Jurnal Diversita

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita>

Hubungan antara *Ethical Organizational Culture* dengan *Burnout*: Peran Mediasi *Managerial openness*

Relationship between Ethical Organizational Culture and Burnout: Managerial openness as Mediator

Puji Gufron Rhodes* & Alice Salendu**

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

Diterima: 20 Desember 2020; Disetujui: 18 April 2020; Dipublish: 02 Juni 2020

*Corresponding author. E-mail: pujiguf@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa peran *managerial openness* sebagai mediator pada hubungan antara *ethical organizational culture* dan *burnout* pada karyawan di Organisasi XYZ sebagai salah satu institusi pemerintah Indonesia yang bergerak di bidang keuangan. Penelitian dilakukan pada 113 karyawan di Organisasi XYZ dengan menggunakan metode *self-report survey*. Penelitian dilakukan dengan melakukan proses adaptasi kepada 3 instrumen yang digunakan, yaitu: *ethical organizational culture* diukur dengan mengadaptasi skala CEVMS – Short Form (CEVMS-SF) milik DeBode dkk (2013), dengan jumlah 32 item dan memiliki nilai reliabilitas 0,89; *burnout* diukur dengan mengadaptasi 9 item Bergen inventory (BBI-9) dari Feldt dkk (2014), dengan nilai reliabilitas 0,91; dan *managerial openness* diukur dengan mengadaptasi skala dari Ashford dkk (1998), dengan jumlah 6 item dan reliabilitas 0,75. Pada penelitian ini didapatkan bahwa *managerial openness* berhasil memediasi secara parsial hubungan antara *ethical organizational culture* dengan *burnout* dengan nilai BootLLCI= 0,02 dan BootULCI= 0,12. Artinya, *ethical organizational culture* melalui *managerial openness* memiliki peran yang besar dalam menghambat pembentukan *burnout* pada karyawan di organisasi.

Kata Kunci: *Burnout, Etichal Organizational Culture, Managerial openness.*

Abstract

This study aims to analyze the role of *managerial openness* as a mediator in the relationship between *ethical organizational culture* and *burnout* on employees in Organization XYZ as one of the Indonesian government institutions engaged in finance. The study was conducted on 113 employees in Organization XYZ and using *self-report survey*. The study was conducted by carrying out the process of adaptation on 3 instruments: *ethical organizational culture* measured by adapting the CEVMS - Short Form (CEVMS-SF) scale of DeBode et al (2013), with 32 items and has a reliability value of 0.89; *burnout* was measured by adapting 9 Bergen inventory items (BBI-9) from Feldt et al (2014), with reliability value of 0.91; and *managerial openness* is measured by adapting the scale from Ashford et al (1998), with 6 items and a reliability of 0.75. In this study it was found that *managerial openness* succeeded in partially mediating the relationship between *ethical organizational culture* with *burnout* with BootLLCI value = 0.02 and BootULCI = 0.12. *Ethical organizational culture* and *managerial openness* has big role as *burnout* inhibitor on employees in the organization.

Keywords: *Burnout, Etichal Organizational Culture, Managerial openness.*

How to Cite: Rhodes, P. G., & Salendu, A. (2020), Hubungan antara *Ethical Organizational Culture* dengan *Burnout*: Peran Mediasi *Managerial openness*, *Jurnal Diversita*, 6 (1): 1-9.

PENDAHULUAN

Sebuah studi Gallup menjelaskan bahwa dari 7.500 karyawan tetap, 23% diantaranya sangat sering atau selalu merasa sangat lelah di tempat kerja, sementara 44% lainnya melaporkan kadang-kadang merasa kelelahan (Wigert & Agrawal, 2018). CNCB juga melaporkan bahwa *burnout* menyumbang sekitar \$125 miliar hingga \$190 miliar setiap tahunnya untuk perawatan yang dengan diabetes tipe, penyakit jantung koroner, masalah pencernaan, kolesterol tinggi dan bahkan kematian bagi mereka yang berusia di bawah 45 tahun (Kraft, 2018). Hal ini disebabkan oleh tempat kerja, waktu kerja yang tidak masuk akal, beban kerja yang tidak terkendali, kurangnya dukungan dari para manajer dan tekanan tambahan karena harus menanggapi email dan teks selama jam kerja yang merupakan factor utama munculnya *burnout* pada karyawan. Pada akhir tahun 2018, World Health Organization (WHO) menjelaskan terdapat 595.000 orang di Inggris saja menderita stres di tempat kerja pada tahun 2018. Artinya, *burnout* menjadi fenomena yang sangat penting dibahas saat ini.

