

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sutrisno (2014), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Walaupun cukup sulit pada prinsipnya kepemimpinan berkenaan dengan seseorang yang mempengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan dapat disebut pemimpin. Menurut Kartono (2010), pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya ini lah yang pastinya akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Selain memberi pengarahan, kepemimpinan juga digunakan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik yaitu menumbuhkan kesadaran setiap orang dalam upaya meningkatkan mutu kinerja masing-masing individu maupun bersama-sama sebagai kelompok ataupun organisasi. Kepemimpinan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi, hal ini terjadi karena kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi dan kepemimpinan merupakan seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi.

Berbeda dengan kepemimpinan sebagai proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain, adapun gaya kepemimpinan di dalam organisasi menurut Khairiziah *et al* (2015), mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku dari seorang pemimpin yang diberikan kepada bawahannya untuk dapat membimbing bawahannya dalam melaksanakan sebuah pekerjaan yang dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan juga merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Miftah,2010). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah penting dalam suatu organisasi. Pemimpin lah yang akan menentukan bagaimana nasib suatu organisasi melalui keputusan yang diambilnya.

Terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dalam menggerakkan anggotanya antara lain gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, otokratis, demokratis dan birokrasi, namun yang akan dibahas pada bab ini adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Bass (2008) merupakan kemampuan pemimpin dalam membantu pengikut tumbuh dan berkembang menanggapi kebutuhan pengikut dengan memberdayakan mereka dan menyelaraskan tujuan dan sasaran pengikut dan organisasi yang lebih besar. Nawawi (2012) gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi tanpa merasa ditekan atau tertekan. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Hughes (2012) bahwa pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Pemimpin tranformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasioal mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Ada empat karakteristik pemimpin transformasional :

1. Kharisma, memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual, mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual, memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati karyawan.

Menurut Bass (2008), terdapat empat indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pengaruh ideal adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized Influence* disebut juga sebagai pemimpin yang karismatik dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya dan merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya serta mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan. Pemimpin harus menjadi contoh yang baik yang dapat diikuti oleh karyawannya sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Ciri ini adalah ciri pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi. Pemimpin juga harus mampu memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda serta melatih dan memberikan saran serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Menurut Erik Rees (2001), terdapat prinsip yang harus diciptakan seorang pemimpin transformasional yaitu :

1. Simplifikasi, merupakan kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab kemana kita akan melangkah.
2. Motivasi, merupakan kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu pemimpin transformasional lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Dapat berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah.
3. Fasilitasi, merupakan kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. Mobilitasi, merupakan penerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
5. Siap siaga, merupakan kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
6. Tekad, merupakan kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas sampai akhir.

Menurut Dubrin (2005), terdapat beberapa metode yang biasa dipilih pemimpin transformasional untuk melahirkan perubahan positif dalam aktivitas mereka, antara lain:

1. Mengubah kultur organisasi, yaitu tindakan merubah nilai, sikap bahkan atmosfer organisasi. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur dimana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.
2. Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan, pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutnya kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.
3. Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri, pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.
4. Membantu orang mencari pemenuhan diri, pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.
5. Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen, untuk menciptakan transformasi pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.
6. Mengejar kejayaan, tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

Adapun kelebihan gaya kepemimpinan transformasional antara lain:

1. Tidak membutuhkan biaya yang besar (organisasi profit).
2. Komitmen yang timbul pada karyawan bersifat mengikat emosional.
3. Mampu memberdayakan potensi karyawan.
4. Meningkatkan hubungan interpersonal.

Kekurangan gaya kepemimpinan transformasional antara lain:

1. Waktu yang lama agar komitmen bawahan tumbuh terhadap pemimpin.
2. Tidak ada jaminan keberhasilan pada bawahan secara menyeluruh.
3. Membutuhkan perhatian detail.
4. Sulit dilakukan pada jumlah bawahan yang banyak.

Mengimplementasikan peran kepemimpinan sebagai penentu arah, dalam arti kata pemimpin mengarahkan pengikutnya kearah pencapaian tujuan organisasi. Jika pemimpin tidak memahami kondisi pengikut, maka untuk menggerakkan kearah tujuan organisasi mustahil akan tercapai. Oleh karena itu para pemimpin didalam bertindak sebagai penentu arah bagaikan alat (kompas) penentu arah yang digunakan untuk mengetahui kemana tujuan dan sasaran yang akan dituju.

Mengimplementasikan peran kepemimpinan sebagai agen perubahan, untuk menjadi agen perubahan merupakan suatu lanjutan dari pemimpin sebagai penentu arah, karena arahan yang diberikan pada pengikut bersumber dari visi, karena visi merupakan komoditi dari para pemimpin (Bennis & Nanus, 2006). Untuk mengikuti dinamika perubahan tersebut, maka semua unsur pimpinan sedapat mungkin menggalang kerjasama atau mengupayakan agar orang-orang bersedia untuk bekerja dalam satu kata dan semangat kebersamaan, karena kedua aspek tersebut merupakan tugas utama dari seorang pemimpin untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Pemimpin yang mau menerima perubahan dapat dikategorikan pemimpin transformasional atau visioner, karena kedua pemimpin tersebut yang melakukan aktivitas selalu mengacu pada visi organisasi.

Mengimplementasikan peran kepemimpinan sebagai juru bicara, untuk menjadi juru bicara atau pembicara maka seorang pemimpin sedapat mungkin memiliki kelebihan atau professional dalam bidangnya agar dapat menjadi negosiator dengan pihak luar. Untuk menjadi pembicara yang efektif harus membangun jejaringan dengan dunia luar agar memperoleh informasi, dukungan, ide dari sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

Mengimplementasikan peran kepemimpinan sebagai pelatih, untuk menjadi pelatih bagi pengembangan organisasi maka unsur pimpinan harus memiliki kemampuan membina, memberdayakan setiap pengikut sesuai dengan job yang telah ditentukan kemudian mengarahkannya kearah pencapaian visi yang telah dirumuskan. Kemudian pemimpin tersebut mampu menjadikan visi sebagai realita.

