

GAYA KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT STRES KERJA KARYAWAN PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI INDONESIA

**Elvira Azis, Arif Partono Prasetio, Lugina Suciati Putri, dan
Annisa Yasya Zhafira**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
Vira.azis@gmail.com dan Partono67@gmail.com

ABSTRACT

The study investigates the effect of leadership style on employee's work stress in ESS Transportation Management Service Telkom. The data were collected from 92 employees and obtained using a questionnaire consisted of 29 items with 6 point Likert scale. Descriptive analysis used to illustrated the leadership style and work stress level inside the organization. Simple regression analysis was used to analyze the data and to measure the relation between independent and dependent variables. Employee perceives that the leadership style implemented in the organization was already appropriate and in line with their expectation regarding how their leader should engage the work relation. Meanwihle, the work stress level among employees were low. The regression analysis revealed the negative relation between leadership style and work stress level. When employees perceived that their leader was act accordance to what their expectaion then the stress level will lessen. The coefficient of determination was 0.321. This mean the leadership style can only explain 32.1% of work stress, then the organization need to identify other factors which also affect the work stress. The comparison with the previous literatures also discussed.

Keywords: leadership style, work stress

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat stres kerja karyawan di Divisi ESS Transportation Management Service Telkom. Data penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 92 orang responden. Kuesioner yang digunakan memiliki 29 pertanyaan dengan skala Likert 6 poin. Teknik analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan tingkat gaya kepemimpinan dan tingkat stres yang dipersepsikan oleh karyawan. Sedangkan untuk menganalisis pengaruh antara dua ariabel tersebut digunakan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa karyawan merasa gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Mereka menilai bahwa pemimpin sudah menerapkan gaya yang tepat dalam setiap kondisi yang terkait pekerjaan. Tingkat stres karyawan di perusahaan ini relatif rendah. Selanjutnya, analisis regresi memperlihatkan hubungan signifikan negatif antara gaya kepemimpinan dan tingkat stres. Karyawan yang merasa sesuai dengan gaya kepemimpinan atasan akan memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Koefisien determinasi dari hasil penelitian ini adalah 0.321. ini berarti bahwa gaya kepemimpinan hanya dapat menjelaskan tingkat stres sebesar 32.1% of work stress. Hasil ini menjadi masukan bagi perusahaan untuk mempelajari faktor-faktor lain penyebab stres. Pembahasan di dalam penelitian ini akan menyajikan pula hasil riset terdahulu dari berbagai latar belakang budaya.

Keywords: gaya kepemimpinan, stres kerja

PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia diyakini memiliki peran vital dalam kegiatan organisasi baik yang berorientasi profit maupun non-profit. Dalam sebuah wawancara dengan beberapa CEO, diketahui bahwa karyawan berperan sangat penting dalam mencapai kinerja perusahaan (Skroupa, 2017). Rahardjo (2017) menegaskan hal tersebut dengan pernyataannya bahwa sumberdaya manusia dengan segala atribut kemampuan atau kompetensinya berpeluang besar menjadi penggerak keunggulan kompetitif perusahaan. Selanjutnya Ferres (2015) mengatakan bahwa organisasi harus mampu mendayagunakan sumberdaya manusianya agar dapat bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi. Ditegaskan bahwa secanggih apapun jenis usahanya, organisasi selalu bergantung pada unsur manusia. Memahami manusia dan melakukan pengelolaan yang baik maka organisasi lebih mudah mencapai sasarannya. Dengan kata lain, sumberdaya manusia yang dikelola dengan baik dapat memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi. Salah satu perwujudan pengelolaan sumberdaya manusia yang baik adalah rendahnya tingkat stres yang dialami karyawan dalam bekerja. Setiap pekerjaan pasti memiliki kondisi tertentu yang membuat karyawan mengalami stres. Stres dapat disebabkan oleh berbagai kondisi (jenis pekerjaan, lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan). Dampak negatif stres kerja antara lain menurunnya kinerja karyawan, meningkatnya kecelakaan kerja, meningkatnya biaya, menurunnya kesehatan karyawan, turunnya tingkat kepuasan kerja, dan rendahnya komitmen organisasi (Poon *et al.*, 2013; Wahab, 2010; Weijing and Hongchun, 2011).

Tuntutan pekerjaan di industri telekomunikasi sangat tinggi. Kecepatan perubahan teknologi dan perubahan kebutuhan konsumen membuat perusahaan harus senantiasa menghasilkan layanan atau produk baru. Di samping itu, perusahaan juga mulai menerapkan kebijakan efisiensi yang salah satu dampaknya adalah pengurangan tenaga kerja (Hidayat, 2017). Kondisi ini membuat karyawan di industri tersebut rentan terkena stres kerja. Stres kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Robbins and Judge (2017) menyebutkan ada tiga hal utama penyebab stres (kepribadian karyawan, organisasi, dan

lingkungan). Dikatakan bahwa pekerjaan merupakan penyebab stres terbesar. Chen and Kao (2011) menyatakan salah satu penyebab tingginya stres kerja adalah konflik antara peran dalam pekerjaan dan di rumah. Sedangkan Sheraz *et al.* (2014) menambahkan unsur ketidakjelasan peran dan beban kerja sebagai faktor penyebab stres. Penyebab lain adalah jenis pekerjaan yang relatif membutuhkan banyak interaksi emosional dengan konsumen (Jung and Yoon, 2014). Giaouque *et al.* (2013) memaparkan kesesuaian karyawan dengan organisasi, pekerjaan, kelompok, keahlian, dan perubahan bisa berpengaruh terhadap tingkat stres.

Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dengan mengacu pada pentingnya peran pemimpin dalam organisasi. Pemimpin dapat memperburuk atau memperbaiki faktor-faktor penyebab stres. Pemimpin yang baik dapat meminimalkan konflik peran, mengurangi ketidakjelasan peran yang harus dijalankan karyawan, dan bisa mengatur beban kerja optimal yang tidak memicu stres. Harapan besar bahwa pemimpin dapat membantu karyawan dalam meminimalkan stres kerja ternyata belum terjawab. Masih banyak pemimpin yang belum mampu menjalankan tanggung jawabnya dengan optimal (Yukl, 2010). Hubungan pemimpin dan anak buah yang saling terkait, maka ketidakmampuan ini dapat menyebabkan kendala dalam pekerjaan yang pada akhirnya bisa menimbulkan stres. Penelitian ini bertujuan menganalisis sejauhmana hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat stres karyawan di salah satu perusahaan telekomunikasi di Jakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumberdaya manusia dalam menentukan kebijakan yang dapat meminimalkan tingkat stres kerja.

KAJIAN LITERTUR DAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan Path-Goal

Kepemimpinan merupakan fenomena menarik dan tidak bisa dilepaskan dalam pembahasan pengelolaan organisasi. Berbagai faktor dapat mempengaruhi gaya yang diterapkan individu dalam perannya sebagai

pemimpin. Beberapa diantaranya adalah kondisi atau situasi yang dihadapi, lingkungan, kepribadian, dan latar belakang hubungan (DeCaro, 2005). Cara mengarahkan, memerintah, mengambil keputusan, berkomunikasi, dan memecahkan masalah merupakan gaya yang diadopsi pemimpin dalam menjalankan pekerjaannya (Mulyadi, 2015; Soetopo, 2012). Pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda dalam berinteraksi dengan anggota atau bawahannya. Gaya kepemimpinan ini diekspresikan ketika pemimpin menjalankan pekerjaan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan yang ada pada sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok tersebut. Definisi lain menjelaskan gaya kepemimpinan sebagai hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi serta menimbulkan perubahan dan hasil pencapaian tujuan mereka (Daft, 2014). Robbins and Judge (2017) memandang kepemimpinan sebagai suatu bentuk kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang agar bersedia mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan. Sedangkan Yukl (2010) melihat konsep kepemimpinan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain agar bisa memahami dan menyepakati apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya serta mendorong individu tersebut untuk mencapai sasaran bersama.

Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan *path-goal* yang dikenalkan Robert House (Robbins and Judge, 2017). Teori ini menekankan bahwa atasan harus menyiapkan alur yang jelas dalam menjalankan pekerjaan. Pemimpin harus memberikan arahan dan dukungan atau sumberdaya lain yang bermanfaat bagi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Konsep ini juga berpandangan bahwa berbagai perilaku pemimpin dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan waktu yang berbeda. Daft (2014) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan *path-goal* memiliki empat dimensi; direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi hasil. Pemimpin memiliki gayanya masing-masing yang akan mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan karyawan. Gaya kepemimpinan tersebut dapat memunculkan hasil yang positif maupun negatif. Peningkatan motivasi, kinerja, kepuasan kerja, dan

komitmen karyawan merupakan hasil yang didapat jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang dipersepsikan baik oleh karyawan. Akan tetapi jika gaya yang diterapkan tidak sesuai, maka dampak negatif seperti stres, ketidakpuasan, turunnya komitmen, akan muncul. Diharapkan pemimpin mampu menerapkan gaya yang tepat dan disesuaikan pada kondisi yang dihadapi.

Stres Kerja

Robbins and Judge (2017) mendefinisikan stres sebagai proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respon terhadap tekanan dari lingkungan. Lebih jauh lagi dijelaskan bahwa stres merupakan kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, tuntutan, dan sumberdaya yang terkait dengan hal-hal yang ingin diraih oleh individu tersebut akan tetapi hasilnya masih belum pasti. Definisi dari Griffin and Moorhead (2014) menjelaskan stres sebagai respon adaptif dari seseorang terhadap rangsangan yang menyebabkan terjadinya tuntutan fisik maupun psikologis yang berlebihan terhadap dirinya. Pengertian stres dapat disarikan sebagai suatu kondisi psikologis yang tidak menyenangkan yang dialami individu yang disebabkan karena meningkatnya tuntutan yang dihadapi. Tuntutan ini bisa berupa keterbatasan waktu penyelesaian pekerjaan, benturan dua kondisi yang sama-sama penting, masalah kesehatan, hubungan dengan rekan kerja yang tidak harmonis, dan lainnya. Stres kerja merupakan kondisi yang dialami karyawan yang menimbulkan tekanan terhadap kejiwaannya. Banyaknya tuntutan atau masalah yang dihadapi menjadi penyebab munculnya gejala ini. Karyawan yang mengalami stres berkepanjangan dan tidak segera ditangani dapat merugikan perusahaan. Robbins and Judge (2017) menyebutkan beberapa kondisi negatif jika karyawan mengalami stres. Tingginya tingkat perputaran karyawan, tingginya tingkat ketidakhadiran, kinerja rendah, kepuasan kerja rendah, kegelisahan, serta rendahnya kenyamanan kerja. Hal senada dikemukakan pula oleh Griffin and Moorhead (2014). Lebih lanjut, jika stres tidak segera diatasi maka dapat berdampak bagi kesehatan individu. Meski stres dinilai memiliki pengaruh buruk, akan tetapi hal

tersebut tentu tergantung pada individu dalam menyikapi setiap masalah atau stres (Sinambela 2016; Luthans, 2011; Sunyoto, 2012). Mengingat besarnya dampak stres bagi kinerja organisasi, maka perusahaan perlu untuk memantau bagaimana tingkat stres karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja

Kajian terhadap riset terdahulu dari berbagai latar belakang budaya (Eropa, Asia, Amerika) memperlihatkan secara relatif keseragaman informasi terkait hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat stres karyawan. Gaya kepemimpinan yang mengandung unsur pemahaman, komunikasi, saling keterbukaan, saling pengertian, dan kepercayaan memperlihatkan pengaruh negatif terhadap tingkat stres. Sebaliknya gaya kepemimpinan yang kurang menghargai bawahan, tidak memberikan kesempatan komunikasi yang memadai, dan cenderung otoriter memunculkan dampak negatif terkait stres karyawan. Gaya kepemimpinan yang lebih

menghargai bawahan menghasilkan tingkat stres yang berkurang. Beberapa gaya yang termasuk dalam kategori ini adalah kepemimpinan transformasional, super, etikal, yang memberikan tantangan kepada bawahan, dan suportif (Baysak and Yener, 2015; Dartey-baah and Ampofo, 2015; Harms *et al.*, 2016; Lornudd *et al.*, 2016; Elci *et al.*, 2012; Parvaiz *et al.*, 2015; Gill *et al.*, 2010; Salem and Kattara, 2015; George *et al.*, 2017). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang bersahabat dengan karyawan akan meningkatkan stres kerja. Beberapa gaya kepemimpinan yang sebaiknya dihindari antara lain gaya yang kasar dan merendahkan (*abussive*), tidak peduli, pasif dan cenderung menghindari masalah, transaksional, tidak jelas, dan *laissez-faire* (Chenevert *et al.*, 2013; Yao *et al.*, 2014; Lornudd *et al.*, 2016; Baysak and Yener, 2015; Dartey-baah and Ampofo, 2015; Harms *et al.*, 2016). Keragaman hasil penelitian terdahulu terkait gaya kepemimpinan dan stres tersebut menjadi acuan bagi penelitian ini. Tabel 1 menyajikan perbandingan hasil penelitian terdahulu.

Tabel 1
Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu

Penulis dan tahun	Negara / Kota	Gaya Kepemimpinan	R
Baysak and Yener, 2015	Turki, Istanbul	Transformational	-0.23
		Passive avoidance	0.301
Dartey-Baah and Ampofo, 2015	Ghana	Transformational	-0.19
		Transactional	0.165
		Transformational	-0.28
Harms et al, 2016	America	LMX	-0.35
		Abusive	0.22
		Vague	
Lornudd et al, 2016	Swedia, Stockholm	Super	
		Middle of the road	
		Gardener	
Parvaiz et al, 2015	India	Supportive	-0.23
Elci et al, 2012	Turkey	Ethical	-0.25
Dahiya, 2015	India	not specific	-0.72
		Challenging	0.33
Safaria et al, 2011	Malaysia	Share value	
		Enable other	-0.17
		Encourage	-0.23

Tabel 1 (Lanjutan)

Penulis dan tahun	Negara / Kota	Gaya Kepemimpinan	R
Salem and Kattara, 2015	Mesir	Transformational	-0.39
Gill et al, 2010	India	Transformational	-0.15
George et al, 2017	Afrika Selatan	Transactional	-0.27
		Laissez faire	-0.2
Hamdani d Handoyo, 2012	Indonesia, Surabaya	Transformational	-0.45
Muthamia et al, 2015	Kenya	Transformational	-0.14
Hoert et al, 2016	America	Supportive	-0.27
Chenevert et al, 2013	Canada	Passive	
Rabindarang et al, 2014	Malaysia	Distributive	-0.16
Syrek et al, 2013	German	Transformational	
Yao et al, 2014	China	Transformational	-0.18
		Transactional	0.126
Zhou et al, 2015	China	Ethical	-0.37
Soegiono, 2008	Indonesia	Path-goal	
Prayatna dan Subudi, 2016	Indonesia	Authocratic	-0.52

Hasil yang diperoleh dari kajian berbagai literatur terdahulu tersebut mengarahkan hipotesis penelitian sebagai berikut;

H₁: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap stres kerja karyawan

METODA PENELITIAN

Sampel

Penelitian dilakukan di Kantor *ESS Transportation Management Service* Telkom Jakarta dengan menggunakan 92 orang responden. Komposisi detail demografis responden disajikan pada Tabel 2.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi sederhana. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tingkat persepsi karyawan terkait penerapan gaya kepemimpinan dan mengetahui sejauhmana motivasi karyawan di organisasi. Analisis regresi digunakan untuk mengukur hubungan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam melakukan analisis regresi ada kaidah yang harus dipenuhi yaitu data bersifat normal dan tidak mengandung unsur heterokedastisitas. Uji normalitas

dilakukan menggunakan uji satu sampel Kolmogorov Smirnov sedangkan uji heterokedastisitas dilakukan dengan uji koefisien Spearman Rho.

Data primer pada penelitian diperoleh dari hasil kuesioner. Kuesioner untuk penelitian ini terdiri dari total 29 pertanyaan. 18 item pertanyaan mewakili variabel gaya kepemimpinan yang diambil dari konsep House mengenai *Path-Goal Leadership* (Famakin & Abisuga). Sedangkan untuk stres terdapat 11 pertanyaan yang dikembangkan dari konsep Enshassi *et al.* (2015). Contoh untuk pertanyaan gaya kepemimpinan adalah '*Pimpinan yakin dengan kemampuan yang dimiliki anggotanya.*' Sedangkan contoh pertanyaan untuk stres kerja adalah '*Beban kerja yang diberikan oleh perusahaan dapat diatasi.*' Setiap pertanyaan memiliki 6 alternatif jawaban dengan skala; 6 (sangat setuju), 5 (setuju), 4 (ragu cenderung setuju), 3 (ragu cenderung tidak setuju), 2 (tidak setuju), dan 1 (sangat tidak setuju). Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha memperlihatkan nilai internal 0.940 untuk pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan dan 0.869 untuk pertanyaan tentang stres kerja.

Tabel 2
Aspek Demografis

Faktor Demografis	Klasifikasi	Jumlah Responden	Persen tase	Total
Jenis Kelamin	Laki-laki	69	75%	100%
	Wanita	23	25%	
Usia	< 20	2	2%	100%
	21 – 30	10	11%	
	> 30 – 35	5	5%	
	> 35 – 40	6	7%	
	> 40 – 45	13	14%	
	> 45 – 50	23	25%	
	> 50	33	36%	
Pendidikan	SMA/SMK	3	3%	100%
	Diploma	4	4%	
	Sarjana	61	66%	
	Master/Doktor	24	26%	
Status	Menikah	79	86%	100%
	Single	10	11%	
	Cerai	3	3%	
Masa Kerja	< 1 tahun	3	3%	100%
	1 - 3 tahun	7	8%	
	>3 - 5 tahun	4	4%	
	>5 - 10 tahun	9	10%	
	> 10 tahun	69	75%	
Posisi	Non Jabatan	37	40%	100%
	Supervisor	11	12%	
	Manajer	44	48%	

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian deskriptif yang diperoleh dari data penelitian memperlihatkan bahwa karyawan TELKOM pada Kantor *ESS Transportation Management Service* Telkom Jakarta merasakan kesetaraan gaya kepemimpinan *path-goal* yang diterapkan. Ke empat dimensi gaya kepemimpinan *path-goal* mendapat penilaian yang relatif sama. Untuk memudahkan pembahasan, penulis menyajikan kriteria interpretasi data penelitian terkait gaya kepemimpinan dan tingkat stres pada Tabel 3.

Data penelitian menunjukkan bahwa responden merasa bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai dengan harapan

mereka. Nilai rata-rata sebesar 4.60 menguatkan penjelasan tersebut karena mencerminkan kategori kesesuaian yang tinggi. Adapun nilai untuk masing-masing dimensi gaya kepemimpinan *path-goal* relatif berada pada kategori yang sama; direktif (5.17), suportif (5.17), partisipatif (4.97), dan orientasi pada prestasi (5.21). Hasil ini mencerminkan bahwa pemimpin di Telkom dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan masalah yang dihadapi. Keselarasan gaya kepemimpinan dengan apa yang diharapkan karyawan juga menjadi unsur positif dalam tim kerja. Keterbukaan dan komunikasi dua arah yang baik meningkatkan efektivitas tim kerja.

Tabel 3
Interpretasi Hasil Pengolahan Data

Rentang	Kategori
1 - 1.83	Sangat rendah
>1.83 - 2.67	Rendah
>2.67 - 3.5	Cenderung rendah
>3.5 - 4.33	Cenderung tinggi
>4.33 - 5.17	Tinggi
>5.17 - 6	Sangat Tinggi

Mereka dapat menyampaikan masalah yang dihadapi dan melakukan diskusi untuk mencari solusi terbaik. Kondisi yang kondusif tersebut menyebabkan suasana kerja tidak terasa menjadi beban. Salah satu akibat dari suasana kerja yang nyaman adalah tingkat stres yang rendah. Tingkat stres yang dialami karyawan Telkom berada pada kategori rendah (2.22). Gaya kepemimpinan yang dinilai sesuai dengan kebutuhan karyawan diduga berkaitan dengan rendahnya tingkat stres tersebut. Kajian selanjutnya memaparkan hasil analisis regresi sederhana untuk memastikan apakah memang dua variabel tersebut memiliki hubungan. Sebelum melakukan analisis regresi perlu dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data dapat digunakan. Untuk regresi sederhana uji asumsi klasik dilakukan untuk melihat normalitas data dan heterokedastisitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan metode uji one sample Kolmogorov Smirnov sedangkan uji heterokedastisitas menggunakan uji koefisien korelasi Spearman's Rho.

Hasil perhitungan menggunakan SPSS pada Tabel 4 memperlihatkan data dalam penelitian ini tergolong normal. Tabel 5 menunjukkan bahwa data penelitian ini tidak mengandung heterokedastisitas. Dengan demikian data penelitian ini lolos dalam uji asumsi klasik sehingga bisa digunakan untuk melakukan analisis regresi.

Tabel 4
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	92
Kolmogorov-Smirnov Z	1.137
Asymp. Sig. (2-tailed)	.150

Tabel 5
Uji Heterokedastisitas

Correlations			Leader Style	Unstandardized Residual
Spearman's Rho	Leader Style	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1.000	.087
		N	92	92

Pembahasan selanjutnya adalah hasil analisis regresi sederhana yang terdiri dari beberapa bagian. Pembahasan pertama mengacu pada hasil perhitungan pada Tabel 6 mengenai korelasi kedua variabel. Analisis korelasi mengukur kekuatan hubungan linier antara variabel. Mengacu pada Tabel 6, nampak bahwa nilai korelasi variabel gaya kepemimpinan dan tingkat stres adalah sebesar -0.566. Nilai korelasi selalu berada pada rentang antara -1 hingga 1. Wegner (2016) menyatakan bahwa nilai korelasi yang mendekati 0 menunjukkan tingkat hubungan yang lemah. Sedangkan nilai yang mendekati 1 atau -1 memiliki hubungan yang kuat. Berdasarkan kriteria tersebut, maka nilai korelasi dalam penelitian ini dapat dikatakan relatif kuat (diatas 0.5). apabila mengacu pada penjelasan Rumsey (2011) dan Hinkle *et al.* (2003) maka nilai tersebut termasuk dalam kategori menengah.

Table 6
Korelasi

	Stress	Leader Style
Pearson Correlation	Stress	1.000
	Leaderstyle	-.566
Sig. (1-tailed)	Stress	.000
	Leaderstyle	.000

Tabel 7 memperlihatkan nilai signifikansi sebesar 0.000. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap tingkat stres. Arah pengaruhnya adalah negatif (sesuai dengan nilai korelasi). Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan (sesuai dengan harapan karyawan) maka tingkat stres akan menurun. Demikian juga sebaliknya. Karyawan yang merasa gaya kepemimpinan

tidak sesuai dengan apa yang mereka harapkan akan mengalami peningkatan stres. Nilai *Rsquare* pada Tabel 8 sebesar 0.321 berarti 32.1% tingkat stres dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terkait dengan gaya kepemimpinan.

Table 7
Hasil Uji Anova

Model	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13.192	1	13.192	42.481	.000 ^b
Residual	27.949	90	.311		
Total	41.141	91			

Table 8
Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.566 ^a	.321	.313	.55726

Hasil penelitian ini memberi kontribusi bagi penelitian selanjutnya khususnya dalam hal kajian mengenai gaya kepemimpinan *path-goal*. Seperti terlihat pada literatur terdahulu yang disajikan pada Tabel 1, nampak bahwa gaya kepemimpinan *path-goal* masih jarang dipelajari sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi stres kerja. Hasil analisis regresi sederhana memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat stres kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang semakin sesuai dengan harapan karyawan dapat mengurangi kemungkinan munculnya stres kerja. Koefisien korelasi penelitian ini adalah 0.566 (negatif). Nilai ini merupakan tertinggi kedua jika dibandingkan dengan hasil yang didapat oleh penelitian terdahulu. Penelitian Dahiya (2015) di India menunjukkan korelasi tertinggi yaitu 0.722 (dengan arah negatif). Berdasar hasil riset terdahulu, gaya kepemimpinan yang cenderung mengabaikan atau kurang peduli dengan karyawan (*passive-avoidance*, transaksional, *abusive*, dan pasif) menyebabkan peningkatan stres kerja karyawan (Baysak and Yener, 2015; Dartey-Baah & Ampofo, 2015; Harms *et al.*,

2016; Chenevert *et al.*, 2013; Yao *et al.*, 2014). Arah negatif hubungan gaya kepemimpinan dan stres kerja yang diperoleh dari penelitian ini sesuai dan mendukung sebagian besar penelitian terdahulu. Gaya kepemimpinan yang memotivasi dan memberdayakan karyawan dapat mengurangi tingkat stres kerja. Penelitian Baysak and Yener (2015) di Turki, Harms *et al.* (2017) di Amerika Serikat, Zhou *et al.* (2015) di China, Safaria *et al.* (2011) di Malaysia, Soegiono (2008) di Surabaya, Prayatna dan Subudi (2016) di Bali, Dartey-Baah dan Ampofo (2015) di Ghana, Parvaiz *et al.* (2015) di India, Elci *et al.* (2012) di Turki, Salem and Kattara (2015) di Mesir, Gill *et al.* (2015) di India, George *et al.* (2017) di Afrika Selatan, Hamdani dan Handoyo (2012) di Surabaya, Hoert *et al.* (2016) di Amerika Serikat, Rabindarang *et al.* (2014) di Malaysia, Syrek *et al.* (2013) di Jerman menemukan adanya hubungan negatif antara gaya kepemimpinan yang peduli, mendaya gunakan karyawan, dan memberi solusi dengan tingkat stres karyawan. Mengacu pada hasil penelitian tersebut, dapat ditegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mengelola tingkat stres kerja karyawan.

KESIMPULAN

Tingkat stres kerja pada karyawan Telkom di Kantor *ESS Transportation Management Service* Jakarta berada pada tingkat yang rendah. Karyawan menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam organisasi sudah tepat dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Tingkat kesesuaian ini juga berada pada kategori yang tinggi. Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *path-goal* memiliki hubungan negatif dan berpengaruh terhadap tingkat stres kerja. Hasil penelitian ini mendukung arah hubungan negatif antara gaya kepemimpinan yang peduli dengan karyawan, berorientasi pada kinerja, memberikan bimbingan yang tepat, dan mendukung pengembangan karyawan dengan tingkat stres kerja. Pimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan dalam hal pengembangan diri, peningkatan kemampuan, memberikan alternatif solusi, serta memiliki waktu untuk berinteraksi sangat diperlukan di dalam organisasi. Pemimpin yang berorientasi

pada karyawan dapat mengurangi tingkat stres kerja yang dirasakan. Dengan bimbingan dan arahan yang baik, karyawan merasa terbantu dan lebih optimal dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini diduga akan meminimalkan potensi munculnya stres. Pemimpin yang menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja membantu karyawan dalam menghadapi beban kerja. Meski demikian, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres masih dibawah 50% artinya, perusahaan perlu melakukan langkah lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor lain penyebab stres. Khusus di Telkom, hal yang perlu juga diperhatikan adalah proses

penempatan kerja serta proses pengembangan karier yang lebih jelas. Kedua unsur ini bisa dipelajari lebih lanjut untuk dilihat apakah ada dampaknya terhadap tingkat stres karyawan. Sedangkan unsur pendapatan (gaji, tunjangan, benefit) dinilai sudah relatif di atas rata-rata industri dan dinilai memadai untuk karyawan dan keluarganya sehingga kurang berpotensi menjadi penyebab stres. Penelitian berikutnya dapat dilakukan dengan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup sebagian besar karyawan Telkom di seluruh daerah sehingga hasilnya dapat lebih mencerminkan populasi karyawan Telkom.

DAFTAR REFERENSI

- Baysak, B., and Yener, M.I. 2015. "The Relationship Between Perceived Leadership Style and Perceived Stress on Hospital Employees". *Social and Behavioral Sciences*. 207, 79-89.
- Chen, C.F., and Kao, Y.L. 2011. "The antecedents and consequences of job stress of flight attendants e Evidence from Taiwan". *Journal of Air Transport Management*, 17, 253-255.
- Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O., and Ayed, A.K.B. 2013. "Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees". *Revue européenne de psychologie appliquée*, 63, 277-286
- Daft, R. 2005. *The Leadership Experience*, 6th Edition, USA:Cengage Learning.
- Dartey-Baah, K., and Ampofo, E. Y. 2015. "Examining the Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on Perceived Job Stress among Ghanaian Banking Employees". *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 8.
- DeCaro, N.E. 2005. "An investigation Of the relationship of initiating structure, consideration and gender perception: an examination of the path-goal theory". UMI No. 3187623, Doctoral Dissertation, ProQuest Dissertations and theses database.
- Elci, M., Sener, I., Aksoy, S., dan Alpkın, L. 2012."The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress". *Procedia - Social and Behavioral Sciences 8th International Strategic Management Conference*, 58, 289-297.
- Enshassi, A., El-Rayyes, Y., and Alkilani S. 2015. "Job Stress, Job Burnout and Safety Performance in the Palestinian Construction Industri". *Journal of Financial Management of Property and Construction*. 20(170):170-187.
- Famakin, I. O., dan Abisuga, A, O. 2016. "Effect of Path-Goal Leadership Styles on The Commitment of Employees on Construction Project". *International Journal of Construction Management*. 16(1):1-10.
- Ferres, Z. 2015. "The Human Element: Your Most Important Business Resource". <https://www.entrepreneur.com/article/45848>. Diakses 26 Desember 2017.

- George, R., Chiba, M., dan Scheepers, C. B. 2017. "An Investigation Into The Effect of Leadership Style on Stress-Related Presenteeism in South Africa Knowledge Workers". *SA Journal of Human Resource Management*. 15(0), 1-13.
- Giauque, D., Resenterra, F., and Siggen, N. 2013. "Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: a P-E Fit Perspective". *Public Organization Review*, 14 (2): 201-228.
- Gill, A., Flaschner, A. B., & Bhutani, S. 2010. "The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress". *Business and Economics Journal*.
- Griffin, R.W. and Moorhead, G. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hamdani, W., dan Handoyo, S. 2012. "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stres Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya". *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(3): 1-11.
- Harms, P.D., Crede, M., Tynan, M., Leon, M., and Jeung, W. 2016. "Leadership and stress: A meta-analytic review". *The Leadership Quarterly*, 28: 178-194.
- Hidayat, M.W. 2017. Ketua ATSI Komentari Isu Efisiensi di Industri Telekomunikasi. <http://tekno.liputan6.com/read/3048396/ketua-atsi-komentari-isu-efisiensi-di-industri-telekomunikasi>. Diakses 26 Desember 2017.
- Hinkle D.E., Wiersma W., and Jurs S.G. 2003. *Applied Statistics for the Behavioral Sciences 5th ed.* Boston: Houghton Mifflin.
- Hoert, J., Herd, A.M., and Hambrick, M. 2016. "The Role of Leadership Support for Health Promotion in Employee Wellness Program Participation, Perceived Job Stress, and Health Behaviors". *American Journal of Health Promotion*, 1-8
- Jung, H.S. and Yoon, H.H. 2014. "Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent". *International Journal of Hospitality Management*, 38, 84-88.
- Lornudd, C., Bergman, D., Sandahl, C., Schwarz. 2016. Healthcare managers' leadership profiles in relation to perceptions of work stressors and stress. *Leadership in Health Services*. 29 (2), 185-200.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition). New York : MacGraw-Hill.
- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan* (1st ed.). Bandung: Alfabeta.
- Muthamia, S., Lewa, P.. and Ndwiga, M. 2015. "Effects of Transformational Leadership on Work Stress among Top Managers in State Owned Enterprises (SOEs) in Kenya". *European Journal of Business and Management*, 7(36): 185-194.
- Parvaiz, L. Batool, S., Khalid, A., dan Aftabfarooqi, Y. 2015. "Impact of Stressors (Role conflict, Role overload, Leadership Support and Organizational Politics) on Job Stress and its subsequent impact on Turnover Intention". *International Journal of Business and Management Invention*. 4 (10), 52-63.
- Poon, S.W., Rowlinson, S.M., Koh, T. and Deng, Y. 2013. "Job burnout and safety performance in the Hong Kong construction industry". *International*

- Journal of Construction Management*, 13(1): 69-78.
- Prayatna, A. H., dan Subudi, M. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja Karyawan Pada Fave Hotel Seminyak". *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2): 845-872.
- Rabindarang, S., Bing, K.W., and Yin, K.Y. 2014. "The Influence of Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (1): 490-499.
- Raharjo, P.H. 2017. Peran SDM Bagi Perusahaan. www.lpp.ac.id/2013/11/peran-sdm-bagi-perusahaan/. Diakses 22 November 2017.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2017. *Organizational Behavior*, 17th edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Rumsey, D.J. 2011. *Statistics For Dummies, 2nd Edition*. Indiana:Wiley Publishing.
- Safaria, T., Othman, A.B., and Wahab, M.N.A. 2011."The Role of Leadership Practices on Job Stress among Malay Academic Staff: A Structural Equation Modeling Anaylsis". *International Education Studies*. 4 (1), 90-100.
- Salem, I., and Kattara, H. 2015. "Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels". *Tourism and Hospitality Research*, 0 (0) 1–14
- Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Qureshi, W.H., & Rizwan, M. 2014. Antecedents of Job Stress and its impact on employee's Job Satisfaction and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4 (2): 204-226.
- Sinambela, L.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Skroupa, C.P. 2017. Human Capital-Why It's A: Critical Compenent' For Success. <https://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2017/10/10/human-capital-why-its-a-critical-component-for-success/#295071d44291>. Diakses 22 November 2017.
- Soegiono, P. 2008. "Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan Karier Staknan Terhadap Stres Kerja, dan Dampaknya bagi Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behaviour Karyawan PT. Alfa Retailindo Surabaya". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8 (2): 446-454.
- Soetopo, H. 2012. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan* (2nd ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yogyakarta: PT. Buku Seru.
- Syrek, C.J., Apostel, E., and Antoni, C.H. 2013. "Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance". *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (3):252–261.
- Wahab, A. 2010. "Stress management among artisans in construction industry in Nigeria". *Global Journal of Researches in Engineering*, 10 (1): 93-103.
- Weijing, C. and Hongchun, Y. 2011. Analysis of the predictive indicators of knowledge workers job burnout: a perspective of organization. Paper presented to the Management Science and Industrial Engineering (MSIE),

2011. International Conference, Institute of Electrical and Electronics Engineers, Harbin, 8-11 January.

Yao, Y.H., Fan, Y.Y., Guo, Y.X., and Li, Y. 2014. "Leadership, Work Stress and Employee Behavior". *Chinese Management Studies*, 8 (1):109 – 126.

Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*, 7th edition, Prentice Hall:New Jersey.

Zhou, H., Jin, M., dan Ma, Q. 2015. "Remedy For Work Stress: The Impact and Mechanism Of Ethical Leadership". *Cent Eur J Public Health*. 23(2):176-180.