Istilah *burnout* pertama kali muncul pertengahan 1970-an di Amerika dengan kontribusi utama untuk menggambarkan fenomena dasar, memberi nama, dan penjelasan terhadap respons yang tidak biasa. Penulisan awal ini berdasarkan pengalaman orang-orang yang bekerja di layanan manusia dan perawatan kesehatan—pekerjaan di mana tujuannya adalah untuk memberikan bantuan dan layanan kepada orang yang membutuhkan, danyang karena itu dapat

ditandai dengan stresor emosional dan interpersonal (Maslach, 2001).

Burnout pada awalnya adalah konsep yang sangat jelas tanpa definisi, meskipun ada berbagai macam pendapat tentang apa itu dan apa yang bisa dilakukan tentang *burnout*. Orang yang berbeda menggunakan istilah ini untuk mengartikan hal yang sangat berbeda, tidak selalu ada dasar untuk komunikasi yang konstruktif tentang masalah tersebut dan solusi untuk itu. Namun, sebenarnya ada konsensus yang mendasari tentang tiga dimensi inti dari pengalaman *burnout*, dan penelitian selanjutnya tentang hal ini masalah menyebabkan pengembangan teori multidimensi *burnout* (Maslach, 2001). WHO mendefinisikan *burnout* sebagai "fenomena kelelahan bekerja" dan mengklasifikasikan *burnout* dalam Penyakit Internasional terbaru yang digambarkan sebagai sindrom stres kronis akibat pekerjaan yang belum berhasil dikelola dengan baik. *Burnout* merupakan perasaan kegagalan dan kelesuan akibat tuntutan yang terlalu membebankan tenaga dan kemampuan seseorang yang terdiri dari tiga dimensi yaitu perasaan menipisnya energi atau kelelahan; peningkatan jarak mental dari pekerjaan seseorang, atau perasaan negativisme atau sinisme yang terkait dengan pekerjaan seseorang; dan mengurangi kemandirian profesional (Feldt, Rantanen, Hyvönen, Mäkikangas, Huhtala, Pihlajasaari, & Kinnunen, 2014).

Burnout sangat sering dikaitkan dengan faktor individu (Adriaenssens, De Gucht, & Maes, 2015; Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009; Kokkinos, 2007;

Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2006; McManus, Keeling, & Paice, 2004; Swider & Zimmerman, 2010) maupun keadaan lingkungan seperti job demand (Choi, 2013; Dawson, O'Brien, & Beehr, 2016; Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001), work life balance (Bowen, Edwards, Lingard, & Cattell, 2014; Shanafelt dkk, 2012). Namun, penelitian ini akan focus pada faktor lingkungan yaitu *organizational culture* khususnya *ethical organizational culture* (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011; Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015) dan *managerial openness* (Lloyd, Boer, Keller, & Voelpel, 2015).

Penelitian ini fokus melihat faktor lingkungan khususnya *ethical organizational culture* karena stress akan muncul saat individu merasa tuntutan dan harapan lingkungan melebihi sumber daya pribadinya. Karyawan khawatir terhadap terlalu banyak perubahan di tempat kerja. Seiring dengan ketidakpastian tentang perubahan, muncul kemungkinan stres. Hal ini terutama berlaku untuk karyawan yang mayoritas menunjukkan bahwa keputusan perubahan tidak melibatkan karyawan (Huhtala dkk, 2015). Stres yang berkepanjangan akhirnya akan menyebabkan burnout. Saat individu merasa tertekan, kinerja akan menjadi turun. Hal terkait stress mendorong karyawan untuk mencari peluang pekerjaan alternatif di tempat lain. Niat untuk pergi adalah hasil utama dari perasaan karyawan bahwa lingkungan kerja menyebabkan stres. Karena itu karyawan merasa tidak memiliki kekuatan untuk mengubah dan keluar dari

pekerjaan dianggap sebagai sebuah pilihan yang bijaksana (Ritacco, 2013).

Ethical organizational culture adalah bentuk spesifik dari budaya organisasi (termasuk nilai dan sistem yang dapat mempromosikan perilaku etis) yang merupakan fenomena yang dikonstruksi secara sosial. *Ethical organizational culture* mengacu pada kualitas etis dari lingkungan kerja, yang didefinisikan sebagai nilai-nilai bersama, norma, dan keyakinan yang dapat merangsang perilaku etis yang membahas kejelasan, kongruensi pengawas, kongruensi manajemen, kelayakan, dukungan, transparansi, kemampuan, dan sanksi dalam sebuah organisasi. *Ethical organizational culture* mencakup kondisi yang ada di organisasi dan panduan kepatuhan dengan harapan etis. Misalnya, sejauh mana dimana tingkat yang diinginkan dari melayani kepentingan klien dirangsang oleh kondisi seperti pemodelan peran manajer, dan penghargaan dan hukuman (Huhtala dkk, 2015).

