



**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN
PROSEDURAL PADA *BURNOUT* DENGAN *ETHICAL
CLIMATE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Karyawan PT. Trans Marga Jateng)**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Imadudin Hasrat Iskandar

7311413171

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke panitia sidang ujian Skripsi pada:

Hari : *senin*
Tanggal : *9 oktober 2017*

Mengetahui;

Ketua Jurusan Manajemen



Rini Setyo witiastuti, SE, M.M
NIP. 197610072006042002

Pembimbing

Dr. Ketut Sudarma, M.M
NIP. 19521115197801002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : *Senin*

Tanggal : *16 Oktober 2017*

Penguji I



Dr. S. Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

Penguji II



Nury Ariani Wulansari, SE., M. Sc
NIP. 198501082009122004


Penguji III



Dr. Ketut Sudarma, M.M
NIP. 195211151978031002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi




Dr. Wahyono, M.M.
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Imadudin Hasrat Iskandar

NIM : 7311413171

Tempat Tanggal Lahir: Sragen, 7 Desember 1995

Alamat : Dukuhan Rt. 26 Rw. 08, Mojopuro, Sumberlawang,
Sragen

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Oktober 2017



Imadudin Hasrat Iskandar
7311413171

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

1. “Pikiranmu akan menjadi ucapanmu.
Ucapanmu akan menjadi perilakumu.
Perilakumu akan menjadi kebiasaanmu.
Kebiasaanmu akan menjadi karaktermu.
Karaktermu akan menjadi takdirmu”.
(Mahatma Gandhi)
2. “Yakini kebenarannya, perjuangkan
selamanya” (AB 1927)

PERSEMBAHAN

1. Kepada Bapak dan Ibu yang selalu percaya dan memberikan kasih sayang, dukungan serta motivasi.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.



UN
UNIVERSITAS N

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang diberi judul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada *Burnout* dengan *Ethical Climate* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada karyawan PT. Trans Marga Jateng Semarang)”. Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak dapat tersusun. Oleh karena itu penulis sampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum, selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
2. Dr. Wahyono, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan dukungan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi
4. Dr. Ketut Sudarma, M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan sumbangan pemikiran serta masukan yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini
5. Dwi Cahyaningdyah, S.E., M.Si selaku Dosen Wali yang telah memberikan dukungan dan bimbingan selama saya menempuh studi Manajemen di Universitas Negeri Semarang

6. Para Dosen Jurusan Manajemen, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama saya menempuh studi Manajemen di Universitas Negeri Semarang
7. Bapak / Ibu responden karyawan PT. Trans Marga Jateng atas kesediaannya memberikan data / informasi yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini
8. Seluruh keluarga dan saudara yang selalu memberikan dukungan baik moril maupun materil untuk menyelesaikan skripsi ini
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan, do'a dan dukungan kepada penulis

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat limpahan balasan dari Allah SWT. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan, wawasan yang semakin luas bagi pembaca.

Semarang, Oktober 2017

Penulis,
UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

SARI

Iskandar, Imadudin Hasrat. 2017. “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada *Burnout* dengan *Ethical Climate* sebagai Variabel Mediasi”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dr. Ketut Sudarma, M.M.

Kata Kunci: Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, *Ethical Climate*, *Burnout*

Meningkatnya fenomena *burnout*, khususnya diprofesi pelayanan terhadap manusia. *Burnout* tampaknya menjadi respon terhadap *stress interpersonal* pada pekerjaan karyawan, di mana kelebihan atau terlalu sering berhubungan dengan orang lain dapat membuat perubahan pada sikap dan perilaku karyawan. Hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya akan sangat penting apabila terjadi kesulitan-kesulitan yang dapat timbul ketika hubungan itu berjalan kacau. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* dengan *ethical climate* sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Trans Marga Jateng yang berjumlah 149 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik Probability Sampling dengan jenis *Proportional Random Sampling*, sampel yang didapat adalah 109 karyawan PT. Trans Marga Jateng. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan kuisioner. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi, dan analisis jalur. Analisis data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh negatif signifikan pada *burnout* dan berpengaruh positif signifikan pada *ethical climate*. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *ethical climate* berpengaruh negatif signifikan pada *burnout*. Selanjutnya, penelitian ini menemukan pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* dapat dimediasi oleh *ethical climate*.

Pada penelitian ini keadilan distributif dan keadilan prosedural dapat menurunkan tingkat *burnout* karyawan dan meningkatkan *ethical climate* karyawan di perusahaan. Selain itu *ethical climate* juga dapat menurunkan tingkat *burnout* karyawan. Saran untuk peneliti selanjutnya dapat menambah variabel baru yang dapat memediasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* dan menggunakan objek yang berbeda yaitu pada bidang perbankan, lembaga asuransi, bidang pelayanan terhadap manusia, dan bidang jasa sehingga dapat menggeneralisasi hasil penelitian.

ABSTRACT

Iskandar, Imadudin Hasrat. 2017. *"The Influence of Distributive Justice and Procedural Justice on Burnout with Ethical Climate as a Mediation Variable"*. Final Project. Management Major. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor: Dr. Ketut Sudarma, M.M.

Keywords: *Distributive Justice, Procedural Justice, Ethical Climate, Burnout*

The phenomenon of burnout was increased currently especially in human service sector. Burnout seems to be a response to interpersonal stress on their job, where too frequent contact with the others can make a difference to their attitudes and behaviors. The correlation between a person and their work will be very important if difficulties appear that can arise when the relationship goes awry. The purpose of this study is to prove the influence of distributive justice and procedural justice on burnout with ethical climate as a mediating variable.

Population in this study is all employees of PT. Trans Marga Jateng which amounted 149 employees. Sampling technique in this research using Probability Sampling technique, with type of Proportional Random Sampling. The sample used is 109 employees of PT. Trans Marga Jateng. The data collection method using observation, interviews, and questionnaires. Data analysis using descriptive, regression, and path analysis. Data analysis using SPSS software version 20.

The results showed that distributive justice and procedural justice have a significant negative effect on burnout and have a significant positive effect on ethical climate. In addition, the results also showed that ethical climate have a significant negative effect on burnout. Furthermore, this study found the effect of distributive justice and procedural justice on burnout can be mediated by ethical climate.

In this study distributive justice and procedural justice can reduce the level of employee burnout and increase ethical climate employees in the company. In addition, ethical climate can also reduce the level of employee burnout. Suggestions for further research can add new variables that can mediate the effects of distributive justice and procedural justice on burnout. The future research also can use different objects in banking, insurance institutions, human services, and another services industry to generalize the results of the research.

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA	vi
SARI.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	20
1.4 Manfaat Penelitian.....	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	23
2.1 Kajian Variabel Penelitian.....	23
2.1.1 Keadilan Distributif	23
2.1.1.1 Definisi Keadilan Distributif.....	23
2.1.1.2 Dimensi Keadilan Distributif	25
2.1.1.3 Indikator Keadilan Distributif	26
2.1.2 Keadilan Prosedural.....	27

2.1.2.1	Definisi Keadilan Prosedural	27
2.1.2.2	Dimensi Keadilan Prosedural.....	29
2.1.2.3	Indikator Keadilan Prosedural	30
2.1.3	<i>Ethical Climate</i>	31
2.1.3.1	Definisi <i>Ethical Climate</i>	31
2.1.3.2	Dimensi <i>Ethical Climate</i>	33
2.1.3.3	Indikator <i>Ethical Climate</i>	33
2.1.4	<i>Burnout</i>	35
2.1.4.1	Definisi <i>Burnout</i>	35
2.1.4.2	Indikator <i>Burnout</i>	37
2.2	Penelitian Terdahulu.....	38
2.3	Kerangka Berfikir.....	41
2.3.1	Pengaruh antar Variabel.....	41
2.3.1.1	Pengaruh Keadilan Distributif pada <i>Burnout</i>	41
2.3.1.2	Pengaruh Keadilan Prosedural pada <i>Burnout</i>	42
2.3.1.3	Pengaruh Keadilan Distributif pada <i>Ethical Climate</i>	42
2.3.1.4	Pengaruh Keadilan Prosedural pada <i>Ethical Climate</i>	43
2.3.1.5	Pengaruh <i>Ethical Climate</i> pada <i>Burnout</i>	44
2.3.1.6	Pengaruh Keadilan Distributif pada <i>Burnout</i> yang dimediasi oleh <i>Ethical Climate</i>	45
2.3.1.7	Pengaruh Keadilan Prosedural pada <i>Burnout</i> yang dimediasi oleh <i>Ethical Climate</i>	46
2.3.2	Kerangka Pengembangan Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN		49
3.1	Jenis dan Desain Penelitian	49

3.1.1	Jenis Penelitian	49
3.1.2	Desain Penelitian	49
3.2	Populasi	49
3.3	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	50
3.4	Variabel penelitian	52
3.4.1	Variabel Bebas atau Independen	52
3.4.2	Variabel Terikat atau Dependen	53
3.4.3	Variabel <i>Intervening</i>	54
3.5	Jenis dan Sumber Data	55
3.5.1	Data Primer	55
3.5.2	Data Sekunder	55
3.6	Metode Pengumpulan Data	56
3.6.1	Metode Observasi	56
3.6.2	Metode Wawancara	56
3.6.3	Metode Kuesioner	57
3.7	Uji Instrumen Penelitian	57
3.7.1	Uji Validitas	57
3.7.2	Uji Reliabilitas	63
3.8	Metode Analisis Data	64
3.8.1	Metode Analisis Deskriptif	64
3.8.2	Uji Asumsi Klasik	65
3.8.2.1	Uji Normalitas	66
3.8.2.2	Uji Heteroskedastisitas	67
3.8.2.3	Uji Multikolinearitas	68
3.8.3	Uji Hipotesis Penelitian	69

3.8.3.1	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	69
3.8.3.2	Uji Pengaruh Mediasi (<i>Path Analysis</i>).....	70
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	74
4.1	Hasil Penelitian.....	74
4.1.1	Analisis Statistik Deskriptif Responden	74
4.1.1.1	Analisis Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
4.1.1.2	Analisis deskripsi Berdasarkan Usia.....	74
4.1.1.3	Analisis Deskriptif Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	75
4.1.1.4	Analisis Deskriptif Berdasarkan Masa Kerja.....	76
4.1.2	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian	77
4.1.2.1	Analisis Deskripsi Variabel Keadilan Distributif	78
4.1.2.2	Deskripsi Variabel Keadilan Prosedural	81
4.1.2.3	Deskripsi Variabel <i>Ethical Climate</i>	83
4.1.2.4	Deskripsi Variabel <i>Burnout</i>	86
4.1.3	Uji Asumsi Klasik.....	88
4.1.3.1	Uji Normalitas	88
4.1.3.2	Uji Multikolinearitas	90
4.1.3.3	Uji Heteroskedastisitas.....	91
4.1.4	Pengujian Hipotesis	93
4.1.4.1	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji statistik t)	93
4.1.4.2	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	98
4.1.5	Pembahasan	108
4.1.5.1	Pengaruh Keadilan Distributif pada <i>Burnout</i>	108
4.1.5.2	Pengaruh Keadilan Prosedural pada <i>Burnout</i>	110
4.1.5.3	Pengaruh Keadilan Distributif pada <i>Ethical Climate</i>	112

4.1.5.4 Pengaruh Keadilan Prosedural pada <i>Ethical Climate</i>	114
4.1.5.5 Pengaruh <i>Ethical Climate</i> pada <i>Burnout</i>	117
4.1.5.6 Pengaruh Keadilan Distributif pada <i>Burnout</i> melalui <i>Ethical Climate</i>	119
4.1.5.7 Pengaruh Keadilan Prosedural pada <i>Burnout</i> melalui <i>Ethical Climate</i>	120
BAB V PENUTUP	122
5.1 Simpulan.....	122
5.2 Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA	126



