

**KONSEKUENSI *BURNOUT* DAN *DUKUNGAN ORGANISASI*  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
DI PT UNGARAN SARI GARMENTS**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan**

**Mencapai derajat S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Fikri Abdul Ghofar**

**NIM : 20402100004**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2023**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**KONSEKUENSI *BURNOUT* DAN *DUKUNGAN ORGANISASI*  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI PT UNGARAN SARI  
GARMENTS**

Disusun Oleh :

**Fikri Abdul Ghofar**

**NIM: 20402100004**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Juli 2023

Pembimbing



**Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM.**

**NIK. 210489019**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**KONSEKUENSI *BURNOUT* DAN *DUKUNGAN ORGANISASI* TERHADAP  
*TURNOVER INTENTION* DI PT UNGARAN SARI GARMENTS**

Disusun Oleh :

**Fikri Abdul Ghofar**

**NIM. 20402100004**

Telah dipertahankan di hadapan penguji pada 3 November 2023

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing

**Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE, MM.**

NIK. 210489019

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II

**Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si.**

NIK. 210492030

**Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D.**

NIK. 210499043

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal 17 November 2023

Ketua Program Studi Magister Manajemen

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si.**

NIK. 210491028

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fikri Abdul Ghofar

NIM : 20402100004

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa Karya Ilmiah berupa tugas akhir tesis yang berjudul **”Konsekuensi *Burnout* dan Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention* di PT Ungaran Sari Garments”** merupakan hasil tulisan saya dan benar keasliannya bukan merupakan plagiasi atau duplikasi hasil karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam Daftar Pustaka.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dalam hal tersebut diatas baik sengaja ataupun tidak, saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi dari pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 17 November 2023

Pembimbing



**Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE, MM.**  
NIK. 210489019

Yang menyatakan,



**Fikri Abdul Ghofar**  
NIM. 20402100004

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya Yang Bertanda Tangan Di Bawah Ini:

Nama : Fikri Abdul Ghofar

NIM : 20402100004

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

### **KONSEKUENSI *BURNOUT* DAN *DUKUNGAN ORGANISASI* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI PT UNGARAN SARI GARMENTS**

dan menyetujuinya menjadi Hak Milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalty Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 17 November 2023



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja, karakteristik pekerjaan, dan work family conflict terhadap burnout, serta pengaruh burnout yang dimoderasi perceived organization support terhadap turnover intention di PT. Ungaran Sari Garments Kabupaten Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di PT. Ungaran Sari Garments yang jumlahnya kurang lebih sekitar 20.000 karyawan, dengan jumlah sampel 205 responden, dan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model Partial Least Square. Hasil penelitian menyatakan bahwa beban kerja dan work family conflict berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout, sedangkan karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap burnout. Serta burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Serta perceived organization support dapat memoderasi hubungan antara burnout dengan turnover intention dengan arah negatif dan signifikan.

Kata Kunci: Beban Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Work Family Conflict, Burnout, Perceived Organization Support, Turnover Intention

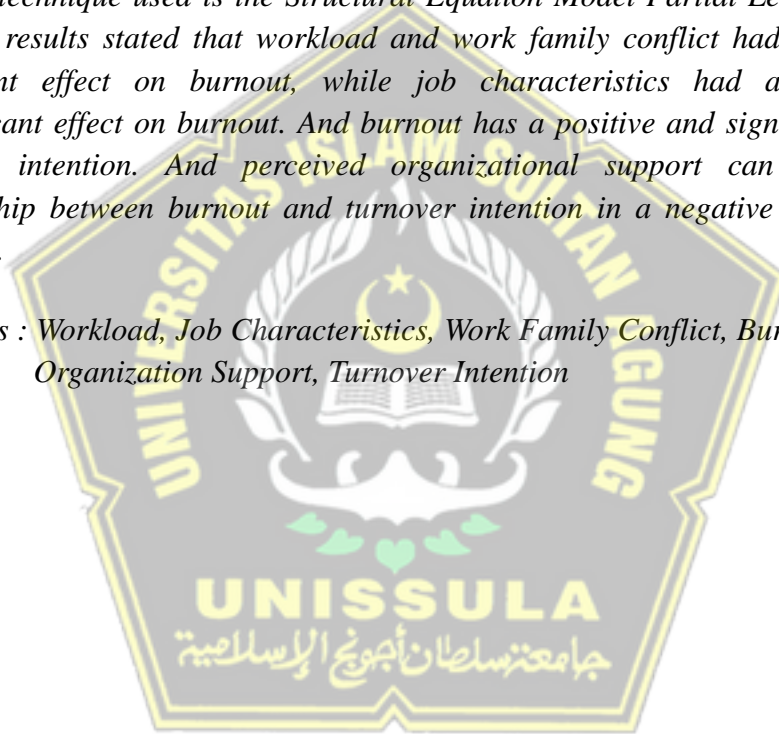




## **ABSTRACT**

*This research aims to determine the influence of workload, job characteristics, and work family conflict on burnout, as well as the influence of burnout moderated by perceived organizational support on turnover intention at PT. Ungaran Sari Garments, Semarang Regency. The population in this study were employees at PT. Ungaran Sari Garments has approximately 20,000 employees, with a sample size of 205 respondents, and the sampling technique uses purposive sampling. The data used is primary data collected through a questionnaire. The analysis technique used is the Structural Equation Model Partial Least Square. The research results stated that workload and work family conflict had a positive and significant effect on burnout, while job characteristics had a negative and insignificant effect on burnout. And burnout has a positive and significant effect on turnover intention. And perceived organizational support can moderate the relationship between burnout and turnover intention in a negative and significant direction.*

*Keywords : Workload, Job Characteristics, Work Family Conflict, Burnout, Perceived Organization Support, Turnover Intention*



## MOTTO

“Apa gunanya ilmu kalau tidak memperluas jiwa seseorang sehingga ia berlaku seperti samudera yang menampung sampah-sampah. Apa gunanya kepandaian kalau tidak memperbesar kepribadian seseorang sehingga ia makin sanggup memahami orang lain.”

(Emha Ainun Nadjib)

“Juara sejati ialah orang yang mampu mengalahkan diri sendiri.”

(KH Mustofa Bisri)





## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul **“KONSEKUENSI BURNOUT DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION”** ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat magister manajemen.

Dukungan keluarga dan semua pihak juga sangat membantu dan sangat berarti dalam menumbuhkan motivasi dan semangat penulis sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu. Dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian dan menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka sepantasnyalah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak, diantaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Bapak Prof. Dr., Ibnu Khajar, SE., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Alifah Ratnawati, SE., MM., selaku dosen pembimbing yang selalu sabar memberikan arahan, bimbingan dan saran terkait penelitian ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis selama mengikuti kegiatan belajar dan menuntut ilmu di Universitas Islam Sultan Agung.
5. Orang tua penulis yang selalu memberikan do'a dan dukungan penuh kepada penulis sehingga selalu semangat dan termotivasi dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
6. Bapak Handoyo, Ibu Ira, dan Ibu Irma, HRD PT Ungaran Sari Garments yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian ini dan memberikan data yang menunjang penelitian ini.

7. Wiwik Budiayati yang selalu memberikan do'a dan dukungan kepada penulis agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun penelitian ini.
8. Teman, sahabat dan rekan kerja terdekat yang telah banyak memberikan bantuan baik dalam bentuk semangat, do'a maupun saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
9. Teman-teman seperjuangan MM 73 yang telah memberikan motivasi dan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
10. Berbagai pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan rahmat kepada kita semua.



Semarang, 17 November 2023  
Penulis,

Fikri Abdul Ghofar

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>MOTTO</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b> .....	12
2.1 Kajian Pustaka.....	12
2.1.1. Teori Konservasi Sumber Daya (Conservation of Resources (COR) Theory).....	12
2.1.2. <i>Turnover intention</i> .....	15
2.1.3. <i>Burnout</i> .....	20
2.1.4. Beban Kerja .....	22
2.1.5. Karakteristik Pekerjaan.....	24
2.1.6. <i>Work Family Conflict</i> .....	29
2.1.7. Perceived Organization Support .....	31

2.2. Pengembangan Hipotesis .....	34
2.2.1. Pengaruh Beban Kerja terhadap <i>Burnout</i> .....	34
2.2.2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap <i>Burnout</i> .....	35
2.2.3. Pengaruh <i>Work Family Conflict</i> terhadap <i>Burnout</i> .....	36
2.2.4. Pengaruh <i>Burnout</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	37
2.2.5. Efek Moderasi dari Dukungan Organisasi pada Hubungan <i>Burnout</i> dengan <i>Turnover Intention</i> .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	41
3.1    Jenis Penelitian .....	41
3.2    Populasi dan Sampel .....	41
3.3    Jenis dan Sumber Data .....	42
3.4    Metode Pengumpulan Data .....	42
3.5    Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	43
3.6    Metode Analisis .....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b> .....	47
4.1. Gambaran Responden .....	47
4.2. Hasil Analisis .....	49
4.2.1. Deskripsi Variabel Penelitian .....	49
4.2.2. Analisis SEM-PLS .....	53
4.2.3 Model Struktural (Inner Model) .....	62
4.3    Pembahasan Hasil Interpretasi Penelitian .....	67
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	74
5.1. Kesimpulan .....	74
5.2. Implikasi.....	75
<b>5.3. Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian Mendatang</b> .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	79