Ethical organizational culture membentuk lingkungan kerja yang menguntungkan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Teori transaksional stress menjelaskan bahwa stress dilihat sebagai hasil dari transaksi antara individu dan lingkungan, perasaan bahwa organisasi tidak menyediakan sumber daya dan wewenang pribadi yang memadai untuk perilaku etis dapat dialami oleh karyawan sebagai pemicu stress karena hal itu mencegahnya bertindak sesuai dengan norma etika organisasi (Hart & Cooper, 2001). Namun, sangat sedikit penelitian empiris yang

membahas hubungan antara *ethical organizational culture* dengan *burnout* dan mendapatkan korelasi sebesar 0,49 (Huhtala dkk).

Artinya, selain faktor situasional ternyata faktor konseptual juga penting dalam menjelaskan munculnya *burnout* pada karyawan. Salah satu antecedent penting dari faktor konseptual adalah *managerial openness*. *Managerial openness* dijelaskan sebagai persepsi karyawan terhadap pemimpin yang mendengar ide karyawan dan mempertimbangkannya sebelum mengambil tindakan untuk mengatasi permasalahan yang diangkat karyawan (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Jika karyawan menganggap bahwa manajemen puncak akan merespons dengan baik (atau setidaknya tidak secara negatif) terhadap aktivitas yang berorientasi perubahan yang berisiko, karyawan akan merasa lebih percaya diri untuk sukses dan kurang peduli tentang risiko politik (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998)

Detert dan Burris (2007) mengamati bahwa ketika pemimpin mendengarkan dengan cermat dan mengambil tindakan atas ide pengikut maka pemimpin telah mengirim sinyal kuat kepada pengikut bahwa mereka dihargai. Morrison (2014) berpendapat bahwa *managerial openness* membuat pengikut percaya bahwa pengikut memiliki kesempatan dan kemampuan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan terkait pekerjaan, terutama ketika mereka melihat para pemimpin mereka melakukan perubahan untuk mengatasi masalah yang mereka angkat. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan pemimpin

yang mau mendengarkan masukan karyawannya akan membuat lingkungan kerja serta sikap kerja yang lebih positif dan membuat karyawan nyaman berada dalam organisasi sehingga mengurangi risiko *burnout* pada karyawan (Lloyd dkk, 2015). *Social exchange theory* menjelaskan bahwa individu cenderung memberikan pertukaran terhadap lingkungan. Karyawan cenderung menciptakan perilaku sesuai dengan apa yang ia dapatkan dari organisasi. Ketika organisasi memberikan sesuatu yang membuat karyawan senang, maka karyawan akan memberikan performa yang baik, dan sebaliknya. Karyawan akan menimbulkan perilaku *burnout* yang cenderung lebih sedikit jika merasa kondisi organisasi sangat etis dan juga pemimpin yang terbuka karena organisasi yang etis dan pemimpin yang berhasil membuat karyawan nyaman akan memperkecil kemungkinan *burnout* pada karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *ethical organizational culture* terhadap *burnout* melalui peran mediasi *managerial openness*. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi pengetahuan untuk mengurangi *burnout* pada organisasi. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H: *Ethical organizational culture* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *burnout* melalui mediasi *managerial openness*.

METODE PENELITIAN

Desain yang digunakan dalam penelitian ini merupakan desain penelitian

cross-sectional, yaitu pengambilan data yang dilakukan dalam satu waktu dan tidak berkelanjutan. (Cozby & Bates, 2015). Penelitian dilakukan dengan melakukan perizinan pada perusahaan untuk melakukan proses pengambilan data. Setelah itu, disebarkan alat ukur penelitian dalam bentuk kuesioner. Teknik pengambilan sampel penelitian bersifat *non-probability*. Subjek dipilih dengan menggunakan teknik *convenience sampling* yaitu sampel penelitian merupakan semua karyawan yang bekerja di organisasi XYZ dengan masa kerja sekurang-kurangnya 1 tahun. Subjek penelitian merupakan 113 orang karyawan Organisasi XYZ.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode *self-report* dan *survey*. Hasil penelitian kemudian dianalisa menggunakan model 4 mediator Process dari Hayes. Pengukuran konstruk pada penelitian ini menggunakan 3 alat ukur yang berbeda. *Burnout* merupakan sindrom akibat stress terhadap lingkungan yang timbul pada diri individu, *burnout* diukur menggunakan 9 item Bergen inventory (BBI-9) yang ditandai oleh tiga dimensi *exhaustion*, *cynicism* dan *ineffectiveness* (Feldt dkk, 2014).