2.1.2. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi ketika dua individu atau lebih merasa bahwa sikap, perilaku, atau tujuan yang mereka inginkan bertentangan satu sama lain. Menurut Weiten dan Lloyd (2006), konflik interpersonal adalah konflik yang muncul ketika dua orang atau lebih mengalami ketidaksetujuan. Perselisihan ini dapat disebabkan oleh kesalahpahaman kecil atau sebagai hasil dari tujuan-tujuan, nilai-nilai, sikap atau keyakinan yang tidak sama. Sementara menurut Wijono (2012), konflik interpersonal adalah suatu konflik yang mempunyai kemungkinan lebih sering muncul dalam kaitannya antara individu dengan individu yang ada dalam satu organisasi. Johnson dan Johnson (2009) mengatakan konflik interpersonal adalah suatu situasi dimana tindakan seseorang berakibat menghalangi, menghambat dan mengganggu tindakan orang lain. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa konflik interpersonal dalam organisasi adalah suatu kondisi dimana terdapat pertentangan antara individu dengan individu lainnya dalam lingkungan organisasi. Pertentangan tersebut muncul sebagai akibat dari adanya perbedaan tujuan, keterbatasan sumber daya dan gangguan orang lain dalam mencapai tujuan masing-masing karyawan atau tujuan organisasi. Konflik yang terjadi bisa saja muncul antara rekan kerja, supervisor dengan karyawan, manager dengan staf atau *owner* dengan manager.

Menurut Weiten & Llyod (2006) indikator konflik interpersonal adalah:

1. Perbedaan pendapat antar individu, merupakan intensitas perbedaan pendapat antar pegawai dalam organisasi.
2. Perbedaan pemikiran karena latar belakang kebudayaan yang berbeda, merupakan perbedaan individu dengan individu lainnya didalam organisasi.
3. Perbedaan kepentingan antar individu, merupakan tingkat kepentingan pegawai dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya.
4. Perbedaan kepribadian tekanan diri sendiri, merupakan tekanan diri sendiri yang dialami dalam bekerja.
5. Perbedaan kesalahan diri sendiri, merupakan kesalahan diri yang dilakukan didalam bekerja.

Menurut Markman, Stanley dan Blumberg (2010) terdapat empat aspek konflik interpersonal yang terdiri dari:

a. *Escalation* (Perluasan)

Escalation atau perluasan konflik terjadi ketika pasangan yang mengalami konflik saling merespon negatif satu sama lain sehingga kondisi menjadi semakin buruk dan lebih buruk. Hal ini tidak hanya akan menimbulkan masalah yang diakibatkan oleh meningkatnya intensitas emosi negatif individu melainkan komentar negatif ini cenderung berubah dari kemarahan sederhana menjadi komentar yang menyakitkan satu sama lain.

b. *Invalidation* (Menjadi Tidak Berguna)

Invalidation terjadi ketika apa yang dimiliki, dipikirkan dan dilakukan salah satu pihak yang sedang konflik cenderung diremehkan oleh pihak lainnya. Usaha yang dilakukan juga cenderung sia-sia karena dianggap tidak ada manfaatnya.

c. *Withdrawal and Avoidance* (Penarikan Diri dan Pengelakan)

Withdrawal and Avoidance merupakan pola yang berbeda satu sama lain namun tetap saling berhubungan. Seseorang yang cenderung *withdrawal* biasanya akan menarik diri dari suatu diskusi atau pertengkaran yang sedang terjadi. Penarikan diri akan terlihat nyata melalui perilaku individu yang tidak ingin berlama-lama berada dalam lingkungan pertengkaran. Sedangkan *avoidance* mencerminkan keengganan atau pengelakan untuk masuk dalam diskusi atau terlibat dalam

percakapan tertentu. Orang yang rentan melakukan *avoidance* sering berharap tidak akan ada topik pembicaraan yang bisa ditemukan atau diperdebatkan. Namun, jika topik tersebut ditemukan maka orang tersebut akan menunjukkan gejala *withdrawal*.

d. *Negative Interpretation* (Interpretasi negatif)

Negative Interpretation terjadi ketika salah satu pihak yang sedang berkonflik berpandangan bahwa pihak lawan memiliki motif lebih negatif dari yang sesungguhnya terjadi. Hal ini bersifat sangat merusak, menjadi pola negatif dalam hubungan interpersonal dan membuat konflik atau perselisihan sulit untuk ditangani secara konstruktif.

Sementara itu, Wilmot dan Hocker (2007) mengungkapkan lima aspek konflik interpersonal, yaitu:

a. *An Expressed Struggle* (Rangkaian yang Diekspresikan)

An Expressed Struggle menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi saat seseorang mengkomunikasikan perbedaan persepsi dirinya dengan orang lain. Konflik tersebut terjadi akibat adanya peristiwa pemicu seperti terjadinya perbedaan pendapat saat berdiskusi. Setiap individu yang terlibat dalam suatu konflik memiliki persepsi sendiri mengenai pikiran dan perasaan dalam dirinya maupun orang lain. Ketika persepsi tersebut disampaikan atau dikomunikasikan dan terjadi perbedaan, konflik yang sebelumnya telah terjadi bisa saja meningkat. Namun, konflik interpersonal dalam organisasi juga bisa terjadi ketika persepsi tersebut tidak dikomunikasikan.

b. *Interdependence* (Saling Ketergantungan)

Interdependence menjelaskan bahwa konflik terjadi pada pihak-pihak yang saling bergantung dan ditandai dengan adanya aktivitas yang sama (*mutual activity*) dan kepentingan yang sama (*mutual interest*). Menurut Braiker dan Kelley (2007), seseorang yang tidak bergantung kepada orang lain merupakan pribadi yang tidak memiliki *special interest* dalam perilaku ataupun hal-hal yang berkaitan dengan orang tersebut sehingga tidak memiliki konflik dengannya. Pihak-pihak yang berkonflik tidak pernah benar-benar bermusuhan dan harus memiliki kepentingan

yang sama, walaupun kepentingan tersebut hanya terjadi selama konflik berlangsung.

c. *Perceived Incompatible Goal* (Sasaran yang Tidak Sesuai)

Perceived Incompatible Goal menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi karena adanya ketidaksesuaian tujuan diantara pihak-pihak yang berkonflik. Masing-masing pihak yang sedang berkonflik memiliki tujuannya masing-masing dan itu merupakan hal yang penting. Tujuan tersebut tidak dianggap sesuai ketika pihak yang berkonflik menginginkan hal yang sama atau berbeda dan mereka berjuang atas pilihan-pilihan yang tidak sesuai.

d. *Perceived Scarce Resources* (Sumber Daya Langka)

Perceived Scarce Resources menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasakan langkanya atau berkurangnya sumber daya seperti cinta, penghargaan, perhatian, kekuasaan, harga diri, anggaran dana dari perusahaan, pengadaan bahan baku, dan lain sebagainya. Menurut Wijono (2012) semakin langka sumber daya yang diinginkan oleh seseorang maka semakin besar kemungkinan untuk terjadi persaingan atau kompetisi yang semakin tajam diantara pribadi atau kelompok yang saling membutuhkan sumber tersebut.

e. *Interference* (Gangguan)

Interference menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasa terganggu dengan tindakan orang lain dan merasa kepentingannya dihalangi oleh orang lain. Konflik yang terjadi semakin meningkat ketika pihak yang menghalangi hadir. Akibatnya adalah tujuan yang diupayakan sulit untuk dicapai. Oleh karena itu, seseorang yang menghalangi pencapaian tujuan dari orang lain dianggap sebagai masalah oleh individu yang dihalangi.

