari rektor. Surat resmi dari rektor menunjukkan legitimasi atas informasi yang disampaikan. Publik internal sebagai target sasaran program akan memberikan perhatian lebih terhadap informasi atau program melalui medium tersebut.

V menjelaskan bahwa publikasi yang berkaitan dengan isu kesehatan banyak dilakukan melalui media sosial seperti *Instagram*, *Twitter*, dan *Facebook*. Diseminasi informasi melalui media sosial tersebut ditujukan secara umum untuk publik internal dan eksternal organisasi. Humas menerapkan strategi khusus untuk

menarik perhatian publik. Strategi ini dilakukan dengan menekankan keunikan konten pesan agar publik mudah mengenali dan mengingat pesan yang disampaikan. V juga mengungkapkan bahwa humas sering kali mengunggah ulang konten dari pihak internal seperti, konten informasi dari *Telemedicine*, Satgas Covid-19, dan poliklinik.

## PEMBAHASAN

### **Beban Kerja dan Ambiguitas Peran sebagai Faktor Pemicu Stres dan *Burnout* Staf Pengajar**

Beban kerja yang cukup tinggi dan beragam menjadi salah satu karakteristik pekerjaan staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi. Informan menjelaskan bahwa beban kerja sebagai staf pengajar tidak hanya berupa beban secara fisik tetapi juga psikologis. Informan sebagai seorang staf pengajar dituntut melaksanakan fungsi Tri atau Catur Dharma Perguruan Tinggi yang mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Informan juga mendapat tuntutan pekerjaan yang bersifat administratif. Jenis pekerjaan tersebut menunjukkan bahwa staf pengajar menghadapi beragam jenis atau tipe pekerjaan dengan jumlah yang cukup banyak. Pekerjaan administratif dipersepsikan sebagai kategori pekerjaan yang cukup rumit dan kompleks. Informan menceritakan bahwa terdapat pekerjaan yang tiba-tiba atau mendadak diberikan dan harus segera diselesaikan. Hal ini menjadikan beban kerja sebagai akademisi cenderung tinggi.

Informan menyampaikan bahwa tuntutan pekerjaan yang dihadapinya berpotensi menimbulkan stres. Fisher (dalam Abouserie, 1996, h. 50) menjelaskan bahwa stres psikologis yang dialami oleh akademisi di institusi pendidikan tinggi menunjukkan sejumlah peran yang dijalankan secara simultan. Peran tersebut mencakup kewajiban mengajar, meneliti, melakukan pengabdian kepada masyarakat, serta menyelesaikan tuntutan pekerjaan administratif pada waktu yang bersamaan. Saat ini terdapat banyak bukti bahwa pekerjaan akademik mencakup tuntutan mengenai jabatan, tekanan publikasi, beban mengajar, dan pekerjaan terkait dokumen yang terlalu banyak (Zábrowská, Mudrák, Šolcová, Květon, Blatný, & Machovcová 2018, h. 801).

Stres di tempat kerja dapat disebabkan oleh beragam faktor di lingkungan kerja yang disebut sebagai *stressor* (pemicu stress) (Miller, 2012, h. 206). Informan menjelaskan bahwa beban kerja yang diterima oleh staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi cukup banyak, sehingga dapat berpotensi menimbulkan stres. Tiga dari *stressor* di tempat kerja yang paling sering diidentifikasi adalah *workload* (beban kerja), *role conflict* (konflik peran), dan *role ambiguity* (ambiguitas peran) (Miller, 2012, h. 208). Berdasarkan penjelasan informan, staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi menghadapi *stressor* di tempat kerja berupa *workload*.

Berkaitan dengan pekerjaan administratif, informan menjelaskan bahwa jenis pekerjaan tersebut dapat memicu stres karena kerumitannya. Pekerjaan administratif

dinilai sebagai kategori pekerjaan yang beragam, melibatkan peran pihak lain, harus diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat, dan tidak adanya panduan yang jelas. Sering kali pekerjaan ini menjadi sulit dilakukan karena terbatasnya informasi yang diberikan dan supervisi dari atasan. Keterbatasan informasi ini berhubungan dengan *stressor* berupa *role ambiguity*.