Managerial openness merupakan persepsi individu terhadap keterbukaan atasannya dalam menerima masukan dari bawahan, yang diukur menggunakan 6 item skala unidimensional dari (Ashford dkk, 1998), sedangkan *ethical organizational culture* merupakan persepsi individu terhadap organisasi tentang perilaku etis secara keseluruhan didalam organisasinya, terdiri dari delapan dimensi yaitu *clarity*, *congruency*

of supervisors, *congruency of management*, *feasibility*, *supportability*, *transparency*, *discussability*, dan *sanctionability*. *Ethical organizational culture* akan diukur menggunakan CEVMS – Short Form (CEVMS-SF) (DeBode, Armenakis, Feild, & Walker, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisa mediator-regresi adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Analisa Mediator -Regresi

Konsekuen										
M (MO)						Y (BO)				
		β	SE	T	p		β	SE	t	p
X (ECB)	a	0,08	0,01	5,15	0,00	c'	-0,20	0,05	-4,15	0,00
M (MO)						b	0,86	0,27	3,16	0,00
Constant	im	10,19	2,18	4,67	0,00	iy	38,14	6,86	5,56	0,00
Total effect	$\beta = -0,13$, LLCI= -0,22, ULCI= -0,04									
Direct effect	$\beta = -0,20$, LLCI= -0,30, ULCI= -0,10									
Indirect effect	$\beta = 0,07$, BootSE= 0,03, BootLLCI= 0,02, BootULCI= 0,12									
t effect	$R^2 = 0,15$, p = 0,00									

Berdasarkan hasil analisis peran mediasi pada tabel 2 terdapat hubungan positif yang signifikan antara *ethical organizational culture* dengan *managerial openness* ($\beta = 0,08$; $SE = 0,01$; $t = 5,15$; $p < 0,01$); *ethical organizational culture* dengan *burnout* ($\beta = -0,20$; $SE = 0,05$; $t = -4,15$, $p < 0,01$); serta *managerial openness* dengan *burnout* ($\beta = 0,86$; $SE = 0,27$; $t = 3,16$; $p < 0,01$). Selanjutnya, hubungan antara *ethical organizational culture* dengan *burnout* yang dimediasi oleh *managerial openness* menunjukkan hasil yang signifikan ($\beta = 0,07$; $BootSE = 0,03$, $BootLLCI = 0,02$, $BootULCI = 0,12$; $p < 0,01$). Penelitian ini dilakukan untuk menguji peran mediasi *managerial openness* terhadap hubungan antara *ethical organizational culture* dengan *burnout*. Berdasarkan tabel 2, model penelitian

mediasi antara ketiga variabel menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung *ethical organizational culture* dengan *burnout* melalui *managerial openness*. Maka, dapat dikatakan bahwa *managerial openness* memediasi secara parsial hubungan antara *ethical organizational culture* dengan *burnout*.

Gambar 1. Hasil Analisa

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu budaya organisasi berkontribusi baik untuk mencegah dan mengatasi kelelahan (Belias & Varsanis, 2014), setiap karyawan memiliki nilai sendiri dan kemampuan untuk mengekspresikan pandangannya dan kadang-kadang tidak setuju dengan kolega atau atasannya. Perusahaan yang menerapkan strategi budaya organisasi memberikan tanggung jawab dan inisiatif kepada semua karyawan, membuat mereka merasa sangat penting dan potensi serta kemampuan mereka diakui. Karyawan memiliki kesempatan untuk membahas berbagai kasus dan masalah mereka sendiri, yang akan membantu mereka, mengatasi tekanan pekerjaan pribadi dan psikologis mereka, karena penting bagi organisasi untuk mengetahui bahwa karyawan tidak dapat merasa terjebak dalam situasi yang menyebabkan

stress (Kheirandish, Farahani, & Nikkhoo, 2016).