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	45
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	55
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	56
Tabel 4.3 Loading Factor <i>outer loading</i>	65
Tabel 4.4 <i>Cross Loading</i>	66
Tabel 4.4 <i>Cross Loading</i>	68
Tabel 4.5 Uji Validitas Diskriminan HTMT	70
Tabel 4.6 Uji Validitas Diskriminan Fornell-Larcker	71
Tabel 4.7 Uji Reliability	72
Tabel 4.8 Nilai $R^2$ dan Adjusted $R^2$	74
Tabel 4.9 Pengujian hipotesis	77



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Total Turnover yang terjadi selama 5 tahun	9
Gambar 2.1 Model Karakteristik Pekerjaan oleh Hackman & Oldham	25
Gambar 2.2 Kerangka Penelitian	41
Gambar 4.1 Hasil SEM-PLS	64
Gambar 4.2 Hasil model penelitian	76



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner	93
Lampiran 2 Tabulasi Kuesioner	96





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini lingkungan bisnis menjadi lebih fluktuatif dan kompetitif. Perkembangan teknologi informasi, perubahan yang cepat dalam struktur organisasi, sikap pelanggan yang berubah-ubah lebih penting bagi organisasi saat ini. Fitur-fitur pasar tersebut dapat mengarahkan organisasi untuk mencari metode baru untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang berkelanjutan. Beberapa faktor organisasi seperti kepemimpinan, perilaku kerja yang disukai karyawan, investasi teknologi adalah beberapa metode yang menarik untuk dapat memberikan kelangsungan keberadaan organisasi. Apalagi suasana kerja saat ini banyak dibentuk oleh beberapa elemen perilaku organisasi. Unsur-unsur seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, pemberdayaan, kepercayaan organisasi dll memiliki hubungan yang kuat atau lemah satu sama lain. Menurut hasil studi literatur unsur-unsur tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Robbins, 2015).

Di sisi lain, ada beberapa elemen seperti beban kerja yang tinggi, stres kerja atau kelelahan yang berdampak negatif pada hasil organisasi seperti hilangnya produktivitas, penurunan kinerja, komitmen organisasi yang lebih rendah atau peningkatan *turnover intention*. *Turnover intention* direferensikan sebagai bentuk keinginan pekerja yang meninggalkan organisasi dan akan digantikan oleh karyawan baru. *Turnover* karyawan mungkin dapat berakibat baik bagi organisasi khususnya jika yang keluar dari pekerjaan adalah pekerja yang kurang produktif. Namun

*turnover intention* tidak jarang akan merugikan perusahaan jika yang berhenti bekerja adalah karyawan yang memiliki produktivitas yang baik. Efek negatif dari *turnover* karyawan umumnya berkaitan dengan menurunnya kualitas dan kemampuan karyawan pengganti yang tidak selalu bisa dengan cepat menguasai pekerjaan sehingga perusahaan membutuhkan waktu yang lama serta biaya yang lebih mahal untuk merekrut karyawan baru (Surji, 2014).

Pada organisasi dengan tingkat *turnover* yang tinggi, maka pergantian tenaga kerja umumnya akan memberikan rata-rata pengalaman kerja yang rendah dan latar belakang karyawan yang tidak sesuai dengan pekerjaan. Hal ini akan menimbulkan masalah yang serius yaitu karyawan seringkali kurang familiar dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan cenderung bekerja dengan pelanggan secara efektif (Belete, 2018).

*Turnover intention* dan *turnover* aktual saat ini semakin kompleks. Maka dari itu, *turnover intention* harus diketahui sedini mungkin sehingga dapat memungkinkan tim HRD untuk mencegah dan melakukan antisipasi. Selanjutnya, intensi karyawan untuk keluar dapat mengarahkan perhatian manajemen organisasi pada moralitas, praktik kerja yang tidak memuaskan, ganti rugi yang buruk, serta tunjangan dan kondisi kerja yang buruk. Oleh karena itu, niat karyawan untuk keluar dapat membantu manajemen untuk menilai kesesuaian kebijakan manajemen, struktur organisasi, dan manajemen sumber daya manusia, serta skema retensinya sendiri (Aladwan *et al.*, 2013).

Saat ini pandangan bahwa karyawan adalah aset inti dari organisasi dimana pencapaian, pertumbuhan, dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kinerja karyawannya semakin menguat. Untuk itu, anggota staff dalam organisasi mana pun dianggap sebagai blok bangunan penting yang membutuhkan perhatian. Oleh karena itu, organisasi harus menyadari bahwa keberhasilan kinerja karyawan sebelumnya bukanlah faktor yang paling signifikan dalam menilai mereka, tetapi yang terpenting adalah bagaimana dia akan berkembang dalam masa depan. Selain itu, organisasi harus menjaga karyawan dalam hal kemajuan pribadi dan organisasi mereka dengan membantu mereka untuk unggul di jalur karir mereka. Ini harus mendorong pekerja untuk menunjukkan produktivitas dan keterlibatan yang lebih tinggi, penurunan stres kerja dan membuat mereka cenderung tidak meninggalkan organisasi.

Sejumlah besar formula pemodelan prediksi *turnover* telah dilakukan, dan para peneliti umumnya mengakui dan mendukung bahwa beberapa variabel terkait dengan niat untuk pergi, yang melibatkan stres kerja, kecerdasan emosional, *burnout*, dan ketidakpuasan kerja (Ran *et al.*, 2020). Di antara hubungan hipotesis di atas, *burnout* dan ketidakpuasan adalah anteseden yang paling umum diajukan.

*Burnout* sudah lama dinyatakan sebagai penentu kontekstual dari hasil karyawan di tempat kerja oleh banyak penelitian dan diketahui secara luas bahwa sebagian besar muncul sebagai respons afektif negatif dari stres kerja kronis (Payne, 2001). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *burnout* dapat merugikan tenaga kerja (Weigl *et al.*, 2016), dengan demikian, dapat memiliki efek berbahaya pada sikap karyawan serta perilaku kerja mereka.

Pada berbagai literatur terkait, berbagai bukti mendukung asumsi bahwa *burnout* dan interaksinya berhubungan dengan *turnover intention* (Aseptia & Pramitasari, 2022), (Ekel et al., 2019) meskipun pada penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati, 2016) diperoleh bahwa *burnout* tidak secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*.

Maslach dan Jackson pertama kali mencoba mengevaluasi *burnout* dengan mengamati tiga aspek utama *burnout*, yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan berkurangnya pencapaian profesional. Setelah bertahun-tahun melakukan penelitian tentang topik tersebut, Maslach menyimpulkan bahwa *burnout* adalah fenomena khusus pekerjaan (Payne, 2001).

Faktor risiko *burnout* terkait pekerjaan, terutama pada saat dunia tidak terpengaruh secara drastis oleh krisis global, seperti pandemi COVID-19, telah banyak disarankan dan dipelajari. Faktor risiko dari *burnout* terkait pekerjaan dapat secara luas diklasifikasikan ke dalam lingkungan dan faktor pribadi. Faktor lingkungan termasuk, tetapi tidak terbatas pada lingkungan fisik, beban kerja yang berlebihan, ketidakadilan dan penindasan di tempat kerja, kurangnya kontrol atas pekerjaan, dan kompensasi atau penghargaan yang tidak memadai. Untuk faktor pribadi, beberapa aspek demografi dan kepribadian individu juga dapat berkontribusi terhadap *burnout* di antara pekerja (Lam et al., 2022).

Pada beberapa dekade terakhir, penilaian beban kerja juga terjadi dalam studi akademik terkait dengan perilaku organisasi dan psikologi kerja (Soria-Oliver et al., 2017). Selain itu, beban kerja dianggap sebagai penentu utama terjadinya gejala fisik

dan psikologis (*burnout*, stres, kecemasan, masalah tidur) dalam kehidupan manusia yang menarik perhatian para peneliti untuk konsep tersebut. Dalam literatur, sebagian besar studi empiris terkait beban kerja telah diterapkan dalam sampel berbagai bidang kerja (Keser & Yilmaz, 2014).

Penelitian sebelumnya oleh (Juhnisa & Fitria, 2020) maupun (Rizky & Suhariadi, 2021) mendapatkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout*. Namun penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Riana, 2019) melaporkan hasil yang tidak signifikan.

Karakteristik pekerjaan juga dipandang sebagai faktor yang dapat mempengaruhi *burnout*. Banyak individu dewasa ini juga mencari pekerjaan yang lebih memuaskan dan bermakna yang bertujuan untuk fungsional organisasi mereka dan di dunia bisnis yang lebih besar. Melalui hal ini, seseorang akan dapat mengilhami pekerjaan mereka dengan peningkatan makna tidak harus melalui jenis pekerjaan mereka, tetapi yang lebih penting melalui hubungan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan orang lain di tempat kerja. Ketidaksesuaian seseorang dengan pekerjaannya akan menjadikan seringnya muncul kemalasan saat bekerja.