Matteson dan Ivancevich (dalam Miller, 2012, h. 207) menjelaskan *role ambiguity* terjadi ketika terdapat ketidakpastian mengenai tuntutan peran, misalnya, ketika seorang pekerja tidak menerima instruksi dengan jelas mengenai pekerjaan yang harus dilakukannya. Komunikasi antara supervisor (atasan) dan subordinat (bawahan) akan membantu mendefinisikan ekspektasi, sehingga individu dapat belajar mengenai pekerjaan dan organisasi. Jika komunikasi ini tidak memadai, maka hal tersebut akan menimbulkan konflik dan ambiguitas peran (Miller, 2012, h. 208).

Selain stres, informan juga pernah merasakan *burnout*. Salah satu faktor pemicu stres dan *burnout* yang dihadapi oleh informan sebagai staf pengajar adalah beban kerja. Karakteristik pekerjaan akademis yang identik dengan upaya kognitif (aktivitas berpikir) serta tuntutan pekerjaan administratif yang cenderung rumit menunjukkan bahwa staf pengajar harus menghadapi beban kerja yang beragam dan dengan tingkat kesulitan yang cukup tinggi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan *burnout* bagi staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi. Menurut Beehr dan Newman (dalam Miller, 2012, h.

207) terdapat hubungan antara beban kerja dengan *burnout*, baik kuantitatif maupun kualitatif. Hubungan kuantitatif berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan, sedangkan kualitatif berkaitan dengan pekerjaan yang terlalu sulit.

Informan merasakan dampak *burnout* terhadap kondisi secara psikologis dan konsekuensi secara fisik. Berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh informan, pekerjaan sebagai staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi cenderung berpengaruh terhadap kondisi kesehatan mental. Hal ini disebabkan oleh karakteristik pekerjaan yang lebih membutuhkan proses berpikir (melibatkan aspek kognitif) dibandingkan aktivitas fisik. Informan menilai bahwa beban kerja yang dimiliki cukup berat. Jika staf pengajar tidak mampu mengelola dengan baik, maka dapat menimbulkan stres. Pernyataan informan tersebut menegaskan bahwa pekerjaan sebagai staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi cenderung berdampak negatif terhadap kondisi kesehatan mental.

Informan lain berpendapat bahwa gangguan terhadap kesehatan fisik bisa muncul sebagai akibat dari stres dan *burnout*. Stres kerja merupakan determinan yang sangat umum dan signifikan dari kesehatan fisik (Jones & Koehoorn, 2018, h. 187). Istilah *burnout* yang pertama kali dikemukakan oleh Freudenberg pada tahun 1974 mengacu pada *wearing out from the pressures of work* atau kelelahan akibat tekanan pekerjaan (Miller, 2012, h. 206).

*Burnout* merupakan fenomena yang dialami oleh *human service workers*

(pekerja layanan manusia) yang harus berurusan dengan tuntutan individu secara emosional (Kim & Lee, 2009, h. 366). Data penelitian menunjukkan bahwa informan yang merupakan staf pengajar mengalami stres dan *burnout*. Staf pengajar dapat dikategorikan sebagai *human service workers*. Seorang informan menjalankan peran sebagai staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi dan juga tenaga kesehatan di rumah sakit. Kedua peran tersebut diidentifikasi oleh para pengkaji sebagai pekerjaan yang sering mengalami *burnout* di tempat kerja. Pines (dalam Ben-zur & Michael, 2007, h. 65) menjelaskan bahwa *burnout* paling sering terjadi di kalangan profesional, seperti guru, pengacara, dokter, perawat, pekerja sosial dan psikoterapis.

#### **Peran *Public Relations* Organisasi Pendidikan Tinggi pada Promosi Kesehatan di Tempat Kerja**

*Public relations* organisasi pendidikan tinggi memiliki peran dominan pada aktivitas publikasi melalui media komunikasi seperti *website* dan media sosial. Peran tersebut mencakup diseminasi informasi seputar isu kesehatan dengan mengunggah ulang konten dari bagian internal organisasi yang memiliki program khusus kesehatan. Hal ini mengarah pada peran *public relations* sebagai teknisi komunikasi. Peran teknisi komunikasi ditunjukkan jika *public relations* tidak terlibat dalam pendefinisian permasalahan dan pemilihan solusi (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 327).