Ketika seorang individu menghadapi dan mengenali dilema etika dan mencoba menemukan solusi untuk masalah tersebut, budaya organisasi etis adalah salah satu konteks yang dapat memberikan norma dan dukungan yang jelas yang membantu dalam situasi pengambilan keputusan etis yang kompleks ini. Demikian pula sebaliknya, jika budaya organisasi tidak memiliki seperangkat standar etika yang terdefinisi dengan baik, itu dapat menjadi sumber utama stress. Ketika individu menghadapi konflik etika tetapi ada kurangnya pedoman etika yang jelas atau kemungkinan kecil untuk membahas masalah etika dengan orang lain, perbedaan antara tuntutan situasional dan sumber daya pribadi ini dapat menciptakan tekanan (Zamini, Zamini, & Barzegary, 2011).

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *managerial openness* memiliki hubungan negatif dengan *burnout*. Hal ini disebabkan oleh *managerial openness* yang dianggap sebagai salah satu anteseden penting yang juga mempengaruhi *burnout* karena *managerial openness* dapat membuat karyawan lebih nyaman berada di organisasi. Individu yang merasa tidak bisa melakukan apapun untuk menghilangkan stres akhirnya akan menyerah pada *burnout*. Stres berkepanjangan akan membuka jalan untuk *burnout* (Ricatto, 2013). *Managerial openness* menunjukkan atasan bersedia menerima pandangan dan saran dari bawahan mereka tanpa risiko pribadi kepada bawahan sehingga menyebabkan

bawahan menerima energi positif selama berada di organisasi (Detert & Burris, 2007).

Hal ini sesuai dengan *social exchange theory* yang menjelaskan bahwa individu cenderung akan berperilaku sesuai dengan apa yang ia dapatkan dari lingkungan. Ketika lingkungan kerja memiliki budaya organisasi yang bagus dan *managerial openness* yang tidak begitu tinggi, maka *burnout* akan sedikit ditemui. Turner (1980) menyatakan bahwa karyawan di bawah jajaran pimpinan puncak secara rutin memantau dan membaca sikap dan perilaku pemimpin mereka untuk dapat memprediksi bagaimana mereka merespons inisiatif internal atau eksternal dari bawahannya. Jika karyawan menganggap bahwa pimpinan akan merespons dengan baik (atau setidaknya tidak secara negatif) terhadap aktivitas yang berorientasi perubahan dan mengandung risiko, maka karyawan akan merasa lebih percaya diri untuk menyampaikan pendapatnya dan kurang peduli dengan risiko politik (Ashford dkk, 1998).

Terdapat dua jenis respons pemimpin terhadap masukan bawahan. Pertama, pemimpin menerima masukan ketika bawahan memilih untuk melakukan perubahan dibandingkan melarikan diri dari keadaan yang tidak menyenangkan. Kedua, pemimpin melakukan evaluasi terhadap perilaku bawahan. Saat pemimpin berhasil memberi respon yang baik, maka karyawan merasa nyaman dalam menyampaikan pendapat. Dalam hal ini, sangat dibutuhkan sikap *managerial openness* yang tinggi untuk

menghindari munculnya *burnout* (Detert & Burris, 2007).

Atasan disarankan untuk menemukan cara yang tepat untuk menunjukkan bahwa mereka menerima masukan dari para bawahannya. Ketika bawahan merasa bahwa organisasi telah gagal memenuhi kewajiban timbal balik yang dijanjikan, bawahan akan merasa tidak diperlakukan secara adil dan menjadi kurang percaya pada atasannya. Kondisi ini menyebabkan bawahan akan membatasi diri dalam mengekspresikan ide-ide konstruktif untuk organisasi sehingga membuat karyawan merasa tertekan (Riantoputra, Maharisa, & Faridhal, 2016). Jadi, *managerial openness* yang tinggi menyebabkan karyawan bebas berpendapat dan bebas berekspresi sehingga karyawan merasa nyaman dan memperkecil kemungkinan *burnout*.

SIMPULAN

Penelitian ini berkontribusi untuk menjelaskan faktor situasional dan konseptual yang mempengaruhi *burnout*. Berdasarkan hasil penelitian kepada 113 karyawan di Organisasi XYZ, didapatkan hasil bahwa *managerial openness* memediasi secara parsial hubungan antara *ethical organizational culture* dengan *burnout* dengan nilai BootLLCI= 0,02 dan nilai BootULCI= 0,12. Hasil penemuan ini menjawab pertanyaan penelitian yaitu persepsi *managerial openness* berperan sebagai mediator hubungan *ethical organizational culture* terhadap *burnout* karyawan di organisasi XYZ. Budaya organisasi yang etis menyebabkan karyawan berpersepsi bahwa pemimpin mereka akan berfikiran terbuka dan mau

