



PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL PADA BURNOUT DENGAN *ETHICAL CLIMATE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Imadudin Hasrat Iskandar ✉, Ketut Sudarma

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Januari 2018

Disetujui Februari 2018

Dipublikasikan Maret 2018

Keywords:

Burnout; Ethical Climate;

Keadilan Distributif; Keadilan

Prosedural

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout* yang dimediasi oleh *ethical climate*. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Trans Marga Jateng. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling*, jumlah responden sebanyak 109 karyawan PT. Trans Marga Jateng. 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 positif signifikan pada *ethical climate*. 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*.

Abstract

This study aim to investigate the influence of distributive justice and procedural justice on burnout with ethical climate as intervening variable. The population in this research is all employees of PT. Trans Marga Jateng. Methods of data collection were observation, interviews, and questionnaires. The sampling technique using proportionate random sampling, there are 109 respondents employees of PT. Trans Marga Jateng. Data analysis method used 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 positive significant on ethical climate. 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.

PENDAHULUAN

Burnout secara negatif telah mempengaruhi karyawan ketika 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 (Brant, 2014). *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 mereka. Lebih khusus *burnout* telah didefinisikan sebagai sindrom kelelahan emosional, depersonalisasi, dan sesuatu yang dapat mengurangi prestasi pribadi yang dapat terjadi pada individu yang bekerja dengan orang-orang yang dalam beberapa kesempatan sering mereka temui yaitu pelanggan (Leiter & Maslach, 1988). Tingkat *burnout* yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan (Aji & Palupiningdyah, 2016).

Kelelahan emosional dan depersonalisasi adalah hasil negatif dari komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Pengaruh *burnout* terhadap karyawan juga melibatkan penggunaan dan pengeluaran biaya perusahaan karena pendapatan, kehadiran karyawan, dan produktivitas akan berkurang. Selain itu pemahaman tentang peran *burnout* di lingkungan perusahaan dapat membantu manajer dalam mengurangi dampak buruknya (Karabay & Erdilek, 2014). 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 dkk., 2011). 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 dkk., 2001).

Persepsi keadilan merupakan hal yang dinilai dalam lingkungan suatu organisasi oleh para pekerja. 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). 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).

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

Salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap *burnout* adalah keadilan distributif (Allahyari & Molaei, 2016). Lambert dkk. (2010) 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. Keadilan distributif adalah bagian dari keadilan organisasi yang menangani hasil distribusi diantara karyawan perusahaan. Berdasarkan teori pertukaran sosial, pembayaran distribusi merupakan salah satu faktor pelayanan dan kinerja manajer perusahaan untuk membayar karyawan, hal ini menunjukkan bahwa keadilan distributif dapat memprediksi tingkat kelelahan karyawan. Manajer perusahaan perlu melakukan pembagian penghargaan yang adil dan lebih memperhatikan karyawan. Selain itu, manajer harus menerap-

kan 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 dkk., 2012).

Ketidakadilan distributif seperti mengurangi gaji karyawan, penghargaan khusus dan kesempatan untuk mendapatkan promosi akan berdampak pada penurunan prestasi pribadi karyawan (Allahyari & Molaei, 2016). 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).

Selain keadilan distributif faktor lain yang dapat mempengaruhi *burnout* adalah keadilan prosedural. Keadilan prosedural yang dilakukan dengan baik oleh perusahaan mampu menurunkan tingkat *burnout* karyawan (Uludag & Yaratan, 2013). *Burnout* karyawan juga dapat diturunkan dengan memberikan kepuasan kepada karyawan dengan cara melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan mengenai prosedur-prosedur yang berlaku di perusahaan (Irawan & Sudarma, 2016). Keadilan prosedural dapat membuat karyawan lebih berkomitmen dalam bekerja (Masrukhin, 2014). Selain itu keadilan prosedural juga sangat penting untuk membentuk sikap karyawan. Ini karena, keadilan prosedural adalah simbol bahwa karyawan dinilai oleh organisasi (Shaharruddin & Muhaimzammusa, 2016). Hal ini sesuai dengan penelitian Won-Moo (2014) yang mengatakan keadilan prosedural menjadi faktor yang mampu menurunkan tingkat kelelahan karyawan pada perusahaan pelayanan penerbangan.

