

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini membahas mengenai teori-teori mendasar yang mendukung topik penelitian yaitu kepemimpinan yang melayani, *work engagement*, *burnout*, dan *job resources* yang menjadi topik peneliti. Selain itu akan dipaparkan beberapa hal lain yang mendukung yaitu kerangka penelitian dan hipotesis.

2.1. Kepemimpinan yang Melayani

Menurut Gul (2012) kepemimpinan yang melayani meningkatkan kesejahteraan bawahan dengan membantu mencapai kebutuhan dasar manusia serta menekankan perlunya perlindungan moral untuk membimbing ke arah perilaku kepemimpinan yang bertanggung jawab. Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Heider, 2015).

Kepemimpinan yang melayani seperti dalam analisis faktor penelitian Barbuto dan Wheeler (2006) menghasilkan 5 faktor, yaitu :

1. *Altruistic Calling* menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri.

2. ***Emotional Healing***: menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
3. ***Wisdom***: menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
4. ***Persuasive Mapping***: menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
5. ***Organizational Stewardship***: menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

Menurut Lantu (2007) terdapat 10 karakteristik kepemimpinan yang melayani, yaitu :

1. Mendengarkan: kepemimpinan yang melayani mengembangkan kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami secara jelas kata-kata yang disampaikan oleh orang lain.
2. Empati: kepemimpinan yang melayani berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Orang perlu diterima jiwa dan pribadi mereka yang unik.

3. Menyembuhkan: banyak individu yang patah semangat dan menderita akibat rasa sakit emosional. Kepemimpinan yang melayani menyadari bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk membantu memberikan kesembuhan bagi orang-orang yang berhubungan dengan mereka.
4. Kesadaran diri: kesadaran membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal.
5. Persuasif: kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan atau otoritas formal dalam membuat keputusan di organisasi.
6. Konseptualis: kepemimpinan yang melayani berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini. Kepemimpinan yang melayani harus mengusahakan keseimbangan yang rumit dan kompleks antara konseptualis dan fokus operasional sehari-hari.
7. Kemampuan untuk melihat masa depan (memiliki visi): memungkinkan kepemimpinan yang melayani dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa sekarang, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang.
8. Kemampuan melayani: kepemimpinan yang melayani berusaha dengan segenap upaya untuk mengarahkan semua yang ada dalam organisasi memainkan peran penting dalam menjalankan organisasi tersebut dengan mengarah kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar.

9. Komitmen pada pertumbuhan individu: kepemimpinan yang melayani berkeyakinan bahwa manusia mempunyai nilai instrinsik melebihi sumbangan nyata mereka sebagai karyawan.
10. Membangun komunitas: kepemimpinan yang melayani berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya sebuah keluarga di antara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi.

2.2. Job Resources

Job resources mengacu pada sejauh mana individu karyawan ditawarkan peluang karir atau pertumbuhan oleh pekerjaan mereka (Rothmann, 2006). *Job resources* mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, atau aspek organisasi pekerjaan yang dapat mengurangi *job demand* dan pengeluaran biaya fisiologis dan psikologis yang terkait, memiliki fungsional dalam mencapai tujuan kerja dan merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, serta pengembangan (Bakker & Demerouti, 2007).

Dalam *job resources* terdapat tiga dimensi yang menjadi indikator pengukuran yaitu: *Perceived Organizational Support* (POS) menjelaskan seberapa jauh seorang pekerja percaya atau menaruh kepercayaannya kepada perusahaan. *Perceived Supervisory Support* (PSS) menjelaskan mengenai perhatian yang diberikan oleh atasan kepada karyawan mereka, seberapa besar mereka membuat karyawan merasa dihargai, dan kekhawatiran yang dirasakan sehubungan dengan kesejahteraan karyawan mereka. *Performance feedback* menjelaskan sejauh mana supervisor memberi karyawan informasi-informasi penting yang memfasilitasi

pertumbuhan dan pembelajaran karyawan, dan pengembangan keterampilan layanan pelanggan yang lebih baik.

Menurut Bakker *et al.* (2005), terdapat 4 dimensi *job resources*, yaitu:

1. Dukungan sosial: sumber daya langsung yang fungsinya untuk mencapai tujuan pekerja. Dukungan dari rekan dapat membantu untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mengurangi dampak kelebihan beban pekerjaan termasuk *burnout*.
2. Otonomi: kebebasan karyawan saat melakukan tugas dan di sisi lain, otonomi berfokus pada kecepatan kerja seseorang. Semakin besar otonomi, semakin besar kesempatan untuk mengatasi situasi stres.
3. Kualitas hubungan dengan atasan: mengurangi pengaruh tuntutan kerja pada *burnout* karena apresiasi dan dukungan pemimpin juga dapat membantu karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja, mendukung kinerja, dan mencegah memburuknya kesehatan karyawan.
4. Umpan balik kinerja: tidak hanya membantu karyawan untuk bekerja lebih efektif namun meningkatkan komunikasi karyawan dengan pemimpinnya. Ketika informasi yang spesifik dan akurat diberikan dengan cara yang membangun, baik karyawan dan pemimpin akan bersama meningkatkan atau mengubah kinerja mereka. Semua karyawan yang mempunyai kinerja baik seharusnya mendapatkan pujian dan dorongan sedangkan bagi yang tidak memiliki kinerja baik harus diberitahu titik masalahnya dan dilatih untuk meningkatkan kinerja.

2.3. *Work Engagement*

Work engagement adalah keadaan individu ditandai dengan energi tinggi (*vigor*), motivasi (*dedication*) dan fokus (*absorption*) (Bakker, 2011). *Vigor* merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. *Dedication* mengarah pada keterlibatan yang sangat tinggi saat mengerjakan tugas dan mengalami perasaan yang berarti, sangat antusias, penuh inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Selain itu, *absorption* menjelaskan dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Karyawan yang bekerja merasa waktu berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Faktor pendorong *work engagement* yang dijabarkan oleh Perrins (2003) meliputi 10 hal sebagai berikut:

1. *senior management* yang memperhatikan keberadaan karyawan,
2. pekerjaan yang memberikan tantangan,
3. wewenang dalam mengambil keputusan,
4. perusahaan atau organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan,
5. memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarier,
6. reputasi perusahaan,
7. tim kerja yang solid dan saling mendukung,
8. kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima,

9. memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan, dan

10. penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi.

Federman (2009) mengemukakan karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut: fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya, merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri, merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan, dan bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Menurut Lockwood (2007) *work engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya:

1. Budaya ditempat kerja: budaya organisasi bisa menjadi faktor dari keterlibatan kerja karyawan. Budaya organisasi tersebut ialah apabila suatu organisasi memiliki kondisi psikologis kerja yang penuh makna, memiliki keamanan, serta tersedia berbagai macam sumber daya yang bisa digunakan dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Diluar itu budaya yang didalamnya memiliki nilai-nilai dan misi perusahaan yang baik, kesejahteraan serta penjaminan kesehatan, kesempatan belajar dan pengembangan kerja mereka, imbalan atas perkerjaan mereka, hingga budaya yang saling menghormati semua ini juga dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

2. Komunikasi: merupakan alat manajemen yang penting untuk mendorong peningkatan *work engagement*. Strategi komunikasi dapat memberikan dampak positif terhadap organisasi dengan meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan dapat membangun kepercayaan karyawan serta dapat melacak kekurangan dan mengevaluasi kerja karyawan.
3. Komitmen: hubungan antara manajer dan karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan *work engagement*. Karyawan yang percaya terhadap manajer mereka, memiliki komitmen dan bangga terhadap organisasi. Gaya manajerial menjadi tolak ukur dalam meningkatkan keterlibatan kerja diperlukan manajer yang menunjukkan komitmen yang kuat, bertanggung jawab, memiliki kejujuran serta integritas, bekerjasama dengan karyawan dalam pemecahan masalah dan memiliki gairah untuk sukses dapat meningkatkan *work engagement* karyawan.

2.4. Burnout

Burnout secara umum didefinisikan sebagai kondisi individu dari rendahnya energi (kelelahan), motivasi (sinisme) dan kurangnya kompetensi yang dirasakan (*professional efficacy*) (Schaufeli & Bakker, 2004). *Burnout* terkait dengan beberapa penyakit tidak menular, misalnya, depresi, diabetes, hipertensi dan *irritable bowel sindrom* (De Beer, Pienaar, & Rothmann, 2016). Dalam proses motivasi, *job resources* yang memadai memiliki efek negatif terhadap *job demand* yang menantang, yang menyebabkan status karyawan positif, yaitu *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007).

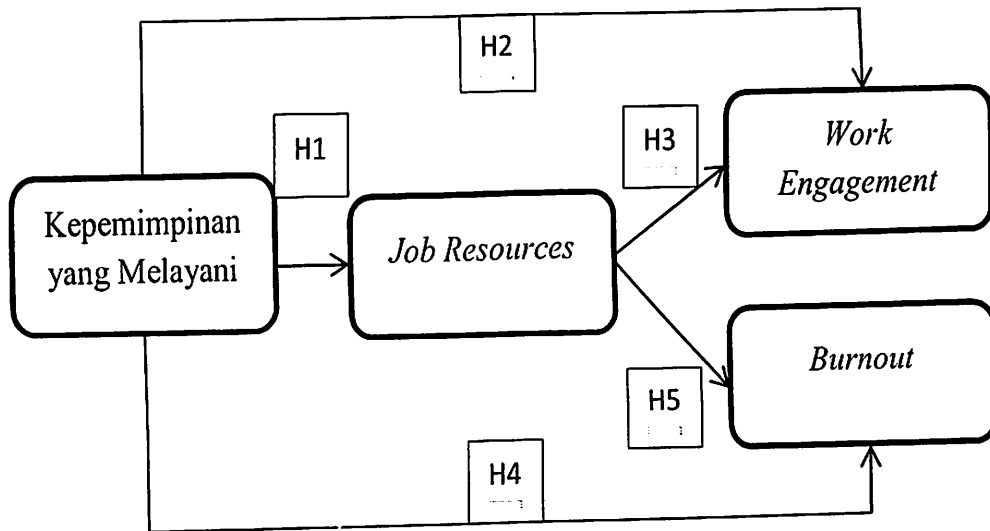
Burnout memiliki empat indikator yang terdiri atas kelelahan fisik (*physical exhaustion*), kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), dan kelelahan mental (*mental exhaustion*), serta rendahnya penghargaan diri (*low of personal accomplishment*) (Baron & Greenberg 2003). *Physical Exhaustion* merupakan kondisi dimana kurangnya energi/tenaga pada diri seseorang sehingga merasa kelelahan dalam kurun waktu yang panjang dan menunjukkan keluhan fisik seperti sakit kepala, mual, susah tidur, yang mengakibatkan kurang bergairah dalam bekerja. *Emotional exhaustion* merupakan suatu indikator dari kondisi *burnout* yang berwujud perasaan sebagai hasil dari *excessive psycho emotional demands* yang ditandai oleh hilangnya perasaan dan perhatian, kepercayaan, minat dan semangat. Orang yang mengalami kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) ini akan merasa hidupnya kosong, lelah, dan tidak dapat lagi mengatasi tuntutan pekerjaannya.

Diminished personal accomplishment merupakan indikator dari kurangnya aktualisasi diri, rendahnya motivasi kerja, dan penurunan rasa percaya diri. Seringkali kondisi ini terlihat pada pencapaian prestasi kerja yang rendah. *Depersonalization* merupakan tendensi kemanusiaan terhadap sesama yang mencakup pengembangan dari sikap sinis terhadap karier, dan kinerjanya sendiri. Seseorang yang mengalami masalah depersonalisasi merasa tidak ada satupun aktivitas yang dilakukannya bernilai atau berarti. Sikap ini ditunjukkan melalui perilaku masa bodoh, bersikap sinis, tidak berperasaan dan tidak memperhatikan kepentingan orang lain.

Menurut Maslach *et al.* (2005) *burnout* mencakup tiga dimensi yaitu:

1. Kelelahan (*emotional exhaustion*): merupakan penentu utama kualitas *burnout*, dikatakan demikian karena perasaan lelah mengakibatkan seseorang merasa kehabisan energi dalam bekerja sehingga timbul perasaan enggan untuk melakukan pekerjaan baru dan enggan untuk berinteraksi dengan orang lain.
2. Sinis (*depersonalization*): kecenderungan individu meminimalkan keterlibatannya dalam pekerjaan bahkan kehilangan idealismenya dalam bekerja. *Depersonalization* adalah cara yang dilakukan seseorang untuk mengatasi kelelahan emosional yang dihadapinya. Perilaku tersebut merupakan upaya untuk melindungi diri dari tuntutan emosional yang berlebihan dengan memperlakukan orang lain sebagai obyek.
3. Rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri (*low personal accomplishment*): merupakan kecenderungan memberikan evaluasi negatif terhadap diri sendiri. Individu merasa pesimis dengan kemampuannya dalam bekerja, sehingga setiap pekerjaan dianggap sebagai beban yang berlebihan. Maka dapat dipahami bahwa *burnout* merupakan sebuah situasi karyawan memiliki kondisi fisik yang baik, mental serta emosi yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang harus dijalankan, kondisi tersebut berupa kelelahan kerja, berpandangan sinis terhadap pekerjaan atau meminimalkan kontribusinya dalam bekerja serta hubungannya dengan orang lain atau tim, dan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri atau pesimis dengan kemampuannya dalam bekerja.

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber : Coetzer, Bussin & Geldenhuys (2017)

Pemimpin yang melayani memberi semangat visi (Dennis & Bocarnea, 2005) dan menyelaraskan bakat individu dengan persyaratan posisi (Barbuto & Wheeler, 2006). Kepemimpinan yang melayani kemudian fokus untuk melayani fisik, psikologis, kebutuhan emosional, dan spiritual karyawan (Sendjaya, 2015).

Kepemimpinan yang melayani dapat memberikan sumber daya fisik yang diperlukan oleh karyawan untuk menyelesaikan sebuah tugas dari atasannya. Sumber daya sosial juga dibutuhkan oleh karyawan untuk merasakan aman, rasa memiliki, dihargai dalam melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan, sumber daya spiritual untuk menemukan makna serta pemenuhan dalam pekerjaan.

Adanya hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan *work engagement* (Raja & Matsyborska, 2014). Kepemimpinan yang melayani lebih komprehensif dan mencakup dimensi kepemimpinan tambahan yang dapat bermanfaat untuk meningkatkan *work engagement*. Fasilitas-fasilitas yang

diberikan oleh pimpinan kepada karyawan seperti ruang kerja yang nyaman, tunjangan kesehatan, dan keselamatan kerja akan membuat karyawan ikut berperan aktif dalam melakukan sebuah pekerjaan maupun keputusan yang akan diambil. Kepemimpinan yang melayani berfokus terutama pada orang dan kedua pada hasil (Sendjaya, 2015), menggunakan *servanthood* untuk meningkatkan kinerja (Blanchard & Hodges, 2008) dan bertujuan untuk melayani banyak pemangku kepentingan seperti karyawan, organisasi, pemegang saham dan masyarakat (Peterson *et al*, 2012). Kepemimpinan yang melayani memiliki sifat untuk melayani kebutuhan karyawan terlebih dahulu, kepemimpinan yang melayani menawarkan *job resources* yang dibutuhkan kepada karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan *work engagement* yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang positif terhadap *burnout*. Frost (2003) menekankan peran pemimpin dalam membantu karyawan menemukan makna hidup dalam bekerja, tetapi akibat krisis kepemimpinan banyak orang yang menderita, mengalami *burnout*, tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya serta organisasi harus mengeluarkan banyak biaya untuk mengatasi tingkat tekanan stres di tempat kerja. Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawannya memiliki dampak yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki.

Job resources berpengaruh positif terhadap *burnout*. Faktor-faktor *job resources* dapat secara intrinsik memotivasi untuk memenuhi keinginan dasar karyawan, atau memotivasi secara ekstrinsik karena berkontribusi untuk

pencapaian tujuan kerja sehingga dapat mengurangi *burnout* yang dialami karyawan. *Burnout* yang dialami karyawan dapat hilang dengan memenuhi kebutuhan karyawan baik secara jasmani maupun rohaninya, sehingga membantu untuk mengurangi *burnout* yang mungkin terjadi.

2.6. Hipotesis

Kepemimpinan memainkan peran mendasar dalam mempertahankan optimalisasi kesejahteraan kerja terkait pekerjaan, karena pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi *job demand* dan *job resources*. Tingkat integritas dan perilaku etis yang tinggi juga merupakan bagian dari kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan *job resources* organisasi seperti keadilan organisasi dan remunerasi yang adil (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008). Kepemimpinan yang melayani menerapkan kemampuan untuk mendengarkan dan refleksi yang baik sehingga dapat meningkatkan komunikasi sebagai *job resources* untuk bawahan (Spears, 2010). Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan **hipotesis 1**: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan yang melayani terhadap *job resources*.

Tingginya *work engagement* sangat dipengaruhi oleh sikap kepemimpinan yang melayani. Carter & Baghurst (2013), dalam studi tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani pada *engagement* karyawan restoran, menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan *work engagement*. Kepemimpinan yang melayani menawarkan *job resources* yang dibutuhkan kepada karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan *work*

engagement. Dengan demikian, semakin banyak karyawan merasa bahwa perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, pemberdayaan, dan kepemimpinan yang melayani, maka semakin tinggi *work engagement* karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan **hipotesis 2**: Ada pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan yang melayani terhadap *work engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli (2015) menunjukkan kepemimpinan yang melayani mempengaruhi *work engagement* dan menemukan *job resources* memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan *work engagement*. Hal tersebut mendukung gagasan kepemimpinan yang melayani dapat dianggap sebagai variabel terpisah yang mempengaruhi *job resources* secara positif pada akhirnya akan meningkatkan *work engagement*. Kepemimpinan yang melayani dapat berpengaruh terhadap *work engagement* apabila melalui *job resources* yang diberikan kepada karyawan untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan **hipotesis 3**: *Job resources* menjadi variabel mediator pada pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap *work engagement*.

Babakus *et al.* (2011) menunjukkan pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap *burnout* secara negatif serta *job resources* menjadi perantara hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan *burnout*. Bobbio, Van Dierendonck, & Manganelli (2012), dalam studi tentang kepemimpinan yang melayani dan hubungannya dengan organisasi menemukan bahwa sinisme menjadi dimensi *burnout*. Tang, Kwan, Zhang, & Zhu (2016), dalam studi tentang

efek kerja-keluarga dalam kepemimpinan yang melayani menemukan bahwa kelelahan emosional menjadi dimensi *burnout*. Penelitian tersebut melaporkan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan yang melayani. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan **hipotesis 4** : Ada pengaruh signifikan dan negatif kepemimpinan yang melayani terhadap *burnout*.

Hetland *et al.* (2007), menemukan kepemimpinan yang melayani berkorelasi negatif dengan sinisme dan *burnout*. Laschinger *et al.* (2012), dalam studi tentang pengaruh kepemimpinan otentik pada perawat yang baru lulus menemukan bahwa *empowerment* memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan *burnout*. Schaufeli (2015) juga melaporkan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan yang melayani dan *burnout* yang dimediasi oleh *job resources*. Manajer memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri, membuat ruang kerja yang nyaman, dan meningkatkan kinerja bagi keuntungan perusahaan, sehingga *burnout* justru semakin tinggi. Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan **hipotesis 5**: *Job resources* menjadi variabel mediator pada pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap *burnout*.