

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Agusthina Risambessy
Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon
Bambang Swasto
Armanu Thoyib
Endang Siti Astuti
Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *Changes in organizational structure, vision and changes leadership is inevitable in any institution. Leadership style is a special characteristic that distinguishes a leader from one another and this is a powerful force to move the employee or employees in completing work towards the achievement of maximum results, especially in improving public health services in environment compete. This study aimed to describe and analyze the influence of leadership styles, motivation, burnout, and job satisfaction and employee performance. The unit of analysis is nursing paramedic at a hospital in Malang Raya. Data collection techniques: conduct interviews using questionnaires and observation techniques as well as using SEM analysis tool with 105 respondents in a Hospital of Malang Raya. The research proves that: there was a significant effect between transformational leadership styles on motivation, burnout, on job satisfaction, on employee performance. There was a significant and negative influence between motivations toward burnout, on job satisfaction, on employee performance. Burnout has significant influence and negative impact on job satisfaction, on employee performance. There is significant influence between job satisfactions to employee performance. This research proved that burnout can occur in a hospital paramedic of Malang Raya.*

Keywords: *Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout, Job Satisfaction and Employee Performance*

Perusahaan sebagai wadah sekaligus proses dari berbagai kegiatan yang direncanakan dan diorganisasikan dalam rangka pencapaian tujuan dengan demikian unsur penting dari roda organisasi adalah manajemen. Sumberdaya manusia (SDM) adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karyawan dapat menjadi potensi bila dikelola dengan tepat dan benar, tetapi akan menjadi beban apabila salah kelola. SDM yang berkualitas akan menjadi kekuatan bagi manajemen dan mendukung kinerja suatu perusahaan atau organisasi sehingga mencapai tujuan dengan baik.

Rumah sakit umum adalah lembaga pelayanan sosial kesehatan masyarakat di mana kegiatannya adalah memberikan pelayanan kesehatan masyarakat, dan terbuka 24 jam, memberikan pelayanan kepada pasien baik berupa rawat inap, rawat darurat maupun rawat jalan, baik yang mengalami penyakit berat maupun penyakit ringan. Kurangnya tenaga paramedis dan meningkatnya kedatangan pasien ini merupakan masalah yang dihadapi pihak rumah sakit disisi lain paramedis diharuskan memberikan pelayanan yang maksimal yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

Gaya kepemimpinan *transformasional* dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan sikap pengikut (Bass dan Avolio, 1993). Pemberian motivasi kerja merupakan suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dimana motivasi kerja

Alamat Korespondensi:

Agusthina Risambessy, FE Universitas Pattimura Ambon Jl. Ir. M. Putuhena Kampus Peka Ambon E-mail: austin_r@yahoo.com

individu untuk bekerja dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya. Oleh sebab itu setiap organisasi dituntut untuk merencanakan, mengadakan ketentuan-ketentuan dan sarana yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para karyawan. Bentuk-bentuk kekuatiran yang dihadapi seorang pekerja, misalnya ancaman pemberhentian, mutasi jabatan yang tidak sesuai dengan keinginan, rendahnya kesejahteraan, sering pula bermuarah ke arah kesedihan emosional. Perasaan-perasaan yang tidak menguntungkan itu lambat laun menimbulkan apa yang di dalam disiplin psikologi sebagai kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Menurut Babakus *et al.*, (1999) pangkal dari kelelahan emosional adalah *burnout*, tetapi *burnout* bukanlah satu-satunya bentuk kelelahan emosional.

Masalah dalam penelitian yaitu: Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, *burnout*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan? Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap *burnout* kepuasan kerja dan kinerja karyawan? Apakah *burnout* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan? Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian adalah: Menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, *burnout*, kepuasan kerja, kinerja karyawan. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap *burnout*, kepuasan kerja, kinerja karyawan. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil Penelitian menemukan bahwa: 1). *Konflik* peran memiliki hubungan positif dengan *ambiguitas* peran dan keduanya berpengaruh buruk pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi, 2) *Konflik* peran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 3) *Ambiguitas* peran mengurangi kinerja dan komitmen organisasi, 4). *Ambiguitas* peran pada tidak berhubungan dengan kepuasan kerja, 5) Kinerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja 6) Kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi (Alan J. Dubinsky, *et al.*, (1990)).

Hasilnya menunjukkan bahwa: 1) Tenaga penjualan yang tingkat *overload* perannya tinggi memiliki tingkat tekanan kerja yang tinggi pula, 2) Tenaga

penjualan yang mendapatkan umpan balik yang tinggi dari manajernya memiliki *ambiguitas* peran yang rendah dan mereka yang memperoleh otonomi tinggi *konflik* perannya rendah, 3) Tenaga penjualan yang memiliki perilaku tipe A yang tinggi mengalami *konflik* peran dan *overload* peran yang tinggi pula (Daniel, C.M. *et. al.*, (1996)).

Low and Cravens (2000) membuktikan bahwa Semakin tinggi level motivasi *intrinsik*, semakin rendah *konflik* peran dalam *salesperson*. Semakin tinggi level motivasi *intrinsik*, semakin rendah *ambiguitas* peran dari *salesperson*. Semakin tinggi level motivasi intrinsik, semakin rendah *burnout* di kalangan *salesperson*. Alf Crossman (2000) "kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada staff perbankan Lebanon" Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja pegawai. Elencov (2002), Hasil penelitian ditemukan adanya hubungan signifikan positif antara perilaku kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi daripada perilaku kepemimpinan transaksional.

Hipotesis

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi
- H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *burnout*
- H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H4 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H5 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *burnout*.
- H6 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H7 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H8 : *Burnout* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja
- H9 : *Burnout* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan
- H10 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

METODE

Penelitian ini bersifat (*explanatory research*) yaitu suatu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Unit analisis dalam penelitian ini adalah paramedis rumah sakit se-Malang raya.

Populasi penelitian yaitu Rumah Sakit se-Malang Raya yang terdiri dari Kabupaten Malang, Kota Malang dan Kota Batu Malang. Dengan mengambil sebanyak 6 (enam) rumah sakit pada Wilayah se-Malang Raya.

Sampel dalam penelitian ini adalah paramedis keperawatan yang akan digunakan sebagai responden. Penentuan ukuran sampel (*sampel size*) menggunakan rumus *Slovin* dengan *galad* pendugaan (*presisi*) 5%. Berdasarkan penghitungan dengan rumus *Slovin* didapatkan ukuran sampel sebesar 105 orang.

Teknik pengumpulan data digunakan antara lain:

- Kuisioner, Alat utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuisioner yang diajukan pada responden yang bersifat tertutup.
- Interview atau wawancara, tehnik pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung dengan responden.
- Dokumentasi yaitu dengan mempelajari dokumen yang ada pada perusahaan yang berhubungan dengan masalah penelitian.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel. Dimana nilai koefisien keandalan/alpha lebih besar dari 0.6.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dikelompokkan menjadi dua, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil kuisioner. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden (orang) beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun presentase.

Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel. Dengan menggunakan Teknik analisis statistik Model Persamaan Struktur (*Struktur Equation Model* atau *SEM*).

Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

$$Y2 = \gamma X1 + \gamma X2 + \gamma X3 + \gamma Y1\lambda_1 + \epsilon$$

$$Y1 = \gamma X1 + \gamma X2 + \gamma X3 + \epsilon$$

$$X3 = \gamma X1 + \gamma X2 + \epsilon$$

$$X2 = \gamma X2 + \epsilon$$

Definisi operasional dan pengukuran variabel

Definisi operasional adalah dimaksud untuk menjelaskan masing-masing variabel sebagai indikator konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini. Agar tidak terjadi kesalahpahaman atau perbedaan pandangan.

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu suatu cara pendekatan yang dipergunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi Subbak (1998). Kepemimpinan yang akan diteliti yaitu kepala instalasi, kepala ruangan, dan kepala unit. Variabel operasional yang digunakan untuk mengukur adalah gaya kepemimpinan transformasional diserap dari Wood, *et al.* (1998). Sebagai berikut:

- Pengaruh ideal yaitu pemimpin yang membanggakan, menjadi teladan.
- Perilaku pemimpin yaitu pemimpin berperilaku dengan suatu cara memotivasi pihak-pihak yang ada di sekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan kepada pekerjaan karyawan yang meliputi: menyatukan visi, menyatukan misi.
- Stimulasi intelektual yaitu pemimpin merangsang anak buah agar lebih: memberi pujian kepada karyawan, mengembangkan ide-ide baru.
- Pertimbangan individual yaitu pemimpin memberikan perhatian kepada kebutuhan individu melalui hal-hal memfokuskan pada kemampuan dimana pemimpin menjadi pelatih, berkomunikasi langsung.

Motivasi adalah kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang yang dapat dikembangkan sendiri/oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar pada imbalan moneter atau non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerja baik positif maupun negatif dan hal tersebut sangat tergantung pada situasi dan kondisi orang yang bersangkutan. Dalam penelitian ini indikator dan variabel diadopsi dari Clayton Alderfer teori ERG yaitu:

- Kebutuhan akan keberadaan (*existence*), yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan kelangsungan hidup yang meliputi kebutuhan akan keuangan terpenuhi.
- Kebutuhan relasi atau hubungan (*relatedness*), yaitu menekankan pada pentingnya hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang meliputi hubungan pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan pimpinan, hubungan pimpinan dengan pimpinan, dan hubungan rekan kerja.
- Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth*), yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik individu terhadap perkembangan pribadi kesempatan mengikuti pendidikan, kesempatan mengikuti pelatihan.

Burnout adalah kelelahan yang menyatu secara fisik, mental dan emosional. George Abraham (1999). Pengukuran variabel *burnout* ini adalah kelelahan fisik, kelelahan mental dan kelelahan emosional.

- Kelelahan fisik yaitu ketidakberdayaan menghadapi situasi kerja seperti merasa lelah, merasa terasing.
- Kelelahan mental yaitu ketidakberdayaan menghadapi situasi kerja sebagai akibat adanya tekanan beban kerja yang mempengaruhi jiwa seseorang seperti: Merasa tertekan/depresi, merasa cemas.
- Kelelahan emosional yaitu ketidakberdayaan mengendalikan emosi menghadapi situasi kerja yang mempengaruhi emosi seseorang seperti merasa tidak berharga/bernilai, merasa di tolak. (Pines Aronson 1989).

Kepuasan kerja yaitu sikap seseorang terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan (Gibson 1998). Pengukuran variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diadopsi dari Lock dalam Robbins (2005) yaitu aspek-aspek kepuasan kerja yang terdiri dari:

- Pekerjaan itu sendiri, dimana ini memberikan kepada individu-individu: pekerjaan yang menarik, nilai dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber kepuasan
- Kesempatan untuk dipromosikan yaitu peluang untuk menduduki jenjang hierarki yang lebih tinggi yang tersedia dalam suatu organisasi yaitu, kesempatan untuk berprestasi, aspek keadilan.
- Supervisi, merupakan kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku terhadap pelaksanaan kerja karyawan memberi dukungan, tingkat kebebasan.
- Imbalan yang layak yaitu jumlah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan yang dipandang adil terhadap pekerja lainnya seperti gaji sesuai dengan harapan, gaji yang adil, penghargaan dan tunjangan.
- Dukungan rekan kerja, adalah karyawan lain yang bekerja sama dalam suatu pekerjaan yang menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong dalam peningkatan prestasi melalui saling, memberikan dukungan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan/bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. (Mangkunegara, 2000). Kinerja yaitu hasil kerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. (Benardin dan Russel 2002). Kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah paramedis keperawatan. Yang dimaksudkan dengan paramedis keperawatan adalah karyawan yang berhubungan/bersentuhan langsung memberikan pelayanan perawatan kepada pasien baik pasien rawat inap, rawat darurat, maupun rawat jalan. (Benardin dan Russel 2002). Mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Kriteria tersebut akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut:

- *Quality* yaitu merupakan hasil pelaksanaan kegiatan pelayanan dicapai dengan mengutamakan mutu dan ketelitian.
- *Quality* yaitu hasil pelayanan yang dicapai melalui tanggung jawab yang diberikan sesuai jam kerja atau melebihi jam kerja.
- *Timeliness* yaitu lamanya suatu kegiatan diselesaikan secara cepat dan tepat.

- *Cost efectiyeness* adalah besarnya penggunaan sumberdaya organisasi secara efektif dan efisien
- *Need for supervision* yaitu kemampuan karyawan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pekerjaan yang membutuhkan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
- *Interpersonal impact* yaitu kemampuan seorang karyawan untuk menjaga harga diri, nama baik dalam membangun hubungan kerja dilingkungan kerja dan masyarakat.

HASIL

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Loading Factor (I) Uji Model Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi, *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tahap Akhir

H	Variabel Independen	Variabel Dependen	Loading Factor	t_{hitung}	pvalue	Keputusan
H1	G K T	Motivasi	0.670	6.537	0.000	Diterima
H2	G K T	<i>Burnout</i>	-0.323	-2.685	0.007	Diterima
H3	G K T	Kepuasan Kerja	0.204	2.089	0.037	Diterima
H4	G K T	Kinerja Karyawan	0.184	3.100	0.002	Diterima
H5	Motivasi	<i>Burnout</i>	-0.277	-2.222	0.026	Diterima
H6	Motivasi	Kepuasan Kerja	0.548	5.324	0.000	Diterima
H7	Motivasi	Kinerja Karyawan	0.582	6.200	0.000	Diterima
H8	<i>Burnout</i>	Kepuasan kerja	-0.084	-3.168	0.003	Diterima
H9	<i>Burnout</i>	Kinerja Karyawan	-0.087	-2.620	0.009	Diterima
H10	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	0.255	4.130	0.000	Diterima

(Sumber: Data Primer Diolah (2010))

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa semua jalur berpengaruh signifikan terlihat dari nilai t_{hitung} di bawah 1.96 serta nilai p value ≥ 0.05 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi dilihat dari nilai $t_{hitung} = 6.537$ dan nilai p value = 0.000 serta *loading factor* sebesar 0.670. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional akan menghasilkan motivasi yang tinggi.
- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *burnout* dilihat dari nilai $t_{hitung} = (-2.685)$ dan nilai p value = 0.007 serta *loading factor* sebesar (-0.323). Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan

gaya kepemimpinan transformasional akan menekan terjadinya *burnout* pada paramedis keperawatan.

- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dilihat dari nilai $t_{hitung} = 2.089$ dan nilai p value = 0.037 serta *loading factor* sebesar 0.204. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai $t_{hitung} = 3.100$ dan nilai p value = 0.002 serta *loading factor* sebesar 0.184. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional akan meningkatkan paramedis keperawatan.

- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *burnout* dilihat dari nilai $t_{hitung} = (-2.222)$ dan nilai p value = 0.026 serta *loading factor* sebesar -0.277. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan memiliki motivasi akan mencegah terjadinya *burnout*.
- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dilihat dari nilai $t_{hitung} = 0.5324$ dan nilai p value = 0.000 serta *loading factor* sebesar 0.548. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan memiliki motivasi akan menghasilkan kepuasan kerja.
- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai $t_{hitung} = 6.200$ dan nilai p value = 0.000 serta *loading factor* sebesar

0.582. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan memiliki motivasi akan menghasilkan kinerja paramedis keperawatan yang tinggi.

- *Burnout* berpengaruh signifikan dan negative terhadap kepuasan kerja dilihat dari nilai $t_{hitung} = (-3.168)$ dan nilai $p \text{ value} = 0.003$ serta *loading factor* sebesar -0.084. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh paramedis keperawatan sangat tergantung pada kondisi pekerjaan dan lingkungan tempat kerja.
- *Burnout* berpengaruh signifikan dan negative terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai $t_{hitung} = (-2.620)$ dan nilai $p \text{ value} = 0.009$ serta *loading factor* sebesar 0.087. Koefisien ini menunjukkan bahwa beratnya tekanan kerja dan sulitnya suatu pekerjaan dapat mempengaruhi tingkat kinerja yang akan dihasilkan oleh paramedis keperawatan.
- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai $t_{hitung} = 4.130$ dan nilai $p \text{ value} = 0.000$ serta *loading factor* sebesar 0.255. Koefisien ini menunjukkan bahwa dengan memiliki kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa:

- H1 : Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi tingkat signifikan sebesar $p = 0.000$ (hipotesis diterima).

- H2 : Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap *burnout* tingkat signifikan sebesar $p = 0.007$ (hipotesis diterima).

- H3 : Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tingkat signifikan sebesar $p = 0.037$ (Hipotesis diterima).

- H4 : Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat signifikan sebesar $p = 0.002$ (hipotesis diterima).

- H5 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *burnout* tingkat signifikan sebesar $p = 0.026$ (hipotesis diterima).

- H6 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tingkat signifikan sebesar $p = 0.000$ (hipotesis diterima).

- H7 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat signifikan sebesar $p = 0.000$ (hipotesis diterima).

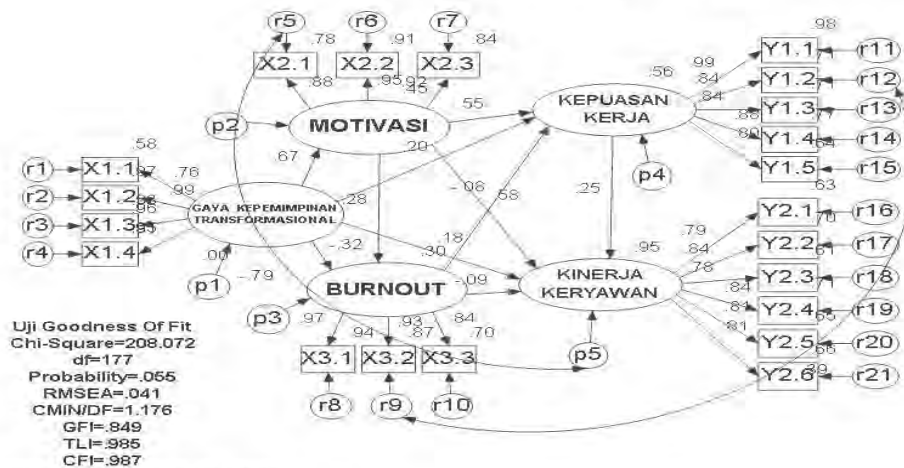
- H8 : *Burnout* berpengaruh signifikan dan negative terhadap kepuasan kerja tingkat signifikan sebesar $p = 0.003$ (hipotesis diterima).

- H9 : *Burnout* berpengaruh signifikan dan negative terhadap kinerja karyawan tingkat signifikan sebesar $p = 0.009$ (hipotesis diterima).

- H10 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat signifikan sebesar $p = 0.000$ (hipotesis diterima).

Hasil uji secara keseluruhan dapat digambarkan dalam model berikut ini:

MODEL KESELURUHAN



(Sumber: Data diolah 2010)

PEMBAHASAN

Pembahasan ini akan berusaha menjawab masalah yang dirumuskan, dengan menggunakan metode SEM (*structural equation modelling*) dengan bantuan program AMOS 16.0 dan koefisien jalur serta taraf signifikansi akan dibahas apakah hipotesis yang dirumuskan didukung dengan fakta diterima atau ditolak yang didasarkan dengan penjelasan seperlunya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian melalui *structural equation modeling* menunjukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan $P = 0.000 (<0.05)$ dan nilai *standardized regression weights/loading factor* sebesar $= 0.670$ dan nilai t_{hitung} (*critical ratio*) $= 6.537$. Temuan ini mendukung hasil penelitian Mehta, *et al.*, (2003). Namun, hasil penelitian Mehta *et al.*, (2003) dengan tingkat signifikansi 0.051. apabila dilihat dari derajat kepercayaan 0.95% maka hasil tersebut mempunyai pengaruh lebih kuat dari hasil penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi. Ini memberikan makna bahwa seorang pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi yang tinggi di kalangan paramedis. Temuan ini memperkuat penelitian: Mehta *et al.*, (2003), yang meneliti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang berbeda dapat digunakan sebagai strategi-strategi saluran untuk meningkatkan motivasi partner saluran, dan mengetahui gaya kepemimpinan berbeda-beda antara beberapa negara, dan juga mengetahui motivasi anggota saluran terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan sesungguhnya merupakan unsur utama seorang pemimpin menentukan sikap dalam merumuskan doktrin dan program lembaga serta mengarahkan kegiatan dalam hubungan lembaga dengan lingkungannya Esman dalam Tangkilisan. S (2005). Ketika organisasi mengalami gejolak dan ketidakpastian, peranan seorang pemimpin sangat dibutuhkan. seorang pemimpin yang mempunyai misi sudah barang tentu akan mampu mengelola organisasi dan segala sumberdaya yang mendukungnya.

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin mengkomunikasikan keinginannya untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui visi dan misi dan mengajak orang lain bersatu untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumberdaya dan energi seefisien mungkin Nanus 1992 dalam Tangkilisan. S (2005).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Burnout

Hasil pengujian melalui *structural equation modeling* menunjukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi dengan $P = 0.007 (<0.05)$ dan nilai *standardized regression weights/loading factor* sebesar $= -0.323$ dan nilai t_{hitung} (*critical ratio*) $= -2.685$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap burnout ini memberi makna bahwa seorang pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat mencegah terjadinya burnout dikalangan paramedis.

Sehubungan dengan kompleksitas tenaga yang ada pada rumah sakit diperlukan kepemimpinan dengan mengerjakan tenaga melalui empat faktor (Muninjaya, 2004) yaitu 1) kepemimpinan rumah sakit, 2) Koordinasi yang dikembangkan masing-masing wakil direktur dengan kepala instalasi 3) Komitmen dan profesionalisme tenaga paramedis dan non medis dan 4) Pemahaman pengguna jasa pelayanan akan jenis pelayanan yang tersedia pada rumah sakit.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian melalui *structural equation modeling* menunjukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $P = 0.037 (<0.05)$ dan nilai *standardized regression weights/loading factor* sebesar $= -0.204$ dan nilai t_{hitung} (*critical ratio*) $= 2.089$. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja yang ditandai dengan koefisien jalur. Hal tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar $= 0.138$.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Mitzi N. Stumpf (2003), Peter Lok dan John Crawford (2004),

Griffith James (2004) yang mengatakan bahwa Kepala Sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dan menghasilkan hubungan yang negatif yang signifikan terhadap tingkat *turnover* karyawan serta terhadap pencapaian nilai murid (output yang dihasilkan murid).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menjawab rumusan masalah (H4) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai t_{hitung} (*critical ratio*) = 3.869 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1.96 atau nilai $p = 0.000$ lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Penelitian ini juga menunjukkan terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar = 0.185.

Temuan ini memperkuat penelitian (Emmanuel Ogbonna dan Llyoyd C. Harris 2000, Darwis A. Yousef, 2000, Griffith James 2004, Elencov, 2002). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Ini memberi makna bahwa seorang pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seorang pemimpin apapun ruang lingkup, dan tanggung jawabnya karena tanpa kemampuan lebih-lebih dalam hal manajemen sumberdaya manusia, tidak mungkin seorang pemimpin berhasil dengan baik dalam melakukan tanggung jawabnya. Gaya kepemimpinan transformasional sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya, bahkan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Berpengaruh terhadap *Burnout*

Untuk menjawab rumusan masalah (H5) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM.

menunjukkan dengan adanya nilai t_{hitung} (*critical ratio*) = 3.934 lebih besar dari nilai t_{tabel} = 1.96 atau nilai $p = 0.000$ lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara motivasi dengan *burnout* yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar = 0.414.

Hasil uji menandakan bahwa motivasi memberi peran langsung terhadap *burnout*. Ada tiga karakteristik pokok motivasi yang dimiliki oleh individu dalam hal ini paramedis, yaitu: 1) usaha, yaitu menunjukkan kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah usaha yang ditunjukkan seseorang dalam pekerjaannya, 2) kemauan keras, yaitu menunjuk kepada kemauan keras yang didemonstrasikan oleh seseorang dalam menerapkan usahanya pada tugas-tugas pekerjaannya, dan 3) arah atau tujuan, yaitu yang bersangkutan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang, yang pada dasarnya merupakan hal-hal yang menguntungkan.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Low and Cravens (2000) Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5. yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *burnout*.

Motivasi Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Untuk menjawab rumusan masalah (H6) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai t_{hitung} (*critical ratio*) = 2.620 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1.96 atau nilai $p = 0.009$ lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi dengan kepuasan kerja yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar = 0.305.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Menurut Robbins (1996), Gibson, *et al.* (1996), dan Porter & Lawler mengatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Igalens & Roussel (1999) juga mengatakan bahwa *flexible pay* yang diberikan pada karyawan tetap tidak memotivasi dan tidak meningkatkan kepuasan kerja, dan *benefit* yang diberikan kepada karyawan tetap dan tidak tetap tidak

membuat karyawan termotivasi dan tidak juga meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis H6, yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, terbukti dapat didukung oleh fakta dan empiris.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan

Untuk menjawab rumusan masalah (H7) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis SEM menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai t_{hitung} (*critical ratio*) = 6.247 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1.96 atau nilai $p = 0.000$ lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar = 0.294.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Ini memberikan makna bahwa dengan memberikan motivasi kepada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa teori yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Mehta, *et al.*, 2003, Christopher Orpen, 1997).

Pengaruh Burnout Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian melalui *structural equation modeling* menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan $P = 0.000$ (<0.05) dan nilai *standardized regression weights/loading factor* sebesar = -0.582 dan nilai t_{hitung} (*critical ratio*) = 6.200. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa *burnout* yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Low and Cravens 2000, Zagladi 2006,). Para peneliti sebelumnya menemukan bahwa kelelahan emosional yang merupakan akar pembentukan *burnout* berpengaruh signifikan negatif dengan objek penelitian guru-guru dan para dosen, lembaga penjualan dengan indikator tekanan kerja, beban keluarga. Pada organisasi ini berbeda dengan organisasi pelayanan publik lainnya

yaitu bahwa pada organisasi pelayanan publik seperti Rumah Sakit baik milik swasta maupun pemerintah karyawan yang siap bekerja telah memiliki jiwa profesionalisme yang menurut Alfonso dan Korten dalam Tangkilisan. (2005) mengatakan bahwa profesionalisme yaitu kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki lembaga (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*). Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan karyawan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya karyawan yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan karyawan merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Jiwa profesionalisme terbentuk pada saat mengikuti pendidikan dan pelatihan pada bangku pendidikan.

Pengaruh Burnout terhadap Kinerja karyawan

Hasil pengujian melalui *structural equation modeling* menunjukkan *burnout* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja paramedis keperawatan dengan $P = 0.009$ (>0.05) dan nilai *standardized regression weights/loading factor* sebesar = -0.087 dan nilai t_{hitung} (*critical ratio*) = -2.620. Hal tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar 0.117 *burnout* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan terbukti dan Hipotesis 9 diterima. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Alan Dubinsky, *et al.*, 1990, Low and Cravens, 2000, Zagladi, 2004).

Maslach (1993) menegaskan bahwa *low personal accomplishment* adalah suatu perasaan bersalah, karena telah memperlakukan seseorang (*klien*) secara negatif (Sutjipto 2001). Perasaan bersalah itu muncul karena yang bersangkutan menginsyafi bahwa dirinya telah mengalami perubahan menjadi orang yang berkualitas buruk terhadap orang lain. *Burnout* muncul dari sumber-sumber emosional paling dalam, misalnya perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, apatis terhadap pekerjaan, skeptis terhadap lingkungan, merasa terbelenggu oleh tugas-tugas dalam pekerjaan, sehingga seseorang merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara *psikologis*. Selain itu yang tampak adalah individu bersangkutan mudah tersinggung, mudah marah tanpa alasan yang jelas dan mudah kecewa (Maslach 1982 dalam Sutjipto (2001).

Berbagai Perasaan tidak percaya karena mengalami kelelahan emosional, sudah tentu menurunkan produktivitas kerja. Perusahaan-perusahaan yang berorientasi *profit* dan lembaga-lembaga *nonprofit*, seperti sekolah dan perguruan tinggi, kerap kali berhadapan dengan masalah-masalah *burnout* yang menghinggapi karyawan atau pegawai-pegawainya.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa kepuasan kerja yang diwakili oleh indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk dipromosikan, supervise, imbalan yang layak dan dukungan rekan kerja dapat memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa teori yang menyatakan bahwa kinerja berupa kuantitas kerja, dan kualitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Robbins (1996) menyatakan bahwa dampak dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah: 1) produktivitas; 2) kemangkiran; dan 3) tingkat keluaran pegawai. Di samping itu kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, menurut Handoko (1994) adalah: 1) prestasi kerja; 2) perputaran pegawai dan absensi; 3) umur dan jenjang pekerjaan; dan 4) besar organisasi.

Penelitian Alf Crossman (2000) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja pegawai. (Carmeli, 2004, Mark C. Ellicson, 2002, Mbanga P. M 2001) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan yang dibentuk oleh indikator 1) sikap terhadap pekerjaan, 2) rekan sekerja, 3) supervisor, 4) dukungan dan kebijakan organisasi, 5) gaji, 6) promosi dan kemajuan, dan 7) pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Beberapa simpulan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator digunakan yaitu: pengaruh ideal, perilaku

pemimpin, stimulasi intelektual, pertimbangan individu mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi. Dengan tingkat signifikansi (0.000). Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peran langsung untuk meningkatkan motivasi yang akan dihasilkan karyawan bagi organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan negatif terhadap *burnout*. Dengan tingkat signifikansi (0.007). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kemampuan yang sangat besar untuk menekan terjadinya *burnout* di kalangan paramedis keperawatan melalui teladan, pelatihan perhatian dan sikap yang merangkul. Pengaruh secara langsung lebih kuat dari pengaruh tidak langsung. Hal ini membuktikan bahwa variabel *intervening* yang memediasi variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan *burnout* tidak bisa diabaikan.

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peran secara langsung untuk menghasilkan kepuasan kerja bagi para perawat dan bidan pada rumah sakit se-Malang Raya. Pengaruh secara tidak langsung lebih kuat dari pengaruh langsung. Dengan demikian membuktikan bahwa variabel *intervening* yang memediasi variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja perlu diperhatikan dalam pengukuran karena mempunyai kontribusi yang kuat.

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberi makna bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai peran langsung untuk meningkatkan kinerja yang akan dihasilkan pada organisasi.

Motivasi dengan indikator: kebutuhan akan eksistensi/keberadaan mempunyai pengaruh signifikan dan negatif terhadap *burnout*. Hal ini memberi makna bahwa motivasi mempunyai peran secara langsung sangat penting untuk mencegah terjadinya *burnout* di kalangan paramedis keperawatan rumah sakit se-Malang Raya.

Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberi makna bahwa motivasi mempunyai peran yang sangat penting untuk meningkatkan kerja karyawan melalui

pemenuhan kebutuhan yang diberikan organisasi untuk karyawan.

Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberi makna bahwa motivasi mempunyai peran yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Burnout dengan menggunakan indikator: kelelahan mental, kelelahan fisik dan kelelahan emosional mempunyai pengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *burnout* mempunyai pengaruh yang berarti bagi paramedis keperawatan untuk menurunkan kepuasan kerja.

Burnout mempunyai pengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kelelahan emosional sebagai pembentuk terjadinya *burnout* mempunyai pengaruh langsung dan berarti bagi paramedis keperawatan dalam menurunkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dengan menggunakan aspek-aspek kepuasan kerja sebagai indikator: pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk dipromosikan, supervise, imbalan yang layak dan dukungan rekan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini memberi makna bahwa kepuasan kerja memberi makna untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan memberikan penilaian yang sesuai dengan pekerjaan dan penghargaan atas prestasi yang dihasilkan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini maka beberapa saran dapat diberikan untuk:

Rumah Sakit

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel pembentuk perilaku kerja karyawan kemungkinan lebih besar berbicara positif tentang organisasi, berkinerja melampaui perkiraan normal, serta patuh terhadap panggilan tugas. Oleh karena itu, disarankan bagi pengelola rumah sakit agar dapat memperhatikan prosedur dan kebijakan yang berkaitan dengan pemberian imbalan, apakah itu imbalan berorientasi pada kinerja atau berorientasi pada pemberian hak. Prosedur dan kebijakan jika dijalankan dengan rasa keadilan akan memberikan tingkat kepuasan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa paramedis keperawatan tidak pernah mengalami *burnout* salah satu faktor pendukung adalah memiliki jiwa profesionalisme dengan demikian disarankan agar pimpinan rumah sakit terus memupuk jiwa profesionalisme kepada karyawan dan memberikan perhatian kepada karyawan, bahkan memberikan kesempatan kepada karyawan mengungkapkan apa yang sedang dihadapi menyangkut tugas yang diberikan serta dapat menjadikan karyawan sebagai teman diskusi.

Agar pimpinan puncak dan pengelola dapat memberikan kesempatan untuk memberi peluang seluas-luasnya bagi peneliti berikutnya untuk mendapatkan akses informasi data aktual yang diperlukan, sehingga kegiatan ilmiah seperti ini tidak akan berhenti pada titik tertentu.

Pemerintah Daerah

Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur maupun Pemerintah Daerah Kabupaten Malang telah menghapus sistem penggunaan tenaga kerja honorer paramedis keperawatan, sebab itu perlu memperhatikan pengangkatan calon pegawai negeri sipil mengingat hampir 29-30 orang tenaga paramedis MPP/tahun dan jumlah pasien baik rawat darurat, rawat jalan, rawat inap yang terus bertambah.

Dalam rangka pelaksanaan tugas pelayanan kesehatan yang profesional untuk mewujudkan pelayanan rumah sakit yang berstandar global, Pemerintah Daerah sebagai penanggungjawab pelayanan publik dalam bidang kesehatan masyarakat diharapkan lebih kontinyu mengoptimalkan peran kepemimpinan unit kerja kesehatan secara proaktif guna mendukung pelayanan prima, dengan jalan melaksanakan pelatihan yang menitikberatkan pada aspek manajemen dan melaksanakan program *banchmarking* sebagai sarana untuk mengevaluasi perkembangan organisasi.

Untuk meningkatkan pelayanan, perlu menerapkan kebijakan pemberian insentif sebagai wujud perhatian organisasi terhadap paramedis keperawatan sehingga paramedis keperawatan tetap eksis dalam pekerjaan.

Peneliti mendatang

Menggunakan objek tetap pada Rumah Sakit namun lebih diarahkan pada berbagai tipe rumah sakit

yang ada di Jawa Timur atau pada provinsi lain yang ada di Indonesia. Dengan sampel penelitian yaitu paramedis keperawatan dan paramedis non keperawatan dan non paramedis .

Penelitian ini belum memasukan variable tingkat *turnover/ attention to leave* atau *attention to stay* disarankan agar penelitian berikut dapat mengkaji variabel-variabel tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Baron, R.A., and Greenberg, J. 1990. *Behavior and organization Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Allyn and Bacon.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership: a response to critiques, in Chemers, M.M. and Aymen, R (Ed). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, Academic Press, San Diego, CA.
- Benardin, H.J., dan Russel, J.E.A. 1999. *Human Resources Management*. Second Edition. McGraw-Hill Inc, Singapore.
- Elencov, S.D. 2002. Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies, *Journal of Business Research*, 467-480.
- Emory, C.W., and Cooper, D.R. 1996. *Metode Penelitian Bisnis*. Alih Bahasa Ellen G. dan Iman N. Jilid I Erlangng Jakarta.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor (new)*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gill, S.A., Flaschner, B.A., & Shachar, M. 2006. Migating Stress and burnout By Implementing Transformasional Leadership. *International Journal of Contemporary Hospitaly Management*. Vol. 18 No. 6, PP 469-481.
- Low, S.G., and Cravens, W.D., Grant, K., Moncrief, C.W. 2000. Antecedent and consequences Of Salesperson Burnout. *European Journal Of Marketing*. Vol. 35 No. 5/6, PP. 587-611.
- Maslach, C. 1982. *Burnout: The cost of Caring*. Englewoot Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mehta, R., Dubinsky, J.A., & Anderson, E.R. 2001. Leadeship Style, Motivation, and Performance In International Marketing Channels, *European Journal of Marketing*, 37 (1/2):50-85.
- Pines, A., Aranson, E., dan Kafry, D. 1989. *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: Free Press.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*, terjemahan Tim Indeks edisi 9, jilid 1, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sujak, A. 1992. *Kepemimpinan Munajer: Konsep Dasar dan Implikasi*. Cetaka Ke-5 Rajawali Jakarta.
- Tangkilisan, S.N.H. *Manajemen Publik*. 2005. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Weisberg, J., dan Sagie, A. 1999. Teacher' Phsysisal, Mental and Emosional Burnout: Impact on Intention to Quit. *The Journal Psychology*. 133(3). 333-339.