

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### 1. *Burnout*.

###### a. Definisi *Burnout*.

Maslach (1993) dalam (Prestiana & Putri, 2013) mendefinisikan *burnout* sebagai sindrom psikologis yang memiliki 3 dimensi yaitu *emotional exhaustion* (kelelahan emosi), *depersonalization* (dipersonalisasi), dan *reduced personal accomplishment* (rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri) yang dapat terjadi antara individu individu yang bekerja dengan orang lain dalam beberapa kapasitas.

*Burnout* merupakan kumpulan gejala yang muncul akibat penggunaan energi yang melebihi sumber daya seseorang sehingga mengakibatkan munculnya kelelahan fisik, emosional dan mental (Schaufeli dan Greenglass, 2001). *Burnout* adalah kelelahan yang dialami seseorang akibat melakukan pekerjaan dalam jumlah banyak dan lama sehingga sampai pada titik mereka kehabisan energi dan perasaan yang membuat mereka tertekan dengan pekerjaan tersebut.

Selanjutnya (Casserley & Megginson, 2009 dalam Hikmatullah, 2016) mendefinisikan *burnout* adalah kondisi psikologis negatif yang berkembang selama jangka waktu yang panjang antara individu-individu yang tidak nampak pada perilaku nyata yang terindikasi penyakit mental. Efek yang timbul akibat *burnout* adalah menurunnya

motivasi terhadap kerja, sinisme, timbulnya sikap negatif, frustrasi, dan perasaan ditolak oleh lingkungan, gagal dan *self esteem* rendah (Mc Ghee dalam Sulistiyowati,2007). *Burnout* merupakan istilah yang digunakan untuk menyatakan kondisi penurunan energi mental atau fisik setelah periode stress berkepanjangan, berkaitan dengan pekerjaan atau cacat fisik (Perry & Potter, 2005 dalam Asi, 2013).

b. Dimensi *Burnout*.

*Burnout* memiliki 5 dimensi utama yaitu (Maslach, *et al.* 2001 dalam Putra dan Mulyadi, 2013) :

- a) Kelelahan fisik, ditandai dengan ciri-ciri sakit kepala, merasa mual, susah tidur, berkurangnya nafsu makan, dan individu merasakan adanya anggota badan yang sakit;
- b) Kelelahan emosional, ciri-cirinya adalah depresi, merasa terbelenggu dalam pekerjaannya, tidak bisa mengendalikan emosi, dan mudah tersinggung;
- c) Kelelahan mental, ditandai dengan sikap sinis terhadap orang lain, berperilaku negatif, cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan, maupun organisasi;
- d) Rendahnya penghargaan terhadap diri, ditandai dengan ciri-ciri individu yang tidak pernah merasa puas dengan pekerjaan mereka dan merasa tidak pernah melakukan hal yang bermanfaat bagi dirinya maupun orang lain.

e) Depersonalisasi, ditandai dengan menjauhnya seseorang dari lingkungan sosial, bersikap apatis, dan tidak peduli dengan lingkungan bahkan orang-orang di sekitarnya. Kelima dimensi inilah yang diperlakukan sebagai aspek-aspek untuk menyusun angket dalam mengungkap burnout.

Sedangkan (Bria, *et. al.*, 2014) mengukur *burnout* menggunakan struktur dimensi yang paling universal yaitu *Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)*. MBI-GS dikembangkan oleh Maslach berdasarkan tiga dimensi yaitu:

- a) kelelahan, kelelahan yang bisa mencakup secara emosi, mental maupun fisik tapi tidak membuat referensi langsung ke orang lain sebagai sumber kelelahan seseorang.
- b) Sinisme yang mencerminkan ketidakpedulian atau sikap yang jauh terhadap pekerjaan secara umum, belum tentu terhadap orang lain.
- c) Rendahnya penghargaan diri sendiri, memiliki fokus yang lebih luas dibandingkan dengan skala MBI asli yang sesuai, meliputi aspek baik sosial dan non-sosial prestasi kerja.

c. Konsep *Burnout*.

Moore (2000) dalam Sani (2011) menyatakan konsep *born-out* meliputi antar lain yaitu :

- a) Konsep Tedium, merupakan sebuah keadaan lelah secara fisik, emosi dan mental dalam jangka panjang yang disebabkan karena situasi yang memiliki lebih banyak hal negatif dibanding hal

positifnya. Dikarenakan tingginya tuntutan tugas dan tanggung jawab yang tidak sepadan dengan pemberian penghargaan materi dari perusahaan.

b) Konsep *Job Burnout*, merupakan tekanan emosi yang dialami secara berulang-ulang yang diakibatkan adanya intraksi dan konflik dengan orang banyak dalam intensitas waktu yang lama.

d. Faktor yang menyebabkan *Burnout*.

Sementara itu (Moore 2000 dalam Sani, 2011) menyatakan beberapa faktor yang menjadi penyebab terjadinya (*burnout*) antara lain

a) Pekerjaan yang banyak, kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten mengakibatkan menumpuknya pekerjaan yang seharusnya diselesaikan dengan jumlah karyawan yang lebih banyak.

b) Kekurangan waktu, batas waktu yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan terkadang tidak sesuai dengan kemampuan seorang individu. Pada saat karyawan hendak mendiskusikan kendala tersebut dengan atasan, karyawan terkadang tidak mendapat respon, justru seringkali atasan memberikan tugas-tugas baru yang siap untuk dikerjakan.

c) Konflik peran, konflik peran biasanya dialami oleh antar karyawan dengan jenjang posisi yang berbeda, yang seringkali disebabkan oleh wewenang yang dimiliki oleh peranan atau jabatan tersebut.

- d) Ambiguitas peran, tidak jelasnya deskripsi pekerjaan seringkali membuat karyawan mengerjakan suatu pekerjaan yang tidak seharusnya dikerjakan oleh karyawan tersebut jika dilihat dari sisi keahlian maupun posisi jabatannya.

Selanjutnya, ada dua faktor yang dipandang mempengaruhi munculnya *burnout* (Putra & Mulyadi, 2010) yaitu:

- a) Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja psikologis yang kurang baik, kurangnya kesempatan untuk promosi, imbalan yang diberikan tidak sesuai dengan usaha, kurangnya dukungan sosial dari atasan maupun dari rekan kerja, tuntutan pekerjaan yang tinggi, pekerjaan yang monoton, dan individu merasakan adanya anggota badan yang sakit;
- b) Faktor internal meliputi usia, jenis kelamin, harga diri, dan karakteristik kepribadian.