Praktisi *public relations* terlibat dalam aktivitas komunikasi dan implementasi program tanpa mengetahui tujuan program

secara menyeluruh. Peran ini dianggap sebagai peran yang terbatas karena *public relations* tidak berpartisipasi secara signifikan dalam pembuatan keputusan dan perencanaan strategis. Hal tersebut ditunjukkan dari pernyataan informan yang menyebutkan bahwa tidak terdapat program khusus berkaitan dengan kesehatan untuk publik internal yang diinisiasi oleh humas organisasi pendidikan tinggi. Program promosi kesehatan yang telah dilakukan di organisasi pendidikan tinggi cenderung bersifat *general* untuk publik internal dan eksternal. Pada masa pandemi Covid-19, organisasi pendidikan tinggi lebih intens dan aktif dalam melakukan promosi kesehatan.

Staf humas tidak pernah menerima keluhan dari staf pengajar terkait dengan permasalahan kesehatan. Idealnya, praktisi *public relations* berperan menjembatani komunikasi antara publik dengan organisasi, mengidentifikasi kebutuhan dari kedua belak pihak, dan menemukan solusi yang tepat, sehingga komunikasi dua arah dapat tercapai (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 47). Data yang diperoleh menunjukkan bahwa staf pengajar mengalami permasalahan terkait beban kerja yang berdampak pada stres dan *burnout*. Namun, staf humas belum melakukan identifikasi terhadap permasalahan staf pengajar sebagai publik internal organisasi. Staf humas belum menyadari adanya persoalan di tempat kerja yang berdampak pada kesehatan publik internal. Salah satu harapan dari staf pengajar adalah humas dapat menjalankan

perannya sebagai fasilitator komunikasi antara staf pengajar dengan pimpinan mengenai beban kerja.

Selain peran teknisi dan fasilitator komunikasi, terdapat dua peran utama lain yang melekat pada praktisi *public relations*, yaitu: 1) *expert prescriber, public relations* sebagai ahli yang memiliki otoritas dalam persoalan *public relations* dan solusinya, dan 2) fasilitator pemecah masalah, di mana *public relations* bekerja sama dengan manajemen lain untuk memecahkan permasalahan (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 46-48). Hasil riset menunjukkan bahwa dari keempat peran tersebut, humas organisasi pendidikan tinggi hanya menjalankan satu peran sebagai teknisi komunikasi pada program terkait kesehatan. Hal ini merefleksikan bahwa humas organisasi pendidikan tinggi tidak mempunyai peran dalam manajemen program yang spesifik mengangkat isu kesehatan. Idealnya, *public relations* menjadi kendaraan yang sangat berguna untuk membantu mengidentifikasi dan mewujudkan aspirasi kesehatan, memenuhi kebutuhan, dan mengomunikasikan informasi kesehatan yang bermanfaat (Omilion-Hodges, 2014, h. 1136).

#### **Rancangan Model Promosi Kesehatan di Tempat Kerja melalui Kampanye *Public Relations***

Tahapan kampanye *public relations* mencakup identifikasi permasalahan melalui riset, perencanaan, implementasi, dan evaluasi (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 319-437). Tahapan tersebut dapat digunakan oleh staf humas untuk

merancang dan menerapkan program promosi kesehatan di tempat kerja. Hal ini dilakukan sebagai bentuk respons terhadap potensi permasalahan kesehatan yang dialami oleh staf pengajar sebagai publik internal organisasi pendidikan tinggi. Peran *public relations* secara penuh sebagai *expert prescriber*, fasilitator komunikasi, fasilitator pemecah masalah, dan teknisi komunikasi sangat diperlukan dalam seluruh tahapan kampanye.

Dukungan dari pihak tertinggi organisasi juga dibutuhkan untuk membangun komunikasi dua arah antara organisasi dengan publik internal. Staf humas diharapkan dapat menjalankan peran sebagai fasilitator komunikasi. Peran ini menjembatani staf pengajar dengan pimpinan organisasi berkaitan dengan persoalan kesehatan di tempat kerja, sehingga dapat diidentifikasi kebutuhan dan solusi dari sudut pandang publik internal dan pimpinan organisasi. Dalam menjalankan peran ini, *public relations* diharapkan dapat menerapkan model *two-way symmetrical* yang menunjukkan adanya keterbukaan informasi antara *public relations* dengan publiknya (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 46-48).

