

PERAN *EMPATHY LEADERSHIP* DALAM MENGATASI BEBAN KERJA DAN KONFLIK KERJA

^{1.)} Teguh Pramono dan ^{2.)} Olivia Fachrunnisa
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, UNISSULA
Jalan Kaligawe Raya km 4, Semarang
(email: teguhpramono99999@gmail.com dan olivia.fachrunnisa@unissula.ac.id)

ABSTRAK

Pihak-pihak yang terkait dalam jasa konstruksi baik pemilik, konsultan, kontraktor maupun instansi pemerintah dan swasta diuntut untuk bekerja secara baik dan profesional serta mereka dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Banyak faktor-faktor yang berhubungan dengan pemimpin terhadap keberhasilan proyek seperti halnya empathy leadership yang berhubungan positif dengan kualitas kerja. Usaha lain untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan diantaranya adalah dengan memperhatikan adanya konflik dan beban kerja. Konflik dan beban kerja yang dikelola dengan baik akan menjadikan karyawan berkembang dengan baik dan meningkatkan kualitas kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran empathy leadership dalam mengatasi beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja. Metode penelitian ini adalah penelitian survei dan analitik yang dilakukan pada 157 responden dan dilakukan uji pengaruh dengan menggunakan software Amos 21. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kualitas kerja secara signifikan, terdapat pengaruh konflik kerja terhadap kualitas kerja secara signifikan. Ada pengaruh empathy leadership sebagai moderasi beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja secara signifikan.

Kata Kunci: *Beban kerja, Konflik, Empathy leadership, Kualitas kerja*

1. PENDAHULUAN

Bidang jasa konstruksi sebagai salah satu sektor yang sangat berperan dalam menentukan langkah kegiatan perekonomian dan menjadi penggerak pada sektor-sektor lainnya, perlu mendapatkan perhatian dan penanganan yang serius. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan kualitas proyek yang diinginkan, tepat waktu dan dengan biaya yang optimal. Pihak-pihak yang terkait dalam industri jasa konstruksi baik pemilik, konsultan, kontraktor maupun instansi pemerintah dan swasta diuntut untuk bekerja secara baik dan profesional. Mereka dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja kontraktor misalnya tidak hanya ditentukan oleh pimpinan perusahaan saja, tapi oleh semua aspek yang turut andil dalam perusahaan tersebut.

Sebuah tim yang terbentuk dan berhasil dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan belum tentu cocok untuk diterapkan dalam pekerjaan yang lain. Sebuah tim terbentuk dari beragam orang yang bersatu sedemikian rupa sebagai sebuah kesatuan bagai merakit sebuah mesin yang terdiri atas beragam komponen. Tim yang solid dan kuat menjadi kunci keberhasilan sebuah perusahaan, bukan segelintir individu yang hebat yang bekerja sendirian di dalam tim. Jadi keberhasilan suatu tim dalam menyelesaikan pekerjaan tidak hanya tergantung kepada manajer atau pimpinan perusahaan, melainkan atas kerjasama semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut (Sulistiyawan, 2008).

Menurut Farooq & Bubshait (2003), kepemimpinan berada dibelakang setiap keberhasilan program yang dijalankan oleh tim, dan kepemimpinan harus mampu mengawasi dan mengarahkan tim dari atas. Pemimpin tim (team leaders) yang berhasil dengan sendirinya akan mengetahui bahwa hasil yang diperoleh oleh timnya merupakan sesuatu yang penting, bukan karena hasil individu dari kerja kerasnya sendiri atau hasil dari anggotanya, tetapi karena kerjasama antara anggota tim dan pemimpinnya. teori diatas menjelaskan bahwa team leaders berpengaruh terhadap kinerja, akan tetapi hasil penelitian Sulistiyawan, (2008) menunjukkan bahwa Korelasi keberhasilan pelaksanaan faktor-faktor yang berhubungan dengan pemimpin terhadap keberhasilan proyek, dengan uji korelasi Pearson diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,105. Hal ini menunjukkan bahwa antara faktor-faktor yang berhubungan dengan pemimpin terhadap keberhasilan proyek terdapat suatu hubungan walaupun tidak kuat, karena nilai koefisien korelasinya mendekati nol. Dengan nilai signifikan sebesar 0,222 membuktikan bahwa faktor-faktor ini tidak berkorelasi secara signifikan. Artinya faktor-faktor tersebut tidak mempengaruhi keberhasilan proyek secara langsung.