## 2. Kepemimpinan Transformasional.

### a. Definisi Kepemimpinan Transformasional.

Robbins & Judge (2007) dalam (Rukmana, 2014) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk mengatasi kepentingan diri mereka sendiri, yang memiliki efek mendalam dan luar biasa terhadap pengikut. Munandar (2001) dalam (Mujiasih, 2012) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang berusaha untuk mengubah perilaku pengikutnya agar memiliki motivasi dan

kemampuan tinggi, serta memiliki kemauan mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang transformasional didefinisikan sebagai perilaku kepemimpinan yang mengubah norma-norma dan nilai-nilai dari karyawan, dimana pemimpin memotivasi para pekerja untuk melakukan melampaui harapan mereka sendiri (Yukl, 1989 dalam Tims, *et. al.*, 2011).

Seorang pemimpin transformasional diukur dalam keterlibatan pemimpin terhadap bawahan. Yukl (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional itu dimana para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pimpinan, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya mereka harapkan. Menurut (Ismail, *et. al.*, 2011 dalam Mahendra dan Mujiati 2015) kepemimpinan transformasional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasa mendatang.

Menurut (Bass, 2010 dalam Wulandari, *et.al*, 2013) pemimpin tranformasional dapat mempengaruhi bawahan dengan cara (1) membuat karyawan lebih sadar akan penetingnya menyelesaikan pekerjaan; (2) mengajak karyawan untuk mementingkan kepentingan

organisasi mereka bekerja daripada kepentingan pribadi, (3) memenuhi segala kebutuhan karyawan. Rosmiati dan Kurniadi (2008) dalam Aminullah, *et.al*, (2015) menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai proses pemberdayaan para pengikutnya untuk memperoleh kinerja yang efektif memiliki komitmen terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan kepercayaan dan keterampilan, serta menciptakan iklim organisasi yang baik bagi perkembangan inovasi dan kreatifitas dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, dimana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan (Satriani, *et. al.*, 2012). Jung *et al.* (2003) dalam Mahendra & Mujiati (2015) mengemukakan pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja dimana dimana pengikut merasa diberdayakan untuk mencari pendekatan-pendekatan inovatif untuk melakukan pekerjaan mereka.

Locke (1997) dalam (Wicaksana, 2009) mengemukakan kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Bisa juga diartikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar mau bekerja demi tujuan organisasi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Gaya kepemimpinan

transformasional adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass & Riggio, 2006 dalam Garvin & Winata, 2016).

Pemimpin dengan gaya transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Ivancevich, 2006 dalam Dewi dan Ariati, 2014). Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional berusaha mencapai tujuan dengan cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi sehingga menjadi lebih memerhatikan dan menerima misi organisasi.

b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Berikut adalah karakteristik pemimpin transformasional yang disarikan dari (Saros & Santora, 2001 dan Bass, *et.al.*, 2003 dalam Rukmana, 2014):

1) *Idealized Influence*

- a) Saling bertukar kreasi dan artikulasi dengan bawahan
- b) Menjadikan dirinya sebagai “role models” bagi bawahannya
- c) Menanamkan nilai, kepercayaan diri, “*self- esteem*”, pengendalian emosi, “*self- determination*”, dan kesadaran tentang bersama kepada bawahannya

2) *Inspirational Motivation*



- a) Membangkitkan kesadaran bawahan atas misi dan visi organisasi
- b) Menggunakan hal-hal simbolik dalam mengarahkan setiap usaha bawahan
- c) Bertindak sebagai model dengan perilaku yang sesuai

3) *Intellectual Stimulation*

- a) Merangsang bawahan untuk memelihara kreatifitas dan rasionalitas.
- b) Menyertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan usaha penyelesaian masalah

4) *Individualized Consideration*

- a) Menunjukkan perhatian kepada kelebihan yang dimiliki bawahan
- b) Mendidik, merangsang, memperhatikan dan membimbing bawahan dengan cara konsultatif dan terbuka

c. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass (1990) dalam (Suyitno & Utomo, 2016) mengemukakan 4 dimensi yang dimiliki kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a) *attributed charisma*, dimensi ini menggambarkan perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya merasa kagum, hormat sekaligus percaya terhadap atasan.
- b) *insprational motivation*, dalam dimensi ini pemimpin yang transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu

menafsirkan pengharapan yang jelas terhadap hasil kinerja dan prestasi bawahan, merespon dengan baik komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu memicu spirit tim dalam organisasi melalui peningkatan antusiasme dan optimisme.

- c) *inntelectual stimulation*, dimensi ini menggambarkan pemimpin yang harus mampu menemukan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memotivasi bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang unik dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- d) *individualized conseridation*, dalam dimensi ini pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus peduli terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan kemampuan mereka.

### 3. Keadilan Distributif.

#### a. Definisi Keadilan Distributif

Keadilan (*Justice*) adalah pikiran yang muncul ketika orang menerima sesuatu yang mereka dan orang-orang di sekitarnya berhak mendapatkannya (Cohen, 1993 dalam Rohani, 2014). Keadilan distributif merupakan salah satu tipe dari keadilan organisasional. Berawal dari teori keadilan (Adams, 1963 dalam Kristanto, *et. al.*, 2014) yang menyatakan bahwa orang akan melihat rasio antara hasil dari

pekerjaan yang mereka lakukan dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain.

Greenberg (1990) dalam (Kristanto, *et. al.*, 2014) selanjutnya menjelaskan bahwa teori keadilan Adams dilengkapi dengan riset-riset lanjutan yang terkait dengan alokasi imbalan, merujuk pada konsep yang dikenal sekarang sebagai keadilan distributif. Keadilan distributif adalah kesetaraan yang dirasakan saat mendapatkan hasil-hasil dalam melaksanakan tugas di organisasi sesuai kontribusi yang diberikan terhadap organisasi yang dapat dilihat dari aspek (1) kelayakan dalam perlakuan, (2) kesamaan dalam pendistribusian tugas, dan (3) kelayakan dalam pemenuhan kebutuhan (Halipah, 2015). Lewis (2013) mendefinisikan keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan reward lainnya.

Menurut (Carrel & Dittrich, 1978 dalam Tjahjono, 2009) seseorang akan menilai keadilan dengan cara membandingkan rasio *outcome* yang diterima dan input yang diberikan dengan rasio yang serupa dari orang lain. Keadilan distributif yang menggambarkan pembagian pendapatan dan kesempatan, seperti upah (Harvey dan Haines III, 2005 dalam Lewis, 2013). Flint dan Haley (2013) dalam Kusumawati & Putra (2015) menyatakan bahwa keadilan distributif melibatkan persepsi kewajaran terhadap hasil organisasi dan berasal dari teori ekuitas Adam.

Menurut Simpson & Kaminski (2007) dalam Margareth & Santosa (2012) keadilan distributif adalah keadilan yang diterima dalam pemberian imbalan jasa di dalam suatu organisasi seperti pembayaran yang tepat waktu, jumlah yang diterima dan tingkat manfaatnya. Tjahjono (2011) mendefinisikan keadilan distributif adalah keadilan yang berbasis pada prinsip ekuitas dan pertukaran antara karyawan dan organisasi atas alokasi kebijakan organisasi. Keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk menentukan alokasi sumber daya tersebut (Palupi, *et. al.*, 2014). Keadilan jenis ini menyangkut masalah persepsi karyawan terhadap adil tidaknya karir yang mereka terima.

Literatur-literatur tentang teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasi, dengan memperhatikan beberapa aturan distributif, yang paling sering digunakan adalah hak menurut keadilan atau kewajaran (Cohen, dalam Gilliland, 1993 dalam Tjahjono, *et. al.*, 2014). Menurut Tyler (1994) dalam Atmojo & Tjahjono (2016) ketika orang bekerja pada organisasi, maka kesejahteraan mereka tergantung pada distribusi sumberdaya di dalam organisasi.

b. Prinsip Dasar mengenai Keadilan Distributif

Bass (2003) dalam (Budiarto & Wardani, 2005) menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki prinsip spesifik yaitu:

- (1) Batasan egalitarian, yaitu setiap orang harus mendapat perlakuan secara adil karena sumbangsuhnya terhadap kehidupan masyarakat sehingga memberikan keuntungan maupun akumulasi-akumulasi tertentu;
- (2) Kontribusi, yaitu setiap orang layak untuk mendapatkan keuntungan karena sumbangsuhnya terhadap tujuan yang telah sebelumnya ditetapkan oleh organisasinya, melalui: (1) Upaya kerja keras: orang yang bekerja keras patut untuk mendapatkan penghargaan yang lebih banyak; (2) Hasil/ produktivitas, yaitu tingginya kuantitas maupun kualitas hasil kerja individual mempengaruhi penghargaan yang diperolehnya; (3) Permintaan kepuasan, yaitu orang yang memperoleh penghargaan adalah orang yang telah mampu memberikan kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik.

c. Prinsip Spesifik Keadilan Distributif

Bass (2003) dalam (Budiarto & Wardani, 2005) menyatakan bahwa prinsip spesifik keadilan distributif terdiri dari:

- (1) Prinsip egalitarianism, merupakan keadilan distributif yang sifatnya sangat radikal. Prinsip egalitarianism menyatakan bahwa setiap orang layak memperoleh jumlah maupun kualitas yang sama ketika sumber-sumber berupa barang maupun pelayanan diberikan. Prinsip ini dapat terapkan ketika individu di dalamnya menaruh hormat terhadap prinsip keadilan yang sederajat melalui

pemberian barang dan pelayanan yang sama untuk setiap orang diberbagai jabatannya.

- (2) Prinsip perbedaan sumber, lebih lanjut Bass (2003) menyatakan bahwa prinsip keadilan berdasarkan sumber membenarkan bahwa setiap individu memiliki hak yang mutlak untuk menggunakan sumber-sumber yang dimilikinya. Individu yang tenaganya telah terkuras untuk bekerja keras seharian mempunyai hak untuk menghabiskan gajinya untuk bersenang-senang tanpa harus memedulikan orang lain yang lebih miskin dari dirinya. Artinya, setiap individu mempunyai hak untuk menikmati hasil yang telah diperjuangkannya tanpa harus merisaukan keadaan individu lain yang mungkin tidak seberuntung dibanding dirinya.
- (3) Prinsip Kesejahteraan, kesejahteraan akan diperoleh ketika seseorang telah mengorbankan segala sesuatunya untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Akibatnya, relasi yang tercipta dalam masyarakat lebih terfokus bagaimana caranya saling menguntungkan satu sama lain sehingga setiap orang mampu mencapai kesejahteraannya masing-masing. Prinsip keadilan seperti ini disebabkan adanya nilai-nilai kapitalis dalam bermasyarakat, yaitu hubungan antar masyarakat lebih dipengaruhi oleh kepentingan ekonomis untuk memperoleh modal. Orang yang mampu mempunyai modal yang besar pada

akhirnya secara kuat dapat mempengaruhi kehidupan masyarakat secara umum (Bass, 2003).

(4) Prinsip *Desert*

Berdasarkan prinsip *desert*, keadilan didasarkan pada:

- (a) Kontribusi, yaitu seseorang mendapatkan imbalan atas hasil kerjanya sebanding dengan kontribusi (sumbangsuhnya) terhadap produk-produk sosial;
- (b) Kerja keras, yaitu seseorang akan dihargai hasil kerjanya berkat upaya kerja keras yang dilakukannya selama ia menunaikan pekerjaan-pekerjaannya;
- (c) Kompensasi, yaitu seseorang akan diberikan penghargaan terhadap hasil kerjanya atas pengorbanan-pengorbanan yang dilakukan dalam bekerja.

(5) Prinsip Libertarian, Bass (2003) menyatakan bahwa seseorang akan mendapatkan keadilan apabila telah melakukan kewajiban dan tanggungjawab yang dibebankan kepada dirinya. Prinsip-prinsip keadilan libertarian mengandung nilai-nilai sebagai berikut ini:

- (a) Penghargaan yang diterima seseorang pada dasarnya berasal dari dirinya sendiri, yaitu apa yang telah diperlihatkan kepada masyarakatnya;
- (b) Dunia bukanlah milik semua orang karena dunia tidak mempunyai pemilik. Namun kepunyaan setiap orang

sehingga setiap orang berhak untuk memanfaatkan maupun memeliharanya;

(c) Seseorang sebenarnya telah mendapatkan apa yang menjadi haknya ketika telah berkehendak untuk memperlakukan orang lain sesuai dengan hak dan kewajiban yang dimilikinya;

(d) Seseorang boleh menuntut hak-haknya ketika telah menyelesaikan kewajiban-kewajiban yang harus dilakukannya.

#### 4. *Work Engagement* (Keterikatan Kerja)

##### a. Definisi *Work Engagement* (Keterikatan Kerja)

Istilah *engagement* pertama kali dikenalkan oleh (Kahn, 1990 dalam Susanto, *et.al.*, 2016) menyatakan bahwa *engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan masing-masing dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan perannya didalam organisasi. *work engagement* dipahami sebagai kondisi yang diinginkan yang mana kondisi tersebut mencakup tujuan dari organisasi serta komitmen, keterlibatan, antusiasme, *passion*, fokus pada usaha dan *energy* (Moretti dan Postruznik, 2011 dalam susanto, *et.al.*, 2016).

Selanjutnya, (Shimazu *et al.*, 2008) dalam (Wulandari, *et. al.*, 2013) mendefinisikan *work engagement* merupakan suatu



komitmen, keterlibatan, dan kegiatan untuk berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan. Menurut Schmidt (2004) dalam (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) mengatakan bahwa *work engagement* sebagai hasil dari antara kepuasan dan komitmen, yang mana kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih menuju kepada elemen motivasi dan fisik.

Menurut Hiriyappa (2009) dalam (Sembiring, *et. al.*, 2017) ada tiga aspek keterlibatan kerja yang memiliki keterkaitan satu sama lain yaitu aspek kognitif, emosional, dan afektif. Aspek kognitif merupakan keterlibatan kerja karyawan yang berfokus pada keyakinan seorang karyawan terhadap perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami. Aspek emosional adalah keterlibatan kerja karyawan yang lebih mengacu pada perasaan karyawan serta perilaku positif maupun negatif karyawan terhadap perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.

Robbins (2003) dalam Mujiasih dan Ratnaningsih (2012). mendefinisikan *work engagement* yaitu karyawan yang *engagement* dalam pekerjaannya adalah karyawan yang dapat mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya memiliki manfaat untuk dirinya, selain untuk perusahaan. Adapun teori dari (Perrin, 2003 dalam Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) memberikan definisi mengenai *work*

*engagement* sebagai pusat kerja afektif diri yang menggambarkan kepuasan pribadi karyawan dan afirmasi yang mereka peroleh dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi.

Sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement* atau *job engagement*. Seperti Bakker dan Demerouti, (2008) yang dalam penelitiannya menyajikan *overview* dari konsep *work engagement* (Haifani, 2017). Penelitian Hakanen, *et. al.*, (2016) dan Langelaan, *et. al.*, (2006) juga menggunakan istilah *work engagement* dalam menggambarkan adanya hubungan antara dimensi *burnout* dan dimensi *engagement*.

Istilah *Job Engagement* digunakan dalam penelitian yang dilakukan Cole, *et. al.* (2012) dalam menganalisis sejauh mana hubungan antara *burnout* dan *engagement* menggunakan meta-analisis. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hikmatullah (2016) memilih penggunaan istilah *employee engagement* dalam menyajikan hubungan antara *burnout* dan *engagement*. Namun begitu semua istilah ini tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan *engagement* karyawan (Srimulyani, *et. al.*, 2016).

Aspek perilaku dari keterlibatan kerja karyawan merupakan komponen nilai tambah bagi perusahaan untuk melihat bagaimana pengaturan waktu karyawan dalam penyelesaian pekerjaan,

kemampuan berpikir yang terlihat dari penyelesaian pekerjaan maupun energi yang dikhususkan dalam penyelesaian pekerjaan.

b. Dimensi *Work Engagement*.

Secara ringkas (Schaufeli, *et. al.*, 2002 dalam Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) menguraikan 3 dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu:

- (1) *Vigor*, merupakan mental dan curahan energi yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan, keberanian dan tekad untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan optimis dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja serta kemauan untuk menginvestasikan segala usaha dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
- (2) *Dedication*, merasa terlibat sangat jauh dengan pekerjaan, mengalami rasa antusiasme, inspirasi, kebermaknaan, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.
- (3) *Absorption*, dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan fokus terhadap suatu pekerjaan. Serta karyawan merasa waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

c. Dimensi Perilaku Utama dari *Work Engagement*.

Pendapat (Lockwood, 2007 dalam Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) *work engagement* memiliki 3 dimensi yang merupakan perilaku utama, yaitu:

- (1) Membagikan hal hal positif mengenai organisasi kepada rekannya dan mereferensikan organisasi tersebut pada karyawan dan pelanggan potensial.
- (2) Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut, meskipun mendapat tawaran untuk bekerja pada perusahaan lain.
- (3) Selalu berupaya dan menunjukkan tekad yang kuat untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan

d. Aspek Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Menurut (Hiriyappa, 2009 dalam Sembiring, *et. al.*, 2017), ada tiga aspek keterlibatan kerja yang saling terkait yaitu kognitif, emosional, dan afektif.

- (1) Aspek kognitif merupakan keterlibatan kerja karyawan yang berfokus pada keyakinan seorang karyawan terhadap perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.
- (2) Aspek emosional adalah keterlibatan kerja karyawan yang lebih mengacu pada perasaan karyawan serta perilaku positif maupun negatif karyawan terhadap perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.
- (3) Aspek perilaku atau fisik dari keterlibatan kerja karyawan merupakan komponen nilai tambah bagi perusahaan untuk mengetahui pembagian waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan berpikir yang terlihat dari hasil pekerjaan

maupun energi yang dicurahkan dalam penyelesaian pekerjaan mereka.

e. Karakteristik *Work Engagement*

Karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat yang membahas karakteristik karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, salah satunya (Federman, 2009) dalam Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

- (1) Fokus untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sampai pada pekerjaan yang berikutnya.
- (2) Menganggap diri sendiri merupakan bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang sangat hebat bisa menjadi bagian dari sebuah tim atau organisasi
- (3) Merasa sanggup dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam menyelesaikan banyak pekerjaan agar dapat bisa lebih cepat mencapai tujuan organisasi.
- (4) Berkeinginan melakukan perubahan yang baik dalam bekerja dan mengambil tantangan dengan tingkah laku yang dewasa

Menurut Lockwood (2007) dalam (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan bisa dipengaruhi banyak faktor , diantaranya adalah budaya yang terdapat

dalam organisasi itu, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang menimbulkan kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang diterapkan. Faktor pendorong terbentuknya *work engagement* yang dijabarkan oleh Perrins (2003) dalam (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) meliputi 10 hal secara berurutan yaitu:

- 1) *Senior Management* yang mengakui keberadaan karyawan
- 2) Pekerjaan yang menantang
- 3) Berkesempatan dalam memengaruhi keputusan
- 4) Perusahaan/organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan
- 5) Memiliki kesempatan yang lebar untuk berkarir
- 6) Imets/reputasi perusahaan
- 7) Tim kerja yang solid dan saling mendukung satu sama lain
- 8) Kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima
- 9) Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan.
- 10) Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi.