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka berfikir	48
Gambar 3.1 Model Persamaan Regresi 1	70
Gambar 3.2 Model Persamaan Regresi 2	71
Gambar 3.3 <i>Path analysis</i> keadilan distributif dan keadilan prosedural pada <i>burnout</i> melalui <i>ethical climate</i>	72
Gambar 4.1 Grafik Normal P-Plot	89
Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i>	92
Gambar 4.3 Persamaan Regresi 1	100
Gambar 4.4 Persamaan Rgeresi 2	102
Gambar 4.5 <i>Path Analysis</i> Keadilan Distributif pada <i>Burnout</i> melalui <i>Ethical Climate</i>	104
Gambar 4.6 <i>Path Analysis</i> Keadilan Prosedural pada <i>Burnout</i> melalui <i>Ethical Climate</i>	105
Gambar 4.7 Struktur <i>Full Model</i> analisis jalur	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gab</i> Pengaruh Keadilan Distributif pada <i>Burnout</i>	12
Tabel 1.2 <i>Research Gab</i> Pengaruh Keadilan Prosedural pada <i>Burnout</i>	13
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	38
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan PT. Trans Marga Jateng	50
Tabel 3.2 Sampel Penelitian.....	52
Tabel 3.3 Indeks Skala <i>Likert</i>	57
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif	58
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural.....	59
Tabel 3.6 Hasil Item Pernyataan Valid Variabel Keadilan Prosedural	60
Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel <i>Ethical Climate</i>	60
Tabel 3.8 Hasil Item Pernyataan Valid Variabel <i>Ethical Climate</i>	61
Tabel 3.9 Uji Validitas Variabel <i>Burnout</i>	61
Tabel 3.10 Hasil Item Pernyataan Valid Variabel <i>Burnout</i>	62
Tabel 3.11 Uji Realibilitas Instrumen	63
Tabel 3.12 Kriteria Nilai Interval.....	65
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden	75
Tabel 4.3 Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden.....	76
Tabel 4.4 Deskripsi Masa Kerja Responden	76
Tabel 4.5 Kriteria Nilai Interval.....	78
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Keadilan Distributif	79
Tabel 4.7 Distribusi Nilai Indeks Keadilan Distributif	80

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Keadilan Prosedural.....	81
Tabel 4.9 Distribusi Nilai Indeks Keadilan Prosedural.....	82
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban <i>Ethical Climate</i>	83
Tabel 4.11 Distribusi Nilai Indeks <i>Ethical Climate</i>	85
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Jawaban <i>Burnout</i>	86
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Jawaban <i>Burnout</i>	87
Tabel 4.14 Uji Normalitas.....	90
Tabel 4.15 Uji Multikolinieritas.....	91
Tabel 4.16 Uji Heteroskedastisitas Uji <i>Glejser</i>	93
Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis Parsial Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan <i>Ethical Climate</i> pada <i>Burnout</i>	94
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Parsial Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada <i>Ethical Climate</i>	96
Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis Parsial Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada <i>Ethical Climate</i>	99
Tabel 4.20 Koefisien Determinasi.....	100
Tabel 4.21 Hasil Uji Hipotesis Parsial Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan <i>Ethical Climate</i> pada <i>Burnout</i>	101
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi.....	101
Tabel 4.23 Rangkuman Nilai Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada <i>Burnout</i> melalui <i>Ethical Climate</i>	107

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Penelitian.....	132
Lampiran 2 Koesioner Penelitian.....	134
Lampiran 3 Uji Asumsi Klasik	140
Lampiran 4 Uji Regresi.....	142
Lampiran 5 Uji Path.....	143
Lampiran 6 Tabulasi Jawaban Responden.....	145
Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	151



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Burnout secara negatif telah mempengaruhi karyawan dalam bekerja selama bertahun-tahun. Secara khusus, kelelahan telah berdampak buruk pada karyawan yang bekerja pada profesi pelayanan manusia seperti bidang kesehatan dan pelayanan manusia lainnya. Akibatnya, fenomena *burnout* telah dieksplorasi dengan harapan dapat menurunkan kelelahan diantara para pekerja profesional (Natasha, 2014:6). *Burnout* tampaknya menjadi respon terhadap *stress interpersonal* pada pekerjaan karyawan, di mana kelebihan atau terlalu sering berhubungan dengan orang lain baik pelanggan maupun rekan kerja dapat membuat perubahan pada sikap dan perilaku karyawan (Maslach & Jackson, 1981:99).

Pekerjaan karyawan memiliki beberapa karakteristik yang menciptakan tuntutan kerja yang tinggi, seperti pekerjaan yang rutin, jadwal kerja yang ketat, tanggung jawab atas keselamatan diri sendiri dan orang lain, serta dituntut untuk mampu bekerja dalam tim. Kompleksnya tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab menyebabkan karyawan rentan mengalami *burnout* (Asi, 2013:516). Kelelahan emosional adalah ancaman terhadap operasi standar perusahaan, terutama pada perusahaan dengan tingkat keamanan fisik yang beresiko (Zheng et al., 2015:17). Kelelahan emosional dan depersonalisasi adalah hasil negatif dari komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu pemahaman tentang peran *burnout* di lingkungan perusahaan dapat membantu manajer dalam mengurangi dampak buruknya (Karabay & Erdilek, 2014:105).

Kecenderungan *burnout* yang dialami karyawan dalam bekerja akan sangat sering mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, serta dapat menyebabkan efektifitas pekerjaan menurun, hubungan sosial antar rekan kerja menjadi buruk dan timbul perasaan negatif terhadap pekerjaan, dan tempat kerja. Dengan demikian, gejala yang menunjukkan adanya kecenderungan *burnout* yang dialami oleh karyawan perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen perusahaan (Tawale et al., 2011:75). Hubungan antara seseorang dengan pekerjaan mereka akan sangat penting apabila terjadi kesulitan-kesulitan yang dapat timbul ketika hubungan itu berjalan kacau. Hal ini telah lama diakui sebagai fenomena yang berpengaruh secara signifikan terhadap karyawan di zaman modern ini. Penggunaan istilah *burnout* untuk fenomena ini mulai muncul pada 1970-an di Amerika Serikat, terutama pada orang-orang yang bekerja dibidang pelayanan terhadap manusia (Maslach et al., 2001:398).

Burnout awalnya adalah konsep yang baru ditemukan ketika hal-hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan terjadi pada karyawan dan mempengaruhi kinerja karyawan. Tidak ada definisi standar untuk itu meskipun ada berbagai pendapat tentang apa itu *burnout* dan apa yang bisa dilakukan tentang *burnout* itu. Setiap orang menggunakan istilah yang berbeda, sehingga tidak ada dasar yang dapat menyatukan tentang masalah dan solusi untuk hal ini. Namun, ada satu hal yang mendasari tentang tiga dimensi inti dari *burnout* dan penelitian berikutnya tentang masalah ini yang menyebabkan perkembangan dari teori multidimensi *burnout* terjadi (Maslach & Jackson, 1981:100). Kelelahan adalah pusat dari permasalahan *burnout* baik kelelahan secara fisik maupun emosional dan pendapat yang paling

jelas tentang masalah yang kompleks ini adalah ketika karyawan menggambarkan diri mereka atau orang lain sebagai seseorang yang mengalami kelelahan hal ini mengacu pada pengalaman kelelahan di tempat kerja. Dari tiga aspek *burnout*, kelelahan adalah hal yang paling banyak dilaporkan dan dianalisis. Identifikasi yang terlalu banyak dari kelelahan dengan *burnout* menyebabkan dua aspek lain dari penyebab *burnout* menjadi hal yang tidak perlu dianalisis dan dipelajari (Maslach et al., 2001:402). Namun, fakta bahwa kelelahan adalah kriteria utama yang diperlukan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya *burnout* tidak berarti kelelahan itu sudah cukup digunakan untuk menganalisis terjadinya *Burnout*. Karyawan yang melihat fenomena *burnout* dari luar konteks dan hanya berfokus pada komponen kelelahan individu hal itu akan melupakan fenomena *burnout* secara keseluruhan.

Burnout sebagai sebuah konsep menggabungkan tiga komponen yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi dan rendahnya prestasi pribadi. Kelelahan emosional terjadi ketika para karyawan merasa bahwa rasa emosionalnya meningkat akibat tuntutan pekerjaan yang luar biasa menguras energi individu, emosional dan sumber daya fisik. Depersonalisasi adalah suatu usaha untuk membuat jarak antara diri sendiri dan penerima layanan dengan cara mengabaikan kualitas pelayanan. Depersonalisasi terjadi ketika para pekerja menjadi bekerja sendiri atau terlepas dari berbagai aspek pekerjaan mereka. Rendahnya prestasi pribadi menggambarkan karyawan merasa kurangnya prestasi dan produktivitas di tempat kerja dan perasaan *inefficiency*, di mana karyawan memandang berkurangnya prestasi pribadi mereka (Maslach et al., 2001:403)

Hubungan *inefficiency* (ketidakefisienan) ke yang lain yaitu dua aspek *burnout* agak lebih kompleks. Dalam beberapa kasus muncul menjadi fungsi untuk beberapa hal penyebab *burnout* baik kelelahan, sinisme, atau kombinasi dari keduanya (Maslach et al., 2001:403). Sebuah situasi kerja dengan tuntutan kerja yang luar biasa berkontribusi terhadap kelelahan atau sinisme hal ini cenderung mengikis efektivitas kerja seorang karyawan. Selanjutnya kelelahan dan depersonalisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja seorang karyawan. Seorang karyawan sulit untuk mendapatkan prestasi kerja ketika mereka merasa kelelahan atau ketika bersikap acuh tak acuh terhadap karyawan lain yang sedang butuh bantuan. Namun di konteks pekerjaan lain *inefficiency* muncul untuk mengembangkan secara keseluruhan dengan dua aspek *burnout* lainnya namun tidak secara berurutan. Kurangnya pengaruh tampaknya timbul lebih jelas dari kurangnya sumber daya yang relevan, sedangkan kelelahan dan sinisme muncul dari kehadiran kelebihan beban kerja dan konflik sosial (Maslach et al., 2001:403).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *burnout* adalah keadilan organisasi (Elci et al., 2015; Lambert et al., 2010). Menurut Cole et al., (2010:382) Ketidakadilan dapat membuat karyawan meragukan kemampuan sendiri untuk mengatasi kekurangan mereka, selain itu ketidakadilan juga dapat berfungsi sebagai pemicu stres di tempat kerja dan memicu rangkaian kejadian yang tidak menguntungkan seperti kelelahan emosional yang dialami karyawan dan pengunduran diri karyawan dari perusahaan. Perusahaan yang melakukan keadilan organisasi dengan benar maka karyawan akan mengalami sedikit kelelahan emosi

dan perusahaan bisa mendapatkan keunggulan kompetitif karena karyawan memiliki sikap kerja dan perilaku yang lebih baik (Cole et al., 2010:383).

Keadilan organisasi merupakan hal yang dinilai dalam lingkungan suatu organisasi oleh para pekerja (Elci et al., 2015:592). Persepsi perlakuan organisasi yang tidak adil merupakan stressor yang dapat memicu terjadinya kelelahan kerja secara fisik dan mental. Jika stres yang dialami karyawan dalam jangka waktu yang lama dengan intensitas yang cukup tinggi akan ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri yang mengakibatkan karyawan merasa terpisah dari pekerjaannya dan inilah kita sebut dengan istilah “*burnout*”, (Rosidah, 2013:86). Selain itu Keadilan dan implementasinya merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang telah terbukti memberikan konteks yang baik bagi perkembangan kehidupan manusia (Allahyari & Molaei, 2016:80).

Persepsi ketidakadilan adalah indikasi penting yang menunjukkan karyawan merasa kelelahan. Sinyal awal tentang ketidakadilan dapat dilihat dari adanya keluhan dari karyawan, ketidaksetujuan dengan organisasi seperti, misalnya kepemimpinan atau organisasi mengubah keputusan secara sepihak, atau keputusan organisasi yang merusak. Oleh karena itu harus dianggap sebagai masalah yang penting tidak hanya sebagai gangguan sehari-hari, tapi sebagai indikator penting dan faktor risiko terhadap kesejahteraan karyawan dimasa depan (Liljegren & Ekberg, 2009:49)

Konsep keadilan organisasi bisa terjadi jika bersifat struktural (*distributive justice*), prosedural (*prosedural justice*) atau antar pribadi (keadilan interaksional)

(Liljegren & Ekberg, 2009:47). Hal ini juga sangat penting untuk menjadi pertimbangan terkait konsekuensi keadilan dari manajerial manapun proses pengambilan keputusan, sebaiknya sebelum keputusan yang aktual dan juga untuk memperhatikan aspek prosedural dan interaksional selama pelaksanaannya proses tersebut (Liljegren & Ekberg, 2009:49). Keadilan organisasi juga dapat disebut sebagai persepsi karyawan mengenai apa yang diberikan perusahaan pada mereka. Keadilan organisasi yang dirasakan adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan persepsi karyawan tentang kewajaran keputusan dan proses pengambilan keputusan perusahaan dan pengaruh persepsi tersebut terhadap perilaku karyawan (Ayinde, 2016:113).

Keadilan distributif adalah bagian dari keadilan organisasi yang menangani hasil distribusi diantara karyawan perusahaan (Chen, 2010:996). Berdasarkan teori pertukaran sosial, pembayaran distribusi merupakan salah satu faktor pelayanan dan kinerja manajer perusahaan yang membayar mereka, hal ini menunjukkan bahwa keadilan distributif dapat memprediksi tingkat kelelahan karyawan. Manajer perusahaan seharusnya melakukan pembagian penghargaan yang adil dan lebih memperhatikan karyawan. Selain itu, manajer harus menerapkan sistem evaluasi kinerja untuk didistribusikan dengan keadilan sesuai dengan deskripsi pekerjaan karyawan. Untuk melakukan ini manajer perusahaan harus terlebih dahulu menganalisa pekerjaan yang dilakukan secara praktis untuk mengurangi kelelahan yang dialami karyawan (Aghaei et al., 2012:2443).