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, dan kode etik, mereka cenderung memiliki persepsi serupa dari iklim etisnya (Shin, 2015). *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 & Ozturk, 2012). 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).

Elci (2015) mencoba mengeksplorasi variabel yang dapat memediasi pengaruh keadilan distributif pada *burnout*. Pada penelitian tersebut, *ethical climate* terbukti menjadi mediasi antara pengaruh keadilan distributif pada *burnout*, yaitu terdapat hubungan negatif yang signifikan antara keadilan distributif dan *burnout* apabila *ethical climate* dalam organisasi tinggi. Elci (2015) melakukan penelitian pada industri keuangan di Turki dan menyatakan bahwa dengan adanya *ethical climate* sebagai variabel mediasi, pengaruh antara keadilan distributif dan *burnout* menjadi kuat. Dengan kata lain keadilan distributif akan lebih efektif menurunkan tingkat *burnout* karyawan.

Ethical climate selain memediasi pengaruh keadilan distributif pada *burnout*, variabel *ethical climate* juga merupakan pemediasi pengaruh antara keadilan prosedural pada *burnout* (Martinez-Tur dkk., 2014). Pada penelitian tersebut menguji variabel *ethical climate* sebagai mediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout* dan hasilnya membuktikan bahwa *ethical climate* memediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout*. Jadi, tingkat *ethical climate* perusahaan yang tinggi dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan prosedural pada *burnout*. *Ethical climate* yang tinggi membuat karyawannya akan lebih nyaman dalam bekerja dan tidak cepat lelah baik fisik maupun emosional.

Pengembangan Hipotesis

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 (Lambert dkk., 2010). 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* yang dialami karyawan.

Keadilan distributif memiliki peran penting dalam menurunkan *burnout* karyawan (Ro-

sidah, 2013). Hal serupa juga ditemukan oleh Liljegren dan Ekberg (2009) yang meneliti pengaruh keadilan distributif pada *burnout*. Penelitian menyatakan keadilan distributif berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout*. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Allahyari dan Molaei (2016) juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu keadilan distributif berpengaruh negatif pada *burnout*. Jadi, semakin baik perusahaan melakukan keadilan distributif maka tingkat *burnout* karyawan akan semakin menurun. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aghaei dkk. (2012) yang mengatakan keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan pada *burnout*. Dari perbedaan pendapat tersebut maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Keadilan Distributif berpengaruh negatif 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). 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 mampu menurunkan tingkat *burnout* karyawan.

Keadilan prosedural memiliki peran penting dalam menurunkan tingkat *burnout* karyawan (Liljegren & Ekberg, 2009). Penelitian menyatakan keadilan prosedural berpengaruh negatif pada *burnout*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Lambert dkk. (2010) juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu keadilan prosedural berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout*. Jadi semakin baik perusahaan melakukan keadilan prosedural kepada karyawannya maka tingkat *burnout* karyawan akan semakin menurun. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Cole dkk. (2010) yang mengatakan keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan pada *burnout*. Dari perbedaan pendapat tersebut maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Keadilan Prosedural berpengaruh negatif pada *Burnout*.

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 (Lind & Tyler, 1988). 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.

Keadilan distributif memiliki pengaruh positif signifikan pada *ethical climate* (Elçi dkk., 2015). Penelitian menyatakan keadilan distributif berpengaruh positif signifikan pada *ethical climate*. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh McCain dkk. (2010) juga menunjukkan hasil yang sama yaitu keadilan distributif berpengaruh positif signifikan pada *ethical climate*. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tziner dkk. (2015) yang mengatakan keadilan distributif berpengaruh negatif signifikan pada *ethical climate*. Dari perbedaan pendapat tersebut maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Keadilan Distributif berpengaruh positif 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 dkk., 2001). 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 mereka akan menampilkan perilaku etis mengikuti norma-norma budaya dari tempat kerja.

Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan pada *ethical climate* (Kim dkk., 2015). Penelitian menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan pada *ethical climate*. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Elçi dkk. (2015) juga menunjukkan hasil yang sama yaitu keadilan prosedural berpengaruh signifikan pada *ethical climate*. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tziner dkk. (2015) yang mengatakan keadilan prosedural berpengaruh negatif signifikan pada *ethical climate*. Dari perbedaan pendapat tersebut maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Keadilan Prosedural berpengaruh positif pada *Ethical Climate*.

Burnout sangat penting dalam menjelaskan berbagai perilaku dan sikap stres yang tinggi di tempat kerja (Lee & Ashforth, 1996). 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 dkk., 2011). 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 berprasangka baik satu sama yang 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.

Ethical climate berpengaruh negatif pada *burnout* (Harms, 2016). Penelitian menyatakan *ethical climate* berpengaruh negatif signifikan pada *burnout*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Asi (2011) juga menunjukkan hasil yang sama yaitu *ethical climate* berpengaruh negatif signifikan pada *burnout*. Dari perbedaan pendapat tersebut maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

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

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 te-

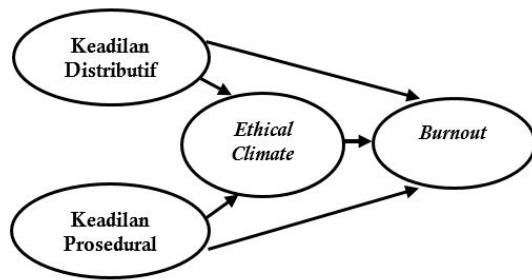
lah diperlakukan tidak adil dengan memberikan hak karyawan sesuai dengan yang berhak ia terima dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang meraih prestasi dalam berkerja hal itu apabila dilakukan dengan baik maka tingkat *burnout* yang dirasakan karyawan akan menurun. Sebagaimana hasil penelitian 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 dkk., 2015). Dari uraian tersebut maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

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

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. 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 ini menunjukkan bahwa variabel *ethical climate* memediasi hubungan antara keadilan prosedural dengan *burnout* (Martinez-Tur dkk., 2014). Dari uraian tersebut maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

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

Berdasarkan uraian hipotesis yang ada maka model penelitian yang dikembangkan dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 dibawah berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

METODE

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Trans Marga Jateng dengan jumlah karyawan sebanyak 149 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling sehingga didapatkan 109 karyawan yang dijadikan sampel. Metode pengambilan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan kuisioner. Teknik analisis data menggunakan metode analisis deskriptif, uji hipotesis, dan analisis jalur.

Variabel dalam penelitian ini adalah keadilan distributif (X1) dengan indikator jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, penghargaan yang didapat, dan tanggung jawab pekerjaan. Variabel keadilan prosedural (X2) dengan *indicator fair formal procedure* dan *interactional justice*. Variabel *ethical climate* (Y1) dengan indikator *caring, law and code, rules, instrumental, dan independence*. Variabel *burnout* (Y) dengan indikator *emotional exhaustion, deperzonalization, dan personal accomplishment*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keahlian suatu instrumen (Suharsimi, 2010). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat (Suharsimi, 2010). Jumlah responden dalam uji coba validitas ini sebanyak 30 responden. Sehingga diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut: $df = 30 - 2 = 28$.

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat dilihat nilai r Tabel dengan taraf signifikan 5% adalah 0.361. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika $r_{hitung} > r_{Tabel}$ (0.361), dan dikatakan tidak valid jika $r_{hitung} < r_{Tabel}$ (0.361). Uji validitas dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan program SPSS versi 20.

Hasil uji validitas variabel keadilan distributif menunjukkan bahwa 10 item pertanyaan

memiliki r hitung $> r$ tabel. Nilai r hitung diperoleh dari jumlah sampel (N) = 30 dengan taraf signifikansi 5% adalah 0.361. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 10 item pertanyaan pada variabel keadilan distributif dinyatakan valid sehingga dapat digunakan pada pengambilan data selanjutnya.

Hasil uji validitas variabel keadilan prosedural menunjukkan bahwa dari 10 item pertanyaan terdapat 1 item pertanyaan yang memiliki nilai r hitung $< r$ Tabel sehingga 1 item pertanyaan tersebut tidak valid sehingga tidak dapat digunakan pada pengambilan data selanjutnya. Sedangkan 9 item pertanyaan lainnya memiliki r hitung $> r$ tabel. Artinya, nilai r hitung $> r$ tabel. Nilai r hitung diperoleh dari jumlah sampel (N) = 30 dengan taraf signifikansi 5% adalah 0.361. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 9 item pertanyaan pada variabel keadilan prosedural dinyatakan valid sehingga dapat digunakan pada pengambilan data selanjutnya.

Hasil uji validitas variabel *ethical climate* menunjukkan bahwa dari 15 item pertanyaan terdapat 1 item pertanyaan yang memiliki nilai r hitung $< r$ Tabel sehingga 1 item pertanyaan tersebut tidak valid sehingga tidak dapat digunakan pada pengambilan data selanjutnya. Sedangkan 14 item pertanyaan lainnya memiliki r hitung $> r$ tabel. Artinya, nilai r hitung $> r$ tabel. Nilai r hitung diperoleh dari jumlah sampel (N) = 30 dengan taraf signifikansi 5% adalah 0.361. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 14 item pertanyaan pada variabel *ethical climate* dinyatakan valid sehingga dapat digunakan pada pengambilan data selanjutnya.

Hasil uji validitas variabel *burnout* menunjukkan bahwa dari 15 item pertanyaan terdapat 2 item pertanyaan yang memiliki nilai r hitung $< r$ Tabel sehingga 2 item pertanyaan tersebut tidak valid sehingga tidak dapat digunakan pada pengambilan data selanjutnya. Sedangkan 13 item pertanyaan lainnya memiliki r hitung $> r$ tabel. Artinya, nilai r hitung $> r$ tabel. Nilai r hitung diperoleh dari jumlah sampel (N) = 30 dengan taraf signifikansi 5% adalah 0.361. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 13 item pertanyaan pada variabel *burnout* dinyatakan valid sehingga dapat digunakan pada pengambilan data selanjutnya.

Berdasarkan pernyataan di atas semua item pertanyaan pada keempat variabel dinyatakan valid karena nilai r hitung $> r$ tabel.

Uji Reliabilitas

Suatu variabel dikatakan reliabel (handal) jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0.70 . Uji

reliabilitas dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan program SPSS versi 23.

Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel keadilan distributif sebesar $0.888 > 0.70$, nilai *Cronbach's Alpha* variabel keadilan prosedural diperoleh $0.750 > 0.70$, nilai *Cronbach's Alpha* variabel *ethical climate* diperoleh hasil $0.840 > 0.70$, nilai *Cronbach's Alpha* variabel *burnout* sebesar $0.735 > 0.70$. Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar 0.70 . Artinya, variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, *ethical climate*, dan *burnout* reliabel.

Hasil Analisis Deskripsi Identitas Responden

Deskripsi usia responden dalam penelitian ini sebagaimana besar usia responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada usia antara 25-29 tahun dengan persentase sebesar 38.5%. Hal ini berarti bahwa organisasi lebih membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih cepat dan terampil sehingga pekerjaan terselesaikan secara efektif dan efisien sehingga mampu untuk mencapai target perusahaan.

Deskripsi jenis kelamin responden dalam penelitian ini ini di dominasi oleh jenis kelamin laki-laki dengan persentase 66.1% sedangkan untuk jenis kelamin perempuan memiliki persentase sebesar 33.9%. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan membutuhkan lebih banyak tenaga laki-laki dalam menyelesaikan pekerjaannya seperti bekerja pada shift malam, lebih banyak bekerja dilapangan (jalan tol) dan memberikan pertolongan kepada pengguna jalan tol ketika ada masalah.

Deskripsi masa kerja responden dalam penelitian ini bahwa sebagian besar masa kerja responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja antara 1-4 tahun sebanyak 54 karyawan dengan persentase 49.6%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Trans Marga Jateng membutuhkan karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi karena mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk mempertahankan posisi mereka di perusahaan dan sehingga mampu mencapai target perusahaan.

Deskripsi pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini bahwa sebagian besar pendidikan terakhir responden yaitu S1 sebanyak 49 karyawan dengan persentase 45%. Hal ini dikarenakan PT. Trans Marga Jateng membutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas, memiliki kompetensi, lebih produktif, mampu berorientasi pada target, dan memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Sehingga mampu

mengatasi permasalahan para pengguna jalan tol tanpa merugikan kedua belah pihak.

Hasil Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan perhitungan distribusi nilai indeks variabel keadilan distributif menunjukkan bahwa nilai indeks secara keseluruhan dari 5 dimensi yaitu sebesar yaitu sebesar 62.13 termasuk dalam kriteria sedang. Artinya, indikator *keadilan distributif* di PT. Trans Marga Jateng sudah dilakukan dengan cukup baik. Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui nilai indeks yang tertinggi yaitu pada indikator *tanggung jawab pekerjaan* sebesar 64.12. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kemampuannya dan mereka merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan indikator dengan nilai indeks terendah yaitu tingkat gaji sebesar 58.43. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa belum mendapatkan tingkat gaji yang diinginkan atas apa yang telah mereka berikan pada perusahaan.

Berdasarkan perhitungan distribusi nilai indeks variabel keadilan prosedural menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks keadilan prosedural secara keseluruhan yaitu sebesar 58.08 termasuk dalam kriteria sedang. Artinya, indikator keadilan prosedural di PT. Trans Marga Jateng sudah dilakukan dengan baik. Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui nilai indeks yang tertinggi yaitu pada indikator *fair formal procedure* sebesar 58.43. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang adil dan tidak memihak dari atasan, mendapatkan informasi tambahan ketika mereka membutuhkan dan karyawan merasa semua keputusan perusahaan diterapkan secara konsisten disemua kalangan karyawan. Sedangkan indikator dengan nilai indeks terendah yaitu *international justice* sebesar 57.74. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa belum diperlakukan dengan baik oleh perusahaan, belum mendapatkan hak-hak yang memang seharusnya mereka dapatkan, dan perusahaan belum memberikan penjelasan yang logis mengenai pekerjaan mereka sehingga mereka sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan perhitungan distribusi nilai indeks variabel *ethical climate* menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks *ethical climate* secara keseluruhan yaitu sebesar 67.69 termasuk dalam kriteria sedang. Artinya, indikator *ethical climate* di PT. Trans Marga Jateng sudah dilakukan dengan baik. Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui nilai indeks yang tertinggi yaitu pada indikator *caring* sebesar 70.08. Hal ini menunjukkan

bahwa karyawan memiliki pertimbangan untuk melakukan yang terbaik untuk semua orang di perusahaan, memiliki kepedulian kepada sesama rekan kerja yaitu saling mengingatkan dengan karyawan lain apabila ada yang melakukan kesalahan. Sedangkan indikator dengan nilai indeks terendah yaitu *independence* sebesar 65.02. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan belum memutuskan dengan keyakinan sendiri mana yang benar dan mana yang salah dan belum mengikuti etika dan moral pribadi dalam bekerja.

Berdasarkan perhitungan distribusi nilai indeks variabel *burnout* menunjukkan bahwa rata-rata nilai *burnout* secara keseluruhan yaitu sebesar 69.06 termasuk dalam kriteria sedang. Artinya, indikator *burnout* di PT. Trans Marga Jateng belum dilakukan dengan baik. Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui nilai indeks yang tertinggi yaitu pada indikator *Emotional Exhaustion* sebesar 70.44. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa lelah secara emosional, bekerja terlalu keras dan bekerja sepanjang hari menjadi beban bagi karyawan yang dapat membuat mereka frustrasi terhadap pekerjaannya. Sedangkan indikator dengan nilai indeks terendah yaitu *Depersonalization* sebesar 68.24. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa mejadi lebih berperasaan terhadap orang-orang dalam perusahaan, tidak khawatir pekerjaannya menguras tenaga mereka dan peduli terhadap permasalahan pelanggan sehingga karyawan merasa pelanggan tidak menyalahkan mereka.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Ghozali (2016) menyatakan Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat grafik Normal P-plot. Jika titik-titik yang dihasilkan menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis maka data berdistribusi normal tetapi jika titik-titik yang dihasilkan menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka data tidak berdistribusi normal. Berdasarkan hasil output SPSS grafik P-plot menunjukkan bahwa semua data yang ada berdistribusi normal karena semua titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga data tersebut memenuhi asumsi normalitas dan model regresi layak digunakan.

Uji normalitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan Uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Adapun dasar pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan probabi-

litas (*Asymp. Significance*), yaitu jika probabilitas > 0.05 maka distribusi populasi adalah normal dan jika probabilitas < 0.05 maka populasi tidak berdistribusi secara normal. Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0.556 dengan probabilitas 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* $0.556 > 0.05$, maka dapat disimpulkan data penelitian ini berdistribusi secara normal.

Uji Multikolinearitas

Ghozali (2016) mengungkapkan bahwa Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel bebas (*independent*). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Jika $VIF < 10$ dan nilai *tolerance* > 0.1 maka regresi bebas dari multikolonieritas atau tidak terjadi multikolinieritas. Berdasarkan hasil output SPSS dapat diketahui bahwa nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0.1. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas antara variabel keadilan distribuf, keadilan prosedural dan *ethical climatet* pada *burnout*. Hal ini berarti semua variabel independen layak digunakan sebagai prediktor.

Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2016) menyatakan bahwa Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksmaan *variance* dari residual satu mengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heterokedastidsitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mengamati grafik *scatterplot* dengan pola titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y. Berdasarkan hasil output SPSS maka terlihat bahwa pada grafik *scatterplot* titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Namun, analisis dengan menggunakan grafik plot memiliki kelemahan yang cukup signifikan. Oleh karena itu, jumlah pengamatan mempengaruhi hasil plotting sehingga diperlukan uji statistik yang lebih menjamin keakuratan hasil. Uji statistik yang dipakai untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas salah satunya yaitu uji *glejser*. Suatu model regresi dikatakan tidak memiliki heteroskedastisitas jika memiliki signifikansi hitung lebih dari 5%. Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan bahwa model regresi memiliki nilai signifikan lebih dari

5% sehingga model regresi tidak memiliki heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

Uji Statistik t

Ghozali (2016) menyatakan bahwa Uji statistik t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen lainnya konstan. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen pada variabel dependen secara parsial.

Pada penelitian ini dilakukan dua kali analisis regresi yaitu analisis regresi untuk mengetahui hubungan variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural dan *ethical climate* pada *burnout* dan hubungan variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *ethical climate*. Hasil penelitian uji hipotesis parsial variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural dan *ethical climate* pada *burnout* dijelaskan dalam Tabel berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis 1

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		7.095	.000
1 KD	-.259	-2.537	.001
KP	-.131	-1.339	.005
EC	-.645	-6.357	.000

Berdasarkan Tabel 1, variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan *ethical climate* memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (*burnout*) dipengaruhi oleh tiga variabel bebas yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan *ethical climate*. Berikut ini hasil uji hipotesis akan dijelaskan di bawah ini:

Uji Hipotesis 1

Hasil uji statistik parsial variabel keadilan distributif pada *burnout* dapat dilihat pada Tabel 1 di atas diperoleh hasil pengujian nilai t hitung untuk variabel keadilan distributif sebesar -2.537 dengan hasil signifikansi $0.001 < 0.05$. Berdasarkan hasil angka tersebut dapat diindikasikan bahwa H1 yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout* diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan yang

menandakan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang kuat. Hasil persamaan regresi berganda untuk variabel keadilan distributif menunjukkan nilai negatif, hal ini dapat diartikan bahwa jika jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, penghargaan yang didapat, dan tanggungjawab pekerjaan meningkat maka *burnout* akan menurun.

Uji Hipotesis 2

Hasil uji statistik parsial variabel keadilan prosedural pada *burnout* dapat dilihat pada Tabel 1 di atas diperoleh hasil pengujian nilai t hitung untuk variabel keadilan prosedural sebesar -1.339 dengan hasil signifikansi $0.005 < 0.05$. Berdasarkan hasil angka tersebut dapat diindikasikan bahwa H2 yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout* diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan yang menandakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang kuat. Hasil persamaan regresi berganda untuk variabel keadilan prosedural menunjukkan nilai negatif, hal ini dapat diartikan bahwa jika *fair formal procedure* dan *interactional justice* meningkat maka *burnout* akan menurun.

Selanjutnya hasil penelitian uji hipotesis parsial variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *ethical climate* dijelaskan dalam Tabel berikut:

Tabel 2. Uji Hipotesis 2

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		5.126	.000
1 KD	.404	4.503	.000
KP	.265	2.959	.004

Berdasarkan Tabel 2, variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki nilai signifikansi di bawah 0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (*ethical climate*) dipengaruhi oleh dua variabel bebas yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Berikut ini hasil uji hipotesis akan dijelaskan di bawah ini:

Uji Hipotesis 3

Hasil uji statistik parsial variabel keadilan distributif pada *ethical climate* dapat dilihat pada Tabel 2 diperoleh hasil pengujian nilai t hitung untuk variabel keadilan distributif sebesar 4.503 dengan hasil signifikansi $0.000 < 0.05$. Berdasarkan hasil angka tersebut dapat

diindikasikan bahwa H3 yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada *ethical climate* diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan yang menandakan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang kuat. Hasil persamaan regresi berganda untuk variabel keadilan distributif menunjukkan nilai negatif, hal ini dapat diartikan bahwa jika jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, penghargaan yang didapat, dan tanggungjawab pekerjaan meningkat maka *ethical climate* juga akan meningkat.

Uji Hipotesis 4

Hasil uji statistik parsial variabel keadilan prosedural pada *ethical climate* dapat dilihat pada Tabel 2 di atas diperoleh hasil pengujian nilai t hitung untuk variabel keadilan prosedural sebesar 2.959 dengan hasil signifikansi 0.004 < 0.05. Berdasarkan hasil angka tersebut dapat diindikasikan bahwa H4 yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada *ethical climate* diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan yang menandakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang kuat. Hasil persamaan regresi berganda untuk variabel keadilan prosedural menunjukkan nilai positif, hal ini dapat diartikan bahwa jika *fair formal procedure* dan *interactional justice* meningkat maka *ethical climate* juga akan meningkat.

Uji Hipotesis 5

Hasil uji statistik parsial variabel *ethical climate* pada *burnout* dapat dilihat pada Tabel 1 di atas diperoleh hasil pengujian nilai t hitung untuk variabel *ethical climate* sebesar -6.357 dengan hasil signifikansi 0.000 < 0.05. Berdasarkan hasil angka tersebut dapat diindikasikan bahwa H5 yang menyatakan bahwa *ethical climate* berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout* diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan yang menandakan bahwa *ethical climate* memiliki pengaruh yang kuat. Hasil persamaan regresi berganda untuk variabel *ethical climate* menunjukkan nilai negatif, hal ini dapat diartikan bahwa jika *caring, law and code, rules, instrumental, dan independence* meningkat maka *burnout* akan menurun.

Uji Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya

berdasarkan teori Ghazali (2016). Dalam penelitian ini akan menguji pengaruh *keadilan distributif dan keadilan prosedural* pada *burnout* dimediasi oleh *ethical climate*. Untuk mengukur ada tidaknya pengaruh mediasi atau *intervening* digunakan perbandingan koefisien jalur. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan model regresi yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang diprioritaskan. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y1 = \beta1X1 + \beta2X2 + e1$$

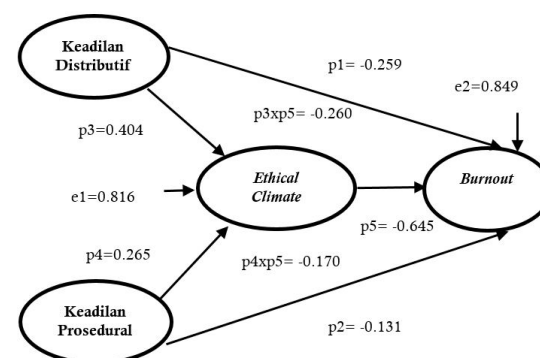
$$Y2 = \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3Y1 + e2$$

Berikut hasil perhitungan hubungan langsung, hubungan tidak langsung dan total hubungan tidak langsung antara variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, *ethical climate* pada *burnout* dijelaskan dalam Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Pengaruh langsung, tidak langsung, dan total hubungan tidak langsung keadilan distributif, keadilan prosedural dan *ethical climate* pada *burnout*

No	Variabel	Pengaruh	<i>Ethical climate</i>	<i>Burnout</i>
1	Keadilan distributif	Langsung	.404	-.259
		Tidak Langsung		-.260
		Total	.404	-.519
2	Keadilan prosedural	Langsung	.265	-.131
		Tidak langsung		-.170
		Total	.265	-.301

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat digambarkan hubungan masing-masing variabel seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh langsung negatif dan signifikan pada *burnout*, dengan pengaruh koefisien -0.259 dan *ethical climate* mampu memediasi pengaruh keadilan distributif pada *burnout*. Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar $-0.519 >$ koefisien pengaruh langsung sebesar -0.259. Maka H6 yang menyatakan *ethical climate* memediasi hubungan antara keadilan distributif pada *burnout* diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel *ethical climate* mampu memediasi pengaruh keadilan distributif pada *burnout*. Artinya bahwa keadilan distributif mampu mempengaruhi *ethical climate* sehingga dapat menurunkan tingkat *burnout* karyawan.

Dari hasil tersebut membuktikan bahwa keadilan distributif yang didukung dengan *ethical climate* yang baik akan berdampak pada menurunnya tingkat *burnout* dikalangan karyawan PT. Trans Marga Jateng. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan distributif akan tercipta dengan *ethical climate* diperusahaan berjalan secara baik. Sehingga dengan keadilan distributif yang baik karyawan akan lebih semangat dalam bekerja, bekerja secara maksimal untuk kepentingan perusahaan dan memiliki kepedulian yang baik dengan sesama rekan kerja sehingga mampu menurunkan tingkat *burnout* karyawan ketika bekerja.

Hasil penelitian ini didukung dengan pernyataan Elci dkk. (2015) yang mengkonfirmasi bahwa *ethical climate* tidak memediasi pengaruh keadilan distributif pada *burnout*.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh langsung negatif dan signifikan pada *burnout*, dengan pengaruh koefisien -0.131 dan *ethical climate* mampu memediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout*. Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar $-0.301 >$ koefisien pengaruh langsung sebesar -0.131. Maka H7 yang menyatakan *ethical climate* memediasi hubungan antara keadilan prosedural pada *burnout* diterima. Dapat diartikan bahwa pengaruh keadilan prosedural pada *burnout* semakin kuat apabila dimediasi oleh *ethical climate*. Sehingga *ethical climate* mampu memediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout*.

Dari hasil tersebut membuktikan bahwa keadilan prosedural yang didukung dengan *ethical climate* yang baik akan berdampak pada menurunnya tingkat *burnout* dikalangan karyawan PT. Trans Marga Jateng. Hal ini mengindikasikan

bahwa keadilan prosedural akan tercipta dengan *ethical climate* diperusahaan berjalan secara baik. Sehingga dengan keadilan prosedural yang baik karyawan akan lebih semangat dalam bekerja, bekerja secara maksimal untuk kepentingan perusahaan dan mematuhi peraturan perusahaan yang telah disepakati bersama sehingga mampu menurunkan tingkat *burnout* karyawan ketika bekerja.

Hasil penelitian ini didukung dengan pernyataan Martinez-Tur dkk. (2014) yang mengkonfirmasi bahwa *ethical climate* mampu memediasi pengaruh keadilan prosedural pada *burnout*. Keadilan prosedural mampu mengurangi tingkat *burnout* karyawan melalui *ethical climate*.

SIMPULAN DAN SARAN

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. 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. 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.

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. *Ethical climate* berpengaruh negatif dan signifikan pada *burnout*. Artinya semakin baik *ethical climate* berjalan diperusahaan maka akan mampu menurunkan tingkat *burnout* yang dialami karyawan. 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. 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.

Saran bagi manajemen PT. Trans Marga Jateng yaitu 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.

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.

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.

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.

Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu diharapkan diharapkan mampu mengembangkan variabel-variabel baru yang dapat memediasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada *burnout*. 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.

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 Research Library*. 3 (4): 2438–2445.
- Aji & Palupiningdyah. 2016. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. 5 (3): 178-188.
- Allahyari, M & Molaei, P. 2016. The Relationship between Staff's Organizational Justice and Burnout of Ministry of Health. *Extensive Journal of Applied Sciences*. 4 (3): 80–84.
- 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*. 66 (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 Asistenia Sociala*. 15 (1): 111–123.
- Brant, V & Cullen, J. B. 2014. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*. 33 (1): 101–125.
- 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.
- 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.
- 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.
- Harms, G. 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*. 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.
- 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*. 33: 43–51.
- 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.
- Masrukhin, M. A. 2014. Praktik sistem Kerja Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif dengan mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 5 (1): 80-89.
- Mccain, S. C., Tsai, H., Bellino, N & McCain, S. C. 2010. Organizational Justice, Employee's Ethical Behavior and Job Satisfaction in the Casino Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22 (7): 992-1009.
- Mudrajad, K. 2013. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi Edisi 4*. Jakarta: Erlangga.
- Martinez & Palomino. 2014. 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, Y. 2015. CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal Bus Ethics*. 129 (3): 43-57.
- Sugiyono. 2010. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, A. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi 7*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 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.
- William F. J. 1984. Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organization. *Academy of Management Journal*. 27 (4): 721-742.
- Won-Moo, H. 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.