Pada tahap pertama, humas organisasi pendidikan tinggi melakukan identifikasi permasalahan dan kebutuhan staf pengajar melalui survei *online*. Survei ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi pekerjaan dan lingkungan kerja yang berpotensi menjadi faktor pemicu stres dan *burnout*. Selain itu, humas dapat menyediakan media komunikasi yang mudah diakses oleh staf pengajar untuk

menyampaikan keluhan, misalnya media berbasis *online*. Data yang diperoleh dari tahap identifikasi permasalahan dan kebutuhan staf pengajar menjadi dasar bagi staf humas untuk merumuskan pernyataan permasalahan. Pernyataan permasalahan merupakan ringkasan dari situasi permasalahan yang telah dipelajari (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 327).

Tahap selanjutnya adalah perencanaan yang mencakup penetapan tujuan program promosi kesehatan di tempat kerja. Tujuan tersebut antara lain: a) meningkatkan kesadaran dan pengetahuan terhadap pentingnya mengelola kesehatan mental, dan b) mengubah sikap dan perilaku dalam mengelola kesehatan mental staf pengajar. Tujuan tersebut dapat dicapai melalui publikasi informasi sebagai bentuk edukasi dan promosi perilaku dalam mengelola kesehatan mental.

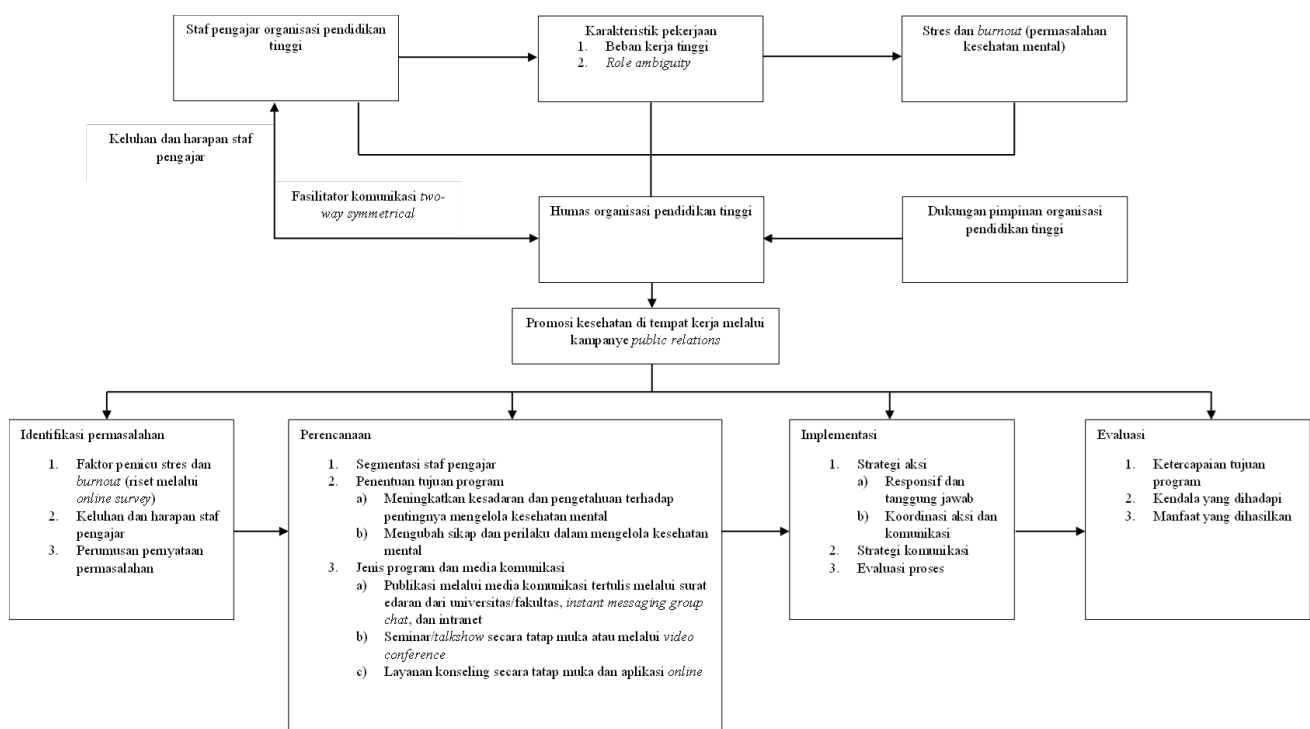
Humas dapat memanfaatkan media internal organisasi untuk mendiseminasikan pesan promosi kesehatan. Pemanfaatan media ini memperhatikan kesesuaian media dengan karakteristik staf pengajar sebagai target sasaran. Ketika merancang dan menerapkan program promosi kesehatan di tempat kerja, *employers* (para pemberi kerja) harus mempertimbangkan karakteristik pekerjaan dan organisasi untuk memaksimalkan partisipasi dari para pekerja (Tsai, Alterman, Grosch, & Luckhaupt, 2019, h. 1036). Media internal yang dapat digunakan oleh humas antara lain media komunikasi tertulis berupa surat edaran dari universitas atau fakultas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa staf pengajar memberi perhatian lebih pada