Para Leader atau pemimpin dewasa ini harus lebih fokus pada orang dan dapat bekerja dengan mereka yang tidak hanya di bilik berikutnya, tetapi juga dengan mereka yang berada di gedung lain, atau negara lain. hasil penelitian yang menganalisis data dari 6.731 manajer dari 38 negara didapatkan hasil bahwa *Empati leadership* berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan dan *Empati leadership* lebih penting untuk kinerja pekerjaan di beberapa budaya daripada yang lain (William and Goldnaz, 2016).

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan adanya konflik. Konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Konflik yang dikelola dengan baik sehingga menonjolkan pengaruh positif dari konflik akan menjadikan karyawan berkembang dengan baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Endang (2008) tentang pengaruh komunikasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja, manajemen konflik, dan tingkat kesejahteraan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa manajemen konflik tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan dan konflik, kinerja karyawan juga dapat terhambat karena ketidakseimbangan beban kerja. Menurut Sudiharto (2001), beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja.

Akan tetapi hasil berbeda didapat dari penelitian Pulungan (2017) yang menjelaskan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa, sedangkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemeriksa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemeriksa dengan kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik.

Begitu juga dalam dunia konstruksi karyawan kontraktor proyek konstruksi berkemungkinan mengalami beban kerja tinggi karena proyek konstruksi merupakan suatu kegiatan yang berlangsung dalam waktu yang terbatas dengan sumber daya tertentu untuk mendapatkan hasil konstruksi dengan standar kualitas yang baik. Dalam usaha pencapaian hasil konstruksi yang baik tentu dibutuhkan berbagai sumber daya. Sumber daya tersebut antara lain sumber daya material, peralatan, modal dan manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting pada pelaksanaan proyek konstruksi. Hal ini dikarenakan peran SDM sangat dominan dimana SDM merupakan motor penggerak paling utama di dalam pekerjaan proyek konstruksi. Luthfan Atmaji juga menyebutkan bahwa SDM menjadi motor utama organisasi dalam menjalankan segala kegiatannya dalam upaya mencapai tujuan (Atmaji, 2011).

Pendapat itu didukung oleh Simamora dalam Purwenty dkk (2011) bahwa SDM adalah faktor sentral dalam organisasi. kinerja SDM merupakan faktor kritis dalam menentukan kinerja organisasi (Sawitri dkk, 2007). Jadi kualitas SDM menjadi faktor penentu keberhasilan suatu proyek, dengan memiliki kualitas SDM yang baik maka produktivitas perusahaan semakin tinggi (Rachman, 2011). Dengan demikian perhatian serius terhadap pengelolaan SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan proyek konstruksi yang mutlak diperlukan.

PT SEMBILAN SEMBILAN CAHAYA merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang konstruksi. Sistem kerja pada bagian konstruksi menggunakan sistem target. Sistem target yang dimaksud yaitu misalnya saja ada proyek pembangunan gedung maka ada ikatan kontrak terkait lama waktu pembangunan serta target capaian dalam setiap termin pembangunan. Untuk itu karyawan pada bagian pembangunan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah disepakati bagaimanapun caranya. Bahkan beberapa karyawan menyampaikan bahwa mereka harus sering lembur untuk menyelesaikan tugas mereka. Sistem kerja yang seperti ini dapat menjadi pemicu timbulnya stres pada karyawan. Karyawan juga mengeluhkan adanya konflik antar rekan kerja yang tidak sependapat terhadap teknik kepemimpinan dalam hal ini mandor yang cenderung otoriter dan tidak bersifat *empathy*.

Berdasarkan research gap tersebut diatas dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh *empathy* kepemimpinan, konflik dan beban kerja terhadap kualitas kerja. Penelitian ini mengambil subyek karyawan PT Sembilan Sembilan Cahaya. Kinerja yang tinggi sangat diperlukan untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik. Dalam perjalanan usaha terjadi pasang surut konflik yang dialami perusahaan, baik bersifat eksternal maupun internal. Seringkali konflik dipicu oleh kebijakan dari manajemen atau internal karyawan yang hal tersebut berdampak pada kinerja. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja dan bagaimana peran *empathy leadership* dalam mengatasi beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja.

2. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan bentuk dari kinerja dari karyawan hal ini dikarenakan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Kualitas Kerja menurut Goetsch dan Davis dalam Ibrahim (2008) mendefinisikan kualitas sebagai “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

2. Beban Kerja

Beban kerja menurut Backs & Ryan, (1992) dalam Omolayo (2013) dapat dicirikan sebagai bentuk mental yang mencerminkan ketegangan mental yang dihasilkan dari melakukan tugas di bawah kondisi lingkungan dan operasional tertentu, ditambah dengan kemampuan operator untuk menanggapi tuntutan tersebut. Beban kerja tidak hanya spesifik untuk tugas, tetapi juga khusus untuk orang. Ini melibatkan kapasitas individu dan motivasi untuk melakukan tugas.

Beban kerja juga disebut sebagai output energi total dari suatu sistem, terutama dari seseorang yang melakukan tugas berat lembur.

3. Beban kerja dan kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan bentuk dari kinerja dari karyawan hal ini dikarenakan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Di dalam dunia pekerjaan beban kerja dan stres merupakan salah satu faktor yang menyebabkan menurunnya kualitas kerja yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian Iswandani (2016) didapatkan informasi bahwa beban kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kualitas kehidupan kerja sebesar 0.03

4. Konflik kerja

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Dalam suatu organisasi yang besar, tentu akan terjadi konflik, ini tidak dapat dihindari. Konflik biasa membuat suatu organisasi menjadi mantap dan berkembang, namun juga biasa membuat organisasi / perusahaan gulung tikar. Konflik ini akan terus ada selama masing-masing pihak masih mencari kebenaran masing-masing, sehingga diperlukan penyelesaian kedua belah pihak yang saling menguntungkan (Minarsih, 2011).

5. Konflik kerja dan kualitas kerja

Konflik diartikan sebagai karyawan / pegawai yang mengalami pertentangan atau ketidaksetujuan di antara kelompok di dalam organisasi dan permasalahan-permasalahan yang terjadi diluar tempat kerja yang dapat diukur dengan dengan: (1) Konflik kerja (Work Conflict) terdiri dari : Konflik tugas (Task Conflict) dan Konflik Hubungan (Relationship Conflict); dan (2) Bukan konflik kerja (Nonwork conflict) yang terdiri dari : (1) Time based conflict, (2) Strain based conflict; dan (3) Role behavior conflict.

Henry and Ongori (2009) terdapat dua tipe dasar konflik: (1) Konflik Tugas (Task Conflict). Perselisihan anggota kelompok tentang substansi diskusi disebut konflik tugas (task conflict). Konflik Tugas mungkin menjadi produktif dengan cara meningkatkan kualitas keputusan dan proses berpikir kritis. Area potensial yang lain untuk konflik adalah hubungan antar pribadi di dalam organisasi; (2) Konflik Hubungan (Interpersonal / Relationship Conflict). Istilah konflik relationship conflict atau konflik hubungan digunakan untuk menunjukkan perselisihan paham bahwa sebagian besar orang mengharapkan satu perselisihan kepribadian. Perselisihan ini dapat berlangsung dalam bentuk pendapat berlawanan yang berhubungan dengan karakteristik personal dari satu anggota kelompok atau mengabaikan tujuan organisasi apapun untuk menimbulkan rasa tidak suka satu anggota kelompok tertentu sehingga berdampak pada tercapai dan tidaknya tujuan organisasi.