Ketidakadilan distributif seperti mengurangi gaji karyawan, penghargaan khusus dan kesempatan untuk mendapatkan promosi akan berdampak pada

penurunan prestasi pribadi karyawan. Ketidakadilan informasi dalam organisasi juga mempengaruhi kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan kerja mereka dan membuat karyawan rentan terhadap kelelahan emosional. Ketidakadilan organisasi juga bisa menurunkan keyakinan karyawan bahwa mereka akan menerima dukungan yang diperlukan dan memadai dari organisasi. Oleh karena itu, apabila keadilan organisasi yang dirasakan karyawan rendah merupakan salah satu pendorong utama karyawan cepat merasa kelelahan (Wu & Wang, 2016:67).

Keadilan prosedural yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan mampu menurunkan tingkat *burnout* karyawan (Uludag & Yaratana, 2013:103). Sedangkan pelanggaran keadilan prosedural dapat menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki kerjasama dalam hubungannya dengan organisasi tempat karyawan bekerja dan membuat karyawan lebih cenderung memiliki perasaan negatif dan sikap sinis. Selain itu keadilan prosedural juga sangat penting untuk membentuk sikap karyawan, hal ini dikarenakan keadilan prosedural adalah simbol bahwa karyawan dinilai oleh organisasi (Shaharruddin & Muhaizammusa, 2016:53). Hal ini sesuai dengan penelitian Moo Hur, (2014:203) yang mengatakan keadilan prosedural menjadi faktor yang mampu menurunkan tingkat kelelahan karyawan pada perusahaan pelayanan penerbangan.

Selain keadilan distributif dan keadilan prosedural faktor lain yang dapat mempengaruhi *burnout* adalah *ethical climate* (Harms, 2016:12). *Ethical climate* adalah topik yang banyak menarik perhatian dari para peneliti etika bisnis. Hal ini disebabkan karena perilaku karyawan sebuah perusahaan didikte oleh kebijakan, prosedur, kode etik, dan karyawan cenderung memiliki persepsi serupa dari iklim

etisnya (Shin, 2015:300). *Ethical climate* berawal dari fondasi yang adil dan dipimpin oleh pemimpin yang menjunjung standar etika yang pada awalnya cenderung lebih bisa diraih bila dibandingkan dengan perusahaan lain, karena lingkungan internal organisasi yang adil memotivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan mereka, meningkatkan kinerja organisasi, kemudian membawa perkembangan pada dunia industri (Gökmen, 2012:82). Nilai etika dan norma organisasi mewakili iklim kerja etis organisasi dan memberikan pedoman pada etika dan moral untuk proses pengambilan keputusan dan perilaku karyawan (Arnaud, 2006:41).

Etika sebagai dasar dari lingkungan internal organisasi yang tidak memihak dan menunjukkan apa yang benar dan salah dalam bisnis yang memperkerjakan karyawan dan pemangku kepentingan dengan nilai moral. Iklim yang tidak etis menciptakan masalah yang penting bagi organisasi, perilaku ini berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi perilaku ini (Elçi et al., 2015:595). *Ethical climate* saat ini sedang tumbuh dalam etika bisnis, baik di dunia akademis maupun dunia kerja profesional. Namun, penyimpangan moral terus berlanjut terjadi dalam aktivitas bisnis, akademisi dan dunia kerja profesional dengan memikirkan kembali apa yang sedang perusahaan lakukan dan menemukan kembali strategi baru untuk berhasil mengelola etika dalam organisasi bisnis (Palomino & Martinez, 2015:69). Ketika karyawan memiliki sifat saling peduli sesama rekan kerja maupun pelanggan dan bekerja dengan etika dan moral masing-masing maka tingkat *burnout* karyawan akan menurun.

Pada penelitian sebelumnya Elçi et al., (2015) menggunakan industri jasa keuangan di Turki sebagai objek penelitian untuk menguji peran *ethical climate* pada hubungan keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout*, berbeda dengan penelitian ini yang akan menggunakan PT. Trans Marga Jateng yaitu perusahaan tol yang juga bergerak pada pelayanan terhadap manusia. Selain itu, meskipun *ethical climate* mempunyai peran penting dalam penurunan tingkat *burnout* karyawan, namun sebagian besar manajer kurang dapat memaksimalkan peran *ethical climate* untuk mengidentifikasi hubungan yang lebih kompleks antara demografi dan prediktor variabel yang akan lebih baik menjelaskan hubungan, atau kekurangan hubungan antara iklim etika yang dirasakan dan kelelahan karyawan (Harms, 2016:91).

Lambert et al., (2010:13) menyatakan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh pada *Burnout*. Keadilan Distributif memiliki pengaruh pada *Burnout* hal ini sesuai dengan apabila ketidakadilan terjadi diperusahaan maka hal itu akan menyebabkan kelelahan, kebencian, dan kemarahan pada karyawan. Emosi karyawan ini dapat menyebabkan seorang karyawan mengalami stres kerja dan pada akhirnya terjadi kelelahan. Karyawan yang merasa bahwa masukan mereka ke dalam organisasi tidak dibalas dengan hasil yang adil, maka karyawan bisa kehilangan kepercayaan pada organisasi. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak hanya tertekan dalam melakukan pekerjaan mereka, tetapi juga merasa memiliki ketidakmampuan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Aghaei et al., (2012:2443) menyatakan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap *burnout*. Dimana keadilan distributif dalam

penelitian ini mengasumsikan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhinya *burnout* lebih ke soal keadilan prosedural dimana struktur organisasi secara keseluruhan, seperti misalnya prosedur dan aturan organisasi, persyaratan pekerjaan dan jam bekerja. Namun, Allahyari & Molaie, (2016:83) dan Liljegren & Ekberg, (2009:48) menyatakan keadilan distributif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Burnout*. Artinya keadilan distributif yang didasarkan pada nilai-nilai yang terjadi pada organisasi. Nilai-nilai ini adalah aturan, prinsip-prinsip atau standar yang menilai keadilan. Seperti, ketika perusahaan membayar gaji karyawan sesuai dengan pekerjaan mereka, tingkat *burnout* di kalangan karyawan jarang terlihat. Temuan ini konsisten dengan prinsip keadilan dan kesetaraan.

Faktor lain yang mempengaruhi *Burnout* yaitu keadilan Prosedural. Ketika karyawan percaya bahwa prosedur pengambilan keputusan organisasi dilakukan secara adil maka mereka akan lebih termotivasi untuk lebih baik dalam bekerja. Karyawan mengetahui bahwa kinerja mereka akan dievaluasi dan hal itu juga mengurangi tingkat *burnout* dikalangan karyawan. Menurut Elçi, Erdilek, & Akyüz, (2015:593) keadilan prosedural menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *Burnout*.

Dalam dunia industri keadilan prosedural akan sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan karyawan pada perusahaan. Menurut Cole et al., (2010:370) Keadilan prosedural dihargai karena membuat hasil jangka panjang lebih terkendali dan dapat diprediksi sedangkan tidak adanya keadilan prosedural harus mendorong rasa tidak aman bagi karyawan tentang pentingnya ketersediaan sumber daya dan bahkan mungkin menandakan kurangnya sumber daya. Dalam

keadaan seperti ini kelelahan emosional yang dirasakan karyawan pasti akan meningkat karena ketersediaan sumber daya terancam atau telah hilang sebagai akibat dari tidak adanya keadilan prosedural. Dalam masalah ini Folger & Konovsky, (2013:118) telah menemukan pelanggaran keadilan prosedural untuk mempromosikan beberapa bentuk gangguan emosi, termasuk kebencian, niat buruk, kemarahan, dan kejengkelan.

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak yang menganalisis pengaruh Keadilan Prosedural pada *Burnout*. Penelitian Cole et al., (2010:378) menyatakan bahwa keadilan Prosedural berpengaruh secara positif terhadap *burnout*. Organisasi yang beroperasi dengan proses transparansi yang benar pada karyawan berhasil menanamkan rasa kepercayaan di antara para pekerja. Karyawan yang percaya pada suatu organisasi cenderung kurang menekankan hasil pekerjaan mereka dan lebih percaya pada apa yang telah mereka lakukan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh, Moliner et al, (2005:112) menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berhubungan secara signifikan terhadap burnout.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Liljegren & Ekberg, (2009:48), Lambert et al., (2010:13) menunjukkan hasil yang berbeda dimana Keadilan Prosedural memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan pada *Burnout*. Itu berarti jika karyawan memiliki persepsi apabila keadilan prosedural pada organisasi meningkat maka *burnout* pada pekerjaan akan berkurang.

Penelitian Aghaei et al., (2012:2443) menekankan perlunya pertimbangan manajer organisasi untuk lebih memperhatikan keadilan prosedural dalam organisasi mereka. Penelitian tersebut mengemukakan bahwa dalam bidang

keadilan prosedural pengelola organisasi harus melakukan: pertama, mencoba untuk menerapkan prosedur yang sama ketika berhadapan dengan karyawan yang berbeda di berbagai tingkat organisasi. Kedua, ketika mereka ingin membuat keputusan mereka harus memiliki yang pertimbangan yang sama untuk menghadapi pandangan yang berbeda dari anggota organisasi. Ketiga, mereka tidak harus membuat keputusan berdasarkan data palsu. Keempat, ketika mereka ingin diberlakukan dengan prosedur yang praktis maka mereka harus lebih memperhatikan pandangan dari semua bawahan mereka. Kelima, jika mereka menemukan prosedur yang salah sedang terjadi, mereka harus cukup berani untuk memperbaikinya dan mencoba menyelesaikan masalah tersebut. Dengan melakukan ini semua maka karyawan menunjukkan sikap yang kuat dan menarik bagi organisasi dan pekerjaan mereka dan dapat dengan mudah mengambil langkah-langkah ke depan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut ini adalah *research gap* mengenai pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada *Burnout*.

**Tabel 1.1 *Research Gab*
Pengaruh Keadilan Distributif pada *Burnout***

No	Penelitian dan Tahun	Judul	Hasil
1.	Eric G. Lambert et al, (2010)	The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh negatif dan signifikan dengan <i>Burnout</i>

2.	Allahyari dan Molaei, (2016)	The relationship between staff' organizational justice and burnout of Ministry of Health	Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara Keadilan Distributif dan <i>Burnout</i>
3.	Najaf Aghaei et al, (2012)	Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran	Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan yang tidak signifikan antara keadilan distributif dan <i>Burnout</i>

Sumber: Intisari dari berbagai penelitian terdahulu

Tabel 1.2 Research Gab
Pengaruh Keadilan Prosedural pada *Burnout*

No	Penelitian dan Tahun	Judul	Hasil
1.	Najaf Aghaei et al, (2012)	Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran	Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan negatif signifikan antara keadilan prosedural dan <i>burnout</i>
2.	Eric G. Lambert et al, (2010)	The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh negatif dengan <i>Burnout</i>
3.	Michael S. Cole, (2010)	Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dengan <i>Burnout</i>

Sumber: Intisari dari berbagai penelitian terdahulu

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* terdapat penelitian yang mencoba mengeksplorasi variabel yang dapat memperkuat dan memperlemah pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* (Elçi et al., 2015:594). Pada penelitian yang dilakukan 543 orang yang bekerja di Industri jasa keuangan yang beroperasi di Istanbul Turki tersebut, *ethical climate* terbukti menjadi mediator pengaruh keadilan distributif pada *burnout*, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan distributif dan *burnout* apabila *ethical climate* di perusahaan tinggi. Dengan kata lain keadilan distributif akan lebih kuat dalam mempengaruhi *burnout* karyawan hal ini terjadi ketika karyawan merasa *ethical climate* di perusahaan berjalan secara positif.

Selain itu penelitian ini juga menemukan *ethical climate* tidak memediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout*, variabel *ethical climate* juga merupakan pemediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout* (Elçi et al., 2015:594). Pada penelitian tersebut menguji variabel *ethical climate* sebagai mediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout*. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa *ethical climate* tidak memediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout*. Jadi, ketika *ethical climate* yang sedang terjadi di perusahaan baik positif maupun negatif hal itu tidak akan mempengaruhi hubungan keadilan prosedural pada *burnout*.