Perubahan dinamika kerja yang berkaitan dengan kinerja karyawan ini menumbuhkan potensi pada lensa penelitian baru terkait bagaimana pekerjaan dalam organisasi memberikan keputusan orang yang melaksanakan pekerjaan itu. Secara tradisional, hubungan antara pekerja dan pekerjaannya telah dilihat melalui perspektif desain pekerjaan Hackman dan Oldham pada tahun 1976. Para ahli di bidang perilaku organisasi telah lama mempertimbangkan bagaimana desain pekerjaan dapat

mempengaruhi kepuasan dan komitmen individu, serta efektivitas individu dan organisasi. Namun demikian, hanya ada sedikit penelitian yang meneliti bagaimana dan mengapa orang bertindak sendiri untuk membentuk pekerjaan mereka dengan cara yang lebih sesuai dengan minat, keterampilan, dan motivasi mereka di tempat kerja. Selain itu karakteristik pekerjaan tertentu menuntut pekerja untuk bekerja keras sehingga banyak menguras energi dan meningkatkan kelelahan kerja atau *burnout*. (Schaufeli & Taris, 2014) mendukung adanya hubungan positif antara tuntutan karakteristik pekerjaan dan *burnout*. Dalam penelitian di bidang pendidikan prasekolah, (Ahmad *et al.*, 2020) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dengan tuntutan kerja yang berlebihan menyebabkan *burnout* dan mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. Sebuah penelitian lain yang dilakukan oleh (Shaheen & Mahmood, 2020) menemukan bahwa faktor lingkungan seperti karakteristik pekerjaan menjadi prediktor yang kuat dari *burnout*. Penelitian (Putri *et al.*, 2021) memiliki pengaruh positif terhadap *burnout* sedangkan penelitian (Dyah Pramesthi, 2018) mendapatkan hasil yang sangat bervariasi dimana dari 5 aspek karakteristik pekerjaan, 2 aspek tidak signifikan dan 2 aspek lainnya memiliki arah negatif serta 1 aspek memiliki arah positif terhadap *burnout*.

Variabel lain yang dipertimbangkan menjadi prediktor *burnout* adalah *work family conflict*. *Work family conflict* atau konflik pekerjaan-keluarga terjadi ketika masalah dari pekerjaan tumpah ke rumah dan menyebabkan konflik dan sebaliknya. Ada sedikit penelitian tentang bagaimana faktor tempat kerja terkait dengan *burnout* di antara pekerja di negara-negara non-Barat. Efek dari konflik pekerjaan-keluarga



mungkin tidak universal, tetapi mungkin situasional dan kontekstual yang bervariasi di berbagai negara (Lambert *et al.*, 2019).

Sebagai konsekuensi dari perubahan dalam level kerja dan sifat keluarga, lebih banyak dan orang yang kelebihan beban oleh tuntutan pekerjaan dan domain keluarga dan pengalaman *Work family conflict* yang dapat mengakibatkan *burnout* (Nilsen *et al.*, 2016). Terlepas dari kenyataan bahwa baik pria maupun wanita mengalami *Work family conflict* yang pada akhirnya dapat menghasilkan *burnout* akibat konflik ini. Ada perbedaan dalam kemungkinannya mengalami *burnout* antar individu. Penelitian oleh (Muhdiyanto & Mranani, 2018) mendapatkan bahwa *work family conflict* berpengaruh pada peningkatan *burnout*. Namun sebaliknya penelitian (Rivai *et al.*, 2021) mendapatkan bahwa *work family conflict* tidak mempengaruhi *burnout*.

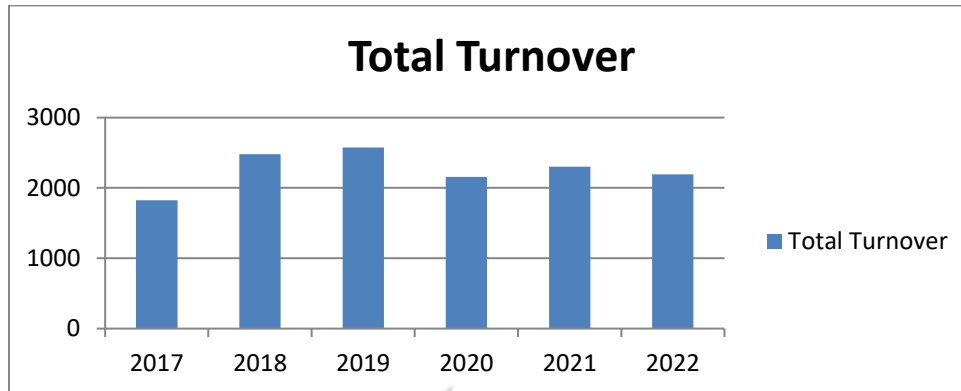
Ancaman serius dari *burnout* dapat ditemukan dalam bentuk dampak yang merugikan bagi individu itu sendiri. Namun juga efek bagi organisasi tidak boleh diremehkan. Individu yang mengalami *burnout* akan memiliki produktivitas berkurang dan tingkat partisipasi dan ketidakhadiran yang lebih tinggi yang dapat berakhir pada *turnover* atau penurunan motivasi dan kinerja (Hill & Curran, 2016). Memandang bahwa *turnover* akan dapat merugikan organisasi menjadikan organisasi seharusnya memiliki upaya untuk meminimalkan dampak dari *burnout* dalam memperkuat *turnover intention* salah satunya adalah dengan memberikan dukungan. Dukungan organisasi akan dapat meningkatkan rasa positif karyawan terhadap diri sendiri yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan psikologis. Ditegaskan bahwa organisasi yang ingin membangun lingkungan kerja yang lebih sehat harus tidak



mengabaikan pengawasan. Oleh karena itu, kualitas hubungan antara bawahan dan organisasi dapat sangat mempengaruhi potensi *burnout* karyawan (Elçi *et al.*, 2016).

Di antara hasil dari *burnout* adalah *turnover intention*, yang dalam beberapa penelitian telah didukung secara empiris. Bukti menghadirkan bahwa dukungan organisasi sebagai variabel penyangga dalam literatur (Weigl *et al.*, 2016) dimana ada sejumlah penelitian yang telah menunjukkan bahwa dukungan organisasi (*perceived organization support*) dapat menjadi variabel penyangga penting yang berkontribusi untuk interaksi *burnout* dan *turnover* (Elçi *et al.*, 2016), meskipun penelitian (Srivastava & Agrawal, 2020) menemukan bahwa *perceived organization support* dapat memoderasi hubungan *burnout* dengan *turnover intention* namun dengan arah positif.

PT. Ungaran Sari Garments adalah perusahaan garment bersala besar di Kabupaten Semarang. Kondisi PT. Ungaran Sari Garments berdasarkan data pengamatan dan survey awal mengalami *turnover* karyawan yang tinggi. Tingginya *turnover* karyawan dapat menjadi fenomena menarik untuk diteliti mengenai beberapa anteseden dari *turnover intention* karyawan. Berikut adalah data total *turnover* yang terjadi dari tahun 2017-2022 di PT Ungaran Sari Garments :



Gambar 1.1 Total Turnover yang terjadi selama 5 tahun

Berdasarkan fenomena *turnover* yang diperoleh pada PT Ungaran Sari Garments serta banyaknya *research gap* dari beberapa faktor dalam pengaruhnya terhadap *turnover intention*, maka menjadi hal menarik untuk meneliti mengenai pengaruh anteseden dari burnout yaitu beban kerja, karakteristik pekerjaan, dan *work family conflict* terhadap *burnout*. Selanjutnya perlu untuk menguji pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* yang dilakukan oleh karyawan perusahaan dengan moderasi *perceived organization support* agar dapat mengantisipasi dan meminimalkan pengaruh *burnout* terhadap *turnover turnover*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan penelitian ini tak lepas dari mencari cara perusahaan untuk dapat meminimalkan *turnover intention* karyawan sehingga perusahaan tidak kehilangan SDM yang potensial. Beberapa variabel dirumuskan sebagai variabel yang mungkin dapat mempengaruhi *turnover intention*. Berdasarkan hal ini, maka selanjutnya akan dirumuskan masalah penelitian ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh beban kerja terhadap *burnout* karyawan PT. Ungaran Sari Garments?
2. Bagaimanakah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *burnout* karyawan PT. Ungaran Sari Garments?
3. Bagaimanakah pengaruh *work family conflict* terhadap *burnout* karyawan PT. Ungaran Sari Garments?
4. Bagaimanakah pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* karyawan PT. Ungaran Sari Garments?
5. Apakah *perceived organization support* dapat memoderasi hubungan beban kerja dengan *burnout* karyawan PT. Ungaran Sari Garments?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *burnout* karyawan di PT. Ungaran Sari Garments.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *burnout* karyawan di PT. Ungaran Sari Garments.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work family conflict* terhadap *burnout* karyawan di PT. Ungaran Sari Garments.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* karyawan di PT. Ungaran Sari Garments.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis efek moderasi dari *perceived organization support* pada hubungan antara *burnout* dengan *turnover intention* karyawan di PT. Ungaran Sari Garments.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Sejalan dengan tujuan penelitian seperti yang telah dikemukakan di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis, praktis maupun spesifik.

##### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat mengkonfirmasi dari teori tentang kepuasan kerja, stres kerja dan beban kerja yang merupakan penilaian, perasaan atau sikap karyawan dalam kaitannya dengan *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga akan dapat memperkaya bukti empiris pada teori manajemen sumber daya manusia, khususnya memperkuat konsep penelitian.

##### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia khususnya bagi para manajer perusahaan. Pentingnya karakteristik pekerjaan, beban kerja serta keberadaan *work family conflict* yang akan mempengaruhi *burnout* dan *turnover intention* karyawan secara keseluruhan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Teori Konservasi Sumber Daya (Conservation of Resources (COR) Theory)**

Teori Konservasi sumber daya dimulai dari prinsip bahwa individu berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, membina, dan melindungi hal-hal yang mereka hargai secara terpusat. Teori COR mengikuti pemahaman bahwa kognisi memiliki bias bawaan dan kuat berbasis evolusioner terhadap kehilangan sumber daya yang kelebihan dan perolehan sumber daya yang kurang. Mengikuti dasar ini, teori COR berpendapat bahwa tekanan terjadi ketika (a) terancam kehilangan sumber daya pusat atau utama, (b) sumber daya pusat atau utama hilang, atau (c) ada kegagalan untuk mendapatkan sumber daya pusat atau utama setelah upaya yang signifikan (Hobfoll *et al.*, 2018).

Pada intinya, teori COR adalah teori motivasi yang menjelaskan banyak perilaku manusia berdasarkan kebutuhan evolusioner untuk memperoleh dan melestarikan sumber daya untuk bertahan hidup yang penting bagi perilaku manusia (Halbesleben *et al.*, 2014). Sebagaimana sebagai makhluk sosial, manusia harus memperoleh dan melestarikan keduanya, kekuatan pribadi dan ikatan sosial. Tidak seperti hewan lain, bagaimanapun manusia dapat membuat alat yang kompleks untuk memastikan kelangsungan hidup mereka dan memiliki keuntungan dari bahasa yang kompleks untuk berkomunikasi, yang membantu kelangsungan hidup dan ikatan

sosial. Dengan demikian, orang menggunakan sumber daya utama tidak hanya untuk menanggapi tekanan, namun tetapi juga untuk membangun sumber daya yang berkelanjutan untuk kebutuhan di masa depan. Selanjutnya, memperoleh dan mempertahankan sumber daya pribadi, sosial, dan material yang diciptakan dalam diri orang, keluarga, dan organisasi perasaan bahwa mereka mampu menghadapi tantangan (Hobfoll *et al.*, 2018).

Di antara sumber daya yang umumnya dihargai ini adalah kesehatan, kesejahteraan, keluarga, harga diri, dan rasa tujuan dan makna dalam hidup. Bagaimana penilaian ini diungkapkan berbeda secara budaya tetapi selalu mencerminkan elemen inti yang sama. Sebagian, teori COR penting untuk memajukan pemahaman tentang tekanan dalam organisasi karena pada dasarnya berlawanan dengan penilaian tekanan. Lebih lanjut, teori COR menekankan sifat peristiwa yang menekan secara objektif (Hobfoll *et al.*, 2018).

Prinsip dasar teori COR adalah bahwa individu dan kelompok berusaha untuk mendapatkan, mempertahankan, membina, dan melindungi hal-hal mengenai yang mereka mereka nilai secara terpusat. Prinsip-prinsip lain dalam teori COR antara lain adalah (Hobfoll *et al.*, 2018) :

1. Prinsip 1: Prinsip keutamaan kerugian. Kehilangan sumber daya secara tidak proporsional lebih menonjol daripada perolehan sumber daya.
2. Prinsip 2: Prinsip investasi sumber daya. Orang harus menginvestasikan sumber daya untuk melindungi dari kerugian sumber daya, memulihkan dari kerugian, dan mendapatkan sumber daya.



3. Prinsip 3: Dapatkan prinsip paradoks. Keuntungan sumber daya meningkat dalam arti penting dalam konteks hilangnya sumber daya. Itu adalah, ketika keadaan kehilangan sumber daya tinggi, perolehan sumber daya menjadi lebih penting mereka memperoleh nilai.
4. Prinsip 4: Prinsip keputusan. Ketika sumber daya orang terulur atau habis, mereka memasuki mode pertahanan untuk mempertahankan diri yang sering defensif, agresif, dan mungkin menjadi irasional.

Pada peneliti telah mempresentasikan teori COR untuk menjelaskan hubungan antara dukungan tempat kerja dan hasil yang menguntungkan dalam konteks kerja. Prinsip dasar COR adalah bahwa orang-orang melakukan upaya untuk mendapatkan, mempertahankan, melindungi, dan membina sumber daya yang mereka hargai. Sumber daya ini berharga bagi personel karena mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku positif.

Pada penelitian ini, akan mengantisipasi bahwa persepsi dukungan organisasi dan kesesuaian individu dengan organisasi memfasilitasi sumber daya dan penciptaan sumber daya membujuk karyawan untuk berkembang dalam konteks kerja yang akan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Konteks organisasi mendorong sumber daya individu yang berkembang di tempat kerja adalah sumber daya pribadi yang terjadi melalui kombinasi perasaan energik dan pembelajaran dan dukungan organisasi yang dirasakan mendorong karyawan untuk menghasilkan pembelajaran kognitif dan vitalitas sumber daya yang efektif. Hal ini juga melindungi sumber daya mereka dan mengizinkan mereka untuk mengembangkan sumber daya



baru seperti sumber daya efektif dan kognitif, yang mendorong keterlibatan kerja yang berakhir pada peningkatan kinerja (Imran *et al.*, 2020).

### **2.1.2. Turnover intention**

*Turnover intention* digambarkan sebagai niat perilaku individu atau langkah terakhir dalam proses pengambilan keputusan sebelum meninggalkan tempat kerja (Bester *et al.*, 2015). Beberapa peneliti menemukan niat berpindah menjadi *proxy* yang efektif untuk turnover aktual (Aladwan *et al.*, 2013). Definisi lain, *turnover intention* menitikberatkan pada potensi karyawan untuk pergi dari pekerjaan yang dikerjakannya (Belete, 2018).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* menjadi salah satu prediktor penting dari perilaku pegawai atau anggota organisasi, yaitu keputusan yang nyata untuk keluar dari organisasi. Pergi dari perusahaan juga membuat kondisi yang tidak baik untuk perusahaan, karena dengan adanya *turnover* mengharuskan perusahaan untuk melakukan *replacement* untuk mengisi posisi yang kosong.

Bagi perusahaan profesional, *turnover intention* akan menjadi suatu kendala karena perusahaan profesional memiliki tenaga kerja ahli yang tinggi (Olsen *et al.*, 2016). Kondisi demikian membuktikan bahwa karyawan adalah asset yang sangat penting dan menjadi keunggulan bagi perusahaan. Karyawan mendapat porsi vital untuk kesuksesan organisasi. *Turnover intention* karyawan dapat dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu; sukarela dan tidak sukarela (paksa). Pergantian paksa

umumnya dimulai dari suatu kegiatan oleh organisasi sementara karyawan terhadap pergantian sukarela yang pada umumnya diinisiasi oleh karyawan.

Ketidakpuasan kerja umumnya dipandang sebagai prediktor signifikan dari keinginan berpindah. Ketidakpuasan kerja dapat memiliki berbagai konsekuensi disfungsional, terutama jika tingkat *turnover* tinggi. Karyawan meninggalkan pekerjaan mereka, modal manusia yang berharga hilang. Konsekuensi negatif dari *turnover* terdiri dari: semua biaya yang dikeluarkan untuk perekrutan, pemilihan, pelatihan dan kerugian produktivitas sebagai akibat gangguan operasional serta semangat kerja yang rendah (Surji, 2014).

Konsep *turnover intention* memiliki sejarah teoretis dan empiris yang besar dimana berbagai model dan teori telah dikembangkan untuk menggambarkan dinamika niat perilaku karyawan dan pergantian karyawan yang sebenarnya. Model-model ini dikembangkan dalam upaya untuk menjelaskan penyebab pergantian karyawan di tempat kerja. Penelitian dilakukan untuk berkonsentrasi pada pengembangan dan pengujian model dengan menentukan semua elemen yang relevan sehingga menyebabkan *turnover intention*.

Barak, dkk (dalam Umar dan Ringim, 2015) mengungkapkan bahwa secara umum model perilaku *turnover* adalah proses multi-dimensi yang melibatkan perilaku, sikap, dan komponen keputusan. Menurut (Sharma & Singh, 2016) terdapat tiga model pergantian yang relevan dengan penelitian ini yaitu: Model March dan Simon, Model Mobley dan Model Price dan Mueller.

Prinsip March dan Simon menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk berhenti dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: kemudahan gerak yang dirasakan untuk memeriksa dengan analisis alternatif atau kemungkinan yang dirasakan dan "keinginan gerak yang dirasakan" yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Govindaraju, 2018).

Model keputusan pergantian karyawan Mobley telah membentuk arah teori *turnover* selama dekade terakhir. Mobley melakukan secara mendalam evaluasi proses pergantian mental. Modelnya berpusat terhadap berbagai pendahulunya pada penelitian sebelumnya, misalnya teori March dan Simon yaitu tentang kemudahan dan keinginan ide kerja serta konsep tentang memenuhi harapan dan niat untuk pergi. Proses untuk menentukan berakhirnya kontrak pekerjaan dapat dijelaskan sebagai urutan tingkat kognitif yang dimulai dengan proses menilai pekerjaan yang ada setelahnya dengan menggunakan keadaan emosional kepuasan atau ketidakpuasan. Kerugian dari ketidakpuasan adalah bahwa ia mengembangkan gagasan untuk berhenti dan selanjutnya adalah membandingkan hasil yang diharapkan dari pencarian biaya dari berhenti bekerja. Kemungkinan mendapatkan pekerjaan alternatif dan jika risikonya tidak setinggi itu, proses selanjutnya adalah niat perilaku untuk mencari alternatif diikuti dengan pencarian yang sebenarnya. Pencarian yang diinginkan karyawan apabila sudah ketemu maka evaluasi alternatif akan dilanjutkan (Govindaraju, 2018).

