

## **BAB IV**

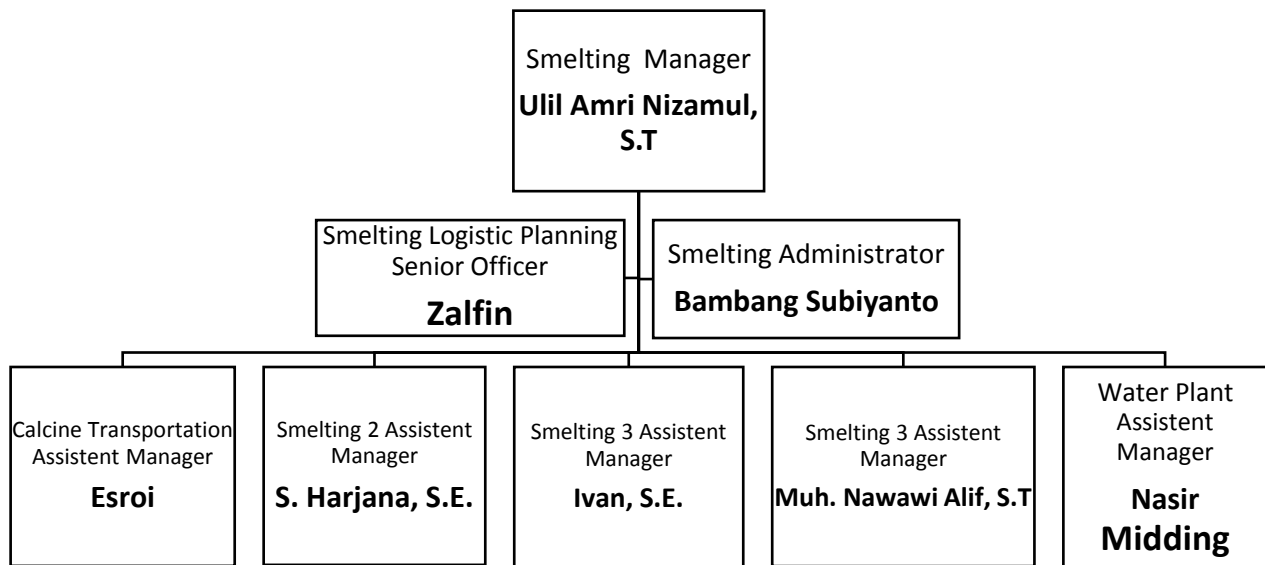
### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek/Subyek Penelitian**

##### **1. Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan yang bekerja pada Satuan Kerja Smelting PT. Aneka Tambang (Persero) Tbk UBPN Sulawesi Tenggara. PT Antam merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dibidang pertambangan. Sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah Indonesia (65%) dan masyarakat (35%). PT Antam dinyatakan resmi lahir oleh Peraturan Pemerintah No. 22 tahun 1968 pada tanggal 5 Juli 1968. Melalui wilayah operasi yang tersebar di seluruh Indonesia yang kaya akan bahan mineral, kegiatan Antam mencakup eksplorasi, penambangan, pengolahan serta pemasaran dari komoditas bijih nikel, feronikel, emas, perak, bauksit dan batubara. Segmen usaha nikel Antam terdiri dari komoditas feronikel dan bijih nikel, yang dihasilkan dari tambang-tambang nikel di Sulawesi Tenggara dan Maluku Utara serta pabrik-pabrik feronikel di Sulawesi Tenggara.

Terdapat 25 unit satuan kerja pada Antam yang beroperasi di Sulawesi Tenggara. Salah satunya adalah satuan kerja smelting yang menjadi populasi dari penelitian ini. Satker Smelting Antam Sultra memiliki karyawan berjumlah 170 yang dibawah oleh seorang manajer. Berikut adalah struktur jabatan satuan kerja smelting Antam Sultra:



Gambar 4.1  
Struktur Jabatan Satuan Kerja Smelting PT. Antam Pomalaa

Deskripsi kerja yang diemban oleh Satuan Kerja Smelting PT. ANTAM  
(Persero) Tbk. Sultra ini adalah sebagai berikut:

a. Pengecekan:

- (1) Peralatan *furnace*/operasi dan GCT
- (2) Material Operasi (barang masuk dan pemakaian)
- (3) Bahan bakar dan kayu bakar
- (4) *Copper cooler* dan *tundish*
- (5) *Chute*, *electrode roof*, dan *furnace cover*
- (6) *Spray chamber/combuntion chamber*
- (7) *Oli gearbox/reducer cooling tower* dan bahan bakar

b. Perawatan:

- (1) Motor, peralatan pompa, *engine*, *fan* dan *blower*

- (2) *Mixer, mud gun/panel mud gun*
  - (3) *Send rammer, pneumatic drill, chipper*
  - (4) *Grease up motor pompa, motor fan, motor blower dan hoist*
  - (5) *Stamping metal runner/slag runner*
  - (6) *Penggantian metal tap block*
  - (7) *Membuat ring chute dan manual clay gun (rekondisi)*
  - (8) *Penanganan drum eks material (rekondisi/drop out)*
  - (9) *Grease up bearing as airtation blower*
- c. Pembersihan:
- (1) *Scrap/sisa material*
  - (2) *Sortir/merapikan besi tua*
  - (3) *Drain debu spray chamber di lantai 2*
  - (4) *Lantai dasar dan gudang peralatan*
  - (5) *Tundish dan jalur pendingin*
  - (6) *Area bottom dan lantai 4*
  - (7) *Power room/hydraulic room*
  - (8) *Filter compressor GCT, genset dan comp furnace*

## **2. Waktu penelitian**

Penyebaran kuesioner dilaksanakan pada tanggal 2 Januari 2018 dan penarikan kuesioner dilaksanakan mulai dari 9 Januari - 10 Januari 2018. Proses penyebaran kuesioner dilakukan oleh peneliti dengan didampingi oleh salah satu karyawan Smelting Antam. Cara penyebaran kuesioner adalah dengan mendistribusikan kuesioner ke semua unit kerja

Smelting yaitu *Calcine Transportation*, *Smelting 2*, *Smelting 3*, *Smelting 4*, dan *Water Plant* melalui pengawas koordinator dari masing masing unit. Selanjutnya oleh pengawas koordinator kuesioner diteruskan pada para karyawan yang telah ditetapkan sebagai responden. Pengumpulan kuesioner juga melalui jalur dan proses mekanisme yang sama.

Kuesioner yang disebarkan berjumlah 170 buah kuesioner dan jumlah kuesioner yang kembali untuk ditindak lanjuti adalah sebanyak 131 buah kuesioner, sehingga data dari responden yang dapat diolah ke tahap selanjutnya adalah sebanyak 131 kuesioner. Berikut gambaran mengenai data sampel pada penelitian ini :

**Tabel 4.1**  
**Data Sampel Penelitian**

No	Keterangan	Karyawan	Presentase
1	Jumlah kuesioner yang disebar	170	100%
2	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	131	77,1 %
3	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	39	22,9%

Dari tabel di atas menunjukkan presentasi kuesioner yang tidak kembali sebanyak 39 buah (22,9%) dikarenakan adanya responden yang tidak berpartisipasi dalam penelitian ini. Adanya karyawan yang tidak berpartisipasi dalam mengisi kuesioner penelitian ini dikarenakan waktu penyebaran kuesioner dilakukan sehari setelah hari libur nasional yaitu hari raya tahun baru sehingga sebagian karyawan banyak yang mengambil cuti liburan pada saat penyebaran kuesioner. Maka dari itu kuesioner yang kembali tidak bisa seluruhnya. Adapun kuesioner yang dapat diolah pada tahap selanjutnya berjumlah 131 dengan presentase (77,1%).