menerima masukan karyawan tanpa ada resiko. *Managerial openness* yang tinggi akan membuat karyawan nyaman berada di organisasi dan berhasil memperlemah munculnya *burnout* pada karyawan. Peneliti menyadari keterbatasan dalam penelitian ini terutama sumber data yang bersifat *self-report* dan dapat menyebabkan bias. Penelitian berikutnya diharapkan dapat memperhatikan *common method bias*, salah satunya melalui studi longitudinal dan menerapkan metode pengumpulan data menggunakan *other-rating*, misal *peer-rating*, atau *supervisor-rating*. Secara khusus, penelitian ini menjelaskan hubungan antara *ethical organizational culture*, *managerial openness* dan *burnout*, yaitu *managerial openness* berperan sebagai mediator untuk pada hubungan *ethical organizational leadership* dengan *burnout*. Diharapkan organisasi dapat mengurangi *burnout* melalui program pengembangan *ethical organizational leadership* dan *managerial openness* sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi.

UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu pelaksanaan penelitian maupun penulisan naskah ini baik secara materi maupun moril, terutama pada karyawan dan Organisasi XYZ yang telah bersedia menjadi responden penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and Prevalence of Burnout in Emergency Nurses: A Systematic Review Of

25 Years Of Research. *International Journal of Nursing Studies*.

- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships Between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis. *Work and Stress*, 23(3): 244-263.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23.
- Belias, D., & Varsanis, K. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2): 132-149.
- Bowen, P., Edwards, P., Lingard, H., & Cattell, K. (2014). Occupational Stress and Job Demand, Control and Support Factors Among Construction Project Consultants. *International Journal of Project Management*, 32(7): 1273-1284.
- Choi, Y. (2013). The Differences Between Work Engagement and Workaholism, and Organizational Outcomes: An Integrative Model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(10): 1655-1665.
- Cozby, P. C., & Baters, S. C. (2015). *Methods in Behavioral Research*. New York: McGraw Hill Education.
- Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The Role of Hindrance Stressors in The Job Demand-Control-Support Model of Occupational Stress: A Proposed Theory Revision. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3): 397-415.
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50 (4): 869-884.
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P., & Kinnunen, U. (2014). The 9-Item Bergen Burnout Inventory: Factorial Validity Across Organizations and Measurements of

- Longitudinal Data. *Industrial Health*, 52(2): 102–112.
- Hart, P. M., & Cooper, C. L. Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In: Anderson, N., Ones, D. S., Sinagil, H. K., & Viswesvaran, C (Eds). (2001) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol 2: Personnel). London: Sage.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*.
- Kheirandish, M., Farahani, A., & Nikkhoo, B. (2016). The Impact of Organizational Culture on employees' Job Burnout. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*. 3(10): 1–15.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job Stressors, Personality and Burnout in Primary School Teachers. *British Journal of Educational Psychology*.
- Kraft, S. (2018). Companies Are Facing An Employee Burnout Crisis. Retrieved from <https://www.cnbc.com/2018/08/14/5-ways-workers-can-avoid-employee-burnout.html> accessed 16 December 2019
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make A Difference? *Personality and Individual Differences*.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*. 52(1): 397-422.
- McManus, I. C., Keeling, A., & Paice, E. (2004). Stress, Burnout and Doctors' Attitudes To Work Are Determined By Personality And Learning Style: A Twelve Year Longitudinal Study Of UK Medical Graduates. *BMC Medicine*.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior : Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1): 373–412.
- Morrison, E.W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1: 173-197.
- Riantoputra, C. D., Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and Defensive Silence In an Indonesian Context. *Makara Hubs-Asia*. 20(2), 121–129.
- Ritacco, G. (2013). The Impact of Stress and Burnout on Employees' Performance at Botswana Power Corporation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5(6): 795-824.
- Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., West, C. P., Sloan, J., Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and Satisfaction with Work-Life Balance Among US Physicians Relative to The General US Population. *Archives of Internal Medicine*.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to Burnout: A Meta-Analytic Path Model of Personality, Job Burnout, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*.
- Turner. (1980). Self-Monitoring and Humor Production. *Journal of Personality*. 48(2):163-172.
- Wigert, B., & Agrawal, S. (2018). Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx?version=print> accessed 16 December 2019
- Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L. (2011). The Relationship Between Organizational Culture and Job Burnout Among The Professors and Employees in The University Of Tabriz. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1964–1968.