Model Price dan Mueller dari tahun 1986 menilai faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi *turnover*. Perbedaan model March dan Simon, teori ini memberikan

daftar lengkap tentang determinan, misalnya faktor umum seperti kepuasan kerja. Model Price dan Mueller ini menyatakan bahwa *turnover* didefinisikan sebagai hasil akhir dari proses pilihan. Model ini telah menyediakan variabel eksogen yang independen dari keadaan lainnya variabel dalam model dan dibagi menjadi tiga kelompok utama: Lingkungan (peluang dan kewajiban), individu (pelatihan) dan struktural kelompok. Variabel endogen digambarkan sebagai nilai-nilai yang disebabkan oleh mengubah variabel lain dalam model, yaitu kepuasan kerja, budaya organisasi dan niat untuk pergi (Govindaraju, 2018).

Literatur sebelumnya juga mengungkapkan bahwa *turnover intention* terdiri dari proses multi-tahap yang terdiri dari tiga komponen yang psikologis, kognitif dan perilaku (Adu *et al.*, 2015).

#### 1. Komponen psikologis

Niat berpindah dipandang sebagai reaksi psikologis terhadap elemen negatif dari pekerjaan atau organisasi. Proses psikologis dalam hal ini dapat dikatakan sebagai respons yang memicu penarikan subjektif dan reaksi sikap karyawan. Reaksi emosional dan sikap ini dalam bentuk menyimpang perilaku dan ketidakpuasan dengan organisasi. Karyawan memiliki bentuk keterikatan organisasi yang moderat dan mereka selalu mengevaluasi masa depan mereka dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Tahap awal dari proses multistapreaksi *turnover* dipandang dari komponen psikologis yang terdapat di banyaknya *turnover intention*.

## 2. Komponen kognitif

Komponen kognitif dipandang sebagai elemen utama dari *turnover*. Komponen kognitif dari *turnover intention* terdiri dari dua sub komponen yaitu: niat serta apa yang mengikuti segera setelah niat. Beberapa penelitian, menunjukkan bahwa niat digambarkan sebagai keinginan yang untuk dapat memicu perilaku yang mengarah pada pergantian yang sebenarnya.

## 3. Komponen perilaku

Komponen perilaku dibagi menjadi dua sub-kelompok, penarikan diri dari pekerjaan sekarang, dan tindakan yang ditujukan untuk peluang yang akan datang. Respon proses perilaku penarikan diri dari pekerjaan seringkali merupakan perilaku aktual atau dalam wacana verbal.

Meskipun niat turnover memiliki telah benar-benar tertutup dalam literatur, penelitian sebelumnya menggunakan kuesioner dengan jumlah item yang relatif kecil untuk mengukur niat turnover. Misalnya, beberapa peneliti sebelumnya telah menggunakan skala item tunggal (Lambert *et al.*, 2001), sementara yang lain menggunakan skala tiga item (Sheraz *et al.*, 2014) misalnya dalam item : Secara aktif mencari pekerjaan baru, Berencana untuk pindah dan Perusahaan tidak sesuai dengan nilai individu. Penelitian lain misal oleh (Rahman, 2020) menggunakan 5 item :

1. Berusaha lebih sedikit dalam pekerjaan saya daripada apa yang diperlukan,
2. Menunda tugas-tugas penting untuk suatu jangka waktu yang tidak terbatas,
3. Mencoba untuk mendapatkan pekerjaan lain dalam organisasi

4. Mencoba untuk meninggalkan organisasi ini
5. Mulai mencari pekerjaan lain

### **2.1.3. Burnout**

*Burnout* oleh Freudenberger pada tahun 1974 didefinisikan sebagai fenomena ini sebagai kegagalan, kelelahan, atau kelelahan karena tuntutan yang berlebihan pada energi atau sumber daya. Definisi lain oleh Maslach *et al.* (1996) menyatakan bahwa *burnout* adalah pengalaman kelelahan, di mana individu yang menderitanya menjadi sinis terhadap nilai-nilai pekerjaan mereka dan meragukan kemampuan untuk melakukan. Maslach & Leiter (2016) menggambarkan *burnout* sebagai akibat dari hubungan stresor interpersonal yang berkepanjangan di tempat kerja karena kelelahan yang serius, sinisme dan pelepasan kerja, dan perasaan tidak efektif dan tidak adanya pencapaian.

Organisasi Kesehatan Dunia (2019) mengklasifikasikan *burnout* sebagai fenomena tempat kerja yang didapatkan dari stres kerja ekstrim yang tidak bisa dikendalikan yang ditandai dengan kelelahan, sinisme, dan penurunan efikasi profesional. *Burnout* sering ditandai dengan kelelahan kronis akibat beban kerja yang berlebihan, sumber daya emosional yang terkuras, dan perasaan lelah. Kelelahan dapat menyebabkan sinisme, dijelaskan oleh Russell *et al.* (2020) sebagai cara di mana karyawan menjauhkan diri dari pekerjaan dan mengembangkan hal-hal negatif terhadap pekerjaan. Saat karyawan menjauhkan diri, emosional dan kognitif dari pekerjaan mereka, mereka kurang terlibat dengan responsif terhadap kebutuhan orang lain atau tuntutan pekerjaan mereka. Menjaga jarak adalah reaksi langsung terhadap



kelelahan secara konsisten dan ini ditemukan dalam penelitian mengenai *burnout* (Maslach *et al.*, 1996). Tuntutan yang luar biasa di tempat kerja yang berkontribusi terhadap kelelahan dan sinisme kemungkinan akan mengikis kemandirian profesional atau rasa pencapaian individu. Ketidakefektifan profesional merupakan hilangnya kompetensi dan produktivitas serta kecenderungan untuk mengevaluasi prestasi seseorang di masa lalu dan sekarang dalam bekerja secara negatif.

Menurut Maslach *et al.* (1996), *burnout* berkembang ketika upaya yang berhubungan dengan pekerjaan melebihi energi yang tersedia individu mengarah ke perasaan negatif yang konsisten dan intens. Dengan cara ini, ketika pekerja mengalami *burnout*, mereka menjadi jauh secara emosional dan kognitif dari pekerjaan, yang menyebabkan penurunan kualitas dalam pekerjaan (Lu & Gursoy, 2016).

Beberapa dekade penelitian tentang *burnout* telah mengidentifikasi beberapa faktor risiko organisasi dan banyak anteseden terkait pekerjaan. Dari faktor risiko organisasi, enam domain utama: beban kerja, kontrol, penghargaan, komunitas, keadilan, dan nilai-nilai. Anteseden utama terkait pekerjaan yang menyebabkan penurunan kinerja adalah beban kerja dan tekanan waktu yang berlebihan, hubungan yang buruk dengan rekan kerja, kurangnya sumber daya, kurangnya kontrol pribadi, ambiguitas peran dan konflik peran, kesempatan yang buruk untuk promosi, kurangnya dukungan, dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan (Maslach & Leiter, 2016).

Menurut (Maslach & Leiter, 2016) *burnout* dikonseptualisasikan sebagai sindrom multidimensi yang disebabkan oleh paparan yang lama terhadap stresor pribadi dan interpersonal kronis di tempat kerja yang ditentukan oleh tiga komponen yaitu:

a. Kelelahan emosional

Kelelahan emosional merupakan perasaan tidak mampu lagi menawarkan diri sendiri pada tingkat emosional

b. Sinisme

Sinisme mencerminkan ketidakpedulian atau sikap yang jauh terhadap kerja individu

c. Penurunan efikasi profesional

Penurunan efikasi profesional melibatkan penurunan prestasi sosial dan non-sosial di tempat kerja.

#### 2.1.4. Beban Kerja

Beban kerja adalah semua aktivitas yang dikerjakan oleh tenaga kerja (Marquis and Houston, 2017). Menurut Permenpan RB No 1 tahun 2020 beban kerja adalah sejumlah aktivitas yang harus dikerjakan oleh unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan definisi di atas maka beban kerja adalah suatu proses yang dikerjakan seseorang dalam mengerjakan tanggung jawab suatu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kondisi normal dan dalam waktu tertentu.

Beban kerja yang tinggi memungkinkan terjadinya kelelahan yang meningkat, penyakit, dan masalah lain yang menimbulkan turunnya performa kerja. Dalam studi sebelumnya, tuntutan pekerjaan yang tinggi dianggap sebagai prediktor kelelahan (Fan & Smith, 2017) dengan beban kerja yang lebih meningkat akan menyebabkan kelelahan subjektif yang lebih besar.

Konsep beban kerja yang berguna diusulkan oleh Jahns dimana beban kerja melibatkan tiga komponen terkait: beban input, usaha operator, dan kinerja (atau hasil). Beban input terdiri dari beban eksternal faktor, seperti durasi kerja dan beban kerja, sedangkan upaya operator mencerminkan reaksi internal subjek terhadap beban masukan, seperti tujuan internal, motivasi, dan tugas kriteria yang diadopsi. Intensitas usaha mungkin merupakan salah satu bagian terpenting dalam menentukan beban kerja. Kinerja merupakan keluaran dari dua komponen di atas. Kinerja dipertahankan oleh orang tersebut dan memengaruhi tingkat kesalahan yang ditoleransi mereka, yang melibatkan probabilitas kesalahan, waktu untuk merespons, konsistensi respons, rentang respons, dan akurasi respons, dan lain-lain (Fan & Smith, 2017).