Berdasarkan pada adanya *research gap* tentang pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* yang telah dijelaskan sebelumnya, perlu mengkaji kembali pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada

burnout serta peran *ethical climate* sebagai mediator hubungan keduanya. Meskipun penelitian mengenai *ethical climate* sudah banyak dilakukan di dunia Internasional, namun di Indonesia sendiri masih jarang yang meneliti mengenai *ethical climate* ini. Penelitian ini mencoba mengkaji pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* serta peran *ethical climate* sebagai mediator hubungan keduanya pada PT Trans Marga Jateng yaitu perusahaan yang bergerak di bidang penyelenggara jasa jalan tol Semarang-Solo, dan termasuk anak perusahaan PT Jasa Marga Tbk.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada karyawan perusahaan tersebut, karena beberapa alasan. Pertama, PT. Trans Marga Jateng merupakan salah satu perusahaan penyelenggara jasa jalan tol terbaik di Jawa Tengah. PT. Trans Marga Jateng merupakan satu-satunya perusahaan yang mendapatkan penghargaan bintang tiga sebagai penilaian pemeringkatan Jalan Hijau tahun 2016 yang diselenggarakan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat melalui Balitbang Pembangunan Jalan dan Jembatan Hijau. Hal ini menjadi bukti bahwa PT. Trans Marga Jateng memiliki komitmen untuk memberikan kenyamanan bagi pengguna jalan tol yang berdampak semakin banyaknya orang yang akan menggunakan jalan tol sehingga dapat mengurangi kemacetan dan memperlancar arus perjalanan.

Selain itu PT. Trans Marga Jateng merupakan perusahaan patungan antara BUMN yaitu PT. Jasa Marga (persero) Tbk dan BUMD yaitu PT. Sarana Pembangua Jawa Tengah dengan pembagian sahamnya 60% dan 40%. Perubahan pihak swasta dalam kemitraan pemerintah dan swasta tersebut disepakati pada

tahun 2012 melalui penandatanganan oleh kedua belah pihak dalam kemitraan pemerintah dan swasta pada perjanjian pengalihan jalan tol (PPJT) pengalihan jalan tol Semarang-Solo yang mengalami beberapa perubahan isi dalam PPJT. Salah satunya penggantian pihak swasta dalam kemitraan dan swasta yaitu PT. Trans Marga Jateng serta perubahan PT. TMJ sebagai badan usaha pengelola dan pengoperasi jalan tol Semarang-Solo.

Perubahan tersebut juga bertujuan agar tidak berbenturan dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang larangan monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Karena PT. Trans Marga Jateng mengikutsertakan pemerintah daerah melalui badan usaha dan perusahaan daerah sebagai pengelola dan pengoperasi jalan tol sehingga dalam pelaksanaan pembangunan jalan tol Semarang-Solo dapat berhasil mencapai tujuan secara optimal sesuai dengan yang diharapkan baik oleh perusahaan maupun pemerintah. Dengan kepercayaan yang telah diberikan pemerintah maka PT. Trans Marga Jateng akan berusaha semaksimal mungkin mengelola dan mengoperasikan jalan tol Semarang-Solo sehingga akan memberikan rasa puas bagi masyarakat sebagai pengguna jalan tol Semarang-Solo.

Kedua, berdasarkan observasi awal dan wawancara tidak terstruktur yang dilakukan pada tgl 20-22 Februari 2017 dengan Bagian HRD dan karyawan PT. Trans Marga Jateng diperoleh informasi bahwa perusahaan telah berupaya melakukan keadilan baik kepada karyawan maupun untuk kepentingan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari waktu untuk bersantai dan istirahat yang diberikan kepada karyawan walaupun jam istirahat belum tiba. Perusahaan juga menghargai ide dan saran dari karyawan dan akan mempertimbangkan secara adil saran dan ide tersebut

sehingga perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman. Diharapkan karyawan akan bersedia untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun karyawan belum sepenuhnya membalas semua kebijakan perusahaan tersebut. Hal itu dapat dilihat dari masih banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan, terlambat berangkat kerja, istirahat melebihi waktu, tidak tercapainya target yang telah disepakati bersama dan mangkir ketika dipanggil untuk memberikan klarifikasi mengenai masalah tersebut.

Hasil wawancara terhadap karyawan PT. Trans Marga Jateng dimana karyawan mengatakan merasa kelelahan baik fisik maupun emosional akibat jam kerja mereka yang tinggi. Kelelahan yang karyawan alami dibuktikan dengan masih banyak karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan, terlambat berangkat kerja, istirahat melebihi waktu, tidak tercapainya target yang telah disepakati bersama dan mangkir ketika dipanggil atasan untuk memberikan klarifikasi.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara bagian HRD dan karyawan PT. Trans Marga Jateng tersebut didapatkan hasil bahwa meskipun manajemen PT. Trans Marga Jateng telah berusaha melakukan kebijakan-kebijakan yang berdasarkan rasa keadilan distributif maupun prosedural baik untuk kepentingan perusahaan dan yang utama untuk para karyawan, namun penelitian mengenai keadilan distributif dan keadilan prosedural ini dilakukan untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya berdasarkan persepsi karyawan. Hal ini dikarenakan meskipun perusahaan telah melakukan upaya dan kebijakan tersebut, namun hal ini belum sepenuhnya mampu menurunkan rasa lelah baik fisik maupun emosional akibat pekerjaan mereka. Bagian HRD dan personalia PT. Trans Marga

Jateng menuturkan masih terdapat karyawan yang mengambil jam istirahat lebih lama dari jam istirahat yang seharusnya, tidak masuk kerja tanpa alasan, terlambat berangkat kerja, tidak tercapainya target yang telah disepakati bersama dan banyak yang mangkir ketika dipanggil oleh bagian HRD. Selain itu banyak karyawan yang kelelahan akibat beban kerja yang tinggi dan jam kerja yang lama. Hal ini jika dibiarkan terus-menerus pada akhirnya akan menghambat kegiatan perusahaan. Contohnya ketika ada karyawan yang kelelahan akibat beban kerja yang berlebihan dan beristirahat melebihi waktu istirahat yang seharusnya kemudian malas-malasan ketika dipanggil oleh bagian HRD untuk memberikan laporan mengenai pekerjaan kemarin dan kemudian diberikan pekerjaan selanjutnya, maka hal itu apabila terus terjadi akan menimbulkan penumpukan pekerjaan pada bagian tersebut sehingga akan menghambat kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan selanjutnya.

Berdasarkan permasalahan dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL PADA *BURNOUT* DENGAN *ETHICAL CLIMATE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan PT. Trans Marga Jateng)”**

1.2 Rumusan Masalah

Karyawan yang memiliki tingkat *burnout* tinggi sangat sulit dibutuhkan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi masih tingginya tingkat *burnout* yang dialami karyawan. Dari beberapa faktor yang masih mempengaruhi tingginya

tingkat *burnout* dikalangan karyawan faktor-faktor seperti keadilan distributif, keadilan prosedural dan *ethical climate* diduga menjadi penyebab masih tingginya tingkat *burnout* dikalangan karyawan. Meskipun demikian, masih terdapat perbedaan pendapat mengenai pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout*, serta perlu menguji lebih lanjut mengenai peran *ethical climate* sebagai mediasi yang akan memperkuat atau memperlemah pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout*.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka, pertanyaan penelitian yang akan diajukan adalah:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh pada *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh pada *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng?
3. Apakah keadilan distributif berpengaruh pada *ethical climate* karyawan PT. Trans Marga Jateng?
4. Apakah keadilan prosedural berpengaruh pada *ethical climate* karyawan PT. Trans Marga Jateng?
5. Apakah *ethical climate* berpengaruh pada *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng?
6. Apakah *ethical climate* memediasi pengaruh keadilan distributif pada *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng?
7. Apakah *ethical climate* memediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh keadilan distributif pada *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng
2. Menguji pengaruh keadilan prosedural pada *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng
3. Menguji pengaruh keadilan distributif pada *ethical climate* karyawan PT. Trans Marga Jateng
4. Menguji pengaruh keadilan prosedural pada *ethical climate* karyawan PT. Trans Marga Jateng
5. Menguji pengaruh *ethical climate* pada *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng
6. Menguji pengaruh keadilan distributif pada *burnout* yang dimediasi oleh *ethical climate* karyawan PT. Trans Marga Jateng
7. Menguji pengaruh keadilan prosedural pada *burnout* yang dimediasi oleh *ethical climate* karyawan PT. Trans Marga Jateng

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat baik dari segi teoritis maupun segi praktis. Adapun manfaat penelitian yang diharapkan, yaitu:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi hasil riset bagi para pembaca mengenai pentingnya keadilan distributif dan keadilan prosedural untuk menurunkan tingkat *burnout* karyawan di perusahaan.
- b. Penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya menurunkan tingkat *burnout* karyawan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif seseorang maupun perusahaan.
- c. Penelitian ini memberikan pengetahuan dan pengembangan yang menunjukkan bahwa terdapat variabel mediasi pada hubungan keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* yaitu *ethical climate*.

2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan informasi bagi manajemen perusahaan PT. Trans Marga Jateng dalam menurunkan tingkat *burnout* karyawan melalui keadilan distributif dan keadilan prosedural yang diterapkan secara benar dan adil.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bahwa tingkat *burnout* karyawan merupakan faktor penting yang dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi bagi karyawan agar mampu menurunkan tingkat *burnout* di lingkungan kerja setelah perusahaan memberikan keadilan distributif dan keadilan prosedural pada karyawan.

- d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi karyawan PT. Trans Marga Jateng dalam hal menurunkan tingkat burnout melalui penerapan *ethical climate* dalam bekerja yang berguna meningkatkan hubungan baik antara karyawan dengan rekan kerjanya.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Variabel Penelitian

2.1.1 Keadilan Distributif

2.1.1.1 Definisi Keadilan Distributif

Niehoff & Moorman, (1993:537) mendefinisikan keadilan distributif sebagai hasil pekerjaan yang berbeda yang dirasakan karyawan sesuai dengan kerja mereka, seperti tingkat upah, jadwal kerja, beban kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Leventhal (1977:5) mendefinisikan keadilan distributif sebagai kepercayaan individu bahwa hal itu adil dan tepat apabila hadiah, hukuman atau sumber daya yang didistribusikan sesuai dengan kriteria tertentu. Keadilan distributif mengacu pada kewajaran atau keadilan yang dirasakan mengenai jumlah kompensasi yang diterima karyawan (Folger & Konovsky, 2013:115). Menurut Hasmarini & Yuniawan, (2008:101) keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian imbalan atau gaji diantara para karyawan atau dengan kata lain yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan.

Andersson-Straberg et al., (2007:433) menggambarkan keadilan distributif sebagai evaluasi karyawan dari tingkat kewajaran imbalan yang dialokasikan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan sendiri. Kreitner & Kinicki, (2014:222) mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan atau mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan.

Keadilan distributif adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota perusahaan, dimana karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam perusahaan (misalnya : usaha, keahlian dan kesetiaan) dan perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut dan ini adalah hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan (Budiarto & Wardani, 2005:112).

Andersson-Straberg et al, (2007:433) menunjukkan bahwa karyawan hampir mau tidak mau membandingkan kondisi kerja dan gaji mereka dengan karyawan lain ketika dilakukan evaluasi apakah tingkat gaji dan kenaikan gaji mereka benar-benar mencerminkan usaha kerja dan kinerja yang mereka dirasakan dan lebih dari itu mereka juga membandingkan kecukupan dari imbalan untuk menjadi acuan satu sama lain, seperti norma-norma kolektif dari harapan dan persyaratan mereka sendiri. Oleh karena itu masuk akal ketika karyawan yang memiliki estimasi yang tinggi terhadap usaha kerja sendiri tetapi merasa bahwa gaji mereka tidak benar-benar mencerminkan ini, atau karyawan menganggap diri mereka sedang diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan rekan kerja dan mungkin menganggap keadilan distributif menjadi tidak mereka rasakan.

Dari pengertian tentang keadilan distributif diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan distibutif merupakan sesuatu yang didapatkan karyawan berupa gaji, penghargaan baik fisik maupun non-fisik atas usaha, keahlian dan kesetiaan bagi perusahaan dan ini merupakan salah satu investasi dari perusahaan atau keadilan distributif merupakan hubungan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan

dan tujuan dari semua itu yaitu memberikan kesejahteraan bagi karyawan yang dilakukan secara adil baik pembagian maupun pendistribusiannya.

2.1.1.2 Dimensi Keadilan Distributif

Menurut Leventhal, (1977:6) menyebutkan bahwa terdapat empat dimensi keadilan distributif antara lain:

1. Pertimbangan

Individu menentukan peraturan distribusi mana yang dapat diterapkan dan relevan dengan peraturan. Aturan yang lebih besar diberi kelas yang lebih tinggi. Penghakiman memberi dampak yang lebih besar pada persepsi keadilan.

2. Estimasi Awal

Perkiraan individu terkait jumlah dan jenis hasil yang diterima penerima pada setiap peraturan yang berlaku. Diasumsikan bahwa seseorang yang memproses informasi secara terpisah pada setiap peraturan untuk memperkirakan kelayakan penerima berdasarkan peraturan tersebut.

3. Kombinasi Aturan

Dalam kombinasi antara aturan dan keadilan ini menggabungkan beberapa perkiraan awal untuk menyampaikan penghakiman terakhir atas keberhasilan seseorang. Hal ini dirangkum oleh persamaan kombinasi aturan tersebut.