informasi dari pimpinan melalui surat edaran resmi. Selain itu, *instant messaging (group chat)* dan intranet juga dapat menjadi media komunikasi untuk menyebarkan pesan promosi kesehatan karena kedua media komunikasi tersebut secara rutin diakses oleh staf pengajar. Program komunikasi internal yang berbasis saluran elektronik dan media sosial dinilai efektif dalam perubahan perilaku (Ruck, dkk., 2017).

Humas organisasi pendidikan tinggi dapat bekerja sama dengan humas fakultas untuk meningkatkan keterjangkauan pesan promosi kesehatan bagi staf pengajar. Hal ini dikarenakan banyaknya jumlah staf pengajar di organisasi pendidikan tinggi, di samping pertimbangan akses terhadap media internal organisasi oleh staf pengajar. Kerja sama diperlukan tidak hanya untuk kepentingan diseminasi, tetapi

juga dibutuhkan untuk tujuan perumusan konten pesan promosi kesehatan. Humas dapat berkolaborasi dengan *expert* atau berbagai pihak, baik internal maupun eksternal, dalam bidang kesehatan mental.

Tahapan ketiga adalah implementasi yang menekankan pada strategi aksi, strategi komunikasi, dan evaluasi proses. Strategi aksi merujuk pada bentuk tindakan nyata dari perencanaan dengan strategi bertindak responsif dan bertanggung jawab. Strategi aksi juga disertai dengan strategi komunikasi agar program dapat berjalan sesuai dengan rencana (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 385). Evaluasi proses dilakukan sebagai bentuk antisipasi terhadap kendala selama pelaksanaan program, sehingga kendala tersebut dapat segera diatasi dan tidak menghambat pencapaian tujuan program.



**Gambar 1 Model Promosi Kesehatan di Tempat Kerja pada Organisasi Pendidikan Tinggi Melalui Kampanye Public Relations**

Sumber: Olahan Peneliti (2021), diadaptasi dari Cutlip, Center, & Broom (2007, h. 319-437)

Tahap keempat adalah evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk menentukan ketercapaian tujuan program. Ketercapaian tujuan program promosi kesehatan dapat diukur dengan melihat dampak program terhadap pemenuhan kebutuhan dan/atau sebagai solusi dari permasalahan target sasaran. Dalam pelaksanaan evaluasi, humas perlu mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi dan manfaat yang telah diperoleh. Berikut rancangan model promosi kesehatan di tempat kerja pada organisasi pendidikan tinggi dengan mengadopsi tahapan kampanye *public relations* (Cutlip, Center, & Broom, 2007, h. 411-437) yang mencakup identifikasi permasalahan melalui riset, perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

## SIMPULAN

Staf pengajar organisasi pendidikan tinggi di Kota Malang memiliki beban kerja yang cukup tinggi dan beragam serta mengalami ambiguitas peran. Beban kerja tersebut mencakup tuntutan untuk melaksanakan Tri atau Catur Dharma Perguruan Tinggi yang mencakup kewajiban mengajar, meneliti, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, staf pengajar juga dilibatkan dalam pekerjaan yang bersifat administratif. Terbatasnya informasi dan supervisi mengenai pekerjaan administratif menimbulkan ambiguitas peran, sehingga staf pengajar mengalami kesulitan untuk menyelesaikannya. Beban kerja dan ambiguitas peran ini menjadi dua faktor pemicu stres dan *burnout* yang menunjukkan potensi permasalahan kesehatan mental yang

dapat berdampak pada kesehatan fisik di kalangan staf pengajar organisasi pendidikan tinggi.