6. Empathy Leadership

Brown et al. (2010) menemukan bahwa empati dan sifat kepribadian narsis adalah prediktor yang signifikan dalam pengambilan keputusan etis. Lebih jauh mereka memperhatikan itu bidang bisnis, siswa keuangan paling tidak berempati dan paling narsis. Mostovitz et al. (2009), misalnya, mengingatkan kita bahwa kepemimpinan adalah pengembangan proses operasional yang melibatkan refleksi menyeluruh, pembuatan pilihan, dan Total komitmen terhadap proses. Mostovitz et al. menggaris bawahi empati dan perilaku etis sebagai titik fokus penting untuk pemimpin, membutuhkan upaya terus menerus. Ciulla (2010) sependapat bahwa para pemimpin harus mengerahkan empati dan kepekaan, sendirian dengan solidaritas moral, komitmen, kepedulian, dan fisik kehadiran, terutama selama atau setelah krisis. Ciulla menekankan bahwa para pemimpin memiliki tugas untuk peduli, dan bahwa tugas ini dapat dilakukan dan diajarkan. Schilling (2010) menggambar yang sangat menarik kesimpulan dari sebuah penelitian pada beberapa abad kedua puluh pemimpin, menjadi John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Mahatma Gandhi, Mikhail Gorbachev, Nelson Mandela, dan Lech Walesa. Schilling menemukan itu, sementara para pemimpin ini sering dicap sebagai pemimpin yang karismatik, tingkat mereka dari empati, kecerdasan emosi, komitmen, inspirasi Motivasi nasional, dan kepercayaan adalah dasar dimenjadikan mereka individu yang luar biasa.

7. Empathy leadership dan kualitas kerja

Untuk memahami apakah empati memengaruhi kinerja pekerjaan manajer, CCL menganalisis data dari 6.731 manajer dari 38 negara. Temuan kunci dari penelitian ini adalah Empati berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan dan Empati lebih penting untuk kinerja pekerjaan di beberapa budaya daripada yang lain (William and Goldnaz, 2016).

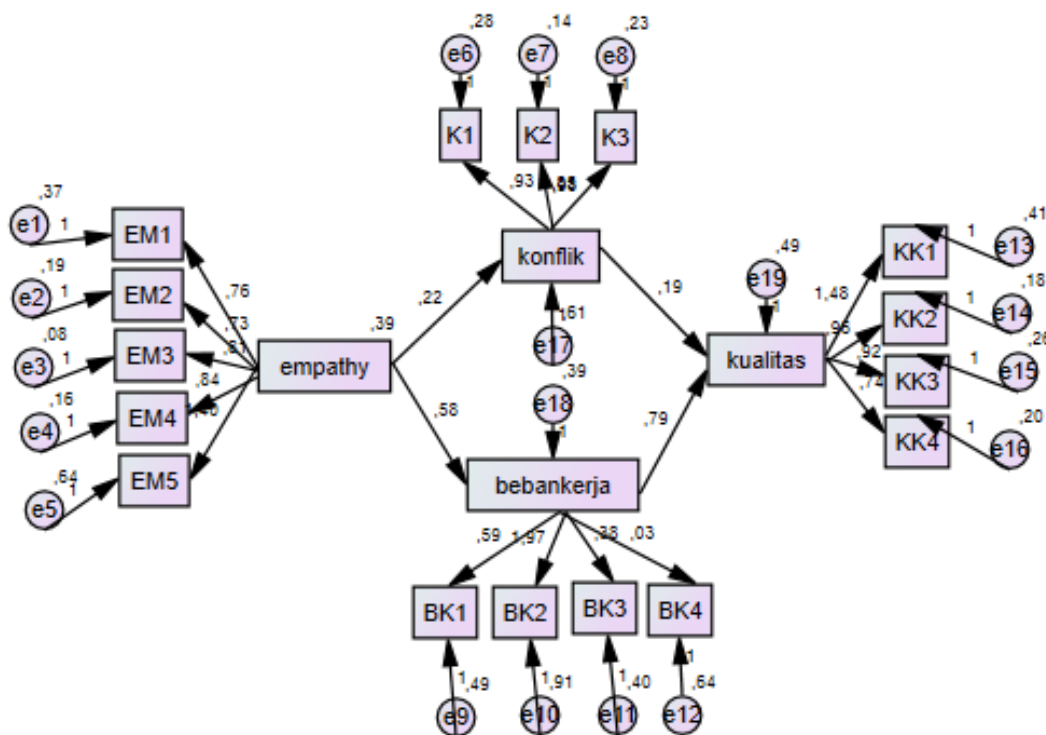
3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang bersifat survei dan analitik. Penelitian ini ingin menjelaskan peran moderasi Empathy Leadership pada pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja sumber daya manusia pada PT. Sembilan Sembilan Cahaya. Metode pendekatan waktu yang dipakai adalah *Cross-Sectional*, dengan pengambilan data penelitian dalam satu waktu penelitian. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang bersifat survei dan analitik. Penelitian ini ingin menjelaskan peran moderasi Empathy Leadership pada pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja sumber daya manusia pada PT. Sembilan Sembilan Cahaya. Metode pendekatan waktu yang dipakai adalah *Cross-Sectional*, dengan pengambilan data penelitian dalam satu waktu penelitian.