Adapun faktor yang mempengaruhi konflik interpersonal didalam organisasi menurut Robbin dan Judge (2013), yaitu:

a. Komunikasi

Komunikasi dapat menjadi sumber konflik interpersonal, menurut Devito (2011) komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Hubungan timbal balik tersebut memainkan peran

penting dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menjadi dasar terjadinya konflik. Komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman antara dua individu bahkan lebih. Hal ini diperkuat oleh pendapat Kadarsih (2009) yang menyatakan keefektifan individu dalam hubungan antar pribadi ditentukan oleh kemampuan individu tersebut untuk mengkomunikasikan secara jelas apa yang ingin disampaikan, menciptakan kesan yang diinginkan atau memperngaruhi orang lain sesuai kehendaknya. Konflik yang diakibatkan oleh komunikasi yang kurang efektif ini tidak hanya terjadi dalam proses sosialisasi di lingkungan organisasi, melainkan dalam proses musyawarah atau pengambilan keputusan ketidakefektifan ini dapat terjadi.

b. Struktur

Struktur dapat diartikan sebagai cara bagaimana sesuatu disusun, faktor ini menjelaskan tentang struktur yang ada didalam organisasi sebagai susunan sistem hubungan antar posisi kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Sistem tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab dan spesialisasi atau tugas setiap anggota itu penting. Hal ini didasarkan pada pendapat Robbins (1996) yang menyatakan bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Pembagian tugas yang dilakukan oleh organisasi harus jelas agar tidak tumpang tindih antara tugas karyawan satu dengan karyawan lainnya. Ketika deskripsi tugas yang digagas oleh masing-masing karyawan mulai tumpang tindih, tidak jelas, demikian juga tanggung jawab, kewenangan dan hak serta kewajibannya masih kabur, maka hal tersebut akan memicu munculnya konflik diantara karyawan. Pembagian tugas yang dapat dijelaskan dengan baik akan mengarahkan pada pengelolaan konflik yang sifatnya konstruktif. Sedangkan tugas yang tidak dijelaskan dengan baik akan mengarahkan pada pengelolaan konflik yang bersifat destruktif. Hal ini akan menimbulkan ketimpangan dalam pelaksanaan tugasnya.

c. Variabel Pribadi

Variabel pribadi meliputi kepribadian, emosi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang. Kepribadian yang menjadi faktor utama dalam mempengaruhi konflik interpersonal oleh Allport (2012) diartikan sebagai organisasi dinamis dalam diri individu sebagai sistem psikofisis yang menentukan cara penyesuaian dirinya yang khas terhadap lingkungan. Kepribadian yang menjadi cara seseorang dalam beradaptasi dengan lingkungannya menentukan bagaimana seseorang bertindak laku dan berinteraksi dengan orang lain (Kuncoro,2012). Individu dengan kepribadian yang keras dan mudah marah cenderung kesulitan untuk mengendalikan emosinya sehingga mudah terlibat konflik. Individu yang keras kepala dan pencemas lebih sering terlibat cekcok dan bereaksi buruk ketika konflik terjadi. Oleh karena itu, konflik interpersonal yang terjadi juga cenderung tinggi. Terdapat beberapa teori kepribadian yang dikembangkan oleh para ahli seperti kepribadian ekstrovert dan introvert yang dikemukakan oleh Carl Gustav Jung (2012) dan teori kepribadian *big five* yang dipelopori oleh Cattell (2005).

Beberapa sumber menurut Luthans (2005) yang dapat menimbulkan terjadinya konflik dalam organisasi yaitu:

a. Perbedaan Pribadi

Setiap individu memiliki banyak perbedaan latar belakang baik keluarga, pendidikan, dan nilai-nilai sehingga perbedaan tersebut dapat menjadi sumber utama dalam konflik.

b. Kesalahan Informasi

Sumber konflik ini merupakan hasil dari adanya gangguan komunikasi didalam organisasi. Hal ini bisa terjadi ketika dua orang yang terlibat konflik menggunakan informasi yang berbeda atau salah satu pihak ataupun keduanya memilih informasi yang salah.

c. Ketidaksesuaian Peran

Jenis konflik interpersonal menggambarkan dari kedua konflik yaitu konflik intraindividual dan konflik antarkelompok.

d. Tekanan Lingkungan

Dalam lingkungan yang ditandai dengan langka atau menyusutnya sumber daya, perampangan, tekanan persaingan atau tingkat ketidakpastian distribusi yang tinggi, penyebab konflik dari semua ini akan lebih mungkin terjadi.

Menurut Robbins (2009) terdapat pandangan terhadap konflik yang terbagi menjadi tiga pandangan, yaitu:

a. Pandangan Tradisional

Pandangan awal yang terjadi terhadap konflik dengan mengasumsikan bahwa semua konflik adalah buruk. Konflik dipandang negatif, dan konflik digunakan secara sinonim dengan istilah seperti kekerasan, perusakan, dan hal tersebut untuk menekankan sebagai konotasi negatif.

b. Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan hubungan manusia terhadap konflik berpendapat bahwa konflik merupakan kejadian alami yang terdapat didalam semua kelompok dan organisasi.

c. Pandangan Interaksionis

Sementara hubungan manusia memandang konflik harus diterima, pandangan interaksionis konflik cenderung mendorong terjadinya konflik dengan alasan kelompok yang harmonis, damai, tenang dan kooperatif cenderung menjadi statis, apatis dan responsif terhadap kebutuhan untuk perubahan dan inovasi.

Adapun akibat dari terjadinya konflik yaitu terbagi menjadi dua bagian, yaitu akibat negatif dan akibat positif. Dalam hal ini Drafke (2009) menjelaskan akibat negatif dari konflik adalah dimana satu atau lebih pihak yang terlibat konflik tidak puas dengan cara yang diambil ketika konflik berakhir, sedangkan akibat positif dari konflik adalah dimana pihak-pihak yang terlibat konflik mendapat kepuasan bersama ketika konflik berakhir.