Staf humas organisasi pendidikan tinggi di Kota Malang memiliki peran yang dominan pada publikasi melalui media komunikasi seperti *website* dan media sosial. Peran publikasi tersebut berupa diseminasi informasi kesehatan, membantu mempromosikan, dan mengunggah ulang konten publikasi dari bagian internal organisasi yang memiliki program kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa humas cenderung menjalankan peran sebagai teknisi komunikasi dalam promosi kesehatan di organisasi pendidikan tinggi di Kota Malang.

*Public relations* tidak memiliki program kesehatan khusus yang ditujukan kepada publik internal organisasi seperti staf pengajar. Riset ini menawarkan rancangan model promosi kesehatan di tempat kerja untuk merespons potensi permasalahan kesehatan mental pada staf pengajar organisasi pendidikan tinggi. Model ini mengadopsi tahapan kampanye *public relations* yang mencakup identifikasi permasalahan melalui riset, perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abouserie, R. (1996). Stress, coping strategies and job satisfaction in university academic staff. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 16(1), 49-56.
- Becker, J. A. H., Halbesleben, J. R. B., & Dan O'Hair, H. (2005). Defensive communication and burnout in the workplace: The mediating role of Leader-Member Exchange. *Communication Research Reports*, 22(2), 143-150.

- Ben-zur, H., & Michael, K. (2007). Burnout, social support, and coping at work among social workers, psychologists, and nurses: The role of challenge/control appraisals. *Social Work in Health Care, 45*(4), 63-82.
- Bertotti, M., Dan-ogosi, I. E., & Rao, M. (2017). Workplace well-being in the London-Chinese business community. *International Journal of Workplace Health Management, 10*(2), 86-100.
- Bevan, S. (2007). Workplace health in the UK. *American Journal of Health Promotion, 30*(5), 396-398.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, Glen. M. (2007). *Effective Public Relations* (9th ed.). Jakarta, Indonesia: Kencana Prenada Media Group.
- Dailey, S. L., & Zhu, Y. (2017). Communicating health at work: Organizational wellness programs as identity bridges. *Health Communication, 32*(3), 261-268.
- Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., Lamontagne, A. D., & Reavley, N. J. (2016). How can organisations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management, 9*(4), 411-427.
- Dickson-swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N., & Willis, J. (2014). What really improves employee health and wellbeing findings from regional Australian workplaces. *International Journal of Workplace Health Management, 7*(3), 138-155.
- Hodgins, M., Battel-kirk, B., & Asgeirsdottir, A. G. (2010). Building capacity in workplace health promotion: The case of the healthy together e-learning project. *Global Health Promotion, 17*(1), 60-68.
- Howard, J. T., & Howard, K. J. (2020). The effect of perceived stress on absenteeism and presenteeism in public school teachers. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1724794>
- Jones, A. M., & Koehoorn, M. (2018). Work stress and recognition of need and intention to improve physical health. *Journal of Workplace Behavioral Health, 33*(3-4), 187-199.
- Kim, H., & Lee, S. Y. (2009). Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social Work in Health Care, 48*(4), 364-385.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6th ed.). Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- Moore, A., Parahoo, K., & Fleming, P. (2011). Managers' understanding of small and medium-sized enterprises: A phenomenological study. *Health Education Journal, 70*(1), 92-101.
- Omilion-Hodges, L. M. (2014). Public relations and health promotion. In T. Thompson (Ed.), *Encyclopedia of Health Communication*, (1134-1136). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Ruck, K., Cooper, A., Hurley, A., Ashton, K., Lines, C., & Willson, A. (2017). Effective messages and media for employee health campaigns. *Journal of Communication in Healthcare, 10*(3), 180-187.
- Tsai, R., Alterman, T., Grosch, J. W., & Luckhaupt, S. E. (2019). Availability of and participation in workplace health promotion programs by sociodemographic, occupation, and work organization characteristics in US Workers. *American Journal of Health Promotion, 33*(7), 1028-1038.
- Zábrowská, K., Mudrák, J., Šolcová, I., Květon, P., Blatný, M., & Machovcová, K. (2018). Burnout among university faculty: The central role of work-family conflict. *Educational Psychology, 38*(6), 800-819.