Jumlah responden yang diambil sebagai sampel penelitian adalah 157 responden dari jumlah seluruh populasi yang ada yaitu 260 orang. Analisis Model Penelitian menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang merupakan gabungan dari dua metode statistik yaitu analisis faktor dan model persamaan simultan (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini dipergunakan program AMOS 21.0.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada 157 responden yang diambil secara random dari karyawan PT Sembilan Sembilan Cahaya, diharapkan dapat menginterpretasikan hasil penelitian serta dapat menjawab hipotesa dari penelitian yang telah ditentukan peneliti. Analisis data yang digunakan adalah AMOS versi 21.0 Hasil analisa jalur peneltitian dengan AMOS dapat dilihat pada gambar 1



Gambar 1 Hasil Analisa Penelitian

Hasil nilai total responden yang berasal PT Sembilan Sembilan Cahaya menunjukkan nilai t hitung dan P-value sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Hipotesa

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
bebankerja	<--- empathy	.583	.080	7.275	***	
konflik	<--- empathy	.215	.100	2.147	.032	
kualitas	<--- konflik	.188	.071	2.649	.008	
kualitas	<--- bebankerja	.786	.078	10.068	***	

*** menunjukkan bahwa P < 0,001

Hasil olah data diatas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian hipotesa 1

Hipotesa yang menyebutkan terdapat pengaruh beban kerja terhadap kualitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan P-value < 0.001 dan nilai t-hitung (10.068) > t tabel (1,96), artinya terbukti secara signifikan bahwa terdapat pengaruh positif beban kerja terhadap kualitas kerja.

Beban kerja yang dikelola dengan baik akan berpengaruh positif terhadap kualitas kerja. Pekerjaan yang *overload* dan *urgent* oleh karyawan dan tenaga kerja tidak dirasakan berlebihan dan beranggapan bahwa pekerjaan yang

dilakukan sudah dirasa pantas. Arahan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan akan meringankan beban kerja, begitu pula dengan lembur yang dijalani dengan senang hati bahkan menjadi pilihan bagi sebagian tenaga kerja karena alasan tambahan penghasilan. Hal tersebut yang menjadikan adanya pengaruh yang positif beban kerja terhadap kualitas kerja.

Beban kerja yang diberikan adalah tugas dan tanggung jawab tenaga kerja yang sudah jelas disampaikan dari awal dimulainya pekerjaan, walaupun terkadang terjadi adanya *job ambiguity* bukan menjadi kendala untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Selain itu walaupun diberikan beban kerja yang tinggi masing masing individu berlomba – lomba untuk memberikan hasil yang terbaik bahkan dengan dilakukannya lembur supaya bisa menunjukkan hasil yang maksimal agar dipakai lagi sebagai tenaga kerja untuk pekerjaan – pekerjaan selanjutnya. Adanya hal tersebut menyebabkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kualitas kerja pada karyawan secara signifikan.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja terhadap kualitas kerja, hal ini bisa menjadi adanya efisiensi terutama waktu dan biaya yang kemudian perusahaan mengalokasikan biaya tersebut untuk kompensasi kepada para pekerja. Hasil terdapat hubungan yang positif antara beban kerja dengan kualitas kerja dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Novia Widyasari, (2008) tentang Analisis pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja serta budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai BAPPEDA Jepara yang menjelaskan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan dan kinerja.

2. Pengujian hipotesa 2

Hipotesa yang menyebutkan terdapat pengaruh konflik kerja terhadap kualitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan P-value 0.008 dan nilai t-hitung (2,649) > t tabel (1,96), artinya terbukti secara signifikan bahwa terdapat pengaruh positif konflik kerja terhadap kualitas kerja.

Sama halnya dengan beban kerja, konflik kerja yang dikelola dengan baik juga akan berpengaruh positif terhadap kualitas kerja. Hambatan serta perbedaan antara harapan dan realita yang muncul saat melaksanakan pekerjaan justru akan memacu karyawan dan tenaga kerja untuk mampu menyelesaikannya dengan baik agar mendapatkan penilaian yang positif dari pimpinannya. Beda persepsi antara satu karyawan dengan karyawan lainnya atau satu kelompok tenaga kerja dengan kelompok lainnya akan menjadi persaingan kerja yang positif dimana masing-masing akan berlomba memacu pekerjaannya untuk memberikan hasil kualitas kerja yang maksimal.

Terdapat pengaruh positif secara signifikan antara konflik kerja terhadap kualitas kerja menunjukkan bahwa konflik akan meningkatkan kualitas kerja karyawan dikarenakan dengan adanya konflik tersebut karyawan justru akan semakin terpacu untuk mampu memberikan kualitas kerja terbaiknya agar diberikan penilaian yang positif dari pimpinan. dengan adanya penilaian positif dari pimpinan maka karyawan yang memiliki status karyawan kontrak proyek pembangunan akan terus mendapat kesempatan bekerja di proyek-proyek pembangunan selanjutnya. Konflik kerja juga akan mendorong terjadinya persaingan kerja yang positif dimana masing-masing akan berlomba memacu pekerjaannya untuk memberikan hasil kualitas kerja yang maksimal.

Hasil terdapat hubungan yang positif antara konflik kerja dengan kualitas kerja dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Yuli Tania (2011) tentang Pengaruh stress kerja, konflik kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Cempaka Bersama Maju yang Menunjukkan terdapat pengaruh sangat kuat dan positif antara stress kerja, konflik kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan

3. Pengujian hipotesa 3

Hipotesa yang menyebutkan bahwa *empathy leadership* berperan pada beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan masing-masing peran *empathy leadership* terhadap beban kerja dengan P-value < 0.001 dan nilai t-hitung (7.275) > t tabel (1,96) dan peran *empathy leadership* terhadap konflik kerja dengan P-value sebesar 0.032 yang berarti < 0.001 dan nilai t-hitung (2.147) > t tabel (1,96), artinya terbukti secara signifikan bahwa adanya peran positif dari *empathy leadership* pada beban kerja dan konflik kerja untuk meningkatkan kualitas kerja.

Pemimpin dengan empati yang mampu memberikan perintah dan teguran dengan baik tanpa adanya emosi, pemimpin yang mampu memberikan waktu dan perhatiannya dari setiap masalah yang disampaikan karyawannya, pemimpin yang mau mendengarkan dan dengan ikhlas membantu permasalahan karyawannya dengan belas kasih akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kualitas kerja karyawan walaupun dengan beban kerja dan konflik kerja yang tinggi sekalipun.

Hasil ini menjelaskan bahwa sikap pimpinan untuk tidak emosi, perhatian, mendengarkan, ikhlas dan belas kasih memberikan dampak yang positif terhadap kualitas kerja. Dengan adanya *empathy leadership* maka pengaruh positif beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja akan meningkat.

Para pemimpin yang empati cerdas secara emosional. Mereka mampu mundur dari perasaan mereka sendiri dan menganalisis perasaan itu secara subjektif. Menurut Colleen Kettenhofen (2014) Empati adalah kemampuan untuk mengalami dan berhubungan dengan pikiran, emosi, atau pengalaman orang lain. Empati lebih dari sekadar simpati, yang mampu memahami dan mendukung orang lain dengan belas kasih atau kepekaan.

Hasil temuan kunci dari penelitian ini adalah *Empathy Leadership* menjadi moderasi berperan meningkatkan pengaruh positif dari beban kerja dan konflik kerja terhadap kualitas kerja.

Beban Kerja berpengaruh positif terhadap kualitas kerja, dengan adanya *Empathy Leadership* menjadi pemoderasi memberikan peran yang positif meningkatkan kualitas kerja. Begitu pula dengan konflik kerja juga berpengaruh positif terhadap kualitas kerja, dengan adanya *Empathy Leadership* menjadi pemoderasi memberikan peran yang positif meningkatkan kualitas kerja.