Akibat negatif yang ditimbulkan dari konflik menurut Drafke (2009) antara lain:

a. Mental untuk menjatuhkan

Konflik yang berakhir dengan merugikan salah satu pihak akan membuat pihak yang dirugikan tersebut akan mencoba menjatuhkan pihak-pihak lainnya untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkannya atau untuk memenuhi tujuannya.

b. Menuju perpecahan

Masing-masing pihak yang terlibat konflik berusaha untuk mendapatkan apa yang diinginkannya, tidak ada kata kompromi dalam mendapatkan keinginan tersebut. Hal ini merupakan cara yang harus dijalankan meskipun harus kehilangan seseorang yang terbaik.

Akibat positif yang ditimbulkan dari konflik menurut Drafke (2009) antara lain:

a. Memiliki mental untuk memecahkan masalah

Semua pihak yang terlibat di dalam konflik berusaha untuk memecahkan masalah untuk menyelesaikan konflik, bukan untuk bertengkar satu sama lain, meskipun disisi lain memiliki sudut pandang yang berbeda namun masing-masing pihak berusaha untuk menyelesaikan masalah.

b. Bertujuan untuk kepuasan bersama

Semua pihak berusaha untuk mencari solusi bahwa setiap pihak mendapatkan keinginan mereka dan merasa puas dengan hasil konflik. Dalam hal ini tidak ada pihak yang dirugikan karena semua orang merasa diuntungkan. Hal ini berbeda dengan kompromi yang sering berakhir dengan salah satu pihak merasa tidak senang atau dirugikan.

2.1.3. Beban Kerja

Meshkati (2014) mendefinisikan beban kerja sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Sedangkan Moekijat (2010) mendefinisikan beban kerja sebagai volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Pendapat lain mengungkapkan bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja (Hannani, 2016). Siswanto (2017) menyatakan beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya dalam

jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi.

Menurut Hariyono (2009) indikator beban kerja adalah:

1. Menangani pekerjaan dengan baik, merupakan cara seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Penerimaan informasi sesuai target, merupakan tingkat kesesuaian waktu dalam pemberian informasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan.
3. Mengambil keputusan dalam bekerja, merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan seseorang mengenai hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
4. Waktu dalam menyelesaikan tugas, merupakan tingkat kesesuaian waktu yang diberikan perusahaan untuk karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Standar kerja yang sesuai, merupakan tingkat kesesuaian standar kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawan.

Adapun tiga cara yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja menurut Ilyas (2012) yaitu:

1. *Work Sampling*

Teknik ini dikembangkan pada dunia industri untuk melihat beban kerja yang dipangku oleh personil pada suatu unit, bidang ataupun jenis tenaga tertentu. Pada *work sampling* kita dapat mengamati sebagai berikut:

- a. Aktivitas yang sedang dikerjakan personil pada jam kerja.
- b. Kaitan antara aktivitas personil dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja.
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif.
- d. Pola beban kerja personil dikaitkan dengan waktu dan *schedule* jam kerja.

2. *Study Time and Motion*

Teknik ini dilaksanakan dengan mengamati secara cermat kegiatan yang dilakukan oleh personil yang sedang diamati. Pada *time and motion study*, kita juga dapat mengamati sebagai berikut:

- a. Aktivitas yang sedang dikerjakan personil pada jam kerja.
- b. Kaitan antara petugas personil dengan fungsi dan tugasnya pada waktu jam kerja.
- c. Proporsi waktu kerja yang digunakan untuk kegiatan produktif atau tidak produktif.
- d. Pola beban kerja personil dikaitkan dengan waktu dan *schedule* jam kerja.

3. *Daily Log*

Daily log merupakan bentuk sederhana dari work sampling, dimana orang-orang yang diteliti menuliskan sendiri kegiatan dan waktu yang digunakan untuk kegiatan tersebut. Penggunaan teknik ini sangat tergantung pada kerjasama dan kejujuran dari personil yang diteliti. Dengan menggunakan formulir kegiatan dapat dicatat jenis kegiatan, waktu dan lamanya kegiatan dilakukan.

Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada diantara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja menurut Tarwaka (2014) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik internal maupun eksternal. Berikut adapun faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan. Yang termasuk beban kerja eksternal adalah :

- a. Tugas, yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, alat dan saran kerja, kondisi atau medan kerja, alat bantu kerja dan lain-lain.
- b. Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir dan lain-lain.
- c. Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan dan sebagainya.

2. Faktor Internal

Faktor internal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya.

Secara lebih ringkas faktor internal meliputi:

- a. Faktor somatic meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b. Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan.

Indikator beban kerja dalam penelitian menurut Hart dan Staveland (2014) dapat diketahui sebagai berikut:

1. Faktor Tuntutan Tugas

Faktor tuntutan tugas yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu selalu diperhitungkan.

2. Usaha atau Tenaga

Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.

3. Performansi

Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

Adapun tujuan dari analisis beban kerja oleh Koesomowidjojo (2017) menjelaskan bahawa tujuan analisis beban kerja yaitu:

1. Menentukan Jumlah Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.

2. Menyempurnakan (*Redesign*) Tugas Jabatan

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (optimum).

3. Menyempurnakan (*Redesign*) Struktur Organisasi

Menggabung dua jabatan atau lebih menjadi satu jabatan, memisahkan satu jabatan menjadi dua jabatan atau lebih, atau menciptakan suatu jabatan baru.

4. Menyempurnakan (*Redesign*) *Standar Operating Procedure (SOP)*

Menyempurnakan SOP karena adanya *redesign* tugas atau aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.

5. Menentukan Standar Waktu (*Standard Time*) Tugas dan Aktivitas

Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi atau perusahaan.

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan dampak yang tidak baik, yaitu akan menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan. Rasa bosan dalam kerja yang dilakukan atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian

pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja (Manuaba,2007). Beban kerja juga dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan, dampak negatif tersebut dapat berupa:

1. Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga kerja tidak sesuai dengan standar.

2. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan. Seperti harus menunggu lama, hasil layanan yang tidak memuaskan.

3. Kenaikan tingkat absensi

Beban kerja yang terlalu banyak bisa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah dan sakit. Hal ini berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Adapun pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun (Muskamal,2010). Pengukuran beban kerja telah digolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja, yaitu:

1. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakan dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*).
2. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku atau aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja.
3. Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Pengukuran yang

dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon respon tubuh lainnya.