## **B. Kerangka Konseptual dan Penurunan Hipotesis**

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *burnout*.

*Burnout* merupakan keadaan yang ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional yang terjadi karena stres diderita dalam jangka waktu yang cukup lama, di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional

yang tinggi (Leatz & Stolar dalam Rosyid & Farhati, 1996). Efek yang timbul akibat *burnout* salah satunya adalah menurunnya motivasi terhadap kerja (Mc Ghee dalam Sulistiyowati, 2007). Karyawan yang mengalami *burnout* merasa kehilangan motivasi dalam bekerja maka dalam kondisi ini sangat dibutuhkan stimulasi dari seorang pemimpin. Salah satu tipe kepemimpinan yang memiliki karakteristik sebagai pemimpin yang menjadi sumber inspirasi dan motivasi adalah kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional dianggap tipe yang tepat untuk mengatasi kondisi *burnout* karena pemimpin transformasional mampu mengubah persepsi dan perilaku pengikutnya agar memiliki motivasi dan kemampuan dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi. Seperti yang dikemukakan (Ivancevich, 2006 dalam Dewi & Ariati, 2014) bahwa pemimpin dengan gaya transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan dan aktualisasi diri. Pemimpin yang transformasional mampu memberikan kesadaran dari dalam diri karyawan bahwa kinerja mereka sangat penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi serta penting untuk proses peningkatan kemampuan mereka sendiri.

Kutipan (McCormack & Cotter, 2013 dalam Hikmatullah, 2016) menyatakan bahwa faktor dukungan sosial turut berperan mendorong terbentuknya kondisi *burnout*. Dalam penelitian (Putra & Mulyadi, 2010) juga mengemukakan bahwa terdapat faktor eksternal yang menyebabkan

munculnya *burnout* yaitu kurangnya dukungan sosial dari atasan. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang berkaitan dengan organisasi di mana dalam kepemimpinan transformasional dianggap sebagai model yang dapat meningkatkan kapasitas kinerja karyawan dengan memberikan pengarahan dan motivasi (Bass, *et. al.*, 2003). Guna menekan laju *burnout* pada karyawan maka perusahaan membutuhkan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi mesin penggerak perubahan (*transformation*) organisasi.

Kurangnya dukungan atasan kepada karyawan akan membuat karyawan merasa tidak dianggap sebagai individu dalam organisasi, karyawan akan beranggapan bahwa keberadaannya tidak diakui dan merasa kinerjanya tidak dibutuhkan oleh perusahaan. Pada akhirnya karyawan kehilangan rasa percaya diri dan mengalami kondisi rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri, yang mana kondisi tersebut merupakan salah satu dimensi *burnout* (Maslach, *et.al.*, 2001). Maka dalam kondisi tersebut dibutuhkan pemimpin yang transformasional yaitu pemimpin yang memperhatikan dan membimbing karyawan dengan cara konsultatif dan terbuka.

Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan yang transformasional berpengaruh terhadap *burnout*. Karyawan yang memiliki persepsi tinggi terhadap kepemimpinan transformasional dapat mengurangi laju *burnout*. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh



Risambessy, *et.al* (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *burnout*.

**Tabel 2.1 Kepemimpinan Transformasional terhadap *Burnout***

No	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional,, Motivasi, Burnout, terhadap kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan	2008	Agusthina Risambessy Bambang Swasto Armanu Thoyib Endang Siti Astuti	Kepemimpinan Transformasional (X1) Motivasi (Z1) Burnout (Z2) Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja (Y2)	Negatif dan Signifikan

Berdasarkan uraian kerangka berfikir diatas serta terdapat penelitian

yang mendukung maka diperoleh hipotesis :

**H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *burnout***

2. Pengaruh keadilan distributif karir terhadap *burnout*

Maslach (1977) dalam (Rosidah (2013) mendefinisikan *burnout* sebagai respon individu terhadap tekanan antar diri sendiri dan emosional yang berkepanjangan terhadap suatu pekerjaan yang terdiri dari tiga tahapan yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan merasa gagal. Definisi tersebut mengartikan bahwa *burnout* merupakan keadaan karyawan yang tertekan secara psikologis terhadap pekerjaan mereka. Moore (2000) dalam (Sani, 2011) mengatakan bahwa konsep *born-out* meliputi salah satunya konsep tedium yang merupakan sebuah kondisi atau keadaan, fisik, emosi dan kelelahan mental dalam jangka panjang yang

disebabkan tingginya tuntutan tugas dan tanggung jawab yang tidak sepadan dengan pemberian penghargaan materi dari perusahaan.

Berawal dari teori keadilan (Adams, 1963 dalam Kristanto, *et. al.*, 2014) yang menyatakan bahwa orang akan melihat rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Jika karyawan merasa bahwa imbalan dan input mereka tidak sebanding dengan imbalan dan input milik karyawan lain maka akan terjadi persepsi ketidakadilan. Persepsi ketidakadilan itu merupakan stressor yang dapat memicu terjadinya kelelahan kerja secara mental. Jika karyawan mengalami stress dalam jangka waktu yang panjang dengan intensitas yang tinggi maka akan mendorong karyawan mengalami kondisi *burnout*. Seperti pernyataan (Perry & Potter, 2005) mengatakan bahwa *burnout* merupakan istilah yang digunakan untuk menyatakan kondisi penurunan energi mental atau fisik setelah periode stres berkepanjangan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Setiap individu memiliki masing-masing impian karir sebelum memutuskan untuk bergabung dengan sebuah perusahaan, karena karir memiliki kedudukan yang tinggi dalam praktik SDM. Karir merupakan gambaran kesuksesan seseorang pada pekerjaannya yang menjadi jaminan kehidupan karyawan dalam jangka panjang maka itu praktik karir itu sendiri sangat kritical bagi karyawan dalam berorganisasi. Untuk merealisasikan impian karir tersebut individu akan berupaya menjadi karyawan yang didambakan oleh perusahaan dengan cara karyawan akan

menginvestasikan segala usaha dan tenaganya dalam bekerja. Ketika tingkat kontribusi kerja karyawan terhadap perusahaannya tidak sebanding dengan karir yang didapatkan maka akan mematikan harapan karir karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan menyebabkan psikologis karyawan tertekan secara mental dan akan memberatkan karyawan dalam bekerja. Kondisi tersebut jika dibiarkan dalam jangka waktu yang panjang maka dapat berkembang menjadi *burnout*.

Hal ini menandakan bahwa keadilan distributif karir berpengaruh terhadap laju *burnout*. Ketika karyawan memiliki persepsi adil dalam hal distributif karir terhadap perusahaan maka dapat mengurangi laju *burnout*. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rosidah (2013) yang menyimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara langsung terhadap *burnout*.

**Tabel 2.2 Keadilan Distributif terhadap *Burnout***

No	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Keadilan Organisasi dengan Mediasi Strategi koping terhadap <i>Burnout</i> pada Pekerja Sosial Dinas Sosial	2013	Ainur Rosida	Keadilan Distributif (X1) Keadilan Prosedural (X2) Keadilan Interaksional (X3) Strategi Koping (Z) <i>Burnout</i> (Y)	Negatif dan Signifikan

Berdasarkan uraian kerangka berfikir diatas serta terdapat penelitian

yang mendukung maka diperoleh hipotesis :

**H2: Keadilan distributif karir berpengaruh negatif terhadap *burnout***

### 3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut (Cavazott *et.al*, 2011 dalam Mahendra, 2015). Munandar (2001) dalam (Mujiasih, 2012) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berupaya untuk membantu bawahan mengubah perilaku mereka dalam berorganisasi agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berkeinginan untuk memiliki prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian Susanto, *et.al* (2016) mengatakan bahwa pemimpin yang dapat meningkatkan *employee engagement* menurut Wallace *et.al* (2009) adalah pemimpin menjadi sumber inspirasi; pemimpin mengkomunikasikan bahwa karyawan mempunyai peran yang penting dalam kesuksesan perusahaan; pemimpin memiliki visi yang berorientasi pada masa depan; pemimpin melibatkan bawahannya terhadap visi yang dimiliki dan pemimpin menjadi mentor/panutan bagi bawahannya. Dari ciri ciri kepemimpinan yang dinyatakan Wallace, *et.al* mencerminkan dimensi dimensi kepemimpinan transformasional yaitu motivasi inspirasi, efek idealisme, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.

Dengan kata lain tipe kepemimpinan ini merupakan aktifitas pemimpin untuk memberikan insipirasi dan motivasi bawahannya dalam

menyelesaikan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan transformasional mampu membuat bawahan merasa percaya, bangga, loyal dan hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Tipe pemimpin ini mampu menanamkan ke persepsi karyawannya bahwa hasil kerja yang mereka lakukan memiliki manfaat yang penting buat dirinya dan perusahaan sehingga akan membuat karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya dan karyawan berkemauan untuk terlibat lebih dalam dengan pekerjaannya.

*Work engagement* seorang karyawan ditandai dengan rasa semangat, rasa pengabdian, dan rasa penghayatan dalam melakukan pekerjaan (Schaufeli *et.al*, 2002 dalam Raharjo & Witiastuti, 2016). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting di dalam organisasi karena mampu menginspirasi para karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi dan juga akan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan akan merasa kagum oleh pemimpinnya lalu akan meningkatkan keterikatan kerjanya.

Hal ini menandakan bahwa persepsi bawahan terhadap pemimpin transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Semakin tinggi persepsi bawahan terhadap gaya transformasional maka akan meningkatkan *work engagement* karyawan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan, yaitu :

**Tabel 2.3 Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Engagement***

No	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1	Hubungan Antara Persepsi terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan <i>Work Engagement</i> pada Karyawan PT.Dua Kelinci Pati	2013	Setyowati Wulandari  Harlina Nurtjahjanti  Nofiar A. Putra	Kepemimpinan Transformasional (variabel prediktor)  <i>Work Engagement</i> (Variabel Kriteriaum)	positif yang signifikan
2	<i>Do transformational leaders enhance their followers daily work engagement?</i> (Apakah kepemimpinan transformasional meningkatkan keterikatan kerja bawahannya dalam sehari hari?)	2011	Maria Tims, Arnold B. Bakker,  Despoina Xhantopoulou	<i>Transformational leaders</i> (X1)  <i>Personal Resource</i> (Z)  <i>Work Engagement</i> (Y)	Positif dan signifikan
3	Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i> di "D'SEASON HOTEL" SURABAYA	2015	Deborah Widjaja  Cindy Charista Suyono  Cindy Charista, Josephine	Kepemimpinan Transformasional (X)  <i>Employee Engagement</i> (Y)	Positif dan Signifikan
4	Pengaruh <i>Transformasional Leadership</i> melalui <i>Employee Engagement</i> sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Karyawan Restoran Steak Hut Surabaya	2016	Tiffany Novita Setjoadi,  Lydia Christianti,  Deborah C. Widjaja	<i>Transformasional Leadership</i> (X)  <i>Employee Engagement</i> (Z)  Kinerja Kerja (Y)	Positif dan signifikan

Berdasarkan uraian kerangka berfikir diatas serta terdapat penelitian yang

mendukung maka diperoleh hipotesis :

**H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement***

#### 4. Pengaruh keadilan distributif karir terhadap *work engagement*

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan mengenai keadilan dalam pendistribusian sumberdaya-sumberdaya hasil organisasi (Rohyani, 2014). Berkaitan dengan distribusi karir, keadilan distributif adalah persepsi karyawan terhadap keadilan alokasi karir yang mereka terima. Keadilan karir yang dimaksud tidak menuntut pembagian yang sama bagi setiap orang tetapi pembagian dilakukan berdasarkan perbandingan antara jasa yang telah dilakukan masing masing orang terhadap perusahaan.

Menurut (Carrel & Dittrich, 1978 dalam Tjahjono, 2009) seseorang akan menilai keadilan dengan cara membandingkan rasio *outcome* yang diterima dan input yang diberikan dengan rasio yang serupa dari orang lain. Jika karyawan menilai bahwa *outcome* yang diterima sesuai dengan input yang diberikan kepada perusahaan hal tersebut menandakan bahwa karyawan memiliki persepsi adil terhadap perusahaannya dan menganggap hal ini merupakan sesuatu yang wajar. Teori kewajaran (*equity theory*), menyatakan bahwa manusia dalam bersosialisasi dikehidupan, memiliki keyakinan bahwa imbalan dari organisasi harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Cowherd & Levine, 1992 dalam Palupi, et. al.,2014).

Teori yang dikatakan (Skarlikcy & Folger, 1997 dalam Tjahjono, 2009) yaitu jika rasio *outcome* dan input dipersepsikan tidak adil maka seseorang akan berusaha mengembalikan keadilan dengan cara yang tidak produktif seperti mengurangi input (tidak bekerja). Begitupun sebaliknya

karyawan akan menilai adil jika mempersepsikan rasio antara *effort* dan karir yang diperoleh sebanding dengan rasio dari pihak lain. Persepsi keadilan ini akan membuat karyawan memiliki reaksi emosional yang positif sehingga menimbulkan karyawan berkeinginan untuk lebih meningkatkan kontribusi kerja mereka terhadap perusahaannya.

Wallace, *et.al.*, (2009) dalam Susanto, *et.al.*, (2016) mengatakan salah satu faktor terbentuknya kondisi *engagement* adalah faktor kompensasi non-finansial seperti promosi karir serta Perrins (2003) Susanto, *et.al.*, (2016) juga berpendapat bahwa salah satu faktor pendorong terbentuknya *work engagement* adalah kesempatan yang lebar untuk berkarir. Bagi karyawan, praktik karir ini sangat kritical karena berkaitan dengan kesejahteraan seorang karyawan dalam jangka waktu yang panjang dalam perusahaannya. Akibatnya karyawan yang menilai bahwa karir yang didapatkan telah sebanding dengan usaha kerja mereka kepada perusahaan maka akan merasa bahwa ini merupakan keadilan. Kemudian karyawan mencoba untuk mendukung keadilan tersebut dengan ingin semakin terlibat terhadap pekerjaannya.

Hal ini menandakan bahwa persepsi bawahan terhadap keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Semakin tinggi tingkat persepsi bawahan terhadap keadilan distributif maka akan meningkatkan *work engagement*. Pernyataan tersebut juga didukung oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan yaitu:



**Tabel 2.4 Keadilan Distributif terhadap *Work Engagement***

No	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel terkait	Hasil Penelitian
1	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja melalui keadilan organisasi sebagai variabel mediasi	2016	Dina Christina Raharjo Rini Setyo Witiastuti	Kepemimpinan Transformasional (X) Keadilan Organisasi (Z) <i>Work Engagement</i> (Y)	Positif dan signifikan
2	Keadilan Prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor <i>Employee Engagement</i>	2012	Meily Margaretha SE., M.,Ed. T Elisabeth Cintya Santosa, S.E., M.Si	Keadilan Prosedural (Variabel Prediktor) Keadilan Distributif (Variabel Prediktor) Employee Engagement (Variabel Kriteriaum)	positif dan signifikan
3	Dampak Keadilan Organisasi pada Employee Engagement di Sektor Perbankan Pakistan	2012	Abdul Khaliq Alvi, Abdus Sattar Abbasi	Keadilan Organisasi (X) Employee Engagement (Y)	Positif dan signfikan

Berdasarkan uraian kerangka berfikir diatas serta terdapat penelitian

yang mendukung maka diperoleh hipotesis :

**H4 : Keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap *work engagement***

5. Pengaruh *work engagement* terhadap *burnout*

Schaufeli dan Bakker (2003) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan mental yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan adanya kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan pengabdian (*absorption*) dalam (Astuti, *et. al.*, 2016).

Schmid (2004) dalam (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012) mengartikan *work*

*engagement* merupakan pertemuan antara kepuasan dan komitmen, yang mana kepuasan tersebut lebih mengacu kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen cenderung melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dapat dilihat dari motivasi mereka dalam bekerja serta selalu berkomitmen, semangat, dan antusias (Dewi & Ariati, 2014).

Karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaannya akan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan terhadap pekerjaannya. Dapat dilihat dari besarnya energi yang dicurahkan, ketahanan mental yang kuat saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usahanya untuk pekerjaan serta ketekunan dan keyakinan dalam menghadapi kesulitan.

Karyawan sepenuhnya fokus dalam bekerja, sehingga terasa waktu berlalu dengan cepat dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Dua dimensi *work engagement* yaitu *vigor* ditandai oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan juga dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2004). Dedikasi ditandai dengan rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan (Schaufeli dan Bakker, 2004).

*Burnout* adalah metafora yang umum digunakan untuk menggambarkan keadaan kelelahan mental (Schaufeli dan Bakker, 2004). Leatz dan Stolar (1993) menyatakan bahwa *burnout* adalah kelelahan fisik,

mental, dan emosional sebab stress yang dialami berlangsung dalam waktu lama dengan situasi yang menuntut adanya keterlibatan emosi yang tinggi serta tingginya standar keberhasilan pribadi dalam (Prestiana & Putri, 2013). Casserley dan Megginson dalam Hikmatullah (2016). mendefinisikan *burnout* adalah hasil kondisi negatif yang muncul dan berkembang selama jangka waktu yang panjang antara individu-individu dalam organisasi yang tidak nampak pada perilaku nyata tetapi terindikasi penyakit mental.

Seseorang yang mengalami *burnout* cenderung merasa jenuh dengan pekerjaan bahkan dengan organisasinya, tidak memiliki semangat, dan kurang produktif dalam bekerja sehingga perlahan lahan mengurangi kontribusinya dalam organisasi. Dimensi keterikatan kerja yaitu *vigor*, dedikasi, dan pengabdian memiliki hubungan yang berlawanan langsung dengan dimensi inti *burnout* yaitu kelelahan, sinisme, dan ketidakefektifan. Schaufeli dan Bakker (2004) menyimpulkan bahwa *burnout* merupakan erosi dari keterlibatan, dimana kekuatan berubah menjadi kelelahan, dedikasi berubah menjadi sinisme, dan pengabdian berubah menjadi ketidakefektifan.

Dari identifikasi masing masing dimensi *work engagement* dan *burnout* di atas maka peneliti menyimpulkan hal tersebut menandakan antara *work engagement* dan *burnout* memiliki hubungan negatif atau saling berlawanan. Ketika *work engagement* meningkat maka *burnout* akan berkurang, namun dalam penelitian Bakker, *et.al.*, (2005) menyatakan

bahwa karyawan dengan pekerjaan dengan tanggung jawab rendah memiliki *burnout* yang rendah, tapi ini tidak berarti bahwa mereka sangat terlibat dalam pekerjaan mereka.

Dari pernyataan Bakker, *et.al.*, (2005) peneliti berasumsi bahwa *burnout* yang rendah tidak memutuskan akan dapat meningkatkan *work engagement*. Pada penelitian Schaufeli dan Bakker (2004) menyimpulkan ada hubungan antara *work engagement* dan *burnout*, yang berarti secara tidak sadar ada hubungan yang saling mempengaruhi diantara *work engagement* dan *burnout*.

Pada saat karyawan merasa terikat dengan pekerjaan maka hal itu ditandai dengan bertambahnya energi sehingga membuat karyawan selalu semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kondisi tersebut sangat jauh dari ciri *burnout* yang mana karyawan merasa tidak semangat, tidak berdaya, dan merasa jenuh dengan pekerjaannya. Tetapi ketika karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang rendah sehingga tidak memungkinkan mengalami *burnout* belum bisa dipastikan bahwa karyawan tersebut merasa terikat dan terlibat banyak dengan pekerjaannya.

Dalam penelitian Schaufeli, *et.al.* (2006) menyimpulkan bahwa *burnout* terkait negatif dengan *engagement*. Kesimpulan penelitian tersebut mengartikan bahwa antara *engagement* dengan *burnout* memiliki hubungan yang negatif dimana ketika *engagement* meningkat maka *burnout* akan menurun. Makna negatif dalam status hubungan *burnout*

dengan *engagement* mengartikan bahwa hubungan keduanya saling bertolak belakang.

Dari uraian tersebut peneliti berspekulasi bahwa adanya hubungan antara *work engagement* dan *burnout* mengartikan bahwa *work engagement* dapat mempengaruhi *burnout*. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh penelitian penelitian terdahulu, yaitu :

**Tabel 2.5 Work Engagement terhadap Burnout**

No	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1	<i>The measure of work engagement with a short questionnaire</i>	2006	Wilmar B Schaufeli Arnold B Bakker Marisha Salanova	<i>Work engagement</i>  <i>Burnout</i>	Dimensi <i>work engagement</i> memiliki hubungan negatif terhadap dimensi <i>burnout</i>
2	<i>Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a multi-sample study</i>	2004	Wilmar B Schaufeli Arnold B Bakker	<i>Job Demands</i> <i>Job Resources</i> <i>Burnout</i> <i>Engagement</i> <i>Health Problems</i> <i>Turnover</i> <i>Intention</i>	Dimensi Keterikatan berhubungan negatif dengan dimensi <i>burnout</i> .

Berdasarkan uraian kerangka berfikir diatas serta diperkuat oleh penelitian terdahulu maka diperoleh hipotesis :

**H5 : Work engagement berpengaruh negatif terhadap burnout**

6. *Work engagement* memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *burnout*.

Kepemimpinan yang transformasional akan mampu mempengaruhi bawahannya untuk melakukan perubahan perubahan positif yang efeknya akan meningkatkan antusias dan dedikasi pada karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Munandar (2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan

transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama, dalam (Mujiassi & Ratananingsih, 2012).

Sehingga kepemimpinan transformasional dapat menciptakan *work engagement* pada karyawan. Semakin transformasional gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan *work engagement*. Ketika *work engagement* karyawan meningkat tentu saat itu juga *burnout* karyawan akan menurun. Terbukti dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *burnout* merupakan erosi dari keterlibatan, dimana 'kekuatan berubah menjadi kelelahan, dedikasi berubah menjadi sinisme, dan kemanjuran berubah menjadi ketidakefektifan.

Dengan begitu *work engagement* mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *burnout*. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa penelitian yaitu :

**Tabel 2.6 Work engagement memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *burnout***

No	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1	The measure of work engagement with a short questionnaire	2006	Arnold B Bakker  Wilmar B Schaufeli	<i>Work engagement</i>  <i>Burnout</i>	Dimensi <i>work engagement</i> memiliki hubungan negatif terhadap dimensi <i>burnout</i>
2	Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan <i>work engagement</i> pada karyawan PT.Dua Kelinci Pati	2013	Setyowati Wulandari  Harlina Nurtjahjanti  Nofiar.A Putra	Kepemimpinan Transformasional (variabel prediktor)  <i>Work Engagement</i> (Variabel Kriteriaum)	positif yang signifikan memiliki hubungan anatara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan <i>work engagement</i>

Berdasarkan uraian kerangka berfikir diatas serta terdapat penelitian yang mendukung maka diperoleh hipotesis :

**H6: *Work engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *burnout***

7. *Work engagement* memediasi pengaruh antara keadilan distributif karir terhadap *burnout*

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan (Budiarto & Wardani, 2005). Keadilan ini bermakna adil dalam memberi hak kepada seseorang berdasarkan atas jasa yang telah dilakukan. Keadilan yang dimaksud tidak menuntut pembagian yang sama bagi setiap orang tetapi pembagian dilakukan berdasarkan perbandingan antara jasa yang telah dilakukan masing masing orang.

Karyawan yang merasa diadili dalam hal distributif , akan sadar bahwa pekerjaannya yang ia lakukan selama ini tidak sia sia karena adanya imbalan yang adil dari perusahaan sesuai dengan ukuran jasa yang telah ia kontribusikan hal itu akan membuat karyawan semakin bekerja dengan gigih dan tekun sehingga meningkatkan *work engagement*nya. Dengan begitu keadilan distributif secara tidak langsung berpengaruh terhadap *burnout* yang dimediasi oleh *work engagement*. Sebab *work engagement* sendiri dapat mempengaruhi laju *burnout*, ketika *work engagement* karyawan tinggi berarti si karyawan sedang dalam keadaan senang dan semangat dalam menyelesaikan

pekerjaannya hal tersebut jauh dari fenomena burnout yang ditandai dengan adanya rasa putus asa dan tidak puas dengan pekerjaannya.

Dengan begitu *work engagement* mampu memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap *burnout*. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa penelitian yaitu :

**Tabel 2.7** *Work engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif karir terhadap *burnout*

No	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1	The measure of work engagement with a short questionnaire	2006	Arnold B Bakker  Wilmar B Schaufeli	<i>Work engagement</i>  <i>Burnout</i>	Dimensi <i>work engagement</i> memiliki hubungan negatif terhadap dimensi <i>burnout</i>
2	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja melalui keadilan organisasi sebagai variabel mediasi	2016	Dina Christina Raharjo  Rini Setyo Witiastuti	Kepemimpinan Transformasional (X)  Keadilan Organisasi (Z)  <i>Work Engagement</i> (Y)	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i>

Berdasarkan uraian kerangka berfikir diatas serta terdapat penelitian yang mendukung maka diperoleh hipotesis :

**H7 : *Work engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif karir terhadap *burnout***



### C. Model Penelitian