5. PENUTUP

Secara umum dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif terhadap kualitas kerja, dengan adanya *Empathy Leadership* menjadi pemoderasi memberikan peran yang positif meningkatkan kualitas kerja. Begitu pula dengan konflik kerja juga berpengaruh positif terhadap kualitas kerja, dengan adanya *Empathy Leadership* menjadi pemoderasi memberikan peran yang positif meningkatkan kualitas kerja.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Atmaji, L (2011), "Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang)", Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bubshait & Farooq, 2003. *Team Building and Project Success, Cost Engineering*, Vol 41/No 7 July 2003, 34 – 38.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dewi Septianto (2010). *Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan studi pada PT. Pataya Raya Semarang*. Undip. Semarang
- Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., Utama, I.W.M. 2012. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*. Jurnal Manajemen, strategi Bisnis dan Kewirausahaan, 6(2): 173-184.
- Donnelly, Gibson dan Ivancevich. 1983. *Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Eko Aria. 2008. *Pengaruh Kepuasan Gaji Terhadap Stres Kerja. Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- Endang (2008). *Pengaruh komunikasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja, manajemen konflik, dan tingkat kesejahteraan terhadap kinerja karyawan pada Akademi Perawatan Panti Kosala Surakarta*. STIE – AUB Surakarta
- Faustino Cardoso Gomes (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Gibson dkk. 1983. *Organisasi*. Editor: Lyndon Saputra. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, L. James., Donnelly, H. James., dan Ivancevich, John M. 1983. *Manajemen Edisi 9*. Jilid 2. Jakarta : Erlangga.
- Gozali, Imam 2011. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial least Square PLS*, Edisi 2, Semarang.
- Handoko, T. Hani. 1985. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No: Kep/75/M.Pan/7/2004. *Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil*.
- Mangkunegara, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert. L. Dan John. H. Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Minarsih. 2009. *Konflik Kerja, Stres Kerja Dan Cara Mengatasinya*. ISSN 1693-3435 vol 6 No 1
- Moekijat. 2004. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pioner Jaya.
- Munandar. 2001. *Stress dan keselamatan Kerja, Psikologi Industri dan organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Notoatmodjo. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Novia Widyasari, (2008). *Analisis pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja serta budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai BAPPEDA Jepara*
- O'Donnell dan Eggemeier. 1986. *Workload Assessment Methodology*. New York: Wiley.
- Permendagri No.12 Tahun 2008. *Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*.
- Prawirosentono, Suyadi. 1983. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Putri P.E. 2013. *Lingkungan kerja, stres, konflik: pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan kantor pusat PT. Bank Sinar Harapan Bali*

- Putri, D.Y. 2012. *Pengaruh Stres Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Sales Person Dengan Pengalaman Kerja sebagai Variabel Modetoring pada PT. United Motors Centre Pusat Surabaya*. Skripsi. Surabaya: Universitas Airlangga
- Ratnawati. 2008. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja*. Skripsi Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. PT Indeks Gramedia.
- Sari. 2008. *Pengaruh Sumber-sumber Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Siagan, Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketujuh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soleman, Aminah. 2011. Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weieht Limit. *Jurnal Arika*, Vol.05 No.02.
- Subkhi. 2012. *Managerial Development*, Jakarta: Andi
- Sudiharto, S. (2001). *Study Waktu Tentang Beban Kerja Dan Hubungannya Dengan Kinerja Pada Perawat Di Ruang Rawat Inap Dahlia Bada Rumah Sakit Daerah (Brsd) Raa Soewondo Pati*. Desertasi. Bandung : Universitas Diponegoro. H
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyawan, (2008). *Pengaruh Kinerja Tim Proyek Terhadap Keberhasilan Proyek (The Influence Of Team-Work Performance On Project Achievments)*. Undip. Semarang
- Wijono, S. 2012 *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yuli Tania. 2011. *Pengaruh stress kerja, konflik kerja dan motivasi kerjaterhadap kinerja karyawan PT Cempaka Bersama Maju*