Menurut Muskamal (2010), dijelaskan bahwa dalam melakukan pengukuran beban kerja dapat memberikan beberapa manfaat kepada organisasi, yakni:

1. Penataan atau penyempurnaan struktur organisasi.
2. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
3. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
5. Penyusunan standar beban kerja jabatan atau kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural.
6. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi.
7. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
8. Program promosi pegawai.
9. *Reward* atau *punishment* terhadap unit atau jabatan.
10. Bahan penetapan kebijakan bagi pemimpin dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

2.1.4. Stres Kerja

Stres kerja didefinisi oleh Sasono (2004) adalah keadaan seseorang dalam menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya. Pendapat lain mengungkapkan bahwa stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Luthans (2006) mendefinisikan stres kerja sebagai respons adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan atau perilaku pada anggota organisasi.

Menurut Hasibuan (2016) , indikator stres kerja dijelaskan sebagai berikut:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2. Sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
3. Waktu dan peralatan yang kurang memadai.
4. Konflik antarpribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.

5. Balas jasa yang terlalu rendah.
6. Masalah-masalah keluarga.

Umumnya stres diungkapkan secara emosional sehingga bisa mengganggu komunikasi yang terjadi antar manusia. Robbins (2009), menjelaskan cara dalam mengelola stress sebagai berikut:

1. Melakukan Pendekatan Individual

Pendekatan individual sangat diperlukan untuk menentukan keberhasilan manajemen stres di dalam suatu perusahaan. Beberapa pendekatan individual tersebut diantaranya adalah menerapkan manajemen waktu secara baik, meningkatkan waktu olahraga, melatih diri agar lebih rileks dan memperluas sosialisasi.

2. Melakukan Pendekatan Organisasional

Pendekatan organisasional dilakukan untuk mengelola stres didalam perusahaan yang umumnya dilakukan dengan beberapa metode, yaitu dengan membuat iklim perusahaan yang lebih mendukung. Melakukan seleksi secara personil dan juga penempatan kerja yang lebih baik lagi. Meminimalisir adanya kemungkinan konflik dan melakukan klarifikasi peran perusahaan. menetapkan tujuan secara lebih realistis. Membuat bimbingan konseling pada setiap karyawan. Mereset pekerjaan para karyawan dan melakukan perbaikan komunikasi dari dalam perusahaan.

Individu akan mengalami gejala stres positif seandainya mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan atau menerima hadiah (*reward*). Sebaliknya, jika individu merasa dihambat oleh berbagai sebab diluar kontrol dalam mencapai tujuannya maka individu akan mengalami gejala stres yang negatif. Robbins & Coutler (2010) mengungkapkan tentang gejala-gejala stres kerja sebagai berikut:

1. Gejala Fisik, seperti perubahan dalam metabolisme, bertambahnya detak jantung dan napas, naiknya tekanan darah, sakit kepala dan potensi serangan jantung.
2. Gejala Perilaku, seperti perubahan dalam produktivitas, ketidakhadiran, perputaran kerja, perubahan pola makan, peningkatan konsumsi alkohol atau rokok, berbicara cepat, gelisah dan gangguan tidur.

3. Gejala Psikologis, seperti ketidakpuasan kerja, tekanan, kecemasan, lekas marah, kebosanan dan penundaan kerja.

Adapaun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi stres kerja menurut Robbins (2006), antara lain:

1. Faktor Lingkungan

Perubahan yang terjadi secara tidak pasti dalam lingkungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat stres dikalangan karyawan. Contohnya keamanan dan keselamatan dalam lingkungan pekerjaan, perilaku manajer terhadap bawahan, kurangnya kebersamaan dalam lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

2. Faktor Organisasional

Tuntutan tugas yang berlebihan, tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.

3. Faktor Individual

Faktor ini mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan.

- a. Faktor persoalan keluarga, survey nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap bahwa hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.
- b. Masalah ekonomi, diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi yang dapat menciptakan stres kerja bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja.
- c. Karakteristik kepribadian, faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

Menurut Cooper (2014), faktor-faktor yang dapat menimbulkan dan menyebabkan stres kerja antara lain:

a. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab pekerja mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Banyaknya pekerjaan yang digunakan melebihi kapasitas kemampuan karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam ketegangan tinggi.

b. Konflik peran

Ada sebuah penelitian menarik tentang stres kerja menemukan bahwa sebagian besar pekerja yang bekerja di perusahaan yang sangat besar atau yang kurang memiliki struktur yang jelas, mengalami stres karena konflik peran. Mereka stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu apa yang diharapkan oleh manajemen.

c. Pengembangan karier

Setiap orang pasti punya harapan-harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun pada kenyataan impian dan cita-cita mereka untuk mencapai prestasi dan karier yang baik sering kali tidak terlaksana. Alasannya bisa bermacam-macam seperti ketidakjelasan sistem pengembangan karier dan penilaian prestasi kerja, budaya nepotisme dalam manajemen perusahaan, atau karena sudah tidak ada kesempatan lagi untuk naik jabatan.

Mengenali hal-hal berkaitan dengan stres terbagi tahapan stres dalam enam tingkatan. Keenam tingkatan tersebut dapat diurai sebagai berikut:

1. Stres tingkat I. Tahapan stres ini merupakan tingkat stres yang paling ringan yang ditandai dengan perasaan-perasaan seperti semangat besar, penglihatan tajam tidak sebagaimana biasanya, energi dan gugup secara berlebihan serta kemampuan menyelesaikan yang lebih dari biasanya.
2. Stres tingkat II. Tahapan kedua ini dampak stres yang menyenangkan mulai hilang dan timbul keluhan-keluhan karena cadangan energi tidak lagi cukup sepanjang hari. Keluhan yang sering dirasakan antara lain merasa letih disaat

bangun pagi, lelah sesudah makan, lelah menjelang sore, terkadang gangguan dalam sistem pencernaan serta perasaan tidak bisa santai.

3. Stres tingkat III. Pada tahap ini keluhan semakin tampak dengan gejala-gejala seperti sakit perut, otot terasa tegang, perasaan tegang yang semakin meningkat, gangguan tidur dan badan terasa oyong.
4. Stres tingkat IV. Gejala dalam tahap ini semakin berat dengan gejala kehilangan kemampuan untuk menanggapi situasi, pergaulan sosial dan kegiatan rutin lainnya, sulit melakukan kegiatan seperti biasa, susah tidur, perasaan negatif, konsentrasi menurun tajam dan timbulnya perasaan takut yang tidak dapat dijelaskan.
5. Stres tingkat V. Tahapan ini merupakan keadaan yang lebih mendalam yaitu kelelahan mendalam, tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sederhana, terjadi gangguan sistem pencernaan dan terjadi kepanikan.
6. Stres tingkat VI. Tahapan ini merupakan tahapan puncak yang merupakan keadaan gawat darurat, gejala yang timbul cukup menakutkan yaitu debaran jantung terasa amat keras, nafas sesak, badan gemetar, tubuh dingin dan keringat bercucuran serta tidak ada tenaga untuk melakukan hal yang ringan sekalipun.

Penyebab stres kerja dapat dibagi dua yaitu yang berasal dari dalam individu dan dari luar individu antara lain:

1. Dari diri individu adalah usia, kondisi fisik dan faktor kepribadian, apakah kepribadian tipe A atau tipe B, pribadi ekstrovert atau introvert yang secara keseluruhan dituangkan dalam lima faktor kepribadian (*Big Five Factor Personality* yang meliputi *ekstraversia*, *emotional stability*, *agrecables*, dan *operres to experience*) dalam hal ini *emotional stability* berhubungan dengan mudah tidaknya seorang mengalami stres.
2. Faktor dari luar individu adalah lingkungan baik lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja, cita-cita. Lingkungan mendorong kondisi kerja penuh dengan stres yang disebut stres kerja dan dapat langsung mempengaruhi keamanan pekerja dan kesehatan.

2.2. Kajian Empiris

Kajian empiris adalah kajian yang di dapatkan dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain. Beberapa penelitian yang telah melakukan kajian di bidang manajemen khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, konflik interpersonal, beban kerja dan stres kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

Sartika & Sari (2020). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Stres Kerja Karyawan Pada Hotel Lotus Garden dan Resort Kediri”. Tujuan penelitian ini dilakukan yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja pada karyawan hotel. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal dengan metode kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan hotel berjumlah 125 orang yang ditentukan dengan metode sampling jenuh. Adapun perolehan data pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan penyebaran kuesioner, dengan analisis data meliputi analisis regresi sederhana dan uji asumsi klasik. Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional pada Hotel Lotus Garden dan Resort Kediri termasuk dalam kategori kuat dengan presentase sebesar 73.07%. Presentase dengan kategori kuat tersebut memiliki arti penerapan perilaku pemimpin yang paling kuat adalah mempengaruhi secara idealisme kepada bawahannya. Tingkat stres kerja yang di alami oleh karyawan pada Hotel Lotus Garden dan Resort Kediri termasuk dalam kategori tinggi dengan presentase sebesar 72.84%. Presentase dengan kategori tinggi tersebut memiliki arti bahwa karyawan mengalami stres kerja yang berlebih. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan negatif terhadap stres kerja karyawan pada Hotel Lotus Garden dan Resort Kediri dengan hasil koefisien determinasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 46.7% terhadap stres kerja. Dari hasil penelitian yang di dapatkan dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional pada Hotel Lotus Garden dan Resort Kediri semakin tinggi pula stres kerja yang dirasakan karyawan, diharapkan bagi Hotel Lotus Garden dan Resort Kediri untuk dapat membenahi gaya kepemimpinan transformasional atau menggantinya dengan gaya kepemimpinan lain.

Fathina & Sari (2019). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Stres Kerja Karyawan Pada PT. Trisco Tam Soerang di Bagian Produksi”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja karyawan di bagian produksi. Mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada perusahaan, mengetahui seberapa tingkat stres yang dialami karyawan dan mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap stres kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan apa yang diucapkan oleh kepala bagian *Human Capital* di PT. Trisco Tam bahwa karyawan produksi selalu melaporkan tentang keluhan dalam bekerja karena stres yang dialami seperti ketidaknyamanan dalam bekerja karena beban dan tekanan waktu untuk mencapai target produksi, dan perilaku pimpinan yang tidak memperhatikan karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Trisco Tam Soerang yang berjumlah 486 dengan sampel sebanyak 220 orang yang diambil menggunakan metode dengan rumus Slovin. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, analisis regresi linier sederhana dan uji asumsi klasik. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional di bagian produksi termasuk dalam kategori tinggi dengan presentase sebesar 73%. Presentase dengan kategori tersebut memiliki arti penerapan perilaku pimpinan yang paling kuat adalah mempengaruhi secara idealisme kepada bawahannya. Tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan bagian produksi termasuk dalam kategori rendah dengan presentase sebesar 46%. Presentase ini memiliki arti bahwa karyawan di bagian produksi tidak mengalami stres kerja yang berlebih. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan negatif terhadap stres kerja karyawan bagian produksi dengan hasil koefisien determinasi yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 16,7% terhadap stres kerja. Ketika gaya kepemimpinan transformasional kuat diterapkan oleh pimpinannya, maka akan menurunkan tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan.

Rizky & Afrianty (2018). “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Dengan *Work Life Balance* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur Surabaya)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap stres kerja dengan *work life balance* sebagai variabel *intervening*. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menjangkau seluruh karyawan Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur Surabaya dengan sampel sebesar 60 karyawan. Data penelitian ini diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner. Adapun analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis jalur (*path*). Hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa variabel beban kerja (X) memiliki *grand mean* sebesar 3,27% sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dinas sosial Surabaya memiliki tingkat beban kerja yang netral. Variabel stres kerja (Y) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 2,72% sehingga dapat disimpulkan karyawan Dinas Sosial Surabaya memiliki tingkat stres kerja yang netral. Variabel *Work Life Balance* (Z) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 3,52% sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Dinas Sosial Surabaya memiliki tingkat *work life balance* yang baik. Variabel Beban Kerja (X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap *Work Life Balance* (Z). Karena memiliki nilai $\beta = -0,655$; $t = -6,600$; $p < 0,001$ yang menunjukkan ada pengaruh negatif dan signifikan. Variabel Beban Kerja (X) berpengaruh positif terhadap Stres Kerja (Y) karena memiliki nilai $\beta = 0,347$; $t = 2,936$; $p < 0,001$ yang menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan. Variabel *Work Life Balance* (Z) berpengaruh negatif terhadap Stres Kerja (Y) karena memiliki nilai $\beta = -0,462$; $t = -3,909$; $p < 0,001$ yang menunjukkan ada pengaruh negatif dan signifikan. Hasil pengaruh beban kerja terhadap stres kerja yang di mediasi oleh *work life balance* memiliki *indirect effect* sebesar 0,303 dan total pengaruh beban kerja terhadap stres kerja melalui *work life balance* sebesar 0,650, hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan.

Budhiartini (2021). “Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Agraparsada Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap stres kerja karyawan PT. Agraparsada Medan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan

populasi dan sampel berjumlah 44 orang yang diambil dengan metode sampling jenuh. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan asumsi klasik. Adapun hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian hipotesis uji t pada penelitian ini menjelaskan bahwa variabel beban kerja (X1) dengan nilai t_{hitung} sebesar $10,970 > 1,3025$ atau nilai sig. $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a diterima yang berarti beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja (Y). Hasil pengujian hipotesis uji t pada penelitian menjelaskan bahwa variabel konflik kerja (X2) dengan nilai t_{hitung} sebesar $4,547 > 1,3025$ atau nilai sig. $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a diterima yang berarti konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja (Y). Hasil pengujian hipotesis uji F pada penelitian ini menjelaskan bahwa nilai F_{hitung} diperoleh sebesar $103,923 > F_{tabel}$ sebesar $3,22$ dengan tingkat signifikansi $0,00 < 0,05$. Maka H_a diterima sehingga dapat dikatakan beban kerja dan konflik kerja berpengaruh terhadap stres kerja secara bersama-sama. Hasil pengujian koefisien determinasi pada penelitian ini menjelaskan besarnya nilai korelasi (R) antara beban kerja dan konflik kerja terhadap stres kerja yaitu sebesar $0,914$ dan menjelaskan besarnya presentase pengaruh variabel beban kerja dan konflik kerja terhadap stres kerja yaitu sebesar $0,827$ atau $82,7\%$ sedangkan sisanya $17,3\%$ dijelaskan oleh faktor atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Lestari & Ratnasari (2018). "Pengaruh Konflik Interpersonal, Beban Kerja dan Komunikasi Terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Viking *Engineering* Batam". Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal, beban kerja dan komunikasi baik secara simultan maupun parsial terhadap stres kerja karyawan PT. Viking *Engineering* Batam. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Viking *Engineering* yang berjumlah 130 orang dan sampel berjumlah 57 orang yang di tentukan menggunakan rumus Slovin. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dan asumsi klasik. Adapun hasil dari penelitian ini dapat dijelaskan bahwa konflik interpersonal secara parsial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Viking *Engineering*. Beban kerja secara parsial berpengaruh tetapi

tidak signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Viking *Engineering*. Komunikasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Viking *Engineering*. Konflik interpersonal, beban kerja dan komunikasi secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Viking *Engineering*.

Dewi & Wibawa (2016). “Pengaruh Konflik Interpersonal dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar”. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap stres kerja pegawai secara simultan, untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal terhadap stres kerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap stres kerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang berjumlah 422 orang dan sampel sebanyak 205 orang dengan penentuan sampel menggunakan rumus Slovin. Perolehan data menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Analisis data menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar dan beban kerja berpengaruh lebih kuat dibandingkan konflik interpersonal terhadap stres kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Pratama & Satrya (2018). “Pengaruh Konflik Interpersonal dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Pada Pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Bali”. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap stres kerja pada pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 94 orang dengan sampel 94 orang yang ditentukan dengan teknik sampling jenuh karena populasi kurang dari 100 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Adapun hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan

signifikan terhadap stres kerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik interpersonal maka semakin tinggi pula perilaku peran stres kerja yang ada pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali. Beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja maka semakin tinggi pula perilaku peran stres kerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali.

Nafs (2020). “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Pada Guru Tahfidz di Pesantren Terpadu Darul Quran Mulia”. Penelitian ini adalah sebuah penelitian kuantitatif dan termasuk penelitian *ex-post facto*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap stres kerja pada Guru Tahfidz di Pesantren Terpadu Darul Quran Mulia. Penelitian ini akan meneliti pengaruh setiap dimensi secara bersama-sama terhadap stres kerja pada Guru Tahfidz di Pesantren Terpadu Darul Quran Mulia. Beban kerja bersifat multidimensi yang terbagi menjadi 3 dimensi yaitu beban waktu, beban upaya mental dan beban tekanan psikologis. Populasi dari penelitian ini adalah guru tahfidz yang berjumlah 115 orang dan sampel sebanyak 54 orang dengan penentuan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Terdapat hasil dari penelitian ini dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif secara simultan antara variabel beban kerja dengan stres kerja pada Guru Tahfidz di Pesantren Terpadu Darul Quran Mulia. Tidak ada pengaruh beban waktu terhadap stres kerja Guru Tahfidz di Pesantren Terpadu Darul Quran Mulia. Ada pengaruh dimensi beban upaya mental terhadap stres kerja Guru Tahfidz di Pesantren Terpadu Darul Quran Mulia dan tidak ada pengaruh beban tekanan psikologis terhadap stress kerja Guru Tahfidz di Pesantren Terpadu Darul Quran Mulia.

2.3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

2.3.1. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja

Menurut Robbins (2017) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik.

Arti penting gaya kepemimpinan bagi perusahaan ialah sebagai tulang punggung perusahaan dalam mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kondisi pada karyawan maupun perusahaan. Oleh karena itu para pemimpin pada sebuah organisasi sedapat mungkin berperan sebagai penentu arah bagi sumber daya manusia dan sedapat mungkin menjadi agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Berperan tidaknya seorang pemimpin dalam mensukseskan organisasi tercermin pada gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mempengaruhi para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam konteks ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dianggap ideal dan visioner memiliki karakteristik yang menginspirasi serta memberikan perhatian dan melayani karyawan secara pribadi, dimana jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan ini pada karyawan tentunya dapat membantu karyawan dalam menghadapi permasalahan yang ada pada perusahaan seperti keluhan stres kerja. Begitu juga sebaliknya, bahwa rendahnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan akan berdampak pada stres kerja dan *burnout* yang tinggi.

Adanya gaya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan tentunya memberikan dampak yang positif bagi karyawan, karena dengan gaya kepemimpinan ini secara tidak langsung pemimpin dapat membentuk dan menyatukan karakter masing-masing individu dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan. Karyawan juga secara tidak langsung merasakan bahwa mereka dibimbing dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fathina & Sari (2019) diketahui gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, mendorong, memberikan rangsangan berfikir, dan memberi perhatian kepada bawahan untuk menumbuhkan komitmen terhadap pekerjaan agar mencapai tujuan dari organisasi. Pada penelitian ini dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak terhadap orang lain yang dipimpin, dampak tersebut dapat timbul secara positif dan negatif. Dampak positif dari seorang pemimpin adalah meningkatnya prestasi kerja dan kepuasan kerja pada bawahannya. Namun, jika seorang pemimpin tidak memperhatikan bawahannya melainkan hanya mengarahkan kepada tujuan terhadap pencapaian kerja dan menaruh ekspektasi yang tinggi kepada bawahan dengan ketidakseimbangan kemampuan yang dimiliki karyawan akan berdampak negatif yaitu menurunkan prestasi kerja bawahannya dan meningkatkan stres kerja.

Berdasarkan uraian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap stres kerja pada karyawan.

2.3.2. Keterkaitan Konflik Interpersonal dan Stres Kerja

Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi ketika dua individu atau lebih merasa bahwa sikap, perilaku, atau tujuan yang mereka inginkan bertentangan satu sama lain. Menurut Weiten dan Lloyd (2006), konflik interpersonal adalah konflik yang muncul ketika dua orang atau lebih mengalami ketidaksetujuan. Perselisihan ini dapat disebabkan oleh kesalahpahaman kecil atau sebagai hasil dari tujuan-tujuan, nilai-nilai, sikap atau keyakinan yang tidak sama.

Adanya konflik didalam sebuah organisasi tentunya menjadi beban bagi anggotanya terlebih konflik tersebut dapat mengganggu kesehatan mental dan menimbulkan stres kerja bagi karyawan. Dimana didalam organisasi karyawan dituntut untuk bekerja berinovasi dan memiliki daya saing, beradaptasi serta bertanggung jawab pada pekerjaan yang kerap kali menjadi beban bagi masing-

masing individu yang memungkinkan terjadinya konflik interpersonal dan berpengaruh terhadap tingkat stres kerja pada individu atau karyawan. Hal ini akan mengganggu hubungan dan komunikasi antar individu dalam organisasi. Oleh karena itu konflik interpersonal berkaitan erat dengan stres kerja pada karyawan. Jika didalam perusahaan sering terjadi konflik interpersonal maka hal itu akan menekan tingginya tingkat stres kerja pada karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika didalam perusahaan minim terjadinya konflik interpersonal maka minim juga tingkat stres kerja pada karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi & Wibawa (2016), dijelaskan bahwa konflik interpersonal adalah suatu hal yang tidak terhindarkan dalam kelompok sosial dan terdapat banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya konflik interpersonal dan secara umum pada penelitian ini konflik interpersonal paling banyak berasal dari tempat kerja. Di tempat kerja seorang karyawan berinteraksi dengan rekan kerjanya yang seringkali tidak sepaham dengannya dan juga mempunyai karakter yang berbeda. Konflik interpersonal terjadi karena adanya kegagalan interaksi (komunikasi) yang disebabkan oleh persepsi individu yang berbeda-beda dan masih banyak lagi faktor lain yang menjadi penyebabnya, namun yang jelas apabila konflik tersebut tidak segera dikelola kerjasama karyawan dalam bekerja akan terganggu dan motivasi karyawan untuk berprestasi akan menurun yang akan menyebabkan timbulnya stres kerja pada karyawan.

Berdasarkan uraian tentang hubungan antara konflik interpersonal dan stres kerja sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Konflik interpersonal berpengaruh positif terhadap stres kerja pada karyawan.

2.3.3. Keterkaitan Beban Kerja dan Stres Kerja

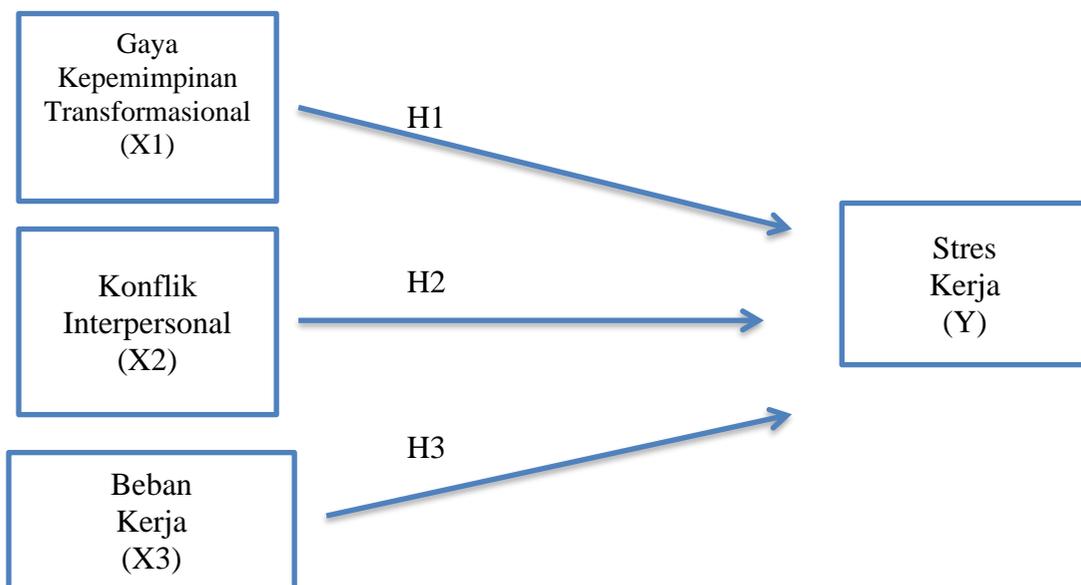
Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi. Beban kerja yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan dampak yang tidak baik, yaitu akan menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan. Rasa bosan dalam kerja yang dilakukan atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Beban kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan, beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga kerja tidak sesuai dengan standar. Beban kerja yang terlalu banyak juga bisa menyebabkan pegawai terlalu lelah atau sakit hal ini berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan dan menyebabkan stres kerja yang berlebih bagi karyawan. Stres yang berlebih mengakibatkan perubahan perilaku, psikologi dan emosional seorang karyawan sehingga dapat mengganggu kinerjanya yang meliputi kualitas dan kuantitas hasil kerja yang kurang memuaskan dan pada akhirnya akan mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Hal inilah yang menjadi keterkaitan antara beban kerja dan stres kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi & Wibawa (2016), dijelaskan bahwa penyebab stres kerja dapat terbagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal, dimana salah satu penyebab stres kerja eksternal berasal dari beban kerja yang dirasakan individu. Dimana stres biasanya dilihat sebagai hasil dari beban kerja yang tinggi, hubungan antara konstruksi ini kompleks karena beban kerja yang tinggi tersebut karyawan tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik maka stres tersebut muncul bahkan meningkat.

Berdasarkan uraian tentang hubungan antara beban kerja dan stres kerja sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3 : Beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja pada karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka konseptual penelitian dan rumusan hipotesis yang telah dikemukakan diatas, dapat disampaikan gambar kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian