

Peranan Perilaku Kepemimpinan Transformasional Dalam Mencegah Terjadinya Kelelahan Kerja Yang Kronis Pada Pekerja di Masa Pandemi Global *Covid-19*

Satria Kamal Agassi^a

^aProgram Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: satria.kamal.agassi-2017@psikologi.unair.ac.id

Diserahkan: 7 Oktober 2022

Diterima: 7 November 2022

Abstrak. Masa pandemi global *Covid-19* memiliki dampak yang kurang baik terhadap para pekerja di Indonesia, salah satunya yaitu meningkatnya stres kerja akibat situasi dinamis seperti kelelahan kerja. Hal yang bisa dilakukan perusahaan untuk menghambat terjadinya kelelahan kerja kronis bagi pekerja adalah menyediakan pimpinan yang berperilaku kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan: (1) untuk mengetahui gaya kepemimpinan *transformational leadership* dapat menjadi solusi dalam membantu anggota/karyawan organisasi/perusahaan untuk meregulasi stres kerja yang terjadi dan mencegah terjadinya *burnout*; (2) untuk mengetahui gaya kepemimpinan *transformational leadership* dapat menghindarkan dari perilaku yang secara tidak langsung dapat menyebabkan stres kerja dan *burnout*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode *descriptive literature review* jenis narrative literature review. Kesimpulan dari hasil penelitian yang diperoleh yaitu *transformational leadership* dapat mendorong peningkatan *well-being* pekerja di organisasi dengan menumbuhkan suasana kerja dan perilaku kerja positif seperti *mission valence*, *essence of allegiance to the organization*, dan *teamwork* yang baik dalam tim. Selain itu, *transformational leadership* juga terbukti dapat menjadi solusi yang tepat bagi organisasi dalam mencegah atau menghadapi *burnout* yang bisa terjadi kapan saja.

Kata kunci : kelelahan kerja, kepemimpinan transformasional. burnout, Covid-19.

Abstract. The *Covid-19* global pandemic period has had an adverse impact on workers in Indonesia, one of which is the increase in work stress due to dynamic situations such as work fatigue. What companies can do to inhibit chronic burnout for workers is to provide leaders who behave in transformational leadership. This study aims to: (1) to find out the leadership style of transformational leadership can be a solution in helping members / employees of the organization / company to regulate work stress that occurs and prevent burnout; (2) To find out the leadership style of transformational leadership can avoid behavior that can indirectly cause work stress and burnout. The method used in this study is the descriptive literature review method , the type of narrative literature review. The conclusion of the research results obtained is that transformational leadership can encourage the improvement of worker well-being in the organization by fostering a positive work atmosphere and work behavior such as mission valence, essence of allegiance to the organization, and good teamwork in the team. In addition, transformational leadership is also proven to be the right solution for organizations in preventing or facing burnout that can occur at any time.

Keywords: work burnout, transformational leadership. burnout, Covid-19.

1. Pendahuluan

Berdasarkan data-data terakhir mengenai stres kerja dan kelelahan kerja kronis (*burnout*) mulai mengalami peningkatan yang cukup signifikan setelah terjadi pandemi global *Covid-19*.

Pada tahun 2019, APA trends report melaporkan bahwa 3 dari 5 pekerja di Amerika mengalami stres kerja yang berdampak negatif akibat terjadinya pandemi *Covid-19*. Data tersebut menyebutkan dampak-dampak negatif yang timbul meliputi berkurangnya minat, motivasi dan energi sebesar 26%, berkurangnya usaha untuk melakukan pekerjaan sebesar 19%, mengalami kelelahan secara kognitif sebesar 32%, kelelahan emosi sebesar 44%, dan kelelahan secara fisik sebesar 38% (Abramson, 2022). Lalu, hal ini juga terjadi serupa di Indonesia. Berdasarkan data survei yang dilakukan PPM Manajemen kepada pekerja di Indonesia menunjukkan bahwa 80% pekerja di Indonesia mengalami stres kerja semenjak pandemi global *Covid-19* terjadi. Penyebab stres terbesar adalah kekhawatiran akan kesehatan serta keselamatan anggota keluarga yang secara persentase sebesar 59% (Karunia & Jatmiko, 2020). Lalu, penelitian yang dilakukan pada ibu pekerja di Indonesia menyatakan bahwa kebingungan peran menjadi penyebab stres utama di masa pandemi *Covid-19* yaitu ketika para ibu bekerja secara work from home (WFH) dan memiliki anak yang juga sekolah secara daring. Hal ini menyebabkan kedua peran sebagai pekerja dan ibu menumpuk menjadi satu waktu (Darniati Putri dkk., 2021). Kemudian, pada penelitian lain yang dilakukan pada Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kota Cilegon menunjukkan tingkat stres kerja yang cukup signifikan pada staf atau pegawai blue collar yaitu sebesar 30,1% mengalami stres pada kategori berat hingga sangat berat, 31,6% mengalami stres berat hingga sangat berat masuk pada kategori umur muda. Serta dukungan sosial dan tuntutan kerja yang buruk menjadi faktor yang meningkatkan stres kerja menjadi lebih tinggi pada ASN (Azhar & Iriani, 2021).

Data-data tersebut menunjukkan ancaman nyata dari pandemi global *Covid-19* dalam meningkatkan stres kerja para pekerja di Indonesia. Stres kerja yang berlebih dapat meningkatkan risiko terjadinya *burnout*. Padahal *burnout* memiliki dampak-dampak yang buruk bagi sisi individu/pekerja ataupun organisasi/perusahaan. Dampak negatif yang dapat terjadi bagi individu/pekerja seperti meningkatkan risiko mengalami gangguan kesehatan secara psikologis meliputi gangguan kecemasan hingga depresi berat (Schonfeld & Bianchi, 2016) dan juga gangguan kesehatan secara fisik meliputi sakit kepala, hipertensi, gangguan tidur, infeksi saluran pencernaan, dan gangguan psikosomatis lainnya (Kim dkk., 2011; Umehara dkk., 2007). Sedangkan, bagi organisasi/perusahaan dampak negatif yang bisa terjadi seperti tingkat produktivitas menurun diakibatkan *burnout* dapat meningkatkan angka ketidakhadiran kerja, performa pekerja yang buruk, dan tingginya intensi pekerja untuk meninggalkan organisasi (Dyrbye dkk., 2019; Jourdain & Chênevert, 2015; Khan, 2016).

Pada penelitian Bakker dan de Vries (2021) menjelaskan mengenai *burnout* dengan menggabungkan konsep job demands-resources dan self-regulation. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa *burnout* tidak terjadi begitu saja melainkan terjadi akibat dari stres kerja atau tekanan kerja sehari-hari yang menumpuk dan tidak teratasi dengan baik. Hal ini disebabkan dari regulasi diri yang cenderung maladaptif ketika dihadapkan situasi tersebut. Regulasi diri yang maladaptif diakibatkan dari kurangnya akses individu kepada stable resources yang terdiri dari organizational resources (peran organisasi) dan key personal resources (peran individu). Menurut Bakker dan de Vries (Bakker & de Vries, 2021) salah satu aspek *stable resources* yang bersumber dari peran organisasi adalah gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).

Pada beberapa penelitian terdahulu juga menyebutkan adanya dampak-dampak positif dari *transformational leadership* terhadap perilaku dan kinerja pekerja. Seperti peningkatan secara

signifikan dari work engagement dan work performance (Breevaart & Bakker, 2018), menumbuhkan perilaku kerja proaktif (Schmitt dkk., 2016) dan juga *transformational leadership* memiliki hubungan negatif dengan *burnout* yang terjadi pada bawahannya (Diebig dkk., 2017). Dampak-dampak positif dari perilaku kepemimpinan ini dikarenakan gaya kepemimpinan ini memiliki 7 karakteristik perilaku yang berbeda dengan perilaku dari gaya kepemimpinan tradisional. 7 karakteristik perilaku tersebut meliputi *communicates a vision, develop staff, provide support, empowers staff, innovate or lateral thinking, leading by example*, dan *charismatic leadership* (Carless & Mann, 2000).

Oleh karena itu, peneliti memiliki tujuan untuk memeriksa *transformational leadership* sebagai perilaku pemimpin yang dapat mencegah atau menghambat terjadinya *burnout* pada pekerja di Indonesia. Dengan begitu, organisasi/perusahaan mendapatkan inspirasi untuk segera mempersiapkan pemimpin-pemimpin yang dimiliki dari level tingkat bawah hingga level tertinggi untuk bisa memiliki perilaku kepemimpinan transformasional dalam rangka menghadapi ancaman meningkatnya stres kerja dan *burnout* yang bisa terjadi pada anggota/pekerja di organisasi/perusahaannya akibat dari pandemi global *Covid-19*. Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti juga merumuskan beberapa pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

a. Apakah gaya kepemimpinan *transformational leadership* dapat menjadi solusi dalam membantu anggota/karyawan organisasi/perusahaan untuk meregulasi stres kerja yang terjadi dan mencegah terjadinya *burnout*?

b. Apakah gaya kepemimpinan *transformational leadership* dapat menghindarkan dari aspek-aspek atau perilaku yang secara tidak langsung dapat menyebabkan stres kerja dan *burnout*?

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode *descriptive literature review* jenis *narrative literature review* (Green dkk., 2006; Xiao & Watson, 2019). Dengan metode ini, peneliti berfokus untuk mengumpulkan informasi-informasi yang relevan dengan konteks dan tujuan penelitian ini dilakukan. Pada penelitian ini berfokus pada mencari literatur yang sesuai dan bisa menjawab pertanyaan penelitian yang ada. Lalu, penelitian ini memiliki konteks peristiwa di masa pandemi global *Covid-19*. Oleh karena itu, artikel-artikel penelitian yang akan dikumpulkan dan diperiksa merupakan artikel penelitian yang terpublikasi dari tahun 2020-2022 secara internasional.

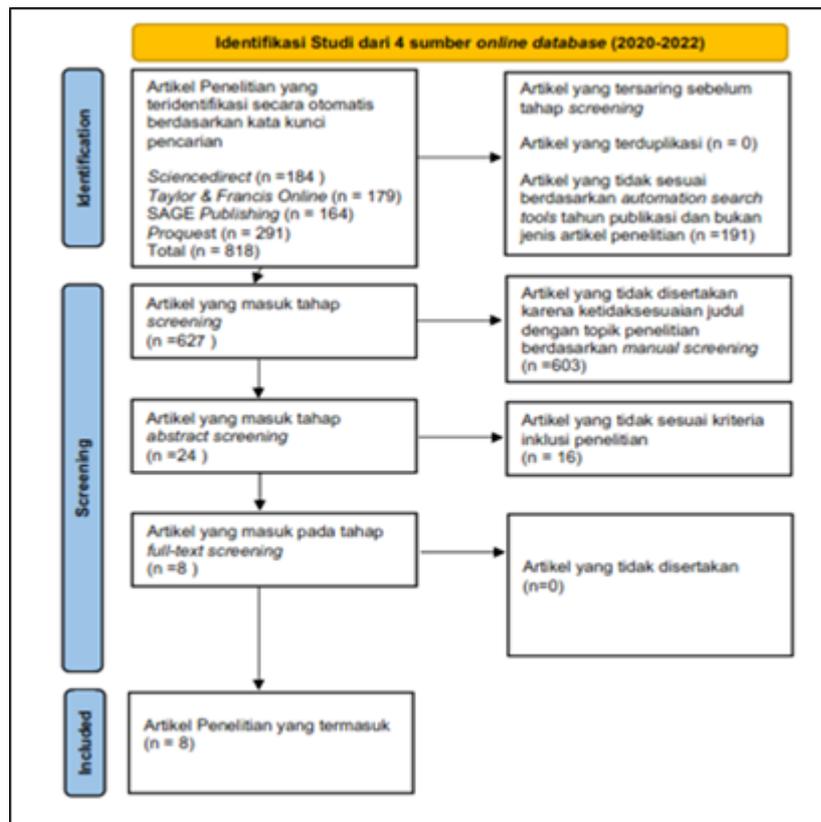
Dalam melakukan studi literatur secara komprehensif yang sesuai dengan konteks dan tujuan penelitian ini, maka peneliti mengambil basis data yang akan digunakan berasal dari empat electronic database yang umum diakses dengan tema-tema penelitian psikologi dan bisa diakses oleh peneliti yaitu Scencedirect, Taylor & Francis Online, SAGE Publishing dan Proquest. Pencarian dari keempat database tersebut menggunakan kata kunci *transformational leadership, burnout*, dan *pandemic Covid-19*. Dari keempat sumber elektronik dan keempat kata kunci tersebut menghasilkan hasil pencarian sebanyak 818 artikel penelitian. Secara rinci, scencedirect terdapat 184 penelitian, taylor & francis online 179, SAGE Publishing 164 penelitian, dan Proquest 291.

Lalu, kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi 1) Penelitian dilakukan dalam konteks menghadapi pandemi global *Covid-19* dengan periode penelitian tahun 2020-2022, 2) Penelitian

Mendeskripsikan dampak dari *transformational leadership* terhadap *work stress* atau *burnout*, 3) penelitian menggunakan bahasa Inggris.

Sedangkan, kriteria eksklusi pencarian literatur penelitian ini meliputi 1) penelitian yang tidak dalam konteks pandemi global *Covid-19*, 2) penelitian yang bukan memeriksa peran *transformational leadership* terhadap *work stress* atau *burnout* atau aspek yang sama sekali tidak berhubungan dengan *burnout*

Berikut gambaran proses menyaring literatur yang sesuai dengan kriteria inklusi-eksklusi penelitian ini menggunakan PRISMA *flowchart*:



Gambar 1. PRISMA Alur Penyaringan Literatur

Setelah melakukan penyaringan data-data di atas, peneliti akan memulai untuk melakukan analisis data. Pada penelitian ini Analisis data yang dilakukan menggunakan analisis naratif dalam menjelaskan temuan atau *evidence* yang sudah disintesiskan melalui deskripsi secara naratif (Snilstveit dkk., 2012). Tahap ini akan mulai dilakukan ekstraksi data dari literatur-literatur yang diperoleh dan telah disaring. Lalu, peneliti akan memeriksa kualitas dari literatur yang telah disaring pada tahap akhir dan telah memenuhi kriteria inklusi. Lalu, peneliti akan melakukan sintesis terhadap data-data yang didapatkan untuk merinci hasil atau *evidence* mengenai tema yang sedang diteliti sehingga dapat dideskripsikan secara naratif terkait interpretasi temuan yang ada.

3. Hasil

Setelah mendapatkan artikel penelitian yang termasuk pada kriteria inklusi yang dibuat, peneliti membaca secara keseluruhan dari kedelapan artikel yang sudah disaring. Dari artikel-artikel penelitian tersebut ditemukan bukti yang memperlihatkan *transformational leadership* memiliki hubungan negatif dengan *burnout* dan juga berhubungan negatif dengan aspek-aspek penyebab *burnout* seperti personal financial stress, anxiety, workplace loneliness, emotional exhaustion dan role ambiguity (Kloutsiniotis dkk., 2022; Wu dkk., 2019). Beberapa bukti lainnya menunjukkan *transformational leadership* juga dapat meningkatkan aspek-aspek atau perilaku lain yang bisa membuat individu terhindar dari stres kerja yang tinggi atau *burnout* seperti *quality of work life*, *commitment to change*, *work life balance*, *employee wellbeing*, dan *mission valance* (Bosak dkk., 2021; Charoensukmongkol & Puyod, 2021; Kim & Cruz, 2022). Berikut tabel kumpulan bukti-bukti hasil penelitian dari seluruh artikel penelitian yang dimaksud:

Tabel 1. Identifikasi Literatur yang Memenuhi Kriteria

Penulis	Karakteristik Partisipan	Metode Penelitian dan Analisis Data	Hasil
(H. Kim dkk., 2021)	n = 411. Pekerja restoran di US, Pria (41,9%), Wanita (59,1%), Usia 18-24 tahun (40,6%), Usia 25-34 tahun (24,6%), Usia 35-44 tahun (15,6%)	<i>Quantitative method, Cross-sectional survei, Convenience sampling, SEM dan Bootstrapping analysis</i>	TL berhubungan positif dengan <i>Quality of Work life</i> selama masa krisis pandemi ($\gamma=0,341$, $p<0,001$) TL berhubungan positif dengan <i>Affective Commitment to Change</i> selama masa krisis pandemi ($\gamma=0,377$, $p<0,001$), TL berhubungan positif dengan <i>Continuance Commitment to Change</i> selama masa krisis pandemi ($\gamma=0,155$, $p<0,01$), TL berhubungan positif dengan <i>Normative Commitment to Change</i> selama masa krisis pandemi ($\gamma=0,294$, $p<0,001$).
(Kloutsiniotis dkk., 2022)	n =459, Pekerja Hotel Bintang 5, Pria (46,2%) Wanita (53,8%), Rata-rata Usia 34 tahun	<i>Quantitative method, Cross-sectional survey, Convenience sampling, Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Bootstrapping procedure</i>	TL berhubungan negatif dengan <i>burnout</i> ($\beta = -0,408$, $p<0,001$) TL mengurangi personal financial survei stress ($\beta = -0,123$, $p<0,01$) TL mengurangi anxiety ($\beta = -0,465$, $p<0,01$), TL mengurangi <i>workplace loneliness</i> ($\beta = -0,213$, $p<0,001$) personal survei stress ($\beta = 0,104$, $p<0,01$), anxiety ($\beta = 0,297$, $p<0,01$), dan <i>workplace loneliness</i> ($\beta = 0,153$, $p<0,01$) berhubungan positif dengan <i>burnout</i>
(Charoensukmongkol & Puyod, 2021)	n = 522, Pekerja di public university filipina Pria (55,7%) Wanita (43,3%), Rata-rata Usia 40 tahun	<i>Quantitative method, Cross-sectional survei, Convenience sampling, Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i>	TL berhubungan negatif dengan <i>role ambiguity</i> ($\beta = -0,149$ $p<0,001$) TL berhubungan positif dengan <i>work life balance</i> ($\beta = 0,158$, $p<0,001$)

Continue Next Page

Tabel 1. Continue

(Bosak dkk., 2021)	n =185, Pekerja staf Rumah Sakit, Pria (6,5%), wanita(93,5%), Rata-rata Usia 46 tahun	<i>Quantitative method, Time-lagged design, non-random sampling, Two-step process using structural equation modeling, Bootstraping analysis</i>	TL berhubungan positif dengan <i>mission valence</i> ($\beta = 0,43, p<0,001$), TL berhubungan negatif dengan <i>emotional exhaustion</i> melalui <i>mission valence</i> ($b = -0,10$ CI (-0,21, -0,02)) TL berhubungan negatif dengan <i>depersonalization</i> melalui <i>mission valence</i> ($b = -0,14$ CI (-0,27, -0,05))
(Trudel dkk., 2022)	<i>Canadian Teacher</i>	<i>Qualitative method: Case study approach, purposive sampling, in-depth interview</i>	TL dapat memperkuat <i>balance</i> pada AW dan engagement pada guru. Ketika AW <i>imbalance</i> dapat menyebabkan <i>burnout</i>
(Ronald & Marc, 2021)	<i>interview 13 senior manager</i> di perusahaan Jerman dari berbagai sektor, Pria 10 orang Wanita 3 orang	qualitative approach, in-dept interview, deductive coding on the relevant theoris	gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi dan performa team, Mengkomunikasikan visi memiliki dampak positif terhadap kerja sama dan performa, <i>team cohesion, empowerment of team member, leader's commitment</i> , dan <i>interinsic motivation</i> memiliki dampak positif terhadap performa tim
(Kim & Cruz, 2022)	<i>Systematic review</i> pada <i>online database</i> seperti PubMed, MEDLINE, Google Scholar, AMED dan Scopus, <i>Periode publikasi tahun 2000-2021</i>	<i>quantitative dan quantitative approach, Hybrid Data Synthesis Technique</i>	TL memiliki hubungan positif dengan <i>employee well being</i> (<i>moderate to large effect</i>), Pengaruh TL bisa dimoderasi berdasarkan jenis kelamin dan sektor layanan
(Gom dkk., 2021)	n = 162, Pegawai Hotel bintang 4 dan 5 Sabah, Malaysia, Pria (50,6%) Wanita (49,4%) Usia <30 tahun (57,4%), Usia 31-40 tahun (29,6%), Usia >40 tahun (13%)	<i>Cross-sectional survei, purposive sampling, Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Bootstraping procedure</i>	TL memiliki pengaruh positif terhadap <i>cross-cultural PsyCap</i> ($\beta = 0,491, p<0,01$), Persepsi memiliki pemimpin berperilaku TL dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan pada karyawan <i>frontline</i> hotel ($\beta = -0,365, p<0,01$)

Selain penelitian hasil penelitian kuantitatif di atas, terdapat beberapa literatur yang diteliti sebagai berikut:

Hasil penelitian oleh Ramadan, dkk., dengan judul Gaya Kepemimpinan Era Covid-19: Transaksional dan Transformasional Serta Pengaruhnya Terhadap Efektivitas *Work from Home* (Studi Pada Karyawan WFH di Bandung) menunjukkan analisis deskriptif menunjukkan nilai rata-rata efektivitas WFH tergolong tinggi, artinya ketika WFH karyawan dapat mencapai efektivitas kerja yang tinggi. Namun hal ini masih perlu diperhatikan lagi karena masih terdapat karyawan yang tidak dapat bekerja maksimal baik dalam hal kuantitas, kualitas, maupun pemanfaatan waktu. Ketika WFH pimpinan menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang tergolong tinggi. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan (Ramadan & Firmansyah, 2021).

Terdapat hasil penelitian lain oleh Fikri, dkk., dengan judul Gaya Kepemimpinan Transformasional Masa Pandemi *Covid-19*: Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Motivasi membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung dan signifikan dengan motivasi dan kinerja karyawan. Jika seorang pemimpin memberikan apresiasi dan para pemimpin memberikan lebih motivasi sehingga karyawan dapat bekerja tanpa adanya tekanan atau bekerja dengan keinginan dan perasaan senang. Namun ada juga beberapa hasil yang membuktikan tidak adanya signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional yang tidak memberi pengaruh secara langsung terhadap kinerja (Fikri & Prastyani, 2021).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Khotijah, dkk., dengan judul Peran Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kesiapan Berubah dalam Mencapai Kinerja pada masa Pandemi melakukan analisis terhadap penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah Hee et al., (2018), Mangkunegara dan Miftahudin (2016), Tucunan, Supartha dan Riana (2014), Elgelal dan Noermijati (2014), dan Eliyana et al., (2019). Namun demikian, hasil riset lain menunjukkan hal berbeda, bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Seperti yang disebutkan oleh Lutfi & Siswanto (2018) dalam (Khotijah et al., 2022).

4. Pembahasan

Berdasarkan hasil yang didapat dari beberapa literatur yang diteliti, *transformational leadership* dapat mengurangi atau menghambat terjadinya *burnout* (Kloutsiniotis dkk., 2022; Trudel dkk., 2022). *Burnout* sendiri menurut Bakker & de Vries (2021) merupakan kumpulan job strain yang tidak tertangani dengan baik sehingga individu mengalami high strain job dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan JD-R model, *burnout* terjadi diakibatkan oleh job demands tinggi yang menyebabkan individu membutuhkan usaha secara fisik, emosi atau kognitif yang berkelanjutan dalam suatu pekerjaan. Ketika individu mengalami ini terus-menerus tanpa adanya intervensi untuk mengurangi atau menghambat paparan job demand yang tinggi maka individu akan mengalami job strain level tinggi yang cenderung akan membuat individu merasakan kelelahan yang kronis dan cenderung secara psikologis membuat individu akan menarik diri dari pekerjaannya. Selain itu, *burnout* juga terjadi diakibatkan job resources yang kurang memenuhi kondisi pekerjaan yang ada. Akibatnya dengan job demands yang tinggi dan job resources yang kurang atau rendah, individu akan cenderung mengalami high strain job yang bisa menyebabkan terjadinya job *burnout*.

Lalu, *transformational leadership* juga terbukti dapat meningkatkan quality of worklife, employee wellbeing ataupun work life balance (Charoensukmongkol & Puyod, 2021; H.-D. Kim & Cruz, 2022) di masa pandemi global *Covid-19*. Padahal jika dilihat pada data-data survei sebelumnya terlihat kondisi pandemi ini menyebabkan tingkat stres yang tinggi pada para pekerja. Hal ini membuktikan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *transformational leadership* mampu memfasilitasi para pekerja untuk meregulasi stres yang terjadi dengan baik dan memenuhi resources yang dibutuhkan dalam melewati masa-masa sulit. Berdasarkan konsep yang diusulkan Bakker dan de Vries (Bakker & de Vries, 2021) *transformational leadership* dijadikan stable resources yang dapat memfasilitasi individu untuk bisa menggunakan adaptive regulation strategy seperti job crafting dan recovery. Strategi ini dapat mengurangi tekanan yang terjadi dari tuntutan kerja yang sedang terjadi dan juga dapat menambah atau meningkatkan job/personal resources yang dibutuhkan individu ketika menghadapi tuntutan pekerjaan ataupun ketegangan kerja yang tinggi.

Hal ini bisa terjadi dikarenakan pemimpin *transformational leadership* memiliki karakteristik-karakteristik perilaku yang dapat mendukung di kondisi sulit yang sedang dihadapi pekerja. Karakteristik-karakteristik tersebut meliputi pemimpin yang menyampaikan visi dan misi organisasi dengan jelas dan dapat mendorong semangat bawahannya (*communicates a vision*), pemimpin yang mendorong bawahannya untuk terus berkembang dan meningkatkan kelebihan atau kemampuan-kemampuan lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang pekerjaannya (*develops staff*), pemimpin yang sering memberikan umpan balik positif terhadap pencapaian yang dicapai serta tetap memberikan dukungan ketika bawahan mengalami kesulitan dengan memberikan berbagai bantuan yang dapat meringankan (*provide support*), pemimpin yang cenderung melibatkan seluruh anggota tim sesuai porsi kemampuan dan tanggung jawab untuk ikut serta membantu memecahkan berbagai permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja serta ikut dalam mengambil suatu keputusan (*empowers staff*), pemimpin yang menggunakan strategi-strategi khusus yang tidak umum dilakukan dan berani mengambil resiko untuk mencapai tujuan bersama (*innovative or lateral thinking*), pemimpin yang bisa menunjukkan konsistensi antara apa yang dibicarakan dan apa yang dilakukan (*lead by example*), dan pemimpin yang dapat menunjukkan serta membentuk persepsi yang dapat dipercaya berupa kompetensi yang tinggi serta memberikan inspirasi hingga menumbuhkan motivasi yang tinggi terhadap bawahannya (*charismatic leadership*) (Carless & Mann, 2000).

Dengan karakteristik yang disebutkan di atas, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *transformational leadership* tidak akan kesulitan untuk mempengaruhi persepsi pekerja terkait arti penting atau daya tarik dari suatu tujuan organisasi atau kontribusi sosial (*mission valence*). Hal ini terbukti pada penelitian (Bosak dkk., 2021) bahwa *mission valence* pada pekerja akan meningkat jika supervisor atau pemimpinnya menerapkan perilaku kepemimpinan *transformational leadership*. Pada penelitian tersebut menyebutkan daya tarik terhadap tujuan utama organisasi yang bisa ditumbuhkan pimpinan terhadap bawahan dapat memberikan energi tambahan pada para pekerja. Hal ini dikarenakan para pekerja dapat memahami tanggung jawab sosial yang dipikul dari pekerjaan yang dilakukan serta dapat memahami pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai manfaat bagi pelanggan atau masyarakat disekitar lokasi pekerjaan yang dilakukan. Dengan begitu, pekerja akan merasakan pekerjaan yang dilakukan adalah hal yang penting dan perlu dilakukan dengan maksimal. *Mission valence* juga terbukti telah menjadi mediator antara hubungan *transformational leadership* dengan *emotional exhaustion*. Arah

hubungan yang terbentuk adalah hubungan negatif. Artinya, *transformational leadership* dapat mengurangi risiko terjadinya *emotional exhaustion* (salah satu dimensi *burnout*) melalui *mission valence* yang juga meningkat.

Lalu, dampak negatif dari *burnout* juga telah dijelaskan sebelumnya yaitu dari sisi individu (kesehatan secara fisik dan mental) dan juga dari sisi organisasi (produktivitas menurun dan tingkat intensi untuk keluar dari organisasi meningkat). Pada hasil yang didapat penelitian ini, *transformational leadership* dapat mengurangi risiko buruk dari sisi organisasi yaitu mengurangi terjadinya *employee turnover* yang tinggi (Gom dkk., 2021). Pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki peranan penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif sehingga membuat individu merasa nyaman berada di organisasi dan terus termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Hal ini juga tidak lepas dari karakteristik perilaku *transformational leadership* yang cenderung bisa memfasilitasi pekerja untuk bisa menyelesaikan atau meregulasi stres kerja yang sedang terjadi. Selain itu, pemimpin dengan *transformational leadership* cenderung bisa menumbuhkan rasa memiliki pekerja terhadap organisasi dan rasa peduli terhadap *well-being* bawahannya sehingga dapat menumbuhkan esensi kesetiaan terhadap organisasi.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang didapat dari penelitian studi literatur ini, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* dapat mendorong peningkatan *well-being* pekerja di organisasi dengan menumbuhkan suasana kerja dan perilaku kerja positif seperti *mission valence*, *essence of allegiance to the organization*, dan *teamwork* yang baik dalam tim. Selain itu, *transformational leadership* juga terbukti dapat menjadi solusi yang tepat bagi organisasi dalam mencegah atau menghadapi *burnout* yang bisa terjadi kapan saja. Apalagi dengan situasi pandemi global *Covid-19* saat ini yang masih dinamis dan penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, peneliti menyarankan organisasi perlu menyiapkan beberapa program-program pengembangan yang bisa menumbuhkan perilaku *transformational leadership* pada pimpinan organisasi dari level yang terbawah hingga yang teratas. Dengan begitu, organisasi dapat menumbuhkan suasana kerja yang positif dan terhindar dari terjadinya *burnout* pada para pekerjanya.

Referensi

- Abramson, A. (2022). *Burnout and Stress Are Everywhere* (hlm. 72). American Psychological Association. <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>
- Azhar, F., & Iriani, D. U. (2021). Determinan Stres Kerja pada Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kota Cilegon Saat Work From Home di Era Pandemi *COVID-19* Tahun 2020. *Media Penelitian dan Pengembangan Kesehatan*, 31(1). <https://doi.org/10.22435/mpk.v31i1.3521>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job *burnout*. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bosak, J., Kilroy, S., Chênevert, D., & C Flood, P. (2021). Examining the role of *transformational leadership* and mission valence on *burnout* among hospital staff. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 208–227. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0151>

- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily *transformational leadership* behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Carless, S. A., & Mann, A. J. W. L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY*, 14, 389–405.
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2021). Influence of *transformational leadership* on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during *COVID-19*: Does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>
- Darniati Putri, Q., Pradita, L., Zahra, L., Ema Linda Siregar, M., & Grasiawaty, N. (2021). GAMBARAN STRES KERJA PADA IBU PEKERJA SELAMA PANDEMI *COVID-19*. *HEARTY*, 8(2), 58. <https://doi.org/10.32832/hearty.v8i2.4565>
- Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower *burnout*: Exploring the role of *transformational leadership* behaviour. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 31(4), 329–348. <https://doi.org/10.1177/2397002217721077>
- Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., Johnson, P. O., Johnson, L. A., Satele, D., & West, C. P. (2019). A cross-sectional study exploring the relationship between *burnout*, absenteeism, and job performance among American nurses. *BMC Nursing*, 18(1), 57. <https://doi.org/10.1186/s12912-019-0382-7>
- Fikri, H., & Prastyani, D. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Masa Pandemi Covid 19 : Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi. *PUBLIKA Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 8–20. <https://doi.org/10.47007/publika.v10i2.4820>
- Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh, S. (2021). The Role of *Transformational leadership* and Psychological Capital in the Hotel Industry: A Sustainable Approach to Reducing Turnover Intention. *Sustainability*, 13(19), 10799. <https://doi.org/10.3390/su131910799>
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2015). The Moderating Influence of Perceived Organizational Values on the *Burnout*-Absenteeism Relationship. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 177–191. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9346-9>
- Karunia, A. M., & Jatmiko, B. P. (2020, Juni 5). Survei PPM Manajemen: 80 Persen Pekerja Mengalami gejala Stres Karena Khawatir Kesehatan. *Kompas.com*. <https://money.kompas.com/read/2020/06/05/133207026/survei-ppm-manajemen-80-persen-pekerja-mengalami-gejala-stres-karena-khawatir>
- Khan, I. (2016). The Impacts of *Burnout*, Absenteeism and Commitment on Intention to Leave. *Journal of Education and Practice*, 5.
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of *transformational leadership* and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>
- Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011). *Burnout* and Physical Health among Social Workers: A Three-Year Longitudinal Study. *Social Work*, 56(3), 258–268. <https://doi.org/10.1093/sw/56.3.258>
- Kim, H.-D., & Cruz, A. B. (2022). *Transformational leadership* and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8189. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Khotijah, S. N., Dwi Nugroho, S. W., & Darmawati, D. (2022). Peran Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kesiapan Berubah dalam Mencapai Kinerja pada masa Pandemi. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 71. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v9i2.34087>
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and *burnout* during the *COVID-19* pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Ramadan, W., & Firmansyah, Y. (2021). Gaya Kepemimpinan Era Covid-19: Transaksional dan Transformasional Serta Pengaruhnya Terhadap Efektivitas Work From Home (Studi Pada Karyawan WFH di Bandung). *The 12th Industrial Research Workshop and National Seminar*, 1597–1604. <https://jurnal.polban.ac.id/proceeding/article/view/2991>

- Ronald, B., & Marc, L. (2021). The leadership challenge in times of the COVID 19 pandemic—An empirical investigation on the impact of *transformational leadership* on motivation and team performance. 14, 22.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). *Transformational leadership* and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>
- Schonfeld, I. S., & Bianchi, R. (2016). *Burnout* and Depression: Two Entities or One?: *Burnout* and Depression. *Journal of Clinical Psychology*, 72(1), 22–37. <https://doi.org/10.1002/jclp.22229>
- Snilstveit, B., Oliver, S., & Vojtkova, M. (2012). Narrative approaches to systematic review and synthesis of evidence for international development policy and practice. *Journal of Development Effectiveness*, 4(3), 409–429. <https://doi.org/10.1080/19439342.2012.710641>
- Trudel, L. E., Sokal, L., & Babb, Jeff. (2022). *Transformational leadership* Approaches and Their Influence on Teacher Resilience During the *COVID-19* Pandemic. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1). <https://doi.org/10.33423/jop.v22i1.5019>
- Umehara, K., Ohya, Y., Kawakami, N., Tsutsumi, A., & Fujimura, M. (2007). Association of Work-Related Factors with Psychosocial Job Stressors and Psychosomatic Symptoms among Japanese Pediatricians. *Journal of Occupational Health*, 49(6), 467–481. <https://doi.org/10.1539/joh.49.467>
- Wu, T.-Y., Chung, P. F., Liao, H.-Y., Hu, P.-Y., & Yeh, Y.-J. (2019). Role ambiguity and economic hardship as the moderators of the relation between abusive supervision and job *burnout*: An Application of uncertainty management theory. *The Journal of General Psychology*, 146(4), 365–390. <https://doi.org/10.1080/00221309.2019.1585323>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>