

WORKING UNDER PRESSURE THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Oleh:
SULIS RIPTIONO

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran dari pemimpin transformasional dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi sehingga tidak mempengaruhi terhadap penurunan kinerja karyawan. Dengan metode analisis deskriptif menyebutkan bahwa seseorang yang bekerja dibawah tekanan akan berdampak terhadap *job stress* dan *negative emotions*. Kedua hal ini sebagai mediasi yang berpeluang menyebabkan terjadinya konflik. Konflik seharusnya dapat diselesaikan dengan cepat dan secara langsung sehingga tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Dibutuhkan peran dari pemimpin transformasional sebagai moderasi antara konflik dan *job performance* untuk menjaga kestabilan kinerja karyawan dalam organisasi.

Keywords: *Working Under-pressure, Job Stress, Negative Emotion, conflict, Transformational Leadership, Job Performance*

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis pada kurun waktu ini semakin ketat, banyak organisasi-organisasi yang berlomba dalam meningkatkan kinerjanya. Salah satu diantaranya adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena semakin tingginya tuntutan dan target kerja yang telah ditentukan oleh organisasi. akibat yang ditimbulkan dari hal tersebut akan berpengaruh positif ataupun negatif terhadap kinerja para karyawan. Apabila hal ini berdampak positif bagi karyawan sudah dipastikan hasil kinerjanya akan mengalami peningkatan, tetapi sebaliknya jika dampak yang di timbulkan negatif maka akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan.

Organisasi tentunya mengharapkan kinerja yang selalu meningkat, salah satu yang dilakukan adalah dengan menurunkan atau mencegah dampak negatif yang timbul dari tingginya beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Apabila pengaruh negatif ini dibiarkan berlarut maka akan bertambah permasalahan-permasalahan yang lainnya. Untuk itu organisasi harus memahami faktor-faktor yang dapat menyebabkan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Seperti yang dikemukakan Hall TL dan Meija (1987) dalam Ilyas (2001) yang menyebutkan ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu: faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal misalnya: karakteristik individu, motivasi, tanggung jawab dan kebutuhan terhadap imbalan. Sedangkan faktor eksternal misalnya: sosial ekonomi, demografi, geografi, lingkungan kerja, aseptabilitas, aksesabilitas, beban kerja dan organisasi. Sering kali permasalahan yang terjadi pada sebuah organisasi berasal dari faktor internal karyawan, maka dari itu banyak organisasi yang membenahi permasalahan internalnya terlebih dahulu untuk dapat menciptakan peningkatan kinerjanya.

Meskipun sudah banyak literatur penelitian yang meneliti permasalahan pada *job performance*, tetapi masih banyak variabel yang belum dikaji lebih jauh. Pada artikel ini akan dibahas bagaimana pengaruh *Working Under-pressure* (bekerja dibawah tekanan) terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan emosi, job stress, dan konflik sebagai variabel mediasi serta menempatkan peran dari pemimpin transformasional sebagai variabel moderasi.

Artikel ini akan membahas secara konseptual dengan analisis deskriptif tentang bagaimana pengaruh *working under pressure* terhadap kinerja karyawan. Masih jarang literatur yang mengkaji variabel bekerja dibawah tekanan menjadi salah satu keterbatasan dalam penulisan artikel ini.

KAJIAN TEORI

Work Under-pressure

Bekerja dibawah tekanan merupakan beban tekanan fisik dan mental yang sangat membutuhkan perhatian. Kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan sering terjadi di luar kendali karyawan, hal ini disebabkan oleh sumber daya atau kendala waktu, kesulitan tugas atau memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, atau perubahan yang tak terduga atau masalah. Misalnya, tekanan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, tekanan target yang diberikan, tekanan dari supervisor atau manager, dan tekanan dari teman kerja.

Tekanan yang terjadi dalam bekerja dapat terjadi kepada siapapun di dalam organisasi. Ketidakmampuan untuk melawan tekanan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stress (Luthan, 2006). Akibat stres terhadap seseorang dapat bermacam-macam dan hal ini tergantung pada kekuatan konsep dirinya yang akhirnya menentukan besar kecilnya toleransi orang tersebut terhadap stres. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan.

Job Stress

Terry A. Beehr and Thomas Franz (1986), menyebut bahwa stress atau tekanan biasanya didefinisikan dengan tiga cara, yaitu sebagai rangsangan lingkungan yaitu kekuatan yang ditimpakan atas individu, sebagai respon fisik ataupun psikologis individu atas kekuatan lingkungan tersebut, dan sebagai interaksi antara kedua peristiwa tersebut.

Gibson, et.al (1996), mendefinisikan *job stress* adalah suatu tanggapan penyesuaian yang diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik yang berlebihan kepada seseorang.

Definisi job stress yang dikemukakan oleh Thomas A. Beehr and J.E. Newman (2002), yaitu sebagai situasi di mana faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan berinteraksi dengan pekerja untuk mengubah kondisi fisiologis dan psikologis (badan dan pikiran) hingga ia terpaksa menyimpang dari fungsi normalnya. Hal ini berkaitan dengan kondisi kerja yaitu kondisi mental dan fisik pekerja. Job stress dihasilkan dari ketidakseimbangan antara tuntutan atas individu dengan kemampuannya guna memenuhi

tuntutan tersebut cenderung mengadopsi konsep stimulus (rangsangan), response (tanggapan), serta hubungan stimulus-response (Steve M. Jex, 2002; Anne Spurgeon, 2005).

Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kurangnya pengertian manusia akan keterbatasannya sendiri. Tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan akan menimbulkan situasi tekanan di dalam diri individu. Terlebih, ketidakseimbangan tersebut dipengaruhi dengan adanya kendali dari atasan di lingkungan kerja.

Negative Emotion

Emosi merupakan intens yang ditujukan terhadap seseorang atau sesuatu (Robbins dan Judge, 2007). Emosi merupakan aspek yang fundamental dari sebuah organisasi, emosi membentuk karakteristik organisasi, arahan organisasi langsung, dan sebagai panduan reaksi sikap dan perilaku (Fineman, 1993).

Emosi dibedakan menjadi dua, emosi positif dan emosi negative. Emosi positif adalah emosi yang mampu menghadirkan perasaan positif terhadap seseorang yang mengalaminya, misalnya kebahagiaan, kesenangan, dan kegembiraan (Gracia et al. 2011). Sedangkan emosi negatif merupakan perasaan atau sikap yang selalu identik dengan perasaan tidak menyenangkan atau perasaan negatif pada orang yang mengalaminya, misalnya kemarahan, kekecewaan, menyesal, dan khawatir (Yi dan Baumgartner, 2004). Emosi negatif harus bisa di minimalkan karena jika berlarut akan berdampak kurang baik bagi organisasi, hal ini akan menyebabkan terjadinya konflik dalam organisasi.

Conflict

Konflik menurut Robbins (1996) adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh terhadap pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama (Robbins dan Judge, 2007).

Konflik dalam organisasi disebut sebagai *The Conflict Paradoks*, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain: (1) Pandangan tradisional, pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. (2) Pandangan kepada hubungan manusia, pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai sesuatu peristiwa yang wajar terjadi didalam suatu kelompok atau organisasi dan dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena didalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat. (3) Pandangan interaksionis, pandangan ini menyatakan bahwa mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya suatu konflik.

Jika konflik tidak dapat redupkan maka akan dapat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan sehingga menyebabkan kinerja karyawan, tim ataupun organisasi akan turun.

Transformational Leadership

Teori kepemimpinan dibedakan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional (James McGregor Burns, 1978 dalam Yulk, 2009). Kepemimpinan transaksional, digambarkan sebagaigaya kepemimpinan yang dapat

membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (Bass:1985, 1996 dalam Yukl, 2009). Sedangkan pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2007).

Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moral kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2007).

Dalam konteks kepemimpinan, penting bagi seseorang untuk dapat menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain (Yukl, 2009). Seorang pemimpin diharapkan dapat menyelesaikan segala polemik atau permasalahan yang terjadi dalam organisasi, terutama dalam pencapaian tujuan organisasi. Bisa dikatakan jika terjadi konflik dalam organisasi dibutuhkan peran seorang pemimpin transformasional sebagai moderasi.

Job Performance

Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan (Dessler, 2009). Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Job Performance merupakan hasil karya baik secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan dalam organisasi (Ilyas, 2001; As'as 2003). Terdapat tiga variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis (Gibsons 1996). Variabel individu misalnya: kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Sedangkan variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Sedangkan Kopelman (1998), menyebutkan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: karakteristik individu, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan.

Karakteristik individu terdiri dari: kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, motivasi, norma, nilai, kepribadian, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, keadaan sosial ekonomi dan pengalaman terhadap keadaan yang lalu. Karakteristik organisasi terdiri dari: sistem imbalan, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan. Karakteristik pekerjaan terdiri dari: deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan

jadwal kerja. Sedangkan lingkungan merupakan situasi dan kondisi lingkungan kerja dan hubungan antar sesama.

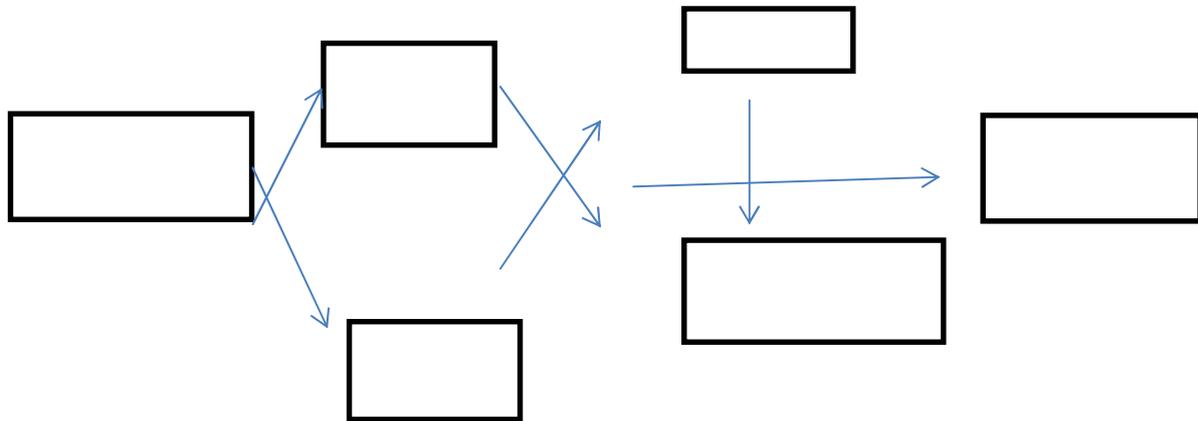


Figure 1: Conceptual framework

PEMBAHASAN

Work Under-pressure: Job Stress, Negative Emotion, dan conflict

Untuk menilai stress kerja, mengacu kepada Job Stress Survey (JSS) yang dibangun oleh Spielberger and Vagg (1999) dalam Calcagno dan Brewer (2005), terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi stress kerja di antaranya adalah bekerja melebihi waktu, pekerja tidak melakukan pekerjaannya, kesulitan dengan supervisor, gaji yang tidak cukup, motivasi yang kurang dari teman kerja, kurangnya kesempatan berkembang, dan penugasan yang tidak sesuai.

Karyawan bekerja melebihi waktu merupakan sebuah kondisi dimana seorang karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaannya dari jam kerja yang telah ditentukan. Hal ini akan menyebabkan seseorang akan mengalami tekanan dalam bekerja, walaupun ada imbalan yang diberikan oleh organisasi tetapi apabila hal ini dilakukan terus-menerus maka akan berdampak negatif terhadap emosi seseorang. Apalagi jika di tambah dengan tekanan dari supervisor, misalnya target kerja yang harus segera tercapai, laporan kerja yang mendesak, bekerja diluar jam kerja tanpa uang lembur, dan lain sebagainya. Maka hal ini akan semakin memperkuat seseorang akan melakukan bekerja dibawah tekanan.

Seorang karyawan yang bekerja dibawah tekanan akan berpengaruh positif terhadap stress kerja. Semakin besar karyawan merasa tertekan dalam pekerjaannya maka akan semakin cepat memacu tingkat stress pekerjaannya. Pekerja yang bekerja dibawah tekanan juga akan mempengaruhi tumbuhnya emosi negatif mereka. Seseorang karyawan akan mengekspresikan emosi negatif dengan perasaan marah, kecewa, dan menyesal (Yi dan Baumgartner, 2004). Kemungkinan terburuk dari keadaan ini adalah jika emosi negatif sudah dalam tingkatan tertinggi maka pekerja akan melampiaskan emosi negatifnya. Kondisi kedua hal ini, stress kerja dan emosi negatif akan memudahkan sekali terjadinya konflik, baik konflik intra personal, konflik antar personal, konflik grup ataupun konflik dalam organisasi.

Hubungan konflik secara afektif menghasilkan hasil negatif karena dapat mengurangi kreativitas dan kualitas keputusan, mengikis persatuan dan komitmen tim dan membatasi penerimaan dan dukungan keputusan (Amason, 1995). Konflik ini cenderung emosional dan seseorang berfokus pada perbedaan atau perselisihan antara individu dan biasanya akan menimbulkan permusuhan, ketidakpercayaan, sinisme, apatis dan emosi negatif lainnya.

Peran Transformational Leadership sebagai Mediator conflict terhadap Job Performance

Konflik mempunyai pengaruh yang besar terhadap fenomena dan fungsi kinerja pada organisasi, hal ini menuntut perusahaan untuk lebih memahami dan menyelesaikan konflik yang terjadi. Management konflik sangatlah dibutuhkan dalam pemahaman dan penyelesaian konflik, dibutuhkan peran dari pemimpin yang secara efektif yang dapat menyelesaikan konflik dan menjaga kualitas hubungan karyawan (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Hal ini menjelaskan bahwa konflik harus dapat di selesaikan secara efektif dan efisien.

Sebagai seorang pemimpin, mengelola stres lebih bersifat pemahaman akan penyebab stres orang lain dan mengambil tindakan untuk menguranginya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. efektivitas proses komunikasi dua arah di antara manajer dan pekerja adalah penting untuk mengidentifikasi penyebab stres yang potensial dan pemecahannya, karena stress akan selalu terjadi pada karyawan.

Salah satu efek positif dari pengelolaan konflik adalah untuk meningkatkan kepuasan anggota organisasi (Prasetyo, 2008). Kepuasan kerja terjaga jika konflik dapat di selesaikan, sehingga akan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Masalahnya adalah bagaimana mengelola konflik secara efektif dan efisien dapat meminimalkan kerugian dan memaksimalkan manfaat bagi karyawan dan organisasi untuk membuat efek positif pada kinerja organisasi. Secara empiris, ada beberapa penelitian yang telah mengungkapkan tentang beberapa efek negatif dari konflik antara individu, kelompok, dan organisasi. Contohnya adalah konflik berhubungan negatif dengan reaksi pekerja seperti kepuasan, iklim, yang dapat mengurangi efektivitas kelompok (Medina, 2005). Untuk itu dibutuhkan peran dari seorang pemimpin yang dapat memotivasi karyawan sehingga konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan tidak ada pihak yang dirugikan.

Pemimpin yang efektif dapat membuat keputusan dan menggunakan kekuatannya untuk membuat bawahan patuh, tetapi hal ini merupakan stereotip yang berbahaya. Banyak penelitian yang menguji konflik terhadap pengambilan keputusan (Tjosvold, 2008). Dengan konflik, pemikiran secara konvensional mendapat tantangan, ancaman dan peluang, dan mencari solusi yang baru. Peran pemimpin transformational dibutuhkan dalam penyelesaian konflik yang terjadi dalam organisasi.

KESIMPULAN

Salah satu hal yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja adalah dengan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Akan tetapi pada prakteknya hal ini dapat menimbulkan perusahaan untuk melakukan tekanan kerja pada karyawan mereka.

Berdasarkan tulisan diatas dapat di simpulkan bahwa bekerja dibawah tekanan dapat menimbulkan stress kerja dan emosi, kedua variabel ini berpengaruh positif terhadap konflik. Konflik pada organisasi jika tidak bisa di minimalkan akan berdampak pada rendahnya kinerja pekerjaan karyawan yang akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Hal ini di butuhkan peran dari seorang pemimpin transformasional yang dapat memberikan pengaruh

yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan yang bersifat individual sehingga dapat membantu menyelesaikan konflik yang terjadi di dalam organisasi.

Peran pemimpin transformasional berperan sebagai jembatan dalam memoderasi stabilitas dan atau peningkatan kinerja karyawan, terutama apabila terjadi konflik internal karyawan dalam sebuah organisasi.

Daftar Pustaka:

- Amason, A.,C., Hochwarter, W.,A., Thompson, K.,R.,Harrison, A.,W. 1995. *Conflict: an important dimension in successful management teams*. *Organizational Dynamic* 24 (2) 20-35.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty, hlm 45—64.
- Calcagno, Maria R. & Brewer, Ernest W. 2005. *Job Stress among Hispanic Professionals*. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*. Vol. 27 No. 4, 504-516.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1. Jakarta: Indeks
- Fineman, S. 1993. *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Gracia, et al. 2011. *Positive Emotion: The Connection between Customer Quality Evaluation and Loyalty*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4) 458-465.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara, hlm 119—275.
- Ilyas, Y. 2001. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat, hlm 66—150.
- Kopelman, R.E. 1998. *Managing Productivity in Organization a Practical-people Oriented Perspective*. New York: MC. Graw Hill Book Company.
- Luthan Fred, 2006. *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Robbins, Stephen P, and Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behavior 12th Edition*. Pearson Education Inc.: New Jersey.
- Spurgeon, Anne. 2005. *Psychological Issue*. Massachusetts: Blackwell Publishing.
- Steve M. Jex. 2002. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (New York: John Wiley & Sons.
- Thomas A. Beehr and J.E. Newman. 2002. *Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis Model and Literature Review*. (*Personnel Psychology*, 31, pp.665-699 seperti dikutip oleh Valerie J. Sutherland and Cary L. Cooper, “*Models of Job Stress*” dalam Jay C. Thomas and Michel Hersen, *Handbook of Mental Health in the Workplace*, (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Tjosvold, Dean. 2008. *The Conflict-positive Organization it Depends Upon Us*. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Yi, S. and H. Baumgartner. 2004. *Coping With Negative Emotions in Purchase-Related Situations*. *Journal of Consumer Psychology*, Vol.24, No. 3 :303-317.
- Yulk, G. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Medina, Francisco J., Munduate, Lourders, Dorodo dan Migual A. 2005. *Type of Intra Group Conflict and Affective Relation*. *Journal of Management Psychology*. Vol. 20. Pp. 219-230.