### 3. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden yang dituju pada penelitian ini adalah karyawan pabrik yang bekerja pada Satuan Kerja Smelting PT. ANTAM (Persero) Tbk UBPN Sulawesi Tenggara tepatnya yang berada di Kecamatan Pomalaa. Karyawan Satker Smelting Antam Sultra berjumlah 170 karyawan yang mana dari 170 karyawan tersebut semua dijadikan responden dalam penelitian ini tetapi hanya 131 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Berdasarkan isian mengenai profil responden pada kuesioner penelitian ini, selanjutnya responden akan dianalisis menurut karakteristik individu responden yaitu : jenis kelamin, umur dan masa kerja. Untuk karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah karyawan yang bekerja pada satker Smelting Antam Sultra semua adalah laki-laki. Adapun untuk analisis menurut karakteristik responden berdasarkan umur dan lama bekerja disajikan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia Responden				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25 tahun	5	3.8	3.8
	26 - 30 tahun	21	16.0	19.8
	31 - 40 tahun	62	47.3	67.2
	41 - 50 tahun	37	28.2	95.4
	>50 tahun	6	4.6	100.0
	Total	131	100.0	100.0

Sumber : Hasil Data Sekunder yang diolah

Dari hasil analisis pada tabel 4.2, terlihat bahwa di Satuan Kerja Smelting Antam Sultra dari 131 responden ternyata didominasi oleh karyawan dengan umur 31-40 tahun sebanyak 62 orang (47,3%). Setelah itu berturut-turut diikuti dengan kelompok responden dengan umur 41-50 tahun pada urutan ke II sebanyak 37 orang (28,2%), kelompok responden dengan umur 26-30 tahun pada urutan ke III sebanyak 21 orang (16%), kelompok responden yang berumur diatas 50 tahun berada pada urutan ke IV sebanyak 6 orang (4,6%) dan yang terakhir adalah kelompok responden yang muda dengan usia dibawah 25 tahun sebanyak 5 orang (3,8%).

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden**  
**Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5 tahun	55	42.0	42.0
	5 - 10 tahun	18	13.7	55.7
	11 - 15 tahun	35	26.7	82.4
	21 - 25 tahun	22	16.8	99.2
	>30 tahun	1	.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0

Sumber: Hasil Data Sekunder yang diolah

Dari hasil analisis pada tabel 4.3, terlihat bahwa di Satuan Kerja Smelting Antam Sultra dari 131 responden ternyata didominasi oleh karyawan dengan masa kerja dibawah 5 tahun sebanyak 55 orang (42%). Setelah itu berturut-turut diikuti dengan kelompok responden dengan masa kerja 11-15 tahun pada urutan ke II sebanyak 35 orang (26,7%), kelompok responden dengan masa kerja 21-25 tahun pada urutan ke III sebanyak 22

orang (16,8%), kelompok responden dengan masa kerja 5-10 tahun berada pada urutan ke IV sebanyak 18 orang (13,7%) dan yang terakhir adalah kelompok responden yang memiliki masa kerja paling lama yaitu diatas 30 tahun sebanyak 1 orang (0,8%).

## B. Hasil Uji Instrumen Penelitian

### 1. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Uji statistik deskriptif dilakukan hanya untuk memberikan gambaran data yang didapatkan secara umum. Pengukuran jawaban responden menggunakan *Skala Likert* dengan rentang 1-5. Jika merujuk pada kriteria (Ghozali, 2013 dalam Haifani, 2017) yaitu *three box method*, maka untuk menentukan interval kelas digunakan rumus :

$$i = \frac{Range}{2aKategori} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Range dan kategori berdasarkan perhitungan interval kelas diatas, dapat dilihat dari tabel 4.4 dibawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Interpretasi dari Data Penelitian**

Interval	Interpretasi
1 – 2,3	Rendah
2,3 – 3,6	Sedang
3,6 – 5	Tinggi

Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, keadilan distributif karir, *work engagement*, (keterikatan

kerja) dan *burnout* (kelelahan kerja) yang telah dianalisis menggunakan uji statistik deskriptif seperti yang telah disajikan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**  
**Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Item Pernyataan	Min	Max	Mean	SD
1	Saya mendapat motivasi dari pemimpin saya dalam menyelesaikan pekerjaan	2	5	3.89	.914
2	Pemimpin saya menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam mencapai visi misi organisasi	2	5	3.82	.846
3	Pemimpin memberikan penghargaan terhadap ide-ide yang saya sampaikan	2	5	3.89	.800
4	Pemimpin saya hadir saat dibutuhkan	2	5	3.92	.877
5	Pemimpin mendorong kreativitas saya	2	5	3.93	.896
6	Saya merasa bangga dengan pemimpin saya	2	5	3.80	.932
7	Pemimpin saya melakukan tindakan yang membangun rasa hormat	2	5	3.85	.827
8	Pemimpin selalu memberikan contoh yang baik bagi saya	2	5	3.85	.890
9	Pemimpin memberikan bantuan kepada saya dalam menyelesaikan pekerjaan	2	5	3.89	.810
10	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu dan bukan hanya sebagai anggota	2	5	3.91	.854
	Valid n (listwise)			3.87	

Sumber: Lampiran 5

Pada tabel 4.5 menjelaskan bahwa penilaian yang diberikan responden pada variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan item pernyataan dengan nilai rata rata tertinggi yaitu item pernyataan nomor 5 dengan skor 3,93 yang berbunyi “pemimpin mendorong kreatifitas saya”, sedangkan nilai rata rata yang paling rendah yaitu pada item pernyataan nomor 6 yang berbunyi “saya merasa bangga dengan pemimpin saya”. Jika semua item pernyataan dirata-ratakan maka diperoleh skor sebesar 3,87. Jika dilihat skor rata rata dari semua item pernyataan variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,87 yang menunjukkan bahwa semua dimensinya termasuk kategori bernilai tinggi. Dari data tersebut



dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap gaya transformasional yang diterapkan oleh atasan mereka.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**  
**Variabel Keadilan Distributif Karir**

No	Item Pernyataan	Min	Max	Mean	SD
1	Karir yang saya dapatkan diperusahaan sesuai dengan usaha yang saya lakukan dalam bekerja	2	5	3.70	.934
2	Karir yang saya dapatkan diperusahaan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan”	2	5	3.76	.921
3	Karir yang saya dapatkan sesuai dengan apa yang telah saya kontribusikan”	2	5	3.77	.916
4	Karir yang saya dapatkan diperusahaan sebanding dengan pekerjaan yang saya berikan	2	5	3.76	.937
	Valid N (listwise)			3.74	