4. Evaluasi Hasil

Masing-masing karyawan menilai keadilan dari hasil pemberian penghargaan, karyawan memperkirakan berapa penerima yang dibutuhkan untuk mendapatkan dan sekarang dapat menentukan apakah imbalan dan hukuman mereka sesuai dengan apa yang mereka dapatkan.

2.1.1.3 Indikator Keadilan Distributif

Indikator keadilan distributif menurut Niehoof & Moorman (1993:537) antara lain:

1. Jadwal Kerja

Jadwal Kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan yang telah disepakati antara karyawan dan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai pekerjaan dan waktu untuk istirahat.

2. Tingkat Gaji

Gaji yaitu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan karyawan sehingga karyawan merasakan keadilan yang telah dilakukan perusahaan.

3. Beban Kerja

Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban kerja yang dihadapi saat ini berat atau ringan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan secara tuntas.

4. Penghargaan yang didapatkan

Pemberian penghargaan terhadap prestasi yang dilakukan karyawan penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih lagi. Pemberian penghargaan pada karyawan harus sesuai dengan prestasi yang dicapai karyawan.

5. Tanggung Jawab terhadap pekerjaan

Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja. Jadi karyawan merasa mampu untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.2 Keadilan Prosedural

2.1.2.1 Definisi Keadilan Prosedural

Niehoff & Moorman, (1993:537) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai sejauh mana prosedur yang adil telah hadir dan digunakan di perusahaan seperti informasi yang akurat dan berisi suara karyawan tentang keberatan proses prosedur perusahaan. Leventhal, (1977:5) Keadilan prosedural didefinisikan sebagai kepercayaan individu bahwa prosedur alokatif yang memenuhi kriteria tertentu diberlakukan secara adil dan sesuai. Menurut Hasmarini & Yuniawan, (2008:101) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi dibuat. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Sedangkan keadilan prosedural menurut Kreitner & Kinicki, (2014:222) merupakan persepsi keadilan terhadap prosedur-prosedur yang diterapkan oleh suatu organisasi dan keputusan yang diambil dalam suatu organisasi yang tidak memihak ataupun berat sebelah. Jika organisasi mampu menerapkan prosedur dan keputusan secara adil maka anggota organisasi akan merasakan keadilan prosedural tersebut.

Keadilan prosedural menyangkut keadilan yang dirasakan karyawan dari prosedur dan prinsip-prinsip umum yang digunakan untuk membuat keputusan dalam organisasi (Folger & Konovsky, 2013:115). Hal ini menunjukkan bahwa dalam rangka mencapai rasa keadilan suatu organisasi harus memperhatikan beberapa hal seperti prosedur perusahaan harus memiliki keadilan, komprehensif, dijalankan secara konsisten dan akurat, dan termasuk mempunyai kesempatan untuk memperbaiki masalah yang timbul. Ketika keadilan prosedural berhubungan dengan bayar-membayar karyawan biasanya bereaksi jika dilakukan dengan cara yang adil, daripada saat dilakukan dengan cara yang tidak adil (Andersson-Straberg et al., 2007:434).

Budiarto & Wardani, (2005:115) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Dengan demikian, semakin banyak sistem peraturan organisasi dianggap mempunyai keadilan dan tidak memihak satu kelompok atas yang lain, dengan semua informasi yang relevan yang dipertimbangkan sebelum membuat keputusan utama, diharapkan persepsi karyawan terhadap keadilan lebih positif. Keadilan prosedural adalah keadilan yang menyangkut metode dan aturan yang dirasakan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dalam organisasi (Cropanzano et al, 2001:181).

Dari pengertian tentang keadilan prosedural diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi anggota organisasi tentang kondisi

keadilan yang mereka alami dalam organisasi seperti dalam proses pengambilan keputusan dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan, dimana komponen-komponen keadilan prosedural merupakan fungsi dari sejauh mana aturan-aturan prosedural dipatuhi dan dilanggar.

2.1.2.2 Dimensi Keadilan Prosedural

Menurut Leventhal, (1977:22) mengidentifikasi enam dimensi pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap dimensi ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah:

1. Konsistensi

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2. Minimalisasi bias

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan.

3. Informasi yang akurat

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap.

4. Dapat diperbaiki

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.

5. Representatif

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-subkelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka dan mereka semua merasa terlibat.

6. Etis

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian meskipun berbagai hal di atas terpenuhi bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral maka hal itu tidak bisa dikatakan adil.

2.1.2.3 Indikator Keadilan Prosedural

Indikator keadilan prosedural menurut Niehoff & Moorman (1993:537) antara lain:

1. *Fair Formal Procedure* (Prosedur Formal yang Adil)

Prosedur formal yang adil merupakan peraturan yang dibuat bersama oleh perusahaan dan karyawan dimana karyawan wajib mematuhi dan menjalankan dengan baik. Prosedur yang adil yaitu peraturan yang dibuat dengan melibatkan karyawan di dalamnya, karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan pembuatan aturan atau prosedur.

2. *Interactional Justice* (Keadilan Interaksional)

Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak besinggungan dengan pekerjaan sehingga keadilan ini tidak langsung mengganggu pekerjaan karyawan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal.

2.1.3 *Ethical Climate*

2.1.3.1 Definisi *Ethical Climate*

Ethical climate adalah lingkungan internal atau psikologis organisasi. *Ethical climate* adalah persepsi yang berlaku mengenai praktik dan prosedur dalam organisasi yang akan mempengaruhi praktik dan kebijakan sumberdaya manusia yang diterima oleh anggotanya (Victor et al., 1988:101). Menurut Asi, (2011:516) mendefinisikan *ethical climate* sebagai pandangan/persepsi terhadap kondisi kerja yang tercermin dari sikap, perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang mendorong sumberdaya manusia yang terlibat dalam organisasi untuk bekerja.

Tziner et al., (2015:51) menyatakan *ethical climate* mencerminkan persepsi bersama tentang apa yang diperbolehkan dan apa yang dilarang sehubungan dengan isu-isu moral dalam organisasi, selain itu *ethical climate* juga dapat dianggap sebagai elemen budaya organisasi. Secara khusus, mereka mengklaim bahwa *ethical climate* berkaitan secara khusus untuk norma-norma organisasi yang

memiliki pengaruh langsung pada praktek-praktek organisasi dengan implikasi etis yang kuat. *Ethical climate* umumnya didefinisikan sebagai keyakinan dan nilai-nilai yang diadakan dalam suatu organisasi yang diketahui atau dirasakan oleh pekerja (Harms, 2016:14).

Ethical climate didefinisikan sebagai gambaran mengenai organisasi dan tingkat yang mewakili persepsi bersama karyawan dari iklim perusahaan yang etis. Karena perilaku karyawan suatu perusahaan ditentukan oleh kebijakan perusahaan yang sama, prosedur, dan kode etik, mereka cenderung untuk memegang persepsi iklim etika yang sama (Shin, 2012:300). *Ethical climate* dianggap sebagai jenis iklim organisasi yang mencerminkan persepsi karyawan dari kebijakan etika, praktik, dan prosedur dalam organisasi (Martin & Cullen, 2006:177).

Jenis *ethical climate* yang ada dalam suatu organisasi atau kelompok memiliki pengaruh terhadap terjadinya konflik etika, proses dimana konflik tersebut diselesaikan, dan tuntutan dari perbedaan karakteristik mereka. Misalnya, Victor et al., (1988:103) menjelaskan bahwa suasana atau iklim dari sebuah organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap pengambilan keputusan moral individu. Organisasi yang ditandai terutama oleh iklim yang baik hati, tingkat kesejahteraan yang orang lain dapatkan mungkin menjadi alasan yang dominan digunakan oleh karyawan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah etika.

Dari pengertian tentang *ethical climate* diatas dapat disimpulkan bahwa *ethical climate* merupakan penerimaan karyawan terhadap praktik dan prosedur yang ada dalam perusahaan karena etika yang muncul di dalam perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku dan pengetahuan individu untuk mencapai

kinerja yang baik. Jadi ketika iklim etika di dalam perusahaan berjalan secara positif dan berdampak baik pada perusahaan maka karyawan akan mengikuti yaitu dengan bekerja secara positif tanpa berbuat kecurangan dan lebih semangat dalam bekerja sehingga mampu mencapai target yang telah disepakati bersama dan sebaliknya ketika iklim etika dalam perusahaan berjalan secara negatif banyak terjadi kecurangan, korupsi dan pelanggaran lainnya maka karyawan akan mengikutinya.

2.1.3.2 Dimensi *Ethical Climate*

Menurut Victor et al., (1988:106) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi *Ethical climate* antara lain:

1. Egoisme

Didefinisikan sebagai pertimbangan kebutuhan dan bertujuan pada keuntungan diri sendiri (misalnya keuntungan pribadi dan pertahanan diri).

2. Kebajikan

Didefinisikan sebagai pertimbangan orang lain tanpa mengacu pada keanggotaan organisasi (misalnya persahabatan dan hubungan timbal balik).

3. Prinsip

Didefinisikan sebagai keyakinan yang dipilih sendiri. Artinya, seseorang diharapkan berada dalam iklim yang dipandu oleh etika pribadi sendiri.

2.1.3.3 Indikator *Ethical Climate*

Indikator *Ethical Climate* Menurut Victor et al., (1988:111) antara lain:

1. *Caring*

Kesejahteraan dan kepentingan orang lain, baik sesama anggota organisasi atau bukan menjadi pertimbangan anggota organisasi yang berada dalam organisasi

yang mempunyai iklim ini. Yaitu memiliki kepedulian kepada sesama anggota organisasi, saling mengingatkan dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.

2. *Law dan Code*

Anggota organisasi berperilaku berdasarkan aturan dan petunjuk yang berupa kode etik profesional (*code*), atau hukum (*law*) yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Yaitu hukum yang telah dibuat organisasi yang wajib ditaati seperti melakukan perbuatan yang tidak melanggar hukum dan berfikir sebelum berbuat apakah perbuatannya melanggar hukum dan dari pihak perusahaan harus memperhatikan apakah dalam proses pengambilan keputusan telah melanggar hukum atau tidak.

3. *Rules*

Anggota organisasi akan secara taat mematuhi aturan yang ada dalam unit atau organisasinya yaitu hal-hal yang dibuat perusahaan dan disepakati karyawan dan apabila ada yang melanggar harus mau menerima risiko yang didapat.

4. *Instrumental*

Kepentingan diri sendiri menjadi pertimbangan utama dari pada kepentingan orang lain. Memikirkan kepentingan diri sendiri dalam mengambil keputusan tanpa mementingkan kepentingan orang lain.

5. *Independence*

Organisasi yang mempunyai *ethical climate* bentuk ini, anggota organisasinya dalam berperilaku secara kuat dipengaruhi oleh apa yang menjadi prinsip salah dan benar yang dimiliki oleh individu anggota organisasi itu sendiri.

2.1.4 *Burnout*

2.1.4.1 Definisi *Burnout*

Burnout didefinisikan sebagai sindrom kelelahan emosional, depersonalisasi, dan menurunnya prestasi pribadi yang menyebabkan para karyawan untuk menampilkan kurangnya perhatian, sikap negatif dan sinis, kurangnya pertimbangan dalam pekerjaan mereka, dan kecenderungan untuk menilai diri sendiri dengan cara yang negatif (Maslach & Leiter, 2008:498).

Burnout adalah sindrom kelelahan emosional dan sinisme yang sering terjadi pada individu-individu yang bekerja. Salah satu ciri dari sindrom *burnout* ini yaitu meningkatnya perasaan kelelahan emosional. Sebagian karyawan merasakan kesabaran mereka telah habis sehingga merasa emosi kurang bisa terkontrol, karyawan merasa mereka tidak lagi mampu menyelesaikan pekerjaan mereka sendiri. Aspek lain adalah pengembangan sifat negatif, sikap sinis dan perasaan negatif seseorang tentang klien. negatif seperti reaksi terhadap klien mungkin berhubungan dengan pengalaman kelelahan emosional, karyawan merasa tidak bahagia tentang diri mereka sendiri dan tidak puas dengan prestasi mereka pada pekerjaan. yaitu kedua aspek *burnout* tampak agak terkait (Maslach & Jackson, 1981:99).

Kelelahan Emosional yang dihasilkan dari pekerjaan karyawan yang melayani pelanggan memiliki rentang yang luas dari batas-batas yang mengarah ke tingkat yang lebih tinggi dari permintaan pada waktu dan energi. Secara khusus, karyawan garis depan dengan kontak lebih banyak dengan pelanggan lebih mungkin untuk mengalami kelelahan emosional daripada yang lain (Singh,

2000:17). Kelelahan emosional mengacu pada perasaan yang secara emosional terlalu berat dirasakan oleh seseorang yang memiliki kontak dengan orang lain dalam pekerjaan yang dilakukan. Depersonalisasi mengacu pada respon tidak berperasaan terhadap pelanggan, yang biasanya melakukan penerima layanan atau perawatan dengan sinisme pada seseorang atau pelanggan. Menurunnya prestasi pribadi mengacu pada penurunan kompetensi dan prestasi seseorang dalam mencapai keberhasilan untuk menyelesaikan pekerjaannya (Leiter & Maslach, 1988:298).