Berdasarkan konsep Jahns, dua fitur utama beban kerja dapat diukur, yaitu: beban kerja subjektif dan perubahan kinerja. Fitur pertama, beban kerja subjektif, mencerminkan perasaan pribadi dari beban input dan upaya manusia. Cain (2007) meninjau pengukuran beban kerja mental dan menyarankan bahwa secara keseluruhan ukuran beban kerja subjektif cukup jika tuntutan tugas dan beban kerja yang dihasilkan dapat dicirikan oleh satu parameter. Skor beban kerja subjektif biasanya terkait dengan beban tugas. Hal ini sering meningkat sebanding dengan

peningkatan kompleksitas tugas. Fitur kedua, perubahan kinerja, melibatkan pengurangan fungsional kapasitas selama bekerja. Pengaruh beban kerja juga dapat diukur dengan teknik sebelum/sesudah bekerja.

Beban kerja yang berlebihan akan mengakibatkan kelelahan fisik dan mental serta emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan dan mudah marah. Sedangkan beban kerja yang ringan akan terjadi kebosanan dan rasa. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Beban kerja yang berlebihan atau rendah dapat menimbulkan stres kerja (Wibowo *et al.*, 2021).

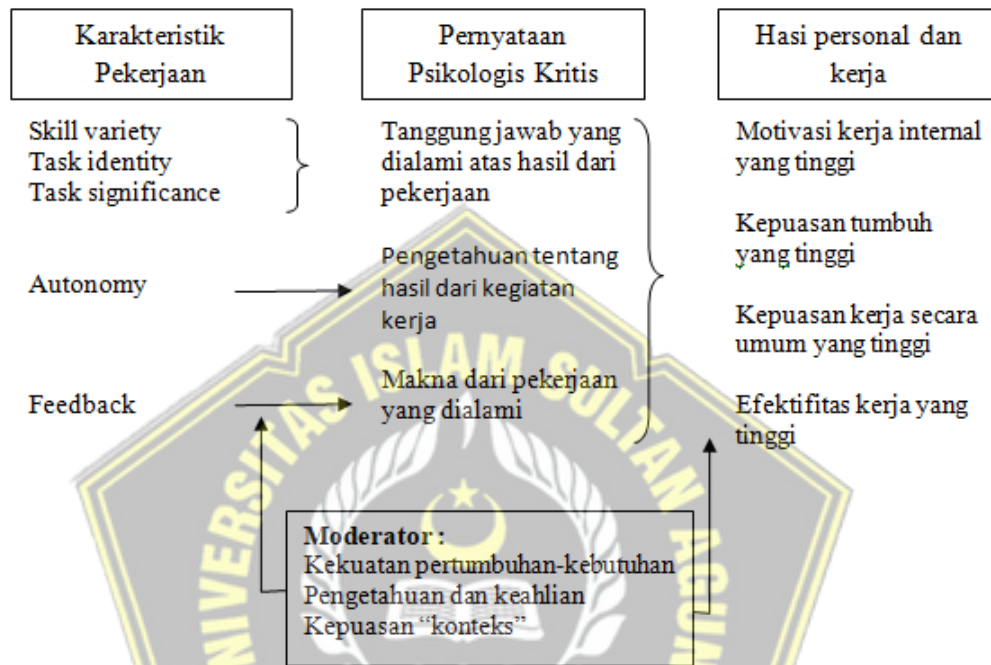
Rolos *et al.* (2018) mengukur tingkat beban kerja dengan beberapa indikator berikut ini :

1. Target kerja.
2. Keputusan tidak terduga.
3. Waktu kerja dan istirahat.
4. Standar pekerjaan yang harus dicapai
5. Kesesuaian job deskripsi dengan ketrampilan

### **2.1.5. Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan sudah sering dipakai dalam penelitian mengenai penelitian desain kerja. Model ini awalnya dirumuskan sebagai model desain ulang pekerjaan oleh Hackman dan Lawler yang dianggap sebagai bapak pekerjaan teori karakteristik. Konsep ini kemudian dikembangkan oleh (Hackman & Oldham, 1976)

dan kemudian merevisi teori karakteristik pekerjaan sebagaimana yang ditampilkan pada Gambar 2.1.



Sumber : (Hackman & Oldham, 1976)

Gambar 2.1 Model Karakteristik Pekerjaan oleh Hackman & Oldham

Model karakteristik pekerjaan oleh (Hackman & Oldham, 1976) menyatukan 5 pola atau dimensi pekerjaan pokok yang mendukung pada kondisi psikologis kritis terkait yang mengakibatkan total nilai seseorang dan pekerjaan yang memiliki value dan manfaat. Hubungan dimensi pekerjaan dan kondisi psikologis, serta kondisi psikologis dan *output*, dikaitkan oleh tiga variabel yaitu pengetahuan dan keterampilan, kekuatan pertumbuhan – kebutuhan, dan kepuasan "konteks". Menurut (Anjum *et al.*, 2014) indicator karakteristik pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. *Skill variety*. Berkaitan dengan *hard skill* dan *soft skill*, serta bakat anggota organisasi
2. *Job identity*. Berkaitan dengan identitas pekerjaan anggota organisasi dari awal hingga terselesaikannya suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.
3. *Job significance*. Berkaitan dengan pentingnya tugas, mulai dari signifikansi internal (bagaimana pentingnya suatu tugas bagi organisasi) dan signifikansi eksternal (bagaimana anggota organisasi bangga karena pekerjaan di organisasi tersebut)
4. Otonomi. Berkaitan dengan kebebasan dan control individu terhadap pekerjaan mereka, bagaimana cara mereka menentukan sebuah keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.
5. *Feedback*. Berkaitan dengan informasi nilai atau point terkait performa kerja dilihat dari pekerjaan, pimpinan dalam pekerjaan, dan atau sumber lain yang bisa sebagai bahan informasi agar bisa mengetahui bagaimana kualitas dan kemajuan kerja dari anggota organisasi.

Model karakteristik pekerjaan berasumsi terkait keadaan psikologis kritis haruslah dirasakan seseorang apabila hasil yang diharapkan sesuai. Point satu, orang harus mendalami pekerjaan tersebut agar menjadi sesuatu yang bermakna. Anggota organisasi merasakan bahwa tanggung jawab yang dia lakukan adalah sesuatu yang bermanfaat, bermakna, dan penting. Kedua, orang tersebut harus memiliki pengetahuan tentang hasil pekerjaannya. Anggota organisasi tahu bagaimana cara melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Terakhir, individu harus berperan



aktif dan tanggung jawab terkait apa yang dikerjakan, mulai dari proses hingga hasil akhir. Jika seseorang dari ketiga keadaan ini tidak ada, motivasi dan kepuasan akan dilemahkan. Keadaan psikologis kritis dapat diringkas sebagai berikut:

1. Makna. Kondisi ini terkait bagaimana karyawan menganggap pekerjaan memberikan kontribusi yang bermakna dan bermanfaat.
2. Tanggung jawab. Bagaimana karyawan berperan aktif terkait dengan proses kerja yang dikerjakan sampai dengan hasil dari pekerjaannya.
3. Pengetahuan tentang *output*. Bagaimana karyawan memahami seberapa efektif mereka melakukan pekerjaan mereka.

Sebagaimana yang ditunjukkan pada Gambar 2.1, *skill variety*, *job identity*, dan *job significance* mengarah pada kondisi psikis kebermanfaatan; otonomi tugas mengarah ke kondisi psikis terkait pekerjaan yang dialami; dan *feed back* tugas mengarah pada keadaan psikologis pengetahuan tentang hasil aktual dari aktivitas kerja. Juga sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.1 adalah beberapa variabel hasil yang diperkirakan akan dihasilkan ketika keadaan psikologis hadir. Pertama adalah motivasi internal. Motivasi internal ada ketika kinerja yang baik merupakan kesempatan untuk menghargai diri sendiri dan kinerja yang buruk memicu perasaan tidak bahagia. Hasil prediksi lainnya termasuk pertumbuhan kepuasan (perasaan bahwa seseorang sedang belajar dan tumbuh secara pribadi atau profesional di tempat kerja), kepuasan kerja umum dan efektivitas kerja. Teori ini memprediksi bahwa ketika karyawan menemukan pekerjaan mereka bermakna, pengalaman tanggung jawab pribadi atas hasil pekerjaan, dan memiliki data yang teratur dan dapat

dipercaya tentang bagaimana mereka melakukannya, maka mereka berdua akan bekerja dengan baik dan merasa senang karenanya.

Model karakteristik pekerjaan secara eksplisit mengakui bahwa tidak semua karyawan akan menanggapi secara positif terhadap pekerjaan dalam memotivasi potensi mereka. Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi tiga karakteristik orang-orang sangat penting dalam menentukan kesesuaian antara motivasi pekerjaan potensi dan karyawan. Ciri-ciri ini dikenal sebagai moderator.

Karakteristik pekerjaan mengindikasikan terkait respon anggota organisasi pada pekerjaan dengan tingkat peluang motivasi meningkat juga didukung oleh rasa puas terhadap faktor dalam pekerjaan atau *benefits* yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi (Hackman & Oldham, 1976). Ketika karyawan tidak puas dengan satu atau lebih dari faktor kontekstual, kemampuan mereka untuk menanggapi pekerjaan secara positif dalam potensi motivasi yang tinggi mungkin sangat berkurang. Alasannya adalah ketidakpuasan aktif dengan faktor kontekstual tersebut mengalihkan perhatian karyawan dari pekerjaan itu sendiri dan orientasi energi mereka untuk mengatasi masalah yang dialami. Hanya bila masalah tersebut diselesaikan dan orang menjadi relatif puas dengan konteks pekerjaannya apakah mereka dapat mengalami, menghargai, dan menanggapi kekayaan pekerjaan yang melekat yang dirancang dengan baik.

Secara keseluruhan, model karakteristik pekerjaan memberikan kerangka kerja yang berarti untuk mengeksplorasi hubungan antara dimensi pekerjaan tertentu yang berkaitan dengan ketegangan psikologis, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik. Nilai

utama karakteristik pekerjaan adalah menghubungkan sifat pekerjaan, perbedaan individu, faktor psikologis dan hasil bersama-sama, alih-alih memperlakukan satu sama lain secara terpisah. Karakteristik pekerjaan menentukan kondisi di mana individu menjadi termotivasi secara internal untuk bekerja secara efektif. Semua lima dimensi pekerjaan inti dilihat sebagai tiga pendorong keadaan psikologis kritis yang harus ada untuk pekerjaan yang termotivasi secara internal (motivasi kerja internal, kualitas prestasi kerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan *turnover*). Model tersebut menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang menguntungkan memberikan pekerjaan yang lebih bermakna dan menantang, lebih banyak otonomi dan umpan balik yang lebih baik. Namun, pekerjaan yang tidak mengandung karakteristik ini perlu didesain ulang (Parker & Ohly, 2010).

#### **2.1.6. Work Family Conflict**

*Work family conflict* didefinisikan sebagai bentuk permasalahan terkait *pressure* berasal domain kerja dan keluarga yang tidak saling cocok pada suatu hal (Geroda dan Puspitasari, 2017). Istilah ini dapat diilustrasikan sebagai bagaimana seseorang yang memiliki peran ganda, sebagai bagian keluarga dan sebagai pekerja profesional, memiliki konflik dalam lingkaran keluarganya dan tanggung jawab profesional.

Penelitian sebelumnya menyarankan penelitian mengenai *Work family conflict* dapat diperluas dengan mengambil perspektif teori konservasi sumber daya. Teori COR berpendapat terkait sumber daya dapat dikonseptualisasikan secara luas sebagai

kemampuan total yang harus dipenuhi karyawan dimana kebutuhannya yang dihargai secara terpusat (Hobfoll *et al.*, 2018).

Berdasarkan teori konservasi sumber daya, seseorang akan berusaha keras untuk mendapatkan, mempertahankan, melindungi, dan membina sumber daya yang bernilai dan meminimalkan ancaman terhadap mereka. Stres terjadi ketika ada ancaman kehilangan sumber daya aktual, atau sumber daya yang diperoleh tidak dapat memenuhi sumber daya yang diinvestasikan. Hobfoll *et al.* (2018) mengategorikan empat jenis sumber daya, yaitu: objek, kondisi, karakteristik dan energi pribadi. Sumber daya objek misalnya adalah rumah dan peralatannya. Sumber daya kondisi termasuk status perkawinan, pekerjaan masa kerja atau pengalaman kerja. Karakteristik pribadi adalah jenis sumber daya yang membantu mengatasi stres, seperti keterampilan regulasi emosional (Zheng & Wu, 2018). Dan yang terakhir, sumber daya energi termasuk waktu, uang, dan pengetahuan, yang sangat berharga karena mereka dapat diperdagangkan untuk sumber daya lainnya.

*Work family conflict* terjadi ketika tanggung jawab keluarga tumpah ke domain pekerjaan. Karena *Work family conflict*, individu harus menghabiskan energi berurusan dengan masalah keluarga di tempat kerja. Menurut teori konservasi sumber daya, kehilangan sumber daya dalam satu domain dapat menyebabkan mengalami stres pada domain yang lain. Dengan demikian, berurusan dengan masalah keluarga mengurangi waktu dan energi individu pada pekerjaan mereka, yang akan menyebabkan tanggapan sikap dalam domain kerja (Gao *et al.*, 2013). Atas dasar teori konservasi sumber daya, ketika tanggung jawab keluarga meluap pada

pengaturan kerja, maka kehilangan sumber daya individu dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja.

*Work family conflict* dalam penelitian Netemeyer, Boles dan McMurrian sebagaimana juga digunakan dalam (Novitasari & Asbari, 2020) diukur dengan indikator berikut ini :

1. Tuntutan kerja membuat masalah di rumah.
2. Banyaknya waktu yang dihabiskan di organisasi dibanding di rumah.
3. Sesuatu di rumah tidak selesai karena urusan di organisasi.
4. Urusan kerja menimbulkan masalah keluarga.
5. Karena pekerjaan, membuat perubahan kegiatan

#### **2.1.7. Perceived Organization Support**

*Perceived Organization Support* didefinisikan sebagai kepercayaan anggota organisasi mengenai seberapa organisasi peduli tentang kesejahteraan dan nilai kontribusi karyawan (Kurtessis *et al.*, 2017). *Perceived Organization Support* berawal dari teori Dukungan Organisasi yang menyebutkan korelasi antara organisasi dan anggota organisasi sesuai teori pertukaran sosial serta bagaimana anggota organisasi melihat dukungan tergantung bagaimana mereka mempersonifikasikan organisasi. Berdasarkan teori itu, anggota organisasi melihat organisasi mempunyai ciri seperti manusia serta merogoh perlakuan yang menguntungkan sebagai pertanda bahwa organisasi menyenangkan anggota organisasi, serta perlakuan yang tidak menguntungkan sebagai tanda bahwa organisasi tidak menyukai anggota organisasi.

Teori mengenai *perceived organization support* bertumpu pada gagasan bahwa pegawai mengembangkan persepsi bagaimana organisasi mereka menghormati dukungan dan kepedulian perusahaan tentang kesejahteraan anggota organisasi. Ada aspek *perceived organization support* terkait dengan sikap yang merata dan adil kepada anggota organisasi, *support* dari pimpinan, gaji atau *benefits* yang pas serta saling membantu dalam keadaan di tempat kerja. Beberapa aspek inti dari faktor terkait yang membuat anggota organisasi untuk lebih memberikan kontribusi dan pengembangan (Karatepe & Aga, 2016). *Perceived organization support* adalah perasaan yang muncul karena dukungan organisasi yang diterima oleh anggota organisasi terkait bagaimana organisasi peduli pada kontribusi anggota organisasi, peduli dengan kesejahteraannya, serta seberapa jauh organisasi memberikan dukungan kepada anggota organisasi (Wahyuni, 2019)

Persepsi dukungan organisasi memberikan rasa keterikatan dan kepedulian organisasi dengan pegawainya. Rasa keterikatan dari seorang pegawai akan menaikkan performa kerjanya (Mustamu & Lewiuci, 2016). Sehingga apabila anggota organisasi memiliki keterikatan pada organisasi maka akan lebih mudah untuk pencapaian visi perusahaan. Kondisi ini dianggap dapat memudahkan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan organisasi.

Studi telah menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan konsep independen dan mempunyai beberapa persamaan dan disparitas dari kontrak psikologis. Dalam hal kecenderungan antara dua konsep. Pertama, dukungan organisasi dapat memenuhi kebutuhan emosional anggota organisasi dan



memungkinkan anggota organisasi untuk lebih bertanggung jawab dan fokus terhadap organisasi; Demikian juga, kepuasan kontrak psikologis juga menghasilkan rasa tanggung jawab untuk organisasi. Kedua, anggota organisasi memiliki persepsi bahwa kepedulian yang dilakukan oleh anggota organisasi adalah sikap sukarela organisasi, bukan merupakan sebuah tuntutan, seperti serikat pekerja dan peraturan pemerintah, pegawai melakukan sebuah evaluasi terhadap organisasi. Ketiga, teori dukungan organisasi dan teori kontrak psikologis menerapkan teori pertukaran sosial untuk konteks organisasi dan membahas pertukaran sosial antara pegawai dan *management* serta menggunakan prinsip timbal balik untuk setiap sikap dan perbuatan (Sun, 2019).

Ada banyak pengukuran mengenai *perceived organization support* yang digunakan oleh para peneliti sebelumnya dengan jumlah indikator yang cukup bervariasi. (Sun, 2019) mengembangkan sebagai lima dimensi dari dukungan organisasi yang dirasakan. Kelima dimensi tersebut adalah:

1. Dukungan pekerjaan,
2. Pengakuan nilai,
3. Kepedulian terhadap minat,
4. Dukungan emosional dan
5. Dukungan perkembangan.

## 2.2. Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1. Pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout*

Beban kerja dianggap sebagai penentu utama terjadinya gejala fisik dan psikologis (*burnout*, stres, kecemasan, masalah tidur) dalam kehidupan manusia (Keser & Yilmaz, 2014). Beban kerja sebagai penghitung jumlah jam yg dikerjakan oleh orang yang dipakai untuk melakukan suatu pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Beban kerja yang tinggi berdampak pada tingkat kelelahan atau *burnout* karyawan. Banyaknya item tugas pekerjaan dalam sehari merupakan salah satu beban kerja yang melebihi batas tertentu yang dapat mengakibatkan kelelahan kerja.

Kerja lembur maupun pekerjaan di luar tugas wajib dari karyawan dapat menyebabkan *burnout* dengan membuat karyawan merasa kelelahan, baik fisik maupun mental. Pekerjaan tambahan bisa jauh lebih melelahkan jika karyawan harus bekerja beberapa jam ekstra selama beberapa hari berturut-turut atau secara teratur. Seiring berjalannya waktu, para karyawan mungkin menemukan bahwa kelelahan mereka dalam bekerja tidak sebanding dengan gaji ekstra. Lembur juga berarti pekerja berada di tempat kerja lebih lama dan waktu di rumah atau mengejar hobi dan kegiatan lain di luar pekerjaan mereka menjadi berkurang.

Penelitian sebelumnya oleh (Juhnisa & Fitria, 2020) maupun (Rizky & Suhariadi, 2021) mendapatkan terkait beban kerja berpengaruh positif dan signifikan pada *burnout*. Beban kerja yang semakin tinggi yang diberikan kepada karyawan, maka *burnout* karyawan akan semakin tinggi. Hal ini sebanding karena beban kerja

yang tinggi akan menimbulkan kelelahan fisik dan mental karyawan. Beban kerja yang meningkat berakibat pada peningkatan kelelahan, penyakit, dan masalah lain yang mengakibatkan performa kerja karyawan menurun. Berdasarkan deskripsi beban kerja dan *burnout*. dapat diambil hipotesis:

*H1: Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap burnout.*

### **2.2.2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Burnout***

Karakteristik pekerjaan menjelaskan dasar teoretis terkait faktor pendukung yang berpengaruh pada hasil kerja, seperti stres, kepuasan kerja, pergantian, *burnout*, dan ketidakhadiran. Variasi keterampilan menjelaskan tentang berbagai kemampuan yang dimiliki pekerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Variasi keterampilan yang kurang akan dikaitkan pada tingkat stres kerja yang lebih tinggi. Identitas tugas memungkinkan terselesaikannya setiap tugas anggota organisasi dari awal hingga akhir yang berbentuk suatu tanggung jawab. Karakteristik pekerjaan tertentu menuntut pekerja untuk bekerja keras sehingga banyak menguras energi dan meningkatkan kelelahan kerja atau *burnout* (Ahmad *et al.*, 2020).

Dengan diberikannya keragaman dalam penugasan kerja, diharapkan pegawai mempunyai *mindset* untuk terus berkembang dan meningkatkan performa kerja, memiliki tanggung jawab, dan pengetahuan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Hal ini memicu meningkatnya *burnout* karena banyaknya tekanan beban kerja (Putri *et al.*, 2021). Dengan banyaknya variasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan, bisa memungkinkan terjadinya kelelahan fisik dan mental

karyawan. Berdasarkan deskripsi karakteristik pekerjaan dan burnout, dapat diambil hipotesis:

*H2: Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap burnout.*

### **2.2.3. Pengaruh *Work Family Conflict* terhadap *Burnout***

Ketika *work family conflict* meningkat, kepuasan kerja akan menurun. Hal ini dikarenakan anggota keluarga terkadang merasa kecewa mengetahui bahwa mereka meluangkan waktu bersama berkurang atau sedikit karena harus bekerja. Kondisi ini bagaimanapun dapat mengganggu keluarga dan mungkin dapat menurunkan kualitas kehidupan keluarga, terutama ketika itu sering terjadi, misalnya di mana kepuasan kerja menurun karena perawat menganggap bahwa pekerjaannya adalah akar masalah dari kekecewaan anggota keluarga yang terkait dengan pekerjaannya. Korelasi pekerjaan yang memasuki keluarga dengan *burnout* ditemukan memiliki arah positif.

Model konservasi sumber daya mengusulkan bahwa konflik antar peran menyebabkan stres karena sumber daya hilang atau terancam dalam proses mengelola peran yang bersaing (Hobfoll *et al.*, 2018). Kerugian potensial atau aktual dari sumber daya membawa individu pada kondisi negatif yang mungkin termasuk ketidakpuasan atau kesusahan dengan pekerjaan, keluarga, dan kehidupan seseorang, serta *burnout*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* adalah hasil yang dilaporkan terkait dengan *work family conflict* (Nilsen *et al.*, 2016). Penelitian lainnya oleh (Muhdiyanto & Mranani, 2018) mendapatkan bahwa *work family conflict*

berpengaruh pada peningkatan *burnout*. Dengan sedikitnya waktu yang ada di rumah karena tuntutan pekerjaan yang mewajibkan lembur dan menyelesaikan pekerjaan pada hari itu juga akan memungkinkan terjadinya *work family conflict* dan akan berdampak pada *burnout* yang dirasakan oleh karyawan. Jadi, penelitian ini berharap untuk melihat hubungan antara *work family conflict* dan *burnout*.

*H3: work family conflict berpengaruh positif terhadap burnout*

#### **2.2.4. Pengaruh *Burnout* terhadap *Turnover Intention***

*Burnout* menunjukkan bahwa kondisi kerja yang penuh tekanan dan melelahkan akan berdampak buruk pada diri karyawan. *Burnout* dianggap sebagai situasi stres dan tidak menyenangkan yang mempengaruhi karyawan dan organisasi dalam hal penurunan tingkat kinerja mereka. *Burnout* dapat merugikan tenaga kerja (Weigl *et al.*, 2016), dengan demikian, dapat memiliki efek berbahaya pada sikap karyawan serta perilaku kerja mereka.

Para peneliti secara positif mengaitkan *burnout* dengan *turnover karyawan* (Lu & Gursoy, 2016). Hasil yang sama juga diperoleh dalam penelitian Aseptia & Pramitasari, (2022), maupun Ekel *et al.* (2019). Penelitian tersebut mendukung teori bahwa *burnout* yang dialami pekerja akan menghasilkan berbagai reaksi negatif termasuk ketidakhadiran, niat untuk meninggalkan pekerjaan, ketidakpuasan kerja, penarikan diri, dan *turnover* (Maslach & Leiter, 2016). Konsekuensi dari *burnout* dapat berpotensi sangat serius bagi karyawan dan dapat mempengaruhi kesehatan dengan meningkatkan gejala atau penyakit fisik yang berhubungan dengan stres, serta

perilaku yang mengganggu kesehatan, seperti merokok dan penyalahgunaan zat.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis:

*H4: Burnout memiliki pengaruh positif signifikan terhadap turnover intention*

#### **2.2.5. Efek Moderasi dari Dukungan Organisasi pada Hubungan *Burnout* dengan *Turnover Intention***

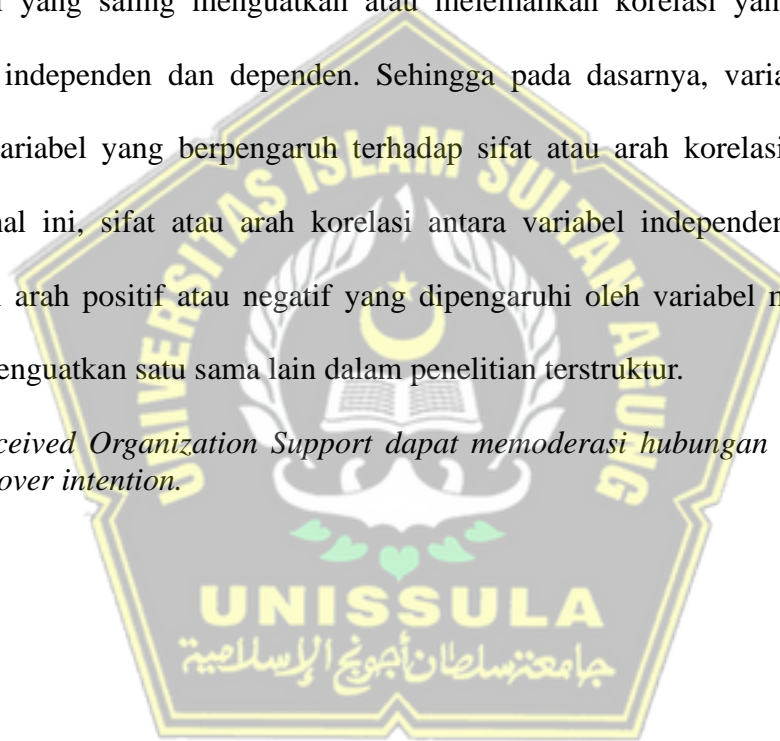
Dukungan organisasi dapat meningkatkan rasa positif diri karyawan yang dapat mengarah pada peningkatan kesejahteraan psikologis. Untuk itu organisasi seharusnya dapat untuk membangun lingkungan kerja yang lebih sehat dengan tidak mengabaikan pengawasan sehingga kualitas hubungan antara bawahan dan atasan dapat sangat mempengaruhi potensi *burnout* karyawan (Elçi *et al.*, 2016).

Menurut teori konservasi sumber daya, dukungan yang dapat diberikan organisasi mengurangi kelelahan emosional karyawan dan mencegah stres mereka meningkat. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan menerima dukungan struktural dari organisasi mereka akan meningkatkan rasa kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi yang akibatnya mengurangi kemungkinan kelelahan kerja dan niat berpindah di antara mereka (De Cuyper *et al.*, 2011). Riset juga menunjukkan bahwa kelelahan menginduksi komunikasi yang menyiratkan bahwa individu menderita kelelahan dapat berbagi gejala mereka dengan rekan-rekan mereka. Orang yang mengalami *burnout* dapat berdampak negatif terhadap rekan kerjanya, baik dengan cara menginduksi konflik pribadi yang lebih besar dengan rekan kerja dan dengan mengganggu tugas pekerjaan mereka. *Burnout* bisa dengan



