

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan mengulas teori yang berkaitan dengan penelitian serta berisi penjelasan dasar teori dari penelitian terdahulu terkait variabel konflik interpersonal dan kelelahan kerja terhadap keinginan untuk keluar yang diambil dari berbagai sumber data. Pada sub bab pertama akan menjelaskan definisi konflik interpersonal, dimensi konflik interpersonal, faktor-faktor yang mempengaruhi konflik interpersonal, dan indikator konflik interpersonal. Selanjutnya, dalam sub bab kedua akan menjelaskan mengenai definisi kelelahan kerja, dimensi kelelahan kerja, jenis-jenis kelelahan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kelelahan kerja, dan dampak kelelahan kerja. Kemudian, dalam sub bab ketiga akan menjelaskan mengenai definisi keinginan untuk keluar, aspek-aspek keinginan untuk keluar, faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk keluar, dan dampak keinginan untuk keluar. Dalam bab ini juga akan membahas hasil penelitian terdahulu, kerangka pikir penelitian serta pengembangan hipotesis pada penelitian ini.

#### **2.1. Konflik**

##### **2.1.1. Defenisi Konflik**

Konflik berasal dari kata latin yaitu *configere* yang memiliki arti kata saling memukul (Inayah, 2014). Konflik adalah suatu proses yang terjadi, yang dimulai ketika pihak pertama merasa bahwa keberadaan pihak lain akan berpengaruh secara negatif pada kepentingan kelompok tersebut (Robbins, 2017). Wibowo dan Mubarok (2016) menjelaskan konflik sebagai pertentangan atau ketidaksesuaian

antara dua atau lebih kelompok karena kedua belah pihak harus membagi sumber daya dikarenakan terdapatnya perbedaan persepsi, status, nilai, kebutuhan, tujuan, dan kepentingan.

Menurut Champoux (2011) menyebutkan konflik sebagai anggapan bahwa adanya pertentangan kepentingan antara pihak yang satu dengan pihak lain dengan memberikan pengaruh yang negatif. Kemudian, konflik juga diartikan sebagai proses sosial antara dua atau lebih yang mana salah satu pihak berusaha untuk saling menyingkirkan dan menjatuhkan. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah ketidakcocokan atau perbedaan penafsiran dan ketidaksepakatan yang terjadi antara dua atau lebih individu maupun kelompok dalam organisasi yang mencakup kepentingan, kebutuhan dan tujuan, yang di mana pihak yang satu memengaruhi secara negatif terhadap pihak lainnya sehingga salah satu pihak merasa dirugikan.

### **2.1.2. Proses Terjadinya Konflik**

Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Robbis (2017) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari 5 (lima) tahap sebagai berikut:

1. Potensi Oposisi atau Ketidakcocokan

Tahap pertama konflik adalah munculnya kondisi serta penyebab atau sumber yang menciptakan peluang untuk terjadinya konflik. Kondisi ini tidak langsung mengarah pada konflik, tetapi salah satunya akan

diperlukan jika konflik muncul ke permukaan. Dalam mengelompokkan kondisi, terdapat tiga kategori umum yaitu:

a. Komunikasi

Komunikasi sebagai sumber konflik mewakili kekuatan-kekuatan yang berlawanan yang muncul dari kesulitan-kesulitan, kesalahpahaman, dan kebisingan dalam saluran komunikasi. Potensi konflik meningkat ketika terjadi terlalu sedikit atau terlalu banyak komunikasi.

b. Struktur

Mencakup variabel seperti ukuran kelompok, tingkat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan kebijakan, kompatibilitas atau penyesuaian anggota serta tujuan, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan tingkat ketergantungan antar kelompok. Semakin besar kelompok dan semakin terspesialisasi kegiatannya, semakin besar kemungkinan konflik. Kepemilikan dan konflik berbanding terbalik, artinya semakin lama seseorang bertahan dalam suatu organisasi, semakin kecil kemungkinan konflik menjadi. Oleh karena itu, potensi konflik paling besar ketika anggota kelompok lebih muda dan ketika pergantian anggota tinggi.

c. Variabel Pribadi

Kategori terakhir dari sumber potensial konflik adalah variabel pribadi, yang meliputi kepribadian, emosi, dan nilai. Orang-orang yang memiliki sifat kepribadian yang tidak menyenangkan, neurotisme, atau pemantauan diri cenderung lebih sering berselisih dengan orang lain dan bereaksi buruk ketika konflik terjadi. *Neuroticism* adalah kecenderungan

jangka panjang untuk berada dalam keadaan emosional yang negatif atau cemas. Ini bukan kondisi medis, tetapi ciri kepribadian. Orang dengan neurotisme cenderung memiliki suasana hati yang lebih tertekan dan menderita perasaan bersalah, iri, marah, dan cemas lebih sering dan lebih parah daripada orang lain dan mereka bisa sangat sensitif terhadap tekanan lingkungan. Emosi dapat menyebabkan konflik bahkan ketika emosi tersebut tidak ditujukan kepada orang lain. yang lain. Seorang karyawan yang muncul untuk bekerja dengan marah dari perjalanan paginya yang sibuk dapat membawa kemarahan itu ke hari kerjanya, yang dapat mengakibatkan pertemuan yang penuh ketegangan.

## 2. Kognisi dan Personalisasi

Potensi oposisi atau ketidakcocokan menjadi teraktualisasi. Karena ketidaksepakatan adalah konflik yang dirasakan, bagaimanapun, tidak berarti itu dipersonalisasi. Pada tingkat konflik yang dirasakan, ketika individu menjadi terlibat secara emosional, mereka mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan. Tahap 2 penting, karena di situlah masalah konflik cenderung didefinisikan, di mana para pihak memutuskan tentang apa konflik itu dan karena emosi memainkan peran utama dalam membentuk persepsi serta bagaimana reaksi kita terhadap konflik.

## 3. Niat

Keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu yang mengintervensi antara persepsi dan emosi orang dan perilaku mereka. Hanya satu pihak yang mengaitkan niat yang salah dengan pihak lain yang

meningkatkan banyak konflik. Niat untuk menangani konflik dapat terlihat pada kooperatifnya atau sejauh mana satu pihak berusaha bekerja sama untuk memuaskan kepentingan pihak lain. Kemudian ketegasan, yaitu sejauh mana satu pihak berusaha untuk memuaskan kepentingannya sendiri. Lima niat penanganan konflik dapat diidentifikasi: bersaing, berkolaborasi, menghindari, mengakomodasi, dan berkompromi dengan konflik. Perlu diingat bahwa niat tidak selalu tetap. Mereka mungkin berubah karena hubungan atau karena reaksi emosional. Namun, individu memiliki preferensi atau pilihan di antara lima niat penanganan konflik.

#### 4. Perilaku

Pada tahap ini konflik menjadi terlihat. Tahap perilaku meliputi pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku konflik ini biasanya merupakan upaya terbuka untuk mengimplementasikan niat masing-masing pihak. Konflik dicirikan oleh bentuk ketegangan yang halus, tidak langsung, dan sangat terkontrol. Intensitas konflik meningkat ketika mereka bergerak ke atas sepanjang rangkaian sampai mereka menjadi sangat destruktif. Konflik bersifat konstruktif ketika dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Di sisi lain, konsekuensi destruktif dari konflik terhadap kinerja suatu kelompok atau organisasi umumnya diketahui yakni oposisi yang tidak terkendali melahirkan ketidakpuasan, bertindak untuk memutuskan ikatan bersama yang pada akhirnya mengarah pada kehancuran kelompok.

## 5. Hasil

Hasil dari yang menjadi tahap akhir dalam tahap konflik meliputi:

### a. Hasil Fungsional

Hasil ini memberikan dampak yang positif bagi individu, kelompok, dan organisasi. Konflik bersifat konstruktif ketika meningkatkan kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong minat dan keingintahuan di antara anggota kelompok, menyediakan media bagi masalah yang akan ditayangkan dan ketegangan dilepaskan, dan mendorong evaluasi diri dan perubahan. Konflik yang masih ringan juga dapat membangkitkan emosi yang membangkitkan semangat sehingga anggota kelompok menjadi lebih aktif, bersemangat, dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

### b. Hasil Disfungsional

Hasil ini memberikan dampak yang negatif bagi individu, kelompok, dan organisasi. Selain berdampak destruktif, hasil disfungsional bisa menyebabkan dampak yang parah yakni menghentikan fungsi kelompok dan mengancam kelangsungan hidup kelompok dalam organisasi.

### 2.1.3. Jenis-Jenis Konflik

Menurut Robbins (2017) konflik dapat dibagi menjadi beberapa jenis atau tipe dan lokus, yaitu:

## 1. Jenis Konflik

Pertama, konflik dalam tugas berkaitan dengan hubungan konten (isi) dan tujuan dari sebuah pekerjaan. Kemudian, konflik hubungan didasari atas hubungan interpersonal di dalam suatu organisasi. Lebih ke konflik pribadi karyawan atau hubungan pada anggota organisasi. Selanjutnya, konflik yang terkait dengan proses kerja yaitu tentang bagaimana pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Biasanya konflik terjadi pada saat sedang mengerjakan pekerjaan.

## 2. Lokus atau Bagian Konflik (*Loci of Conflict*)

*Dyadic conflict* merupakan konflik yang terjadi antar orang per orang. Lalu, *intragroup conflict* merupakan konflik antara anggota di dalam kelompok. Kemudian, *intergroup conflict* atau konflik antar kelompok merupakan konflik yang terjadi antar departemen.

Menurut Winardi dalam AP Al-Qur'aniawan (2015) terdapat adanya enam macam jenis konflik yang terjadi di dalam kehidupan organisasi, yaitu:

### a. Konflik di dalam diri individu (*intrapersonal conflict*)

Konflik yang terjadi di dalam individu terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan yang diharapkannya untuk dilaksanakan atau adanya tuntutan yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut berbenturan dengan tuntutan-tuntutan lain, atau apabila individu tersebut diekspektasi untuk melakukan hal-hal yang melebihi kemampuannya.

b. Konflik antar individu (*interpersonal conflict*)

Konflik antar individu yang terjadi di dalam kelompok sering kali terlihat sebagai hal yang timbul karena perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Lebih sering terlihat bahwa konflik tersebut demikian timbul karena tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan.

c. Konflik intra kelompok (*intragroup conflict*)

Konflik intra kelompok dibagi dalam dua kategori yaitu konflik substansif dan konflik afektif. Konflik substansif dikaitkan dengan ketidaksetujuan antara anggota-anggota kelompok. Sebaliknya, konflik afektif berkaitan dengan reaksi-reaksi emosional yang timbul sewaktu berlangsungnya perbedaan antar pribadi.

d. Konflik antar kelompok (*intergroup conflict*)

Adanya perasaan loyalitas di dalam kelompok yang muncul ketika terjadi konflik antar kelompok lain. Kelompok yang bersangkutan akan mementingkan kepentingan atau tujuan-tujuan tugas. Sehingga anggota-anggota kelompok cenderung menganggap kelompok mereka lebih superior dibandingkan dengan kelompok-kelompok lainnya.

e. Konflik intraorganisasi (*intraorganizational conflict*)

Memperhatikan konflik dari suatu sudut pandangan intra organisasi, maka dapat dikemukakan adanya empat macam tipe konflik, yaitu:

1. Konflik Vertikal

Konflik vertikal terjadi karena atasan berupaya mengendalikan pihak bawahan dan pihak bawahan cenderung menentangnya.



## 2. Konflik Horizontal

Konflik antar karyawan atau departemen pada tingkat hierarki yang sama.

## 3. Konflik Garis Staf

Para manajer dan pemegang organisasi secara tipikal memiliki ciri-ciri pribadi yang berbeda-beda. Ciri-ciri pribadi yang demikian berbeda selalu dikaitkan dengan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang dimiliki. Munculnya nilai-nilai yang berbeda tersebut ke permukaan cenderung menciptakan situasi-situasi konflik.

## 4. Konflik Peranan

Konflik peranan terjadi karena seseorang individu memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

### f. Konflik antar organisasi (*interorganization conflict*)

Konflik antar organisasi dapat dinamakan persaingan (*competition*). Konflik demikian dianggap sebagai faktor yang menyebabkan timbulnya perkembangan produk-produk baru, teknologi baru dan jasa-jasa baru, dan pemanfaatan sumber daya lebih efisien.

#### **2.1.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik**

Faktor-faktor yang mempengaruhi atau penyebab konflik menurut Robbins (2017) antara lain:

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu penyebab terjadinya konflik. Dalam pandangan Luthans (2005) kesalahan informasi merupakan termasuk ke dalam kategori komunikasi yang menyebabkan terjadinya konflik, dimana sumber konflik ini merupakan hasil dari adanya gangguan komunikasi di dalam organisasi. Sedangkan penyebab konflik lainnya yang masuk dalam kategori komunikasi dalam pandangan Reece (2008) adalah komunikasi yang tidak efektif yang mana sumber utama konflik pribadi adalah salah mengartikan yang merupakan akibat dari komunikasi yang tidak efektif.

b. Struktur

Dalam konteks ini struktur mencakup variabel seperti ukuran, tingkatan spesialisasi dalam tugas, kejelasan peraturan, kesesuaian antar anggota dalam hal tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan tingkat ketergantungan antar individu atau kelompok. Penyebab konflik akibat tujuan yang terdapat dalam pandangan Hasibuan (2007) dapat termasuk ke dalam kategori struktural yang mana tujuan yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok. Penyebab konflik menurut Reece (2008) yang termasuk ke dalam kategori struktur adalah perubahan organisasi, yang mana di dalam organisasi terdapat ketegangan antara kekuatan yang berlawanan untuk stabilitas dan perubahan. Kemudian, penyebab konflik antar pribadi dapat

berkembang ketika organisasi memiliki peraturan dan penilaian standar kinerja yang tidak masuk akal atau yang membingungkan karyawan.

c. Variabel Pribadi

Penyebab konflik yang terjadi dapat disebabkan oleh adanya variabel pribadi yang mana potensi sumber konflik meliputi karakteristik kepribadian, emosi, dan nilai-nilai individual tiap orang. Dalam pandangan Luthans (2005:391) variabel pribadi terletak pada perbedaan pribadi di mana setiap individu memiliki latar belakang yang berbeda karena proses pendidikan, budaya, tradisi keluarga, dan proses sosialisasinya. Sedangkan di dalam pandangan Reece (2008) perbedaan individu terletak pada bentrokan nilai dan budaya serta bentrokan pribadi yang mana perbedaan dalam nilai-nilai dapat menyebabkan konflik antar generasi, antar pria dan wanita, dan antar individu dengan nilai kepentingan yang berbeda. Hal ini terjadi karena setiap individu memiliki gaya dalam berkomunikasi, temperamen, atau sikap yang berbeda. Sedangkan menurut Hasibuan (2007) variabel pribadi penyebab terjadinya konflik yang terletak pada ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, salah paham, satu atau dua pihak yang merasa dirugikan, dan perasaan sensitif.

## **2.2. Konflik Interpersonal**

### **2.2.1. Defenisi Konflik Interpersonal**

Menurut Wijono (2012) konflik interpersonal adalah suatu konflik yang mempunyai kemungkinan lebih sering muncul dalam kaitannya antara individu

dengan individu yang ada dalam suatu organisasi. Konflik interpersonal dipahami sebagai persepsi yang terjadi ketika pihak yang lain memiliki pandangan yang berbeda dan adanya ketidakcocokan antara individu satu dengan yang lainnya (Hung et al., 2013). Tommy (2010) berpendapat bahwa konflik interpersonal ialah pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau cocoknya kondisi yang dirasakan salah satu pihak karena perbedaan sikap dan tujuan serta terhambatnya komunikasi.

Konflik interpersonal berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan individu dan keterbatasan sumber daya serta ketidaksesuaian tindakan antara pihak yang berhubungan menurut Supardi dan Anwar (2011). Bao (2016) menjelaskan konflik interpersonal sebagai interaksi dari orang yang saling bergantung yang merasakan ketidaksetujuan dan menentang kepentingan, ketidakcocokan dan kemungkinan gangguan dan emosi negatif dari orang lain. Selain itu, Jerng (2017) menyimpulkan konflik interpersonal adalah jenis konflik yang dibentuk oleh berbagai tugas, proses, informasi, konflik emosional dan hubungan. Miller (2015) menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi saat tujuan, pendapat, perilaku atau kepercayaan seseorang mengganggu atau bertentangan dengan orang lain.

### **2.2.2. Dimensi Konflik Interpersonal**

Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi antara dua orang dan disebabkan oleh adanya persaaan negatif yang timbul dari persepsi bahwa orang lain telah atau akan melakukan tindakan yang bertentangan dengan kepentingan

mereka. Putnam dan Poole dalam Wardhani (2018) menyatakan bahwa konflik interpersonal terdiri dari 4 dimensi yaitu:

a. Saling Ketergantungan (*Interdependence*)

Konflik interpersonal umumnya terjadi ketika pencapaian terhadap suatu tujuan bergantung dengan keberadaan atau tindakan dari individu lain. Ketika tidak ada ketergantungan dengan individu lain, maka tindakan dari individu lain tidak akan memberikan dampak pada pencapaian tujuan sehingga tidak menimbulkan konflik, terutama konflik interpersonal.

b. Pertentangan (*Disagreement*)

Konflik interpersonal terjadi ketika individu memiliki perbedaan akan nilai-nilai, kebutuhan, kesukaan, pendapat, tujuan, dan objektivitas. Konflik akan terjadi ketika ketidaksetujuan ini bersifat penting dan relevan.

c. Gangguan (*Interference*)

Terjadi ketika satu atau lebih orang mengganggu atau menentang pihak lain dalam mencapai tujuan, objektivitas, dan ketertarikannya.

d. Emosi Negatif (*Negative Emotion*)

Emosi negatif menjadi salah bagian penting dalam mengonseptualisasikan konflik. Emosi negatif ini merefleksikan perasaan seperti kecemburuan, kemarahan, kecemasan, dan frustrasi yang dapat memicu terjadinya konflik ketika terdapat juga *disagreement* yang besar atau ketika individu tersebut diganggu dalam mencapai tujuan penting mereka.

### 2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal yang terjadi antara satu individu dengan individu lain. Robbin dan Judge (2013) menjelaskan tiga faktor yang mempengaruhi konflik interpersonal, yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi dapat menjadi sumber konflik interpersonal. Komunikasi yang terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menjadi dasar terjadinya konflik. Komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman antara dua individu dan bahkan lebih. 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.

2. Struktur

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Suharso & Retnoningsih, 2011) struktur diartikan sebagai cara bagaimana sesuatu disusun. Faktor ini menjelaskan tentang struktur yang ada dalam 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. Pembagian tugas yang dilakukan oleh organisasi harus jelas agar tidak tumpang tindih antara tugas karyawan satu dengan karyawan lainnya. Menurut Wijono (2012), ketika deskripsi tugas yang digagas oleh masing-masing-masing karyawan mulai tumpang tindih, tidak

jasas, demikian juga tanggung jawab, kewenangan, hak, dan kewajibannya masih kabur, maka hal tersebut akan memicu munculnya konflik di antara 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 menimbulkan ketimpangan dalam pelaksanaan tugasnya.

### 3. Variabel Pribadi

Variabel pribadi meliputi kepribadi, emosi, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang. Kepribadian yang menjadi faktor utama dalam mempengaruhi konflik interpersonal oleh Allport (dalam Kuncoro, 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 bertingkah 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.

#### **2.2.4. Indikator Konflik Interpersonal**

Indikator konflik interpersonal menurut Supardi dan Anwar (2011) adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan pendapat antar individu

Merupakan intensitas perbedaan pendapat antar pegawai dalam organisasi. Indikator ini diukur dari responden sering berbeda pendapat dengan rekan kerja pegawai di dalam menjalankan pekerjaannya.

2. Perbedaan pemikiran karena latar belakang kebudayaan yang berbeda

Merupakan perbedaan individu dengan individu lainnya di dalam organisasi. Indikator ini diambil dari responden yang mengalami kesulitan bekerja dalam menyatukan pikiran dengan rekan kerja yang berbeda budaya.

3. Perbedaan kepentingan antar individu

Merupakan tingkat kepentingan pegawai dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya. Indikator ini diukur dari konflik yang didapat bisa dihindari walaupun adanya kepentingan antar pegawai.

4. Perbedaan kepribadian tekanan diri sendiri

Merupakan tekanan diri sendiri yang dialami dalam bekerja. Indikator ini diukur dari konflik yang didapat dalam diri sendiri walaupun adanya perbedaan antar pegawai.



## 5. Perbedaan kesalahan diri sendiri

Merupakan kesalahan diri sendiri yang dilakukan di dalam bekerja.

Indikator ini diukur dari konflik yang didapat dalam kesalahan diri sendiri dalam bekerja.

## 2.3. Kelelahan Kerja

### 2.3.1. Defenisi Kelelahan Kerja

Menurut Nurmianto dalam Pratiwi (2016) kelelahan adalah aneka keadaan yang disertai penurunan efisiensi dan ketahanan dalam bekerja. Kelelahan adalah suatu kondisi yang disertai penurunan efisiensi dan kebutuhan dalam bekerja (Maulidi, 2012). Kelelahan adalah suatu mekanisme perlindungan tubuh agar tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat (Chesnal, 2015). Istilah kelelahan menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara kepada kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh.

Kemudian, kelelahan kerja akan menurunkan kinerja dan menambah tingkat kesalahan kerja. Budiono (2016) menjelaskan bahwa kelelahan mengarah pada kondisi melemahnya tenaga untuk melakukan suatu kegiatan, secara umum gejala kelelahan yang sering adalah kelelahan (*physical fatigue*), selain itu ada juga kelelahan mental (*mental fatigue*). Keadaan ini membuat suasana di dalam pekerjaan menjadi dingin, tidak menyenangkan, dedikasi dan komitmen menjadi berkurang, performansi, prestasi pekerja menjadi tidak maksimal. Hal ini juga membuat pekerja menjaga jarak, tidak mau terlibat dengan lingkungannya.

Kelelahan kerja merupakan salah satu sumber masalah bagi kesehatan dan keselamatan pekerja. Kelelahan dapat menurunkan kinerja dan menambah tingkat kesalahan kerja yang akan berpeluang menimbulkan kecelakaan kerja. Tentu saja hal ini tidak dapat dibiarkan begitu saja, karena tenaga kerja merupakan aset perusahaan yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan (Irma, 2014).

### 2.3.2. Dimensi Kelelahan Kerja

Maslach et al. (2001) menyebutkan ada tiga dimensi dari kelelahan kerja atau *job burnout*, yaitu:

a. Kelelahan (*Exhaustion*)

Kelelahan adalah penentu utama kualitas dari *burnout*. Kelelahan merupakan dimensi *burnout* dengan rasa kelelahan yang teramat dalam yang ditandai dengan kelelahan berkempanjangan baik secara fisik, mental, maupun emosional. Ketika pekerja merasakan kelelahan, mereka cenderung berperilaku berlebihan atau *overextended*. Mereka tidak mampu menyelesaikan masalah mereka. Tetap merasa lelah meski sudah istirahat yang cukup, kurang energi dalam melakukan aktivitas. Kelelahan emosional ditandai dengan kelelahan yang tidak cukup, yang disebabkan adanya keterlibatan emosional yang terus menerus dengan orang lain atau objek kerja, sehingga pekerja merasa energi dan sumber-sumber emosionalnya, seperti rasa kasih, empati, perhatian terkuras yang pada akhirnya tidak mampu lagi mengatasi tuntutan yang ada. Ketika individu merasa pekerjaan yang ia kerjakan terlalu berat atau berlebihan, maka hal tersebut dapat

menimbulkan rasa lelah dan akan menghabiskan energi (Jaya dan Rahmat, 2005).

b. Depersonalisasi atau Kesenisan (*Depersonalization/ Cynicism*)

Depersonalisasi adalah suatu usaha untuk membuat jarak (*distancing*) antara lain diri sendiri dan penerima layanan dengan mengabaikan kualitas yang membuat individu disukai oleh orang. *Distancing* merupakan sebuah reaksi langsung terhadap kelelahan dan mempunyai hubungan yang kuat. Hal ini merupakan perasaan negatif dan sensitif serta adanya penarikan diri dari segala aspek pekerjaan. Selain, itu akan membuat seseorang akan menganggap orang lain adalah objek, bukan subjek yang harus dimanusiakan. Terbentuk dari mekanisme perlindungan diri atau *self protective* terhadap kelelahan yang dialami pekerja berupa keterlibatan secara emosional dengan orang lain. Efek selanjutnya adalah hilangnya perasaan sensitif kepada orang lain sehingga dapat menimbulkan reaksi-reaksi negatif. Ketika pekerja merasakan *cynicism* (sinis), mereka cenderung dingin, menjaga jarak, cenderung tidak ingin terlibat dengan lingkungan kerjanya. Lebih ke arah bagaimana cara untuk menghindar dari rasa kecewa. Perilaku negatif seperti ini dapat memberikan dampak yang serius pada efektivitas kerja.

c. *Ineffectiveness (low personal accomplishment)*

Merupakan dimensi *burnout* yang ditandai dengan perasaan tidak berdaya, merasa semua tugas yang diberikan berat. Cenderung memberi evaluasi negatif terhadap diri sendiri, terutama yang berkaitan dengan

pekerjaan. Pekerja merasa tidak kompeten, tidak bisa meraih prestasi, dan tidak produktif dalam bekerja. Ketika pekerja merasa tidak efektif, mereka cenderung mengembangkan rasa tidak mampu. Setiap pekerjaan terasa sulit dan tidak bisa dikerjakan, rasa percaya diri berkurang. Pekerja menjadi tidak percaya dengan dirinya sendiri dan orang lain tidak percaya dengannya.

### **2.3.3. Jenis-Jenis Kelelahan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2009) pada dasarnya timbulnya kelelahan disebabkan dua hal, yaitu:

a. Kelelahan akibat Faktor Fisiologis

Kelelahan fisiologis adalah kelelahan yang timbul karena adanya perubahan fisiologis dalam tubuh dimana tubuh manusia dapat dianggap sebagai mesin yang dapat membuat bahan bakar dan memberikan keluaran yang berguna untuk melakukan kegiatan. Pada prinsipnya, ada lima macam mekanisme yang dilakukan tubuh, yaitu sistem peredaran darah, sistem pencernaan, sistem otot, sistem saraf, dan sistem pernafasan.

b. Kelelahan akibat Faktor Psikologis

Kelelahan ini dapat dikatakan kelelahan palsu, yang timbul dalam perasaan seseorang yang bersangkutan dan terlihat dalam tingkah lakunya atau pendapat-pendapatnya yang tidak konsekuen lagi, serta jiwanya yang labil dengan adanya perubahan walaupun dalam kondisi lingkungan atau kondisi diri sendiri. Jadi hal ini menyangkut perubahan yang bersangkutan dengan moral seseorang, sebab kelelahan ini dapat diakibatkan oleh beberapa hal, di antaranya kurang minat dalam bekerja, berbagai penyakit,

keadaan lingkungan, adanya hukum moral yang mengikat dan merasa tidak sesuai, sebab-sebab mental seperti tanggung jawab, kekhawatiran dan konflik. Pengaruh tersebut seakan-akan terkumpul dalam tubuh dan menimbulkan rasa lelah.

#### **2.3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kelelahan Kerja**

Menurut Leiter & Maslach dalam Samodro (2018) *burnout* biasanya terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan pekerja. Ketika adanya perbedaan yang sangat besar antara individu yang bekerja dengan pekerjaannya akan mempengaruhi performansi kerja. Leiter & Maslach dalam Samodro (2018) membagi beberapa faktor yang mempengaruhi munculnya kelelahan kerja, yaitu:

a. **Beban Kerja yang Berlebihan (*Work Overload*)**

Kemungkinan terjadi akibat ketidaksesuaian antara pekerja dengan pekerjaannya. Pekerja terlalu banyak melakukan pekerjaan dengan waktu yang sedikit. *Overload* terjadi karena pekerjaan yang dikerjakan melebihi kapasitas kemampuan manusia yang memiliki keterbatasan. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya kualitas pekerja, hubungan yang tidak sehat di lingkungan pekerjaan, menurunkan kreativitas pekerja, dan menyebabkan *burnout*.

b. **Kurangnya Kontrol Kerja (*Lack of Work Control*)**

Semua orang memiliki keinginan untuk memiliki kesempatan dalam membuat pilihan, keputusan, menggunakan kemampuannya untuk berpikir dan menyelesaikan masalah, dan meraih prestasi. Adanya aturan terkadang membuat pekerja memiliki batasan dalam berinovasi, merasa kurang

memiliki tanggung jawab dengan hasil yang mereka dapat karena adanya kontrol yang terlalu ketat dari atasan.

c. Penghargaan atas Pekerjaan (*Rewarded for Work*)

Kurangnya apresiasi dari lingkungan kerja membuat pekerja merasa tidak bernilai. Apresiasi bukan hanya dilihat dari pemberian bonus (uang), tetapi hubungan yang terjalin baik antar pekerja, pekerja dengan atasan turut memberikan dampak pada pekerja. Adanya apresiasi yang diberikan akan meningkatkan afeksi positif dari pekerja yang juga merupakan nilai penting dalam menunjukkan bahwa seseorang sudah bekerja dengan baik.

d. Kerusakan di Komunitas (*Breakdown in Community*)

Pekerja yang kurang memiliki rasa memiliki atau *belongingness* terhadap lingkungan kerjanya (komunitas) akan menyebabkan kurangnya rasa keterikatan positif di tempat kerja. Seseorang akan bekerja dengan maksimal ketika memiliki kenyamanan, kebahagiaan yang terjalin dengan rasa saling menghargai, tetapi terkadang lingkungan.

e. Konflik Interpersonal

Menurut Setyowati, Salahuih & Widjasena (2014), konflik kerja atau konflik interpersonal dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kelelahan kerja. Konflik muncul dalam suatu organisasi karena adanya masalah komunikasi antar individu, hubungan pribadi antar individu, atau struktur yang tidak sesuai dengan keinginan individu.

### 2.3.5. Dampak Kelelahan Kerja

Adapun dampak dari *burnout* menurut Leiter & Maslach (2005) adalah:

a. Hilangnya Energi (*Burnout is Lost Energy*)

Merupakan kondisi dimana seorang pekerja yang mengalami stres, kewalahan, dan lelah. Pada kondisi ini pekerja akan sulit untuk tidur, dan mudah merasa lelah dalam bekerja. Hal ini akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas dalam bekerja.

a. Hilangnya Antusias (*Burnout is Lost Enthusiasm*)

Merupakan kondisi dimana seorang pekerja mulai kehilangan antusias atau keinginan dalam bekerja, semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan menjadi tidak menyenangkan. Kreatifitas dan kemampuan terhadap pekerjaan semakin berkurang sehingga hasil yang diberikan sangat minim.

b. Hilangnya Kepercayaan Diri (*Burnout is Lost Confidence*)

Merupakan kondisi dimana seorang pekerja mulai kehilangan kepercayaan diri terhadap pekerjaan. Pada kondisi ini seorang pekerja mulai mengurangi keterlibatan aktif pada pekerjaan yang akan membuat pekerja tersebut tidak maksimal dalam bekerja. Saat pekerja tersebut merasa semakin tidak efektif dalam bekerja maka semakin akan membuat pekerja tersebut merasa ragu dengan kemampuannya. Hal ini akan memberikan dampak negatif bagi pekerjaan itu sendiri.

c. Keinginan untuk berpindah atau keluar

Menurut Kim dan Stoner (2008) kelelahan kerja dapat memicu terjadinya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini terjadi

karena karyawan sudah merasa tidak nyaman terhadap pekerjaan dengan beban yang begitu banyak.

Menurut Randall Schuler dkk dalam Roshyadi (2014) ada beberapa konsekuensi kelelahan kerja antara lain pekerja yang mengalami kelelahan kerja akan menunjukkan terjadinya pelemahan kegiatan yang sedang ia lakukan, menunjukkan terjadinya pelemahan motivasi, akan berprestasi lebih buruk daripada pekerja yang masih penuh semangat, dan memburuknya hubungan si pekerja dengan pekerja lain.

## **2.4. Keinginan untuk Keluar**

### **2.4.1. Defenisi Keinginan untuk Keluar**

Keinginan untuk keluar merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihan dirinya sendiri (Rivai, 2009). Menurut Ronald & Milkha (2014), *turnover intention* adalah kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Definisi lain dari *turnover intention* menurut Booth & Hamer (2007) adalah dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu sehingga individu merasa memiliki intensi pindah kerja yang tinggi.

*Turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi,



pemberhentian atau meninggalnya anggota organisasi menurut (Robbins & Judge, 2013). Memon et al., (2016) menyimpulkan *turnover intention* juga memiliki arti kecenderungan atau tingkat perilaku di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya.

#### 2.4.2. Aspek-Aspek Keinginan untuk Keluar

Menurut Mobley dalam Rukmana (2019) indikator pengukuran keinginan untuk keluar terdiri atas:

a. Memikirkan untuk Keluar (*Thinking of Quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh individu, kemudian individu berfikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

b. Niat untuk Keluar (*Intention to Quit*)

Mencerminkan individu yang berniat keluar. Individu yang berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

c. Pencarian Alternatif Pekerjaan (*Intention to Search for Alternative*)

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika individu sudah mulai berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, individu tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

### 2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keinginan untuk Keluar

Mobley dalam Rukmana (2019) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan berhenti kerja (*intention to quit*) adalah sebagai berikut:

#### a. Karakteristik Individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan berhenti kerja antara lain seperti umur, pendidikan, dan status perkawinan.

#### b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerja, dan kualitas kehidupan kerja.

#### c. Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to quit*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan seperti gaji dan promosi, kepuasan atas atasan di tempat kerja, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan itu sendiri.

#### d. Komitmen Organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to quit* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

#### 2.4.4. Dampak Keinginan untuk Keluar

Menurut Mobley dalam Rukmana (2019) tinggi rendahnya *intention to quit* akan berdampak pada karyawan maupun organisasi, antara lain:

##### a. Beban kerja

Jika *intention to quit* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban karyawan selama itu.

##### b. Biaya penarikan karyawan

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

##### c. Biaya latihan

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang telah dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika

*intention to quit* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

- d. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *intention to quit*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

- e. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.

Imbas dari tingginya *intention to quit*, karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

- f. Memicu stres karyawan

Stres karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

## **2.5. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Jiwa Grhasia dengan judul “Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap Keinginan untuk Keluar pada Karyawan Rumah Sakit Jiwa Grhasia dengan Kelelahan Kerja sebagai Variabel Mediasi”, jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu dapat dijelaskan pada tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1. Ikhtisar Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Judul/ Tahun	Hasil/ Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Sofia Safdar, Abdul Khaliq Alvi, Arif Jawaid, Parveen Kaur, and Rao Bakht Yawar/ <i>Relationship between Job Burnout, Interpersonal Conflicts and Intentions to Leave/ 2020</i>	Temuan dan tinjauan literatur menunjukkan dampak positif yang kuat dari konflik interpersonal pada niat untuk pergi. Penelitian menunjukkan pengaruh positif dari kelelahan kerja pada niat untuk keluar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan kerja secara khusus memediasi konflik interpersonal terhadap niat untuk keluar.	• Objek untuk penelitian.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan metode data primer.</li> <li>• Metode analisis menggunakan Analisis Regresi Berganda.</li> </ul>
2.	Razia Shaukat and Amna Yousaf/ <i>Examining The Linkages Between Relationship Conflict, Performance, and Turnover Intentions: Role of Job Burnout as A Mediator/ 2017</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik hubungan berhubungan secara positif berhubungan dengan niat berpindah dan kelelahan kerja secara khusus memediasi konflik hubungan serta kinerja untuk niat berpindah.	• Objek untuk penelitian.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan data primer.</li> <li>• Metode analisis menggunakan Analisis Regresi Berganda.</li> </ul>

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

Dalam menjalankan pekerjaannya, karyawan akan saling berinteraksi dengan rekan kerja dan ketika rekan kerja memandang suatu masalah atau situasi dari sudut pandang yang berbeda, maka dapat terjadi sebuah konflik (CNO, 2009). Konflik hubungan yang terjadi antar karyawan dapat menyebabkan karyawan ingin meninggalkan organisasi. Berdasarkan penelitian Aloysius (2017) dan Hill et al, (2015) membuktikan bahwa konflik hubungan interpersonal berpengaruh terhadap keinginan berpindah karyawan. Menurut Aloysius (2017) konflik hubungan interpersonal yang terjadi antara atasan dan bawahan maupun antar karyawan merupakan masalah yang umum karena adanya deskripsi kerja dan spesifikasi kerja yang tidak jelas, pengalaman memainkan peran penting dalam penyelesaian konflik yang terjadi, orang-orang yang memiliki pengalaman tinggi akan mengerti bagaimana harus menyesuaikan diri di organisasi dan pengambilan sebuah keputusan.

Peran ambiguitas atau ketidakjelasan pekerjaan pada karyawan dapat menyebabkan konflik yang terjadi pada karyawan sehingga karyawan merasa tidak diperhatikan oleh organisasi dan berfikir untuk meninggalkan organisasi (Hill et al, 2015). Tentunya konflik di sini perlu dikelola dengan baik sehingga menghasilkan jalan keluar. Bila dibiarkan, maka akan mempengaruhi kinerja dari perawat dan rumah sakit untuk memberi pelayanan. Dengan lebih memahami kondisi SDM, maka rumah sakit akan dapat mengelola para perawat dengan baik dan mengurangi niatan mereka untuk keluar dari pekerjaan. Dengan demikian, seorang perawat yang memiliki konflik interpersonal akan menimbulkan keinginan dari dalam diri mereka

untuk keluar dari perusahaan artinya, ketika konflik interpersonal seorang perawat meningkat, maka keinginan untuk keluar perawat juga ikut meningkat.

Maka dari itu penelitian ini membuat hipotesis yang dapat dikembangkan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Konflik interpersonal berpengaruh positif secara signifikan terhadap keinginan untuk keluar.

Menurut Sword dan Ellis (2018) menjelaskan bahwa konflik hubungan merupakan salah satu penentu terjadinya kelelahan kerja yang di alami oleh karyawan. Konflik dikalangan tenaga medis dengan tingkat tinggi di akibatkan oleh pasien dan rekan kerja (Yoon et al, 2014). Desy (2016) juga menunjukkan dalam penelitiannya bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja. Dengan demikian, seorang perawat yang menyadari dan mengalami konflik interpersonal akan menimbulkan kelelahan kerja dalam diri mereka artinya, ketika konflik interpersonal seorang perawat meningkat, maka kelelahan kerja perawat juga ikut meningkat.

Maka dari itu penelitian ini membuat hipotesis yang dapat dikembangkan sebagai berikut:

Hipotesis 2: Konflik interpersonal berpengaruh positif secara signifikan terhadap kelelahan kerja.

Menurut Freudenberger dalam Hazell (2010), kelelahan kerja atau *job burnout* merupakan suatu keadaan lelah atau frustasi yang terjadi karena seseorang bekerja terlalu keras untuk mencapai harapan-harapannya. Perawat yang

mengalami *burnout* dan mempunyai lingkungan yang kurang nyaman serta aman, akan dapat memberikan pelayanan yang kurang efisien daripada perawat yang tidak mengalami *burnout*. Ketika terjadi secara terus-menerus akan berdampak pada tingginya keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Tingginya kelelahan kerja yang dirasakan perawat akan meningkatkan intensitas keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Ibrahim, et al (2017) bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, seorang perawat yang menyadari dan mengalami kelelahan kerja akan menimbulkan keinginan untuk keluar dalam diri mereka artinya, ketika kelelahan kerja seorang perawat meningkat, maka keinginan untuk keluar perawat juga ikut meningkat.

Maka dari itu penelitian ini membuat hipotesis yang dapat dikembangkan sebagai berikut:

Hipotesis 3: Kelelahan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap keinginan untuk keluar.

Menurut Foxet al. (2001) dalam Ilieset al. (2010) konflik interpersonal ditempat kerja telah dikaitkan dengan kepuasan kerja yang menurun, komitmen organisasi yang menurun, intensitas keinginan untuk keluar atau *turnover* yang tinggi, dan peningkatan perilaku kerja kontraproduktif, salah satunya yaitu kelelahan kerja. Dengan demikian, ketiga hipotesis berpengaruh positif dan signifikan, mediasi akan bisa diuji artinya, ketika konflik interpersonal dan kelelahan kerja seorang perawat meningkat, maka keinginan untuk keluar perawat



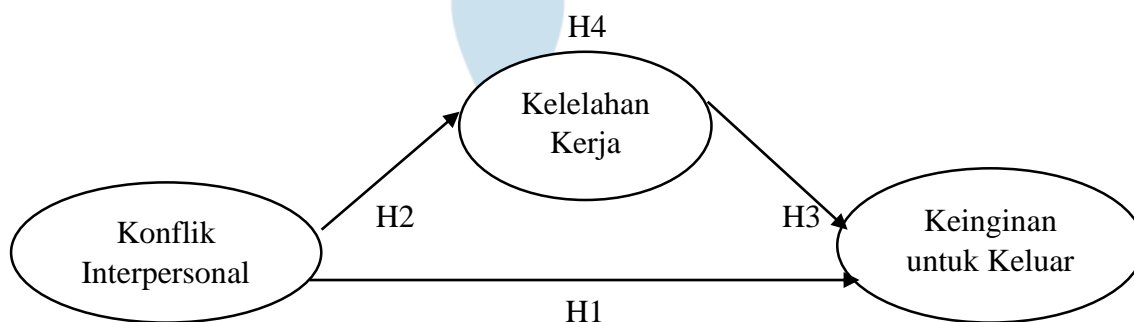
juga ikut meningkat. Dalam penelitiannya, Safdar (2020) menjelaskan bahwa kelelahan kerja memediasi pengaruh konflik interpersonal berpengaruh positif secara signifikan terhadap keinginan untuk keluar.

Maka dari itu penelitian ini membuat hipotesis yang dapat dikembangkan sebagai berikut:

Hipotesis 4: Kelelahan kerja berperan sebagai variabel pemediasi antara konflik interpersonal terhadap keinginan untuk keluar.

## 2.7. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan dari penelitian Safdar dan Alvi (2020) terdapat faktor yang dapat mempengaruhi keinginan keluar karyawan di dalam organisasi yaitu faktor konflik interpersonal dan kelelahan kerja. Dalam penelitian ini, konflik interpersonal sebagai variabel independen, kelelahan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan keinginan untuk keluar sebagai variabel dependen. Berdasarkan kerangka di atas, dapat digambarkan kerangka sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian**

Berdasarkan kerangka pikir penelitian dapat diamati bahwa konflik interpersonal merupakan variabel independen, kelelahan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan keinginan untuk keluar merupakan variabel dependen di dalam penelitian ini. Pada hipotesis 1 menjelaskan bagaimana pengaruh konflik interpersonal terhadap keinginan untuk keluar perawat Rumah Sakit Jiwa Grhasia, hipotesis 2 menjelaskan bagaimana pengaruh konflik interpersonal terhadap kelelahan kerja perawat Rumah Sakit Jiwa Grhasia, hipotesis 3 menjelaskan bagaimana pengaruh kelelahan kerja terhadap keinginan untuk keluar perawat Rumah Sakit Jiwa Grhasia, dan hipotesis 4 menjelaskan apakah kelelahan kerja memediasi pengaruh konflik interpersonal terhadap keinginan untuk keluar perawat Rumah Sakit Jiwa Grhasia.