Sumber: Lampiran 5

Pada tabel 4.6 menjelaskan bahwa penilaian yang diberikan responden pada variabel keadilan distributif karir menunjukkan item pernyataan dengan nilai rata rata tertinggi yaitu item pernyataan nomor 3 dengan skor 3,77 yang berbunyi “karir yang saya dapatkan sesuai dengan apa yang telah saya kontribusikan kepada perusahaan”, sedangkan nilai rata rata yang paling rendah yaitu pada item pernyataan nomor 1 yang berbunyi “karir yang saya dapatkan diperusahaan sesuai dengan usaha yang saya lakukan dalam bekerja”. Jika semua item pernyataan dirata-ratakan maka diperoleh skor sebesar 3,74. Jika dilihat skor rata rata dari semua item pernyataan variabel keadilan dsitributif sebesar 3,74 yang menunjukkan bahwa semua dimensinya termasuk kategori bernilai tinggi. Dari data

tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap keadilan distributif karir yang diterapkan di perusahaan mereka.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**  
**Variabel *Work Engagement***

No	Item Pernyataan	Min	Max	Mean	SD
1	Saya selalu bersemangat untuk pergi bekerja setiap harinya	2	5	3.87	.863
2	Saya selalu bersemangat ketika sedang bekerja	2	5	3.88	.886
3	Saya tidak mudah menyerah ketika ada kesulitan dalam bekerja	2	5	3.90	.885
4	Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu	2	5	3.89	.829
5	Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja	2	5	3.80	.948
6	Saya merasa kuat dan tangguh dalam menyelesaikan pekerjaan	2	5	3.83	.887
7	Saya merasa pekerjaan saya menantang	2	5	3.90	.893
8	Pekerjaan saya merupakan sumber kebanggaan bagi diri saya	2	5	3.89	.844
9	Saya merasa bangga ketika melakukan pekerjaan saya	2	5	3.83	.878
10	Saya siap mencurahkan hati dan jiwa saya untuk pekerjaan saya	2	5	3.91	.890
11	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sangat bermakna	2	5	3.85	.904
12	Saya fokus ketika sedang bekerja	2	5	3.83	.878
13	Saya merasa bahagia ketika sedang bekerja	2	5	3.84	.875
14	Saya merasa terikat dengan pekerjaan saya	2	5	3.95	.897
15	Saya merasa waktu cepat berlalu ketika sedang bekerja	2	5	3.89	.908
16	Saya sangat menikmati pekerjaan saya	2	5	3.86	.875
17	Saya merasa senang ketika bekerja dalam waktu yang lama	2	5	3.85	.855
	Valid N (listwise)			3.86	

Sumber: Lampiran 5

Pada tabel 4.7 menjelaskan bahwa penilaian yang diberikan responden pada variabel *work engagement* menunjukkan item pernyataan dengan nilai rata rata tertinggi yaitu item pernyataan nomor 14 dengan skor 3,95 yang berbunyi “saya merasa terikat dengan pekerjaan saya”, sedangkan nilai rata rata yang paling rendah yaitu pada item pernyataan nomor 5 yang berbunyi “saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja”. Jika

semua item pernyataan dirata-ratakan maka diperoleh skor sebesar 3,86. Jika dilihat skor rata rata dari semua item pernyataan variabel *work engagement* sebesar 3,86 yang menunjukkan bahwa semua dimensinya termasuk kategori bernilai tinggi. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki keterikatan yang cukup tinggi terhadap pekerjaan mereka.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**  
**Variabel *Burnout***

No	Item Pernyataan	Min	Max	Mean	SD
1	Saya merasa jenuh dengan pekerjaan saya	1	4	2.40	.974
2	Saya merasa energi saya habis terbakar karena pekerjaan saya	1	4	2.41	.968
3	Saya merasa tidak semangat saat bangun pagi dan harus menghadapi pekerjaan	1	4	2.46	1.017
4	Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu	1	4	2.46	.871
5	Saya merasa terbebani melakukan pekerjaan ini di perusahaan saya	1	4	2.46	.955
6	Saya menjadi kurang tertarik dengan pekerjaan saya	1	4	2.36	.953
7	Saya menjadi kurang antusias dengan pekerjaan saya	1	4	2.35	1.015
8	Saya merasa pekerjaan saya tidak memiliki makna bagi saya	1	4	2.47	.922
9	Saya meragukan manfaat dari hasil pekerjaan saya	1	4	2.39	.941
10	Saya tidak bisa secara efektif membantu memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan	1	4	2.32	.879
11	Saya merasa tidak memberikan kontribusi kerja yang efektif untuk perusahaan saya	1	4	2.40	.958
12	Menurut saya, saya adalah karyawan yang tidak baik di perusahaan saya	1	4	2.39	.981
13	Saya tidak banyak mendapat hal baru dari pekerjaan saya	1	4	2.37	.946
14	Saya tidak merasa termotivasi ketika saya mencapai tujuan kerja saya	1	4	2.33	.924
15	Saya merasa tidak mampu menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik	1	4	2.41	.968
	Valid N (listwise)			2,39	

Sumber: Lampiran 5

Pada tabel 4.8 menjelaskan bahwa penilaian yang diberikan responden pada variabel *burnout* menunjukkan item pernyataan dengan

nilai rata rata tertinggi yaitu item pernyataan nomor 8 dengan skor 2,47 yang berbunyi “saya merasa pekerjaan saya tidak memiliki makna bagi saya”, sedangkan nilai rata rata yang paling rendah yaitu pada item pernyataan nomor 10 yang berbunyi “saya bisa secara efektif membantu memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan”. Jika semua item pernyataan dirata-ratakan maka diperoleh skor sebesar 2,39. Jika dilihat skor rata rata dari semua item pernyataan variabel *burnout* sebesar 2,39 yang menunjukkan bahwa semua dimensinya termasuk kategori bernilai rendah. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa *burnout* atau kelelahan yang dialami karyawan masih dalam taraf rendah.

## **2. Hasil Uji Validitas data**

Uji validitas data dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dalam variabel penelitian ini, dengan kata lain apakah instrumen dengan variabel yang akan diukur telah valid atau sesuai. Syarat sebuah item dikatakan valid jika nilai *loading factor* sama dengan 0,50 atau lebih (Ghozali, 2011). Pada tabel dibawah ini disajikan hasil uji validitas data dari 4 variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Data**  
**Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Nomor butir pernyataan	Estimate	Keterangan
KT1	.828	Valid
KT2	.796	Valid
KT3	.797	Valid
KT4	.799	Valid
KT5	.811	Valid
KT6	.852	Valid
KT7	.780	Valid
KT8	.783	Valid
KT9	.778	Valid
KT10	.771	Valid

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki kriteria valid untuk semua item pernyataan yang berjumlah 10 butir pernyataan dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,5.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Data**  
**Variabel Keadilan Distributif Karir**

Nomor butir pernyataan	Estimate	Keterangan
KD1	.859	Valid
KD2	.855	Valid
KD3	.722	Valid
KD4	.799	Valid

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif karir memiliki kriteria valid untuk semua item pernyataan yang berjumlah 4 butir pernyataan dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,5.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas Data**  
**Variabel *Work Engagement***

Nomor butir pernyataan	Estimate	Keterangan
WE1	.802	Valid
WE2	.799	Valid
WE3	.824	Valid
WE4	.769	Valid
WE5	.847	Valid
WE6	.756	Valid
WE7	.849	Valid
WE8	.796	Valid
WE9	.787	Valid
WE10	.842	Valid
WE11	.818	Valid
WE12	.804	Valid
WE13	.821	Valid
WE14	.799	Valid
WE15	.806	Valid
WE16	.812	Valid
WE17	.801	Valid

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa variabel *work engagement* memiliki kriteria valid untuk semua item pernyataan yang berjumlah 17 butir pernyataan dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,5.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Validitas Data**  
**Variabel *Burnout***

Nomor butir pernyataan	Estimate	Keterangan
BO1	.821	Valid
BO2	.848	Valid
BO3	.855	Valid
BO4	.830	Valid
BO5	.847	Valid
BO6	.815	Valid
BO7	.880	Valid
BO8	.862	Valid
BO9	.849	Valid
BO10	.786	Valid
BO11	.830	Valid
BO12	.846	Valid
BO13	.840	Valid
BO14	.809	Valid
BO15	.846	Valid

Sumber : Lampiran 6

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa variabel *burnout* memiliki kriteria valid untuk semua item pernyataan yang berjumlah 15 butir pernyataan dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,5.

### 3. Hasil Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas data dilakukan untuk mengetahui konsistensi instrumen berdasarkan jawaban responden, sehingga ketika instrumen tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek dengan teknik yang sama walaupun dalam waktu yang berbeda maka hasil yang diperoleh relatif hampir sama. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *construct reliability*  $\geq 0,7$  (Ghozali, 2011). Besarnya *Construct Reliability* dapat dihitung dengan rumus berikut :

$$\frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Tabel 4.13 menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk 4 variabel pada penelitian ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Reliabilitas Data**

Variabel	<i>Construct Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,946	Reliabel
Keadilan Distributif Karir	0,894	Reliabel
<i>Work Engagement</i>	0,969	Reliabel
<i>Burnout</i>	0,972	Reliabel

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.13 menunjukkan nilai *construct reliability* dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,946, variabel keadilan distributif karir sebesar 0,894, variabel *work engagement* sebesar 0,969, dan variabel *burnout* sebesar 0,972. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner penelitian ini adalah reliabel karena mempunyai nilai yang lebih besar dari 0,7. Hal ini mengartikan bahwa semua item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian ini mampu digunakan untuk memperoleh data yang konsisten yang mana bila digunakan kembali untuk sebuah penelitian akan diperoleh jawaban responden yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya.

### **C. Hasil Analisis Data dan Pengujian Hipotesis Menggunakan SEM**

Analisis data yang digunakan untuk menguji model penelitian ini adalah SEM (*structural equation modeling*) yang dioperasikan menggunakan program aplikasi AMOS 22.0. Menggunakan tahapan pemodelan dan analisis persamaan sebagai berikut:

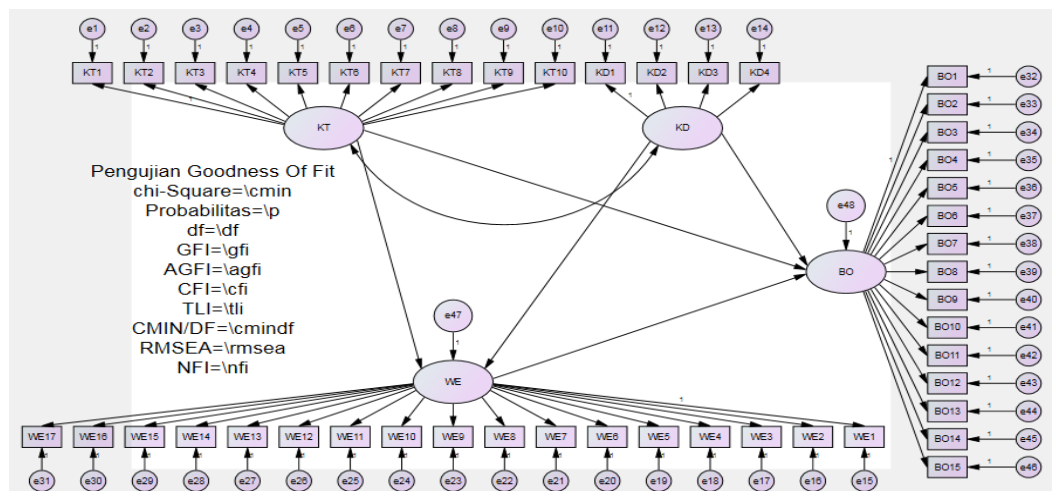


## 1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah awal untuk menganalisis data menggunakan SEM adalah melakukan pengembangan model yang memiliki justifikasi teori atau konsep. Hubungan kausalitas dalam model merupakan turunan dari teori.

## 2. Pengembangan Diagram jalur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya adalah membuat hubungan kausal antar variabel eksogen dengan endogen ke dalam bentuk diagram jalur. Gambar diagram jalur dari model penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.2 dibawah ini.



**Gambar 4.2**  
**Diagram Jalur**

## 3. Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural

Langkah berikutnya adalah menyusun diagram jalur dalam bentuk persamaan, baik persamaan struktural maupun persamaan model (*measurement model*).

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Pada teknik analisis SEM, data yang digunakan adalah data input berupa matrik varian/kovarian atau matrik korelasi. Data mentah hasil observasi dapat dimasukkan dalam program AMOS tetapi dengan catatan data tersebut terlebih dahulu dirubah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi.

#### 5. Menilai Identifikasi Model Struktural

Permasalahan yang sering muncul di dalam model struktural adalah hasil estimasi yang tidak logis. Cara melihat ada tidaknya masalah identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi. Jika hasil identifikasi model termasuk kategori *Unidentified* atau *under identified* maka proses analisis SEM tidak bisa dilakukan. Analisis SEM hanya bisa dilanjutkan apabila hasil identifikasi model masuk dalam kategori *over-identified*. Identifikasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai df (*degree of freedom*) dari model yang dibuat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.14**  
***Computation of degree of freedom***

Number of distinct sample moments:	1081
Number of distinct parameters to be estimated:	98
Degrees of freedom (1081 - 98):	983

Sumber: Lampiran 10

Pada tabel 4.14 menunjukkan hasil output dengan nilai df model sebesar 983. Nilai tersebut menyatakan bahwa model struktural termasuk

kategori *over -identified* karena memiliki nilai df positif. Maka dari itu analisis SEM bisa dilanjutkan ketahap berikutnya.

## 6. Evaluasi Model Struktural

Terdapat beberapa kriteria dalam mengevaluasi model struktural, yaitu :

### a. Ukuran sampel

Jumlah sampel data dalam penelitian ini telah memenuhi syarat asumsi SEM yaitu sebanyak 131 sampel. Sesuai dengan ukuran sampel untuk analisis SEM dengan metode estimasi *Maximum Likelihood* (ML) yang direkomendasikan yaitu 100-200 (Ghozali, 2011).

### b. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan untuk menguji apakah sebaran data dari suatu variabel telah terdistribusi dengan normal atau tidak. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *cr* (*critical ratio*) pada *assessment of normality* berada pada kisaran  $\pm 2,58$  pada level 0,01. Jika ada nilai *cr* yang lebih besar dari nilai kritis maka distribusi data tersebut tidak normal secara *univariate*, sedangkan secara *multivariate* dapat dilihat pada *c.r* baris terakhir dengan ketentuan yang sama (Ghozali, 2011).

Berdasarkan hasil pengujian normalitas data pada lampiran 7 menunjukkan nilai *cr* (*critical ratio*) untuk skewness berada dalam rentang  $\pm 2,58$ , sehingga disimpulkan data pada penelitian ini normal secara *univariate*. Dapat dilihat tabel 4.15 dibawah ini yang

menyajikan nilai cr untuk mengidentifikasi data yang normal secara *multivariate*.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Normalitas Data *Multivariate***

	kurtosis	cr
Multivariate	-7.956	-.685

Sumber: lampiran 7

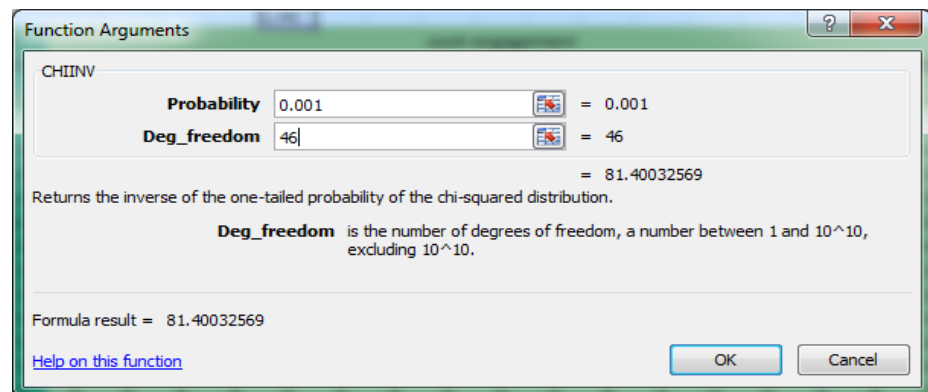
Tabel diatas menunjukkan nilai cr pada baris terakhir tabel dari *assessment of normality* sebesar -0,685 yang masih berada pada kritis  $\pm 2,58$  sehingga data pada penelitian ini dapat disimpulkan normal secara *multivariate*.

c. Uji *Outlier*

Uji *outlier* digunakan untuk mengevaluasi data apakah terdapat data dari suatu variabel yang muncul dengan nilai ekstrim. Nilai ekstrim yang dimaksud adalah nilai yang memiliki karakteristik unik dan terlihat sangat berbeda jauh dengan sebagian besar nilai lain dalam kelompoknya (Hair *et. al*, 1998 dalam Ghazali, 2011). Berdasarkan tabel hasil uji outlier yang bisa dilihat pada lampiran 8 menunjukkan perhitungan batas akhir *outlier* menggunakan CHIINV dengan memasukkan probabilitas 0.001 dan *degree of freedom* sejumlah variabel yang terukur adalah 46 item pernyataan. Kemudian hasil perhitungan batas akhir *outlier* diperoleh nilai sebesar 81,4.

Evaluasi terhadap multivariate outliers dapat dilihat melalui output AMOS *Mahalanobis Distance*. Kriteria yang digunakan adalah tingkat  $p < 0.001$ . Jarak tersebut dievaluasi dengan

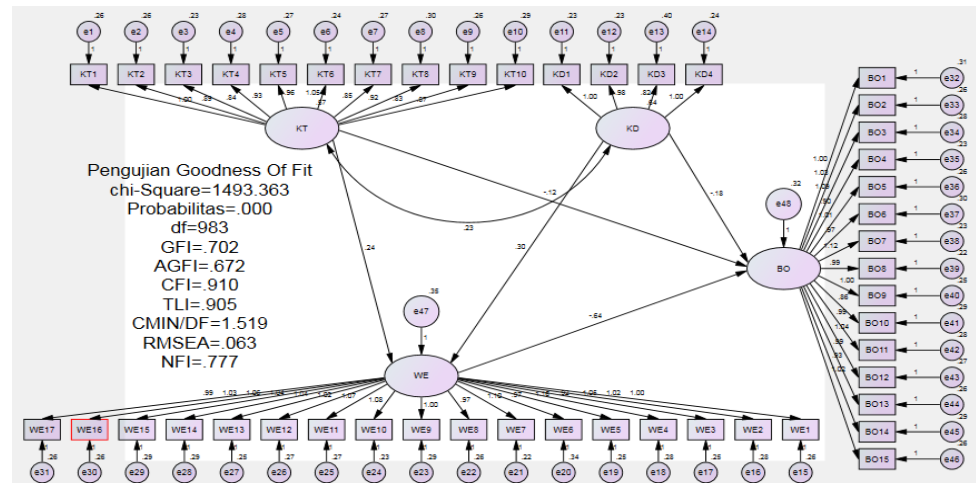
menggunakan  $X^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Dalam kasus ini variabelnya adalah 46, kemudian melalui program excel pada sub-menu **Insert – Function – CHIINV** masukkan probabilitas dan jumlah variabel yang terukur sebagai berikut:



**Gambar 4.3**  
**Perhitungan *Degree of Freedom***

Dapat dilihat dari hasil formula gambar diatas menunjukkan nilai sebesar 81,4. Ketika semua data/kasus memiliki nilai ***Mahalanobis Distance*** lebih besar dari 81,4 mengartikan data tersebut adalah *outliers multivariate*. Dari hasil output AMOS pada lampiran 7 dapat dilihat bahwa tidak terdapat data yang memiliki nilai ***Mahalanobis Distance*** lebih besar 81,4, yang mengartikan bahwa data dari penelitian ini tidak teridentifikasi *multivariate outliers*. Dengan demikian seluruh data penelitian ini dapat digunakan untuk keperluan analisis selanjutnya.

d. Model dan Hasil Pengujian Hipotesis



**Gambar 4.4**  
**Model Penelitian Output AMOS**

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan model penelitian yang dibangun dapat dilihat dari hasil estimasi model struktural. Hasil uji estimasi model penelitian ini disajikan dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Regression Weights**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WE <--- KT	.237	.083	2.864	.004	par_43
WE <--- KD	.303	.081	3.720	***	par_44
BO <--- KD	-.180	.082	-2.187	.029	par_45
BO <--- WE	-.635	.105	-6.020	***	par_46
BO <--- KT	-.115	.080	-1.431	.153	par_47

Sumber: Hasil Data Primer yang diolah

Nilai P pada tabel *Regression Weights* akan dibandingkan dengan nilai kritis 0,05. Apabila nilai P melebihi nilai 0,05 maka dinyatakan variabel independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen atau hipotesis ditolak, sedangkan jika nilai P

dibawah 0,05 maka dinyatakan variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen atau hipotesis diterima.

## 7. Hasil Uji Hipotesis

### a. Uji Hipotesis 1

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian maka hipotesis 1 yang diajukan adalah :

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

Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang transformasional maka akan menekan laju *burnout*. Berdasarkan tabel 4.16 diketahui nilai P sebesar 0,153 berada diatas nilai kritis 0,05 dan bertanda negatif (-) dapat dilihat pada kolom nilai *critical ratio* (c.r) sebesar -1,431. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *burnout*. Dengan demikian H1 yang berbunyi “kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap *burnout*” dinyatakan **ditolak**.

### b. Uji Hipotesis 2

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian maka hipotesis 2 yang diajukan adalah :

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

Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan distributif karir pada organisasi mereka maka akan menekan laju *burnout*. Berdasarkan tabel 4.16 diketahui nilai P sebesar 0,029 masih dibawah nilai kritis 0,05 dan bertanda negatif (-) dapat dilihat pada kolom nilai *critical ratio* (c.r) sebesar -2,187. Hal ini menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif karir memiliki pengaruh negatif (-) terhadap variabel *burnout*. Dengan demikian H2 yang berbunyi “Keadilan distributif karir berpengaruh negatif terhadap *burnout*” dinyatakan **diterima**.

c. Uji Hipotesis 3

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian maka hipotesis 3 yang diajukan adalah :

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

Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang transformasional maka akan meningkatkan *work engagement* mereka. Berdasarkan tabel 4.16 diketahui nilai P sebesar 0,04 masih dibawah nilai kritis 0,05 dan bertanda positif (+) dapat dilihat pada kolom nilai *critical ratio* (c.r) sebesar 2,864. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif (+) terhadap variabel *work engagement*. Dengan demikian H3 yang berbunyi “Kepemimpinan



transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement*” dinyatakan **diterima**.

d. Uji Hipotesis 4

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian maka hipotesis 4 yang diajukan adalah :

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

Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan distributif karir pada organisasi mereka maka akan meningkatkan *work engagement* mereka. Berdasarkan tabel 4.16 diketahui nilai P sebesar (\*\*\*) atau 0,00 mutlak dibawah nilai kritis 0,05 dan bertanda positif (+) dapat dilihat pada kolom nilai *critical ratio* (c.r) sebesar 3,720. Hal ini menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif karir memiliki pengaruh positif (+) terhadap variabel *work engagement*. Dengan demikian H4 yang berbunyi “Keadilan distributif karir berpengaruh positif terhadap *work engagement*” dinyatakan **diterima**.

e. Uji Hipotesis 5

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian maka hipotesis 5 yang diajukan adalah :

**H5 : *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *burnout*.**

Artinya semakin tinggi *work engagement* yang dialami karyawan maka akan mengurangi laju *burnout*. Berdasarkan tabel

4.16 diketahui nilai P sebesar (\*\*\*) atau 0,00 mutlak dibawah nilai kritis 0,05 dan bertanda negatif (-) dapat dilihat pada kolom nilai *critical ratio* (c.r) sebesar -6,020. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work engagement* memiliki pengaruh negatif (-) terhadap variabel *burnout*. Dengan demikian H5 yang berbunyi “*work engagement* berpengaruh negatif terhadap *burnout*” dinyatakan **diterima**.

f. Hasil Uji Hipotesis 6 dan 7

Untuk penjelasan hipotesis 6 dan 7 dapat dilihat dari tabel 4.17 dan tabel 4.18 yang digunakan untuk menganalisis peran variabel mediasi (*intervening*) pada penelitian ini yaitu *work engagement* dalam memediasi pengaruh antara variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional dan keadilan distributif karir terhadap variabel endogen yaitu *burnout*

**Tabel 4.17**  
***Standardized Direct Effects***

	KD	KT	WE	BO
WE	.351	.259	.000	.000
BO	-.180	-.109	-.550	.000

Sumber: Hasil Data Primer yang diolah

**Taba 4.18**  
***Standardized Indirect effects***

	KD	KT	WE	BO
WE	.000	.000	.000	.000
BO	-.193	-.142	.000	.000

Sumber: Hasil Data Primer yang diolah

Dari tabel hasil pengujian *standardized direct effects* dan *standardized indirect effects* diatas maka dapat dijelaskan hubungan

antar variabel eksogen terhadap endogen melalui variabel mediasi, yakni:

#### 1) Uji Hipotesis 6

Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian maka hipotesis 6 yang diajukan adalah :

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

Pada tabel 4.17 menunjukkan nilai *standardized direct effects* variabel kepemimpinan transformasional (KT) terhadap *burnout* (BO) sebesar -1,09. Jika dibandingkan dengan tabel 4.18 terlihat bahwa nilai tersebut lebih kecil dari nilai *standardized indirect effects* yakni sebesar -1,42. Berdasarkan hasil perbandingan nilai tersebut dinyatakan bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *burnout*. Dari pernyataan tersebut mengartikan bahwa H6 yang berbunyi “*work engagement* memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap *burnout*” dinyatakan **diterima** karena hasil nilai pengaruh secara tidak langsung sebesar -1,42 berada diatas nilai pengaruh secara langsung yaitu -1,09.

#### 2) Uji Hipotesis 7

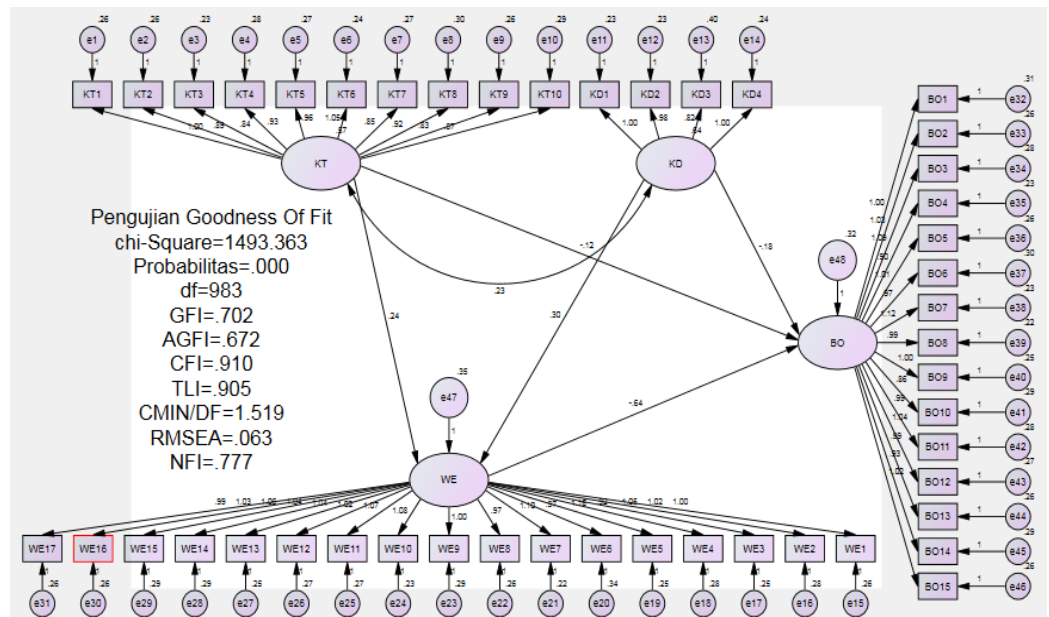
Berdasarkan model pemikiran empiris yang dikembangkan dalam penelitian maka hipotesis 7 yang diajukan adalah :

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

Pada tabel 4.17 menunjukkan nilai *standardized direct effects* variabel keadilan distributif karir (KD) terhadap *burnout* (BO) sebesar -1,80. Jika dibandingkan dengan tabel 4.18 terlihat bahwa nilai tersebut lebih kecil dari nilai *standardized indirect effects* yakni sebesar -1,93. Berdasarkan hasil perbandingan nilai tersebut dinyatakan bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh antara keadilan distributif karir terhadap *burnout*. Dari pernyataan tersebut mengartikan bahwa H7 yang berbunyi “*work engagement* memediasi pengaruh antara keadilan distributif karir terhadap *burnout*” dinyatakan **diterima** karena hasil nilai pengaruh secara tidak langsung sebesar -1,93 berada diatas nilai pengaruh secara langsung yaitu -1,80.

**8. Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit***

Uji kelayakan model atau uji *goodness-of-fit* memiliki beberapa uji kesesuaian statistik dengan beberapa kriterianya. Berikut gambar model yang digunakan dalam penelitian ini.



**Gambar 4.5**  
**Model Penelitian Output AMOS**

Setelah mengetahui asumsi dalam SEM, yaitu asumsi yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter serta pengujian hipotesis. Uji kelayakan model bertujuan untuk mengetahui apakah model yang dibentuk berdasarkan hasil data observasi telah sesuai dengan model teori atau tidak. Maka langkah berikutnya adalah melakukan uji statistik dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur model yang diajukan. Beberapa indeks tersebut disajikan pada tabel 4.19 dibawah ini.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji *Goodness of Fit***

Kriteria	Cut-off value	Model penelitian	Keterangan
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil $\chi^2$ dengan df = 46 adalah 1057,051	1493,363	Fit
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Fit
<i>Relative <math>\chi^2</math> (CMIN/DF)</i>	$\leq 2,0$	1,519	Fit
<i>GFI (Goodness of fit index)</i>	$\geq 0,90$	0,702	Tidak Fit
<i>AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)</i>	$\geq 0,90$	0,672	Tidak Fit
<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	$\geq 0,90$	0,905	Fit
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$\geq 0,90$	0,910	Fit
<i>Root Mean Square error of Approximation (RMSEA)</i>	$\leq 0,08$	0,063	Fit

Sumber: Lampiran 11

Dapat dilihat pada tabel 4.19 yang menunjukkan nilai pada indeks *chi-square* yang diperoleh dari perhitungan program excel yaitu menu **insert-function-CHIINV** sebesar 1057,051 dengan probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai hasil pengujian pada model penelitian ini yaitu 1493,363, hal ini dapat diartikan model telah fit. Begitu juga dengan kriteria fit lainnya yaitu CMIN/DF dengan nilai dibawah 2 yaitu 1,519, nilai RSMEA dibawah 0,08 yaitu sebesar 0,063 dan nilai TLI dan CFI nilainya sama dengan 0,90. Menurut Ghazali (2011) model yang memiliki kriteria fit lebih dari 1 dapat dikatakan sudah baik dan fit. Dengan demikian model pada penelitian ini termasuk kategori fit dan baik.

## 9. Pembahasan

Tahap akhir dari teknik pengujian SEM adalah tahap interpretasi estimasi model berdasarkan hasil pengujian data pada penelitian ini.

**a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Burnout*.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai probabilitas 0,153 yang mengartikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap *burnout*. Hal ini berarti menolak H1 karena tingkat signifikansi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *burnout* lebih besar dari 0,05. Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan Satuan Kerja Smelting Antam Pomalaa terhadap kepemimpinan transformasional maka tidak memberikan pengaruh terhadap tingkat *burnout* mereka.

Hasil dari uji hipotesis ini mengartikan bahwa persepsi karyawan Satuan Kerja Smelting Antam Sultra tidak berpengaruh terhadap tingkat *burnout* mereka. Terbentuknya kondisi *burnout* karyawan Satuan Kerja Smelting Antam tidak banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional, karena masih banyak faktor lain dalam obyek penelitian ini yang berpotensi lebih besar membentuk kondisi *burnout*. Faktor lain yang mungkin bisa mempengaruhi *burnout* pada obyek ini adalah lingkungan kerja.

**b. Pengaruh Keadilan Distributif Karir terhadap *Burnout***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai probabilitas 0,029 yang mengartikan bahwa keadilan distributif karir memiliki pengaruh terhadap *burnout*. Hal ini berarti hipotesis 2 dapat diterima karena tingkat signifikansi hubungan antara keadilan

distributif karir dan *burnout* lebih kecil dari 0,05. Adapun arah hubungan dari hasil uji hipotesis 2 ini ditunjukkan pada nilai c.r adalah negatif (-) sebesar -2,187, sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan Satuan Kerja Smelting Antam Sultra terhadap keadilan distributif karir diorganisasi mereka maka semakin mengurangi laju *burnout* mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosidah (2013) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap *burnout* secara langsung pada pekerja sosial. Jika karyawan merasa tidak menerima karir yang setimpal dengan apa yang telah mereka sumbangkan ke organisasi berarti karyawan akan berpersepsi bahwa organisasi mereka berlaku tidak adil dalam pendistribusian karir. Dampaknya karyawan akan merasa tertekan terhadap pekerjaannya karena salah satu tujuan karyawan bergabung pada sebuah organisasi adalah untuk memperoleh kesejahteraan salah satunya mendapat kesempatan untuk berkarir. Jika mereka tidak mendapatkan karir yang adil maka akan menjadi stres yang dapat memicu kelelahan kerja secara mental dan emosi atau *burnout*. Moore (2000) dalam (Sani, 2011) juga mengungkapkan bahwa *burnout* merupakan kondisi fisik, emosi dan kelelahan mental yang dikarenakan situasi negatif seperti banyaknya tuntutan tugas dan tanggung jawab yang tidak sesuai dengan penghargaan materi yang diberikan dari perusahaan



**c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Engagement***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai probabilitas 0,004 yang mengartikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *work engagement*. Hal ini berarti hipotesis 3 dapat diterima karena tingkat signifikansi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement* lebih kecil dari 0,05. Adapun arah hubungan dari hasil uji hipotesis 3 ini ditunjukkan pada nilai c.r adalah positif (+) sebesar 2,864, sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan Satuan Kerja Smelting Antam Sultra terhadap kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, *et.al* (2013), Tims, *et.al* (2011), Suyono, *et.al* (2015), dan Setjoadi, *et.al* (2016) yang mana serempak menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement*. Pengikut dari pemimpin yang transformasional akan memiliki rasa kagum, loyal, percaya, dan hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan hal yang lebih diharapkan untuk bisa membanggakan atasan mereka. Kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi,

sehingga karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dari seorang pemimpin untuk peningkatan kemampuan maka mereka akan lebih ingin terlibat dengan pekerjaannya serta ingin membangun kepercayaan yang lebih tinggi terhadap atasan. Wallace, *et.al*, (2009) dalam Susanto, *et.al* (2016) menyatakan bahwa pemimpin yang dapat meningkatkan *engagement* adalah pemimpin yang menjadi sumber inspirasi, yang mana pemimpin yang menginspirasi merupakan ciri khas dari pemimpin transformasional.

**d. Pengaruh Keadilan Distributif Karir terhadap *Work Engagement***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai probabilitas 0,00 yang mengartikan bahwa keadilan distributif karir memiliki pengaruh terhadap *work engagement*. Hal ini berarti hipotesis 4 dapat diterima karena tingkat signifikansi hubungan antara keadilan distributif karir dan *work engagement* lebih kecil dari 0,05. Adapun arah hubungan dari hasil uji hipotesis 4 ini ditunjukkan pada nilai *c.r* adalah positif (+) 3,720, sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan Satuan Kerja Smelting Antam Sultra terhadap keadilan distributif karir diorganisasi mereka maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Raharjo dan Witiastuti (2016), Margaretha dan Santosa (2012), serta penelitian yang dilakukan oleh Alvi dan Abbasi (2012) yang

menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara positif terhadap *work engagement*.

Teori yang dikatakan (Skarlicky & 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. 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.

#### **e. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Burnout***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai probabilitas 0,00 yang mengartikan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh terhadap *burnout*. Hal ini berarti hipotesis 5 dapat diterima

karena tingkat signifikansi hubungan antara *work engagement* dan *burnout* lebih kecil dari 0,05. Adapun arah hubungan dari hasil uji hipotesis 5 ini ditunjukkan pada nilai c.r adalah negatif (-) sebesar -6,020, sehingga dari hasil uji hipotesis ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *work engagement* karyawan Satuan Kerja Smelting Antam Sultra maka semakin mengurangi laju *burnout* mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli, *et.al* (2006) dan Schaufeli & Bakker (2004) yang menyatakan bahwa *burnout* memiliki hubungan negatif dan timbal balik dengan *work engagement*. Kondisi *engagement* yang ditandai dengan ketangguhan mental saat bekerja, mampu menghadapi kesulitan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, antusias dan semangat dalam bekerja. Ketika karyawan mengalami kondisi *engagement* maka pada saat yang bersamaan akan menekan laju *burnout* karena dua kondisi ini merupakan kondisi yang berlawanan. *Burnout* ditandai perasaan tidak bermanfaat bagi pekerjaan dan organisasi, merasa jenuh dengan pekerjaannya, kurang produktif yang akhirnya akan mengurangi kontribusi dalam bekerja. Seperti pada pernyataan Schaufeli, *et.al*, (2006) bahwa *work engagement* negatif terkait dengan *burnout*, dimana ketika *engagement* meningkat maka akan menekan laju *burnout* begitupun sebaliknya karena dua kondisi ini memiliki hubungan yang timbal balik.

**f. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Burnout* yang dimediasi oleh *Work Engagement***

Pada hasil pengujian hipotesis ke 6 ini dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *burnout* melalui *work engagement* sebagai variabel yang memediasi. Hal ini berarti hipotesis 6 dapat diterima karena dapat dilihat dari hasil nilai *standardized indirect effects* sebesar -1,41 lebih besar dari nilai *standardized direct effect-nya* yaitu -1,09. Hasil uji hipotesis 6 ini membuktikan bahwa variabel *work engagement* berperan sangat baik sebagai variabel mediasi karena pada penelitian ini terdapat hipotesis 1 yang berbunyi “kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *burnout*” yang mana hipotesis ini ditolak. Ketika ditambahkan variabel *work engagement* sebagai variabel mediasi maka kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap *burnout*.

Pemimpin yang transformasional merupakan pemimpin yang dapat mengubah *mindset* serta perilaku bawahannya untuk bisa lebih meningkatkan kemampuan dan motivasi dalam bekerja. Tipe pemimpin seperti ini akan memberikan perhatian kepada bawahannya sehingga para bawahan merasa mendapatkan dukungan dan dorongan dalam mengembangkan kemampuan mereka untuk bekerja sehingga membuat karyawan termotivasi dan ingin mencapai hasil kerja yang baik. Karyawan akan mulai meningkatkan keterlibatan mereka dalam

bekerja untuk mencapai hasil kerja yang baik. Karyawan yang terlibat sangat kuat dengan pekerjaan mereka akan mampu menghadapi segala kesulitan dalam bekerja dan merasa sangat antusias dalam bekerja hingga pada akhirnya akan terbentuk kondisi *engagement*.

Kondisi *engagement* akan menekan munculnya kondisi *burnout* yang mana kondisi *burnout* sendiri ditandai dengan perasaan jenuh terhadap pekerjaan, merasa tidak berguna dalam perusahaan, bahkan cenderung menjauhi pekerjaan dan organisasi mereka. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, *et.al.*, (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement* kemudian pada penelitian Schaufeli, *et.al.*, (2006) mengatakan bahwa *engagement* berpengaruh negatif terhadap *burnout*.

**g. Pengaruh Keadilan Distributif Karir terhadap *Burnout* yang dimediasi oleh *Work Engagement***

Pada hasil pengujian hipotesis ke 7 ini dikatakan bahwa keadilan distributif karir berpengaruh terhadap *burnout* melalui *work engagement* sebagai variabel yang memediasi. Hal ini berarti hipotesis 7 dapat diterima karena dapat dilihat dari hasil nilai *standardized indirect effects* sebesar -1,93 lebih besar dari nilai *standardized direct effect*-nya yaitu -1,80. Hasil uji hipotesis 7 pada penelitian ini menyatakan bahwa kehadiran variabel *work engagement* akan lebih menguatkan pengaruh antar keadilan distributif dengan *burnout*.

Pada pengujian hipotesis 2 menghasilkan nilai yang signifikan antara pengaruh keadilan distributif karir terhadap *burnout* secara langsung. Salah satu faktor yang dapat menekan laju *burnout* adalah adanya persepsi karyawan terhadap keadilan distributif karir di perusahaan tempat mereka bekerja, namun terdapat variabel yang bisa menjadi perantara dan memperkuat keadilan distributif untuk menekan kondisi *burnout* yaitu *work engagement*. Karyawan yang merasa karir yang mereka peroleh sesuai dengan usaha kerja mereka maka akan membuat karyawan merasa senang dengan keadilan tersebut sehingga karyawan berkeinginan lebih untuk terlibat dengan pekerjaan mereka sampai pada akhirnya karyawan berada dalam kondisi *engagement*.

Kondisi *engagement* tersebut ditandai dengan karyawan merasa antusias menyelesaikan pekerjaan, merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja, dan bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tanda-tanda tersebut mengartikan karyawan jauh dari kondisi *burnout*, yang mana *burnout* dicirikan dengan perasaan lelah dan jenuh terhadap pekerjaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rahatrjo & Witiastuti (2016) mengatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *work engagement* kemudian pada penelitian Schaufeli, *et.al.*, (2006) mengatakan bahwa *engagement* berpengaruh negatif terhadap *burnout*.