Burnout adalah sindrom psikologis yang mungkin muncul ketika karyawan yang terkena stres lingkungan kerja, dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi dan sumber daya yang rendah (Maslach et al., 2001:399). *Burnout* sebagai sesuatu yang dapat membuat semakin sedikitnya keterlibatan seseorang dengan pekerjaannya, dimana energi berubah menjadi kelelahan, keterlibatan berubah menjadi sinisme, dan kemandirian berubah menjadi ketidakefektifan. Dalam pandangan mereka, keterlibatan ditandai dengan energi, keterlibatan dan pengaruh profesionalisme dalam bekerja yang merupakan sesuatu yang langsung (sempurna berbanding terbalik) berlawanan dari tiga dimensi *burnout* (Demerouti & Bakker, 2007:7).

Dari pengertian tentang *burnout* diatas dapat disimpulkan bahwa burnout merupakan sindrom psikologis yang dialami karyawan perusahaan terutama yang berhubungan langsung dengan pelanggan dalam menanggapi stres interpersonal yang kronis pada pekerjaan baik kelelahan, sinisme dan menurunnya prestasi kerja. Tiga indikator dari *burnout* ini adalah kelelahan emosional, perasaan sinisme atau

depersonalisasi terhadap pekerjaan, dan rasa ketidakefektifan dan menurunnya prestasi dalam bekerja.

2.1.4.2 Indikator *Burnout*

Indikator *Burnout* menurut Maslach & Jackson, (1981:100) antara lain:

1. *Emotional exhaustion* (Kelelahan Emosional)

Komponen dasar kelelahan mewakili stress individu pada dimensi kelelahan. Meskipun kelelahan mencerminkan dimensi stres kelelahan, namun hal ini tidak mampu untuk menangkap aspek penting dari orang-orang yang memiliki hubungan dengan pekerjaan mereka. Kelelahan adalah bukan hanya sesuatu yang dialami, ia membuat jarak antara rasa emosional dan kognitif dengan pekerjaan seseorang, mungkin sebagai cara untuk mengatasi kelebihan beban kerja

2. *Depersonalization* (Depersonalisasi)

Sinisme (depersonalisasi) merupakan dimensi konteks interpersonal burnout. Depersonalisasi adalah suatu usaha untuk membuat jarak antara diri sendiri dan penerima layanan dengan aktif mengabaikan kualitas yang membuat mereka menjadi orang yang unik dan menarik. Tuntutan mereka lebih dikelola ketika mereka dianggap sesuatu yang bekerja sendiri. Hal itu mengacu pada respon negatif, berperasaan, atau terpisah secara berlebihan terhadap berbagai aspek dari pekerjaan.

3. *Personal accomplishment* (penghargaan pribadi)

Prestasi pribadi adalah perasaan kompeten dengan karyawan lain mengenai prestasi yang sukses dalam pekerjaan seseorang. Prestasi pribadi

juga mewakili evaluasi diri dari dimensi *burnout*. Hal ini mengacu pada perasaan ketidakmampuan dan kurangnya prestasi dan produktivitas di tempat kerja. Jadi karyawan merasa kurang dihargai oleh organisasi atas apa yang telah mereka berikan pada organisasi. Dimana ketika karyawan memberikan segala kemampuan mereka untuk organisasi dan organisasi seakan cuek dan tidak memperhatikan itu semua maka karyawan merasa tidak dihargai dan akan cepat merasa lelah dan bosan dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Tahun	Judul	Hasil
1.	Bennett J. Tepper, (2001)	Health Consequences of Organizational Injustice: Tests of Main and Interactive Effects	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Distributif tidak berpengaruh signifikan dengan <i>Burnout</i>
2.	Moliner, Carolina et al, (2005)	Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level	Penelitian ini menemukan bahwa Tidak ada hubungan yang signifikan antara keadilan prosedural dengan <i>burnout</i>
3.	Mats Liljegren and Kerstin Ekberg, (2009)	The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout	Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antar Keadilan Distributif dan <i>Burnout</i>

4.	Alan L. Smith, (2010)	Peer motivational climate and burnout perceptions of adolescent athletes	Penelitian ini menemukan bahwa <i>Ethical Climate</i> berpengaruh positif terhadap <i>Burnout</i>
5.	Eric G. Lambert et al, (2010)	The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh negatif dengan <i>Burnout</i>
6.	Michael S. Cole, (2010)	Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dengan <i>Burnout</i>
7.	Shiang-Lih Chen McCain et al, (2010)	Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh positif dengan <i>Ethical Climate</i>
8.	Sri Pahalendang Asi, (2011)	Pengaruh Iklim Organisasi dan <i>Burnout</i> terhadap Kinerja Perawat RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya	Penelitian ini menemukan bahwa <i>Ethical Climate</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Burnout</i>
9.	Najaf Aghaei et al, (2012)	Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran	Penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan yang tidak signifikan antara keadilan distributif dan <i>Burnout</i>

10.	Aharon Tziner et al, (2015)	Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural berpengaruh negatif signifikan dengan <i>Ethical Climate</i>
11.	Meral Elçi et al, (2015)	Investigating the Mediating Effect of Ethical Climate on Organizational Justice and Burnout: A Study on Financial Sector	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh negatif dengan <i>Burnout</i>
12.	Yuhjung Shin et al, (2015)	Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate	Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif signifikan dengan <i>Ethical Climate</i>
13.	Allahyari dan Molaei, (2016)	The relationship between staff' organizational justice and burnout of Ministry of Health	Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antar Keadilan Distributif dan <i>Burnout</i>
14.	Gregory J. Harms, (2016)	The Relationship Between Perceived Ethical Climate and Employee Burnout, Job Satisfaction, and Job Commitment in AIDS Service Organizations	Penelitian ini menemukan bahwa <i>Ethical Climate</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Burnout</i>

Sumber: Intisari dari berbagai penelitian terdahulu

2.3 Kerangka Berfikir

2.3.1 Pengaruh antar Variabel

2.3.1.1 Pengaruh Keadilan Distributif pada *Burnout*

Ketika tingkat keadilan organisasi yang dirasakan antara karyawan lebih tinggi, secara signifikan mempengaruhi *burnout* dan mengurangi kelelahan di tempat kerja dan ini akibatnya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi (Aghaei et al., 2012:244). Dapat dinyatakan bahwa ketika manajemen organisasi dan keadilan distributif organisasi berjalan baik maka hal itu akan mengurangi masalah-masalah yang timbul pada karyawan seperti masalah mental (emosional), kekecewaan dalam bekerja, dan kegagalan pribadi antara karyawan. Dan hal itu akan berdampak pada semakin berkurangnya tingkat *burnout* dikalangan karyawan dan meningkatkan efektivitas, efisiensi dan komitmen karyawan dalam bekerja. Perusahaan dan manajemen organisasi dapat menggunakan kesempatan ini untuk mendapatkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan tujuan organisasi mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Liljegren & Ekberg, (2009:47); Allahyari & Molaei, (2016:83); Lambert et al., (2010:13) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap *Burnout*. Semakin karyawan merasakan keadilan distributif dari perusahaan maka hal itu akan berdampak pada semakin rendahnya tingkat *burnout* yang dirasakan karyawan (Elçi et al., 2015:594).

2.3.1.2 Pengaruh Keadilan Prosedural pada *Burnout*

Pada dasarnya aspek keadilan prosedural adalah pelaksanaan struktur, prosedur dan aturan perusahaan dalam kehidupan sehari-hari dalam organisasi yang mempengaruhi tingkat *burnout* karyawan dalam bekerja (Liljegren & Ekberg, 2009:48). Keadilan yang dirasakan dari prosedur evaluasi karyawan sangat penting bagi karyawan, terlepas dari apakah kinerja mereka negatif atau positif. Selain itu keadilan prosedural berdasarkan pandangan karyawan dari kewajaran proses yang penting dalam pengambilan keputusan yang dibuat organisasi untuk pemberian reward dan hukuman, seperti kenaikan gaji, imbalan / insentif, evaluasi, promosi, tindakan disiplin, hukuman dan sebagainya sangat penting dalam mempengaruhi tingkat *burnout* karyawan dalam bekerja. Organisasi yang menjalankan prosedur-prosedur perusahaan dengan adil akan meningkatkan kepercayaan dan persepsi karyawan terhadap perusahaan hal itu berdampak pada semakin tingginya tingkat produktivitas karyawan dan mengurangi tingkat *burnout* dikalangan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rosidah, (2013:91); Aghaei et al., (2012:244); Lambert et al., (2010:13) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap *burnout*. Semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan karyawan akan berdampak pada semakin rendahnya tingkat *burnout* karyawan dalam bekerja (Elçi et al., 2015:594).

2.3.1.3 Pengaruh Keadilan Distributif pada *Ethical Climate*

Bekerja dalam iklim etika yang baik sangat penting karena ketika karyawan diperlakukan dengan adil, mereka lebih bersedia untuk mengesampingkan kepentingan individu jangka pendek mereka sendiri untuk kepentingan suatu

kelompok atau organisasi (Tyler, 1990:191). Dimana keadilan distributif menjadi faktor penting yang dapat memotivasi karyawan untuk bertindak dengan cara yang etis ketika berinteraksi dengan pelanggan. Selain itu manajemen organisasi harus mengambil tindakan untuk meningkatkan persepsi karyawan bahwa keadilan distributif telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan dalam rangka untuk mempromosikan perilaku etis atau bahkan memberikan efek langsung tentang keadilan distributif sedikit lebih tinggi hal ini akan berdampak pada perilaku kerja etis bagi karyawan dilingkungan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh McCain et al., (2010:1001); Elçi et al., (2015:594) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap *ethical climate* dalam organisasi. Semakin baik tingkat keadilan distributif yang dirasakan dikalangan karyawan maka *ethical climate* dalam organisasi akan semakin positif (Elçi et al., 2015:594).

2.3.1.4 Pengaruh Keadilan Prosedural pada *Ethical Climate*

Keadilan prosedural secara signifikan berhubungan dengan performa tim dan tim absensi. Selain itu keadilan prosedural juga mempunyai pengaruh pada efek dari tingkat iklim etika dalam organisasi. Semakin baik prosedur dan aturan dalam organisasi dijalankan maka hubungan yang lebih menguntungkan pada iklim etika dalam organisasi semakin kuat (Colquitt et al., 2001:425). Keadilan prosedural memiliki kekuatan prediksi yang kuat terhadap prestasi kerja dan perilaku kontraproduktif. Semakin tinggi karyawan merasakan keadilan prosedural, maka karyawan tersebut akan lebih mungkin berperilaku etis. Karyawan perlu merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil sehingga karyawan akan

menampilkan perilaku etis mengikuti norma-norma budaya dari tempat kerja. Jika karyawan merasa bahwa manajer dan supervisor mereka memperlakukan mereka dengan adil dan etis maka karyawan akan membalas dengan kinerja mereka. Karyawan akan memperlakukan tamu, pengawas, pelanggan dan rekan kerja serta orang-orang dilingkungan kerja dengan cara yang positif dan etis (Kim et al., 2015:48). Selain itu Karyawan cenderung memandang proses pengambilan keputusan sebagai cara yang adil ketika mereka merasa bahwa kegiatan dan fungsi dalam organisasi mereka dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip moral dan etika.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim et al, (2015:50); Elçi et al., (2015:594) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan prosedural terhadap *ethical climate* dalam organisasi. Semakin baik tingkat keadilan prosedural yang dirasakan dikalangan karyawan maka *ethical climate* dalam organisasi akan semakin positif (Elçi et al., 2015:594).

2.3.1.5 Pengaruh *Ethical Climate* pada *Burnout*

Burnout sangat penting dalam menjelaskan berbagai perilaku dan sikap stres yang tinggi di tempat kerja (Smith et al, 2010:454). Adanya *burnout* yang dirasakan dikalangan karyawan akan sangat berpengaruh pada pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dan membuat hubungan antar rekan kerja menjadi renggang serta timbul perasaan negatif terhadap pelanggan, pekerjaan dan iklim organisasi (Tawale et al., 2011:76). Dengan iklim etika yang positif dalam organisasi maka hal itu akan berdampak pada semakin rendahnya tingkat *burnout* yang dirasakan oleh karyawan karena dalam menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi para karyawan dan manajemen saling berprinsip baik satu sama lain sehingga

tercipta kondisi yang kondusif dan saling mengingatkan ketika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan maka karyawan akan bekerja dengan senang dan menikmati pekerjaannya tanpa beban sehingga karyawan tidak merasa kelelahan dalam bekerja. Tapi apabila yang terjadi pada organisasi adalah hal-hal yang berdampak negatif pada kondisi iklim etika kerja karyawan pada perusahaan seperti berbuat curang, banyak terjadi pelanggaran, disiplin kerja yang rendah, maka hal itu akan berdampak pada tingkat *burnout* yang tinggi yang dirasakan karyawan yang secara tidak langsung akan berpengaruh pada organisasi.

Peneliti yang dilakukan oleh Harms, (2016:66); Asi, (2011:520) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara *ethical climate* terhadap *burnout*. Semakin positif *ethical climate* dalam organisasi maka akan berdampak pada semakin rendahnya tingkat *burnout* karyawan dalam bekerja (Luria & Yagil, 2008:277).

2.3.1.6 Pengaruh Keadilan Distributif pada *Burnout* yang dimediasi oleh *Ethical Climate*

Beberapa hasil penelitian sebelumnya telah menjelaskan hubungan langsung antara keadilan distributif dengan *burnout* dan keadilan distributif dengan *ethical climate*. *Ethical climate* yang positif dalam organisasi dapat diperoleh dengan melaksanakan keadilan distributif sebaik-baiknya, jadi karyawan tidak merasa curiga bahwa mereka telah diperlakukan tidak adil dengan memberikan hak karyawan sesuai dengan yang berhak karyawan terima dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang meraih prestasi dalam berkerja hal itu apabila dilakukan dengan baik maka tingkat *burnout* yang dirasakan karyawan akan

menurun dan berdampak pada kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien serta tercapainya tujuan organisasi (Allahyari & Molaei, 2016:83).

Dengan semakin baik tingkat pendistribusian gaji, beban kerja, jadwal kerja, penghargaan yang didapat, dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan perusahaan kepada karyawan maka perusahaan dianggap mempunyai keadilan dan tidak memihak satu karyawan dengan yang lain, dengan semua tingkat pendistribusian yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan diharapkan persepsi karyawan terhadap keadilan lebih positif. Hal-hal seperti ini akan menciptakan suatu iklim organisasi yang positif yang berdampak pada tingkat *burnout* yang dirasakan karyawan akan menurun.

Sebagaimana hasil penelitian yang menggunakan *ethical climate* sebagai variabel mediasi, hal ini menunjukkan bahwasanya keadilan distributif dapat digunakan oleh organisasi untuk menurunkan tingkat *burnout* yang dirasakan karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dimana karyawan bekerja dengan senang dan menikmati pekerjaannya seolah bekerja tanpa beban. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *ethical climate* memediasi hubungan antara keadilan distributif dengan *burnout* (Elçi et al., 2015:594).

2.3.1.7 Pengaruh Keadilan Prosedural pada *Burnout* yang dimediasi oleh

Ethical Climate

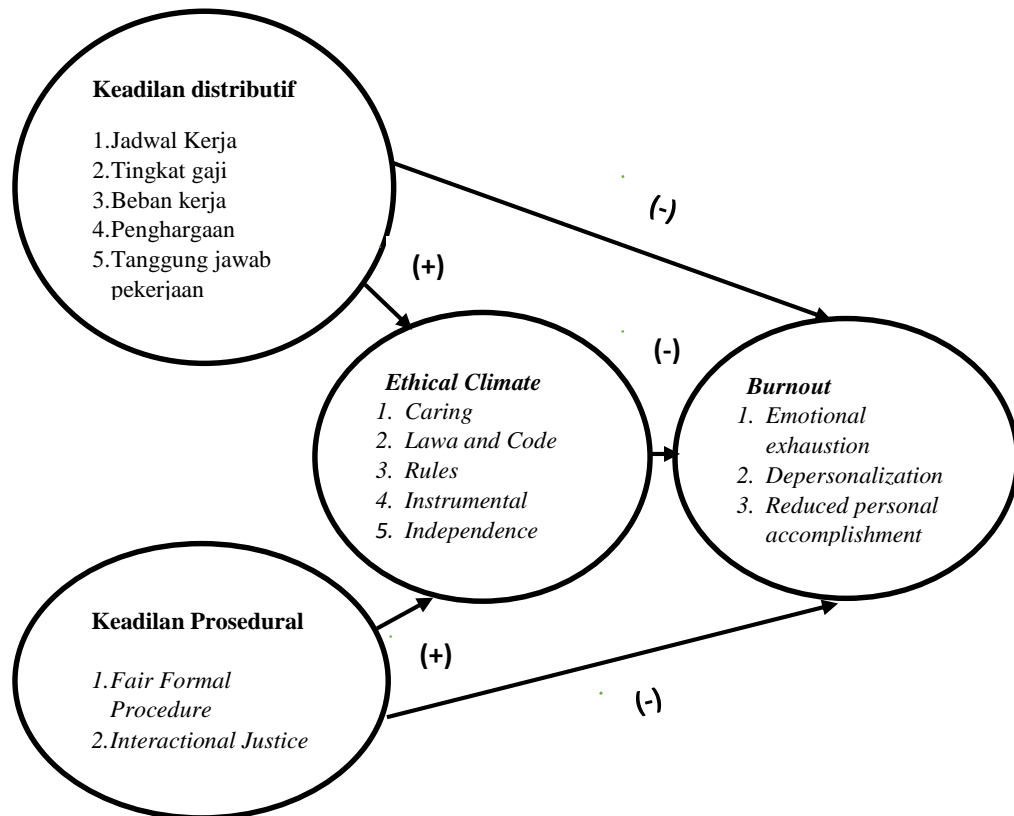
Beberapa hasil penelitian sebelumnya telah menjelaskan hubungan langsung antara keadilan prosedural dengan *burnout* dan keadilan prosedural dengan *ethical climate*. *Ethical climate* yang positif dalam organisasi dapat diperoleh dengan melaksanakan keadilan prosedural sebaik-baiknya, jadi karyawan

tidak merasa curiga bahwa mereka telah diperlakukan tidak adil dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut memberikan saran dalam proses penyusunan prosedur dan aturan yang diterapkan oleh suatu organisasi sehingga dalam proses pengambilan keputusan suatu organisasi tidak memihak satu pihak atau berat sebelah sehingga karyawan tidak merasa curiga dan dirugikan serta merasa dihargai oleh organisasi (Kim et al, 2015:50).

Dengan semakin banyak sistem peraturan organisasi dianggap mempunyai keadilan dan tidak memihak satu kelompok atas yang lain, dengan semua informasi yang relevan yang dipertimbangkan sebelum membuat keputusan diharapkan persepsi karyawan terhadap keadilan lebih positif. Hal-hal seperti ini akan menciptakan suatu iklim organisasi yang positif yang berdampak pada tingkat *burnout* yang dirasakan karyawan akan menurun.

Sebagaimana hasil penelitian yang menggunakan *ethical climate* sebagai variabel mediasi, hal ini menunjukkan bahwasanya keadilan prosedural dapat digunakan oleh organisasi untuk menurunkan tingkat *burnout* yang dirasakan karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dimana karyawan bekerja dengan senang dan menikmati pekerjaannya seolah bekerja tanpa beban. *Ethical climate* juga ditemukan berkorelasi positif dengan keadilan prosedural dalam hubungan antara iklim etika dan perlakuan yang adil dari karyawan oleh organisasi (Luria & Yagil, 2008:277). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *ethical climate* memediasi hubungan antara keadilan prosedural dengan *burnout* (Moliner, 2015:103).

2.3.2 Kerangka Pengembangan Hipotesis



Gambar 2.1 Kerangka berfikir

Hipotesis :

H1: keadilan Distributif berpengaruh negatif pada *Burnout*

H2: Keadilan Prosedural berpengaruh negatif pada *Burnout*

H3: keadilan Distributif berpengaruh positif pada *Ethical Climate*

H4: Keadilan Prosedural berpengaruh positif pada *Ethical Climate*

H5: *Ethical Climate* berpengaruh negatif pada *Burnout*

H6: *Ethical Climate* memediasi pengaruh Keadilan Distributif pada *Burnout*

H7: *Ethical Climate* memediasi pengaruh Keadilan Prosedural pada *Burnout*

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan adalah sebagai berikut :

1. Keadilan distributif berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout*. Artinya semakin baik keadilan distributif yang dilakukan perusahaan maka akan mampu menurunkan tingkat *burnout* yang dialami karyawan.
2. Keadilan prosedural berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout*. Artinya semakin baik keadilan prosedural yang dilakukan perusahaan maka akan mampu menurunkan tingkat *burnout* yang dialami karyawan.
3. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada *ethical climate*. Artinya semakin baik keadilan distributif yang dilakukan perusahaan maka akan mampu meningkatkan *ethical climate* yang dimiliki karyawan.
4. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada *ethical climate*. Artinya semakin baik keadilan prosedural yang dilakukan perusahaan maka akan mampu meningkatkan *ethical climate* yang dimiliki karyawan.
5. *Ethical climate* berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout*. Artinya semakin baik *ethical climate* berjalan di perusahaan maka akan mampu menurunkan tingkat *burnout* yang dialami karyawan.
6. Keadilan distributif berpengaruh negatif dan signifikan pada tingkat *burnout* karyawan PT. Trans Marga Jateng dengan dimediasi *ethical climate*. Artinya

bahwa keadilan distributif dapat dipengaruhi secara tidak langsung dengan *ethical climate* sebagai mediasi.

7. Keadilan prosedural berpengaruh negatif dan signifikan pada tingkat *burnout* karyawan PT.Trans Marga jateng dengan dimediasi *ethical climate*. Artinya bahwa keadilan prosedural dapat dipengaruhi secara tidak langsung dengan *ethical climate* sebagai mediasi.

5.2 Saran

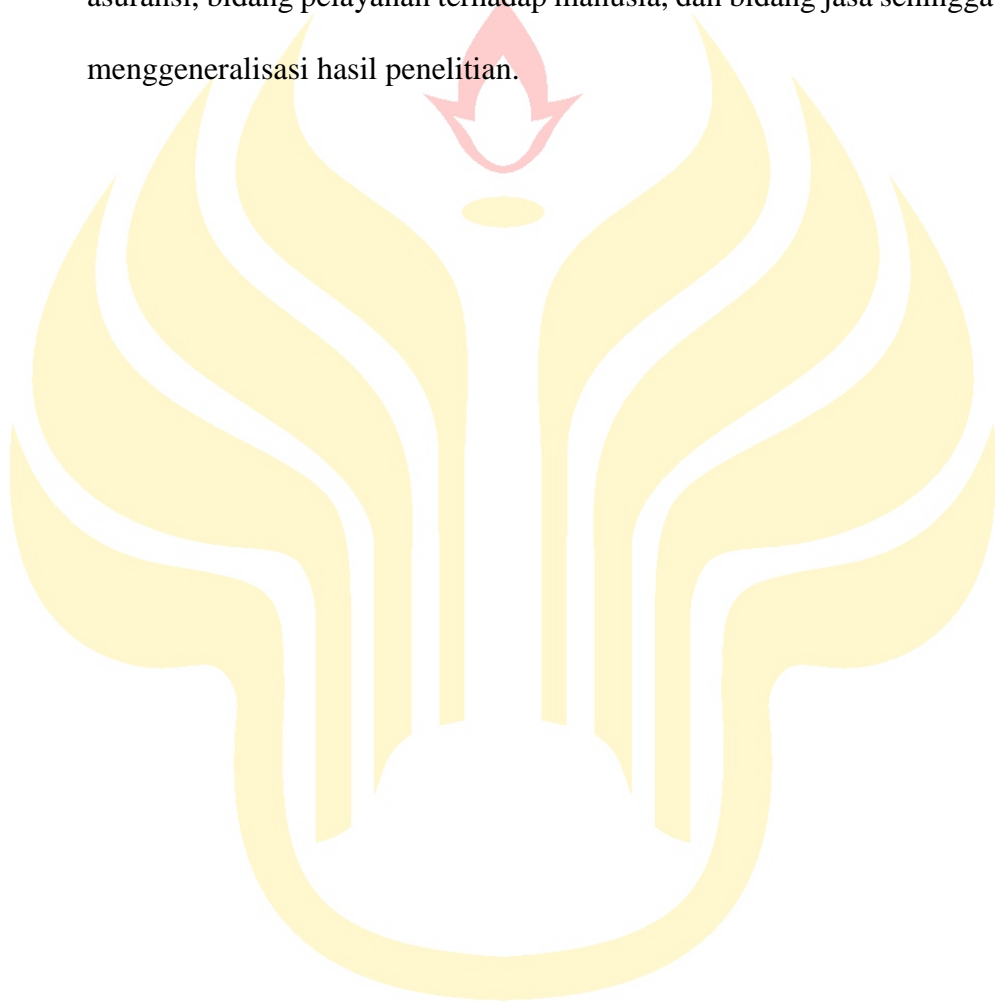
Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi PT. Trans Marga jateng
 - a. Keadilan distributif dalam penelitian ini termasuk dalam kategori sedang. Artinya, keadilan distributif di PT.Trans Marga Jateng masih belum optimal. Oleh karena itu organisasi hendaknya dapat meningkatkan keadilan distributif, terutama pada indikator tingkat gaji yang memiliki rata-rata nilai indeks terendah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan gaji yang adil dan sesuai dengan apa yang telah karyawan berikan pada perusahaan dan memberikan imbalan yang cukup sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan.
 - b. Keadilan prosedural dalam penelitian ini termasuk dalam kategori sedang. Artinya, keadilan prosedural di PT.Trans Marga Jateng masih belum optimal. Oleh karena itu perusahaan hendaknya dapat meningkatkan keadilan prosedural, terutama pada indikator *interactional justice* (keadilan interaksional) yang memiliki rata-rata nilai indeks terendah. Hal ini dapat

dilakukan dengan cara memperlakukan karyawan dengan baik dan penuh perhatian, menunjukkan kepedulian kepada karyawan dengan memberikan hak-hak mereka dan memberikan penjelasan yang logis kepada karyawan mengenai keputusan yang dibuat perusahaan.

- c. *Ethical climate* dalam penelitian ini termasuk dalam kategori sedang. Artinya, *ethical climate* di PT.Trans Marga Jateng masih belum optimal. Oleh karena itu perusahaan hendaknya dapat meningkatkan *ethical climate*, terutama pada indikator *independence* (kemerdekaan) yang memiliki rata-rata nilai indeks terendah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memutuskan mana yang benar dan salah serta memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengikuti etika dan moral mereka.
 - d. *Burnout* dalam penelitian ini termasuk dalam kategori sedang. Artinya, tingkat *burnout* karyawan di PT.Trans Marga Jateng masih belum optimal. Oleh karena itu perusahaan hendaknya dapat menurunkan *burnout*, terutama pada indikator *emotional exhaustion* (kelelahan emosional) yang memiliki rata-rata nilai indeks tertinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi beban kerja karyawan, memberikan pekerjaan sesuai kemampuan karyawan dan membuat karyawan merasa nyaman ketika bekerja.
2. Bagi peneliti selanjutnya
- a. Saran untuk peneliti mendatang, jika melakukan penelitian diharapkan mampu mengembangkan variabel-variabel baru yang dapat memediasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout*.

- b. Untuk peneliti mendatang jika melakukan penelitian diharapkan menggunakan objek yang berbeda yaitu pada bidang perbankan, lembaga asuransi, bidang pelayanan terhadap manusia, dan bidang jasa sehingga dapat menggeneralisasi hasil penelitian.



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR PUSTAKA

- Aghaei, N., Moshiri, K., & Shahrbanian, S. (2012). Relationship between organizational justice and job burnout in employees of Sport and Youth Head Office of Tehran Master of Science. *Pelagia Reseach Library*. 3 (4), 2438–2445.
- Allahyari, M., & Molaei, P. (2016). The relationship between staff ' organizational justice and burnout of Ministry of Health. *Extensive Journal of Applied Sciences*. 4 (3). 80–84.
- Ariawan, I Putu Pande. (2015). Keadilan Prosedural dan Iklim Kerja Etis sebagai Pemoderasi Pengaruh partisipasi Penganggaran pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 4(7).489–500.
- Arikunto, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arnaud, A. (2006). A New Theory and Measure of Ethical Work Climate : The Psychological Process Model (PPM) and the Ethical Climate Index (ECI). *Cognitive Psychology Commons*. 3. (4).
- Asi, S. P. (2011). Pengaruh Iklim Organisasi dan Burnout terhadap Kinerja Perawat RSUD dr . Doris Sylvanus Palangka Raya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. (66) No. 3, 515–523.
- Ayinde, A. T. (2016). Perceived Organisational Justice and Work Locus of Control as Determinants of Organisational Citizenship Behaviour among Civil Servants in Ekiti State Nigeria. *Revista de Asistentia Sociala*. 15(1). 111–123
- Budiarto, Y & Wardani, R. P. (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*. 2 (3).109-126.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*. 47(3). 367-390.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, C. O. L. H. (2001). Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 86.(3), 425–445.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*. 58(4). 164–209.
- Deconinck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees job attitudes and behaviors. *Journal of Bussiness research*. 63 (4).384–386.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2007). Measurement of Burnout and Engagement. *Dept, Social and Organizational Psychology*. 1-25.

- Elçi, M., Erdilek, M., & Akyüz, B. (2015). Investigating the Mediating Effect of Ethical Climate on Organizational Justice and Burnout : A Study on Financial Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 587–597.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (2013). Effect of Prosedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management*. 32 (1), 115–130.
- Ghozali, I. (2009). *Ekonometrika Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozalli, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (Edisi Kelima)* (4th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozalli, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (Edisi Kelima)* (4th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gökmen, A. (2012). Issues of Business Ethics in Domestic and International Businesses : A Critical Study, 3(5), 82–88.
- Hasmarini, D. P., & Yuniawan, A. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Strategi Bisnis*. 17 (1). 99-118.
- Harms, Gregory J. (2016). The Realitionship Ethical Climate on Burnout. *ProQuest LLC*. 179.
- Irawan, L. & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*. 5 (2). 149-156
- Karabay & Erdilek. (2014). Does Motivation Mediate the Job Performance and Burnout? Evidence from Turkish Banking Sector. *American International Journal of Social Science*. 3.(6). 98–108.
- Kim, M. S. (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance : Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics*. 129 (1). 43–57.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A. (2010). Journal of Criminal Justice The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction , burnout , and turnover intent : An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7–16.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 9 (4). 297–308.
- Leventhal. (1977). What Should Be Dune With Equity Theory? New Approachesto The Study of Fairness in Social Relationship. *Us Department of Health*

Equation & Welfarenational Institute Ofequation. 52(10).1-52.

- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Centre for work and Rehabilitation*. Vol. 33, 43–51.
- Luria & Yagil. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 27 (3). 276-283.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory : A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*. 69(1). 175–194.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 4(2). 99–113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*. 93 (3). 498–512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*. 52(4). 397–422.
- Mccain, S. C., Tsai, H., Bellino, N., & Mccain, S. C. (2010). Organizational justice, employees ' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22 (7). 992-1009.
- Moliner, C. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*. 12 (2), 99–116.
- Moliner, C. (2015). Quality and well-being in service organizations: The role of service climate and organizational justice. *Papeles del Psicólogo*. 35(2), 99-106.
- Mudrajad, K. 2013. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi* Edisi 4., Jakarta: Erlangga.
- Natasha N. Koonce. (2014). The moderating role of equity sensitivity on the relationship between motivation, self-efficacy, and burnout among mental health professionals. *Proquest LLC*. 17.(1). 3-24.
- Niehoff and Moorman. (1993). Justice as a Mediator of the Realationship Between methods of Monitoring and Organizational citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (3). 526-556 .
- Palomino & Martinez. (2011). Human Resource Management and Ethical Behavior: Exploring the Role of Training in the Spanish. *Roman LLULL Journal of Applied Ethics*. 2 (3). 70-90.
- Rosidah, A. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Burnout dengan

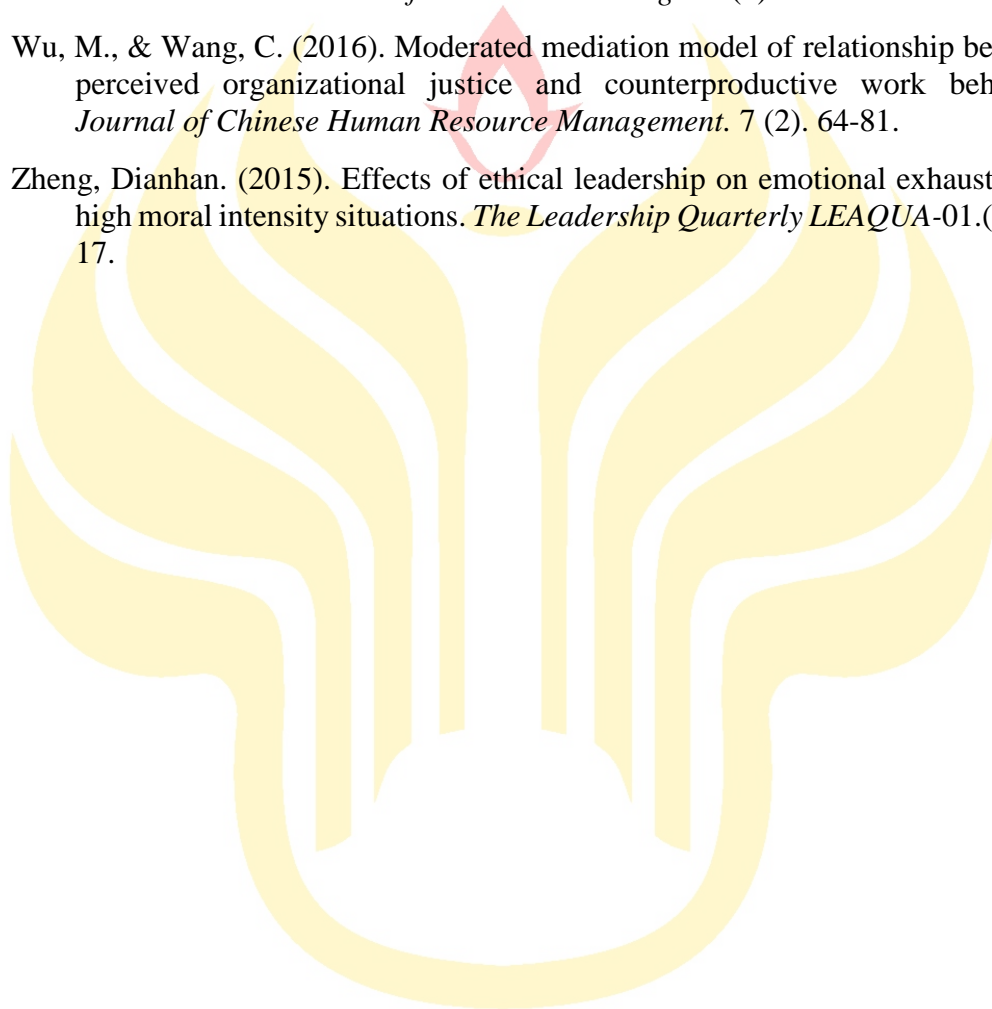
- Mediasi Strategi Koping. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Teknik Sipil*. 5 (4).8–9.
- Shaharruddin, S., Ahmad, F., & Muhaizammusa, M. (2016). Cynicism in Organizations : Does Organizational Justice Matter ? . *International Journal of Research in Business Studies and Management*. 3.(2). 49–60
- Shin, Yuhjung. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal Bus Ethics*. 129 (3). 43-57.
- Singh, (1998). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in. *Journal Of Marketing*. 64 (3). 15–34.
- Smith, A. L., Gustafsson, H., & Hassmén, P. (2010). Peer motivational climate and burnout perceptions of adolescent athletes. *Psychology of Sport & Exercise*, 11(6), 453–460.
- Sugiyono, (2010). *Statistik untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Suharsimi, A. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi 7). Jakarta: Rineka Cipta.
- Sverke, M., Andersson-stra, T., & Hellgren, J. (2007). Perceptions of Justice in Connection with Individualized Pay Setting. *Economic and Industrial Demography*. 28(3), 431–464.
- Tawalle dkk. (2011). Hubungan antara Motivasi Kerja Perawat dengan Kecenderungan mengalami Burnout pada perawat di RSUD Serui-Papua. *INSAN Media Psikologi*. 13(2). 74-84
- Tepper, B. J. (2001). Health Consequences of Organizational Injustice : Tests of Main and Interactive Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86 (2), 197–215.
- Tyler, T. R. (1990). Intrinsic Versus Community-Based Justice Models : When Does Group Membership Matter ? . *Journal of Social Issues*. 46(1), 83–94.
- Tziner, A., Felea, M., & Vasiliu, C. (2015). Relating Ethical Climate, Organizational Justice Perceptions, and Leader-Member Exchange (LMX) in Romanians Organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31(4) 51–57.
- Uludag, O., & Yaratana, H. (2013). The Effects of Justice and Burnout on Achievement : An Empirical Investigation of University Students. *Croatian Journal of Education*. 15 (2), 97–116.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*. 33 (1). 101–125.
- William F. Joyce. (1984). Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organization. *Academy of Management Journal*. 27(4),

721-742.

Won-Moo Hur. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in Airline Service. *Journal of Services Marketing*. 28 (3). 532-554.

Wu, M., & Wang, C. (2016). Moderated mediation model of relationship between perceived organizational justice and counterproductive work behavior. *Journal of Chinese Human Resource Management*. 7 (2). 64-81.

Zheng, Dianhan. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly LEAQUA-01.(37).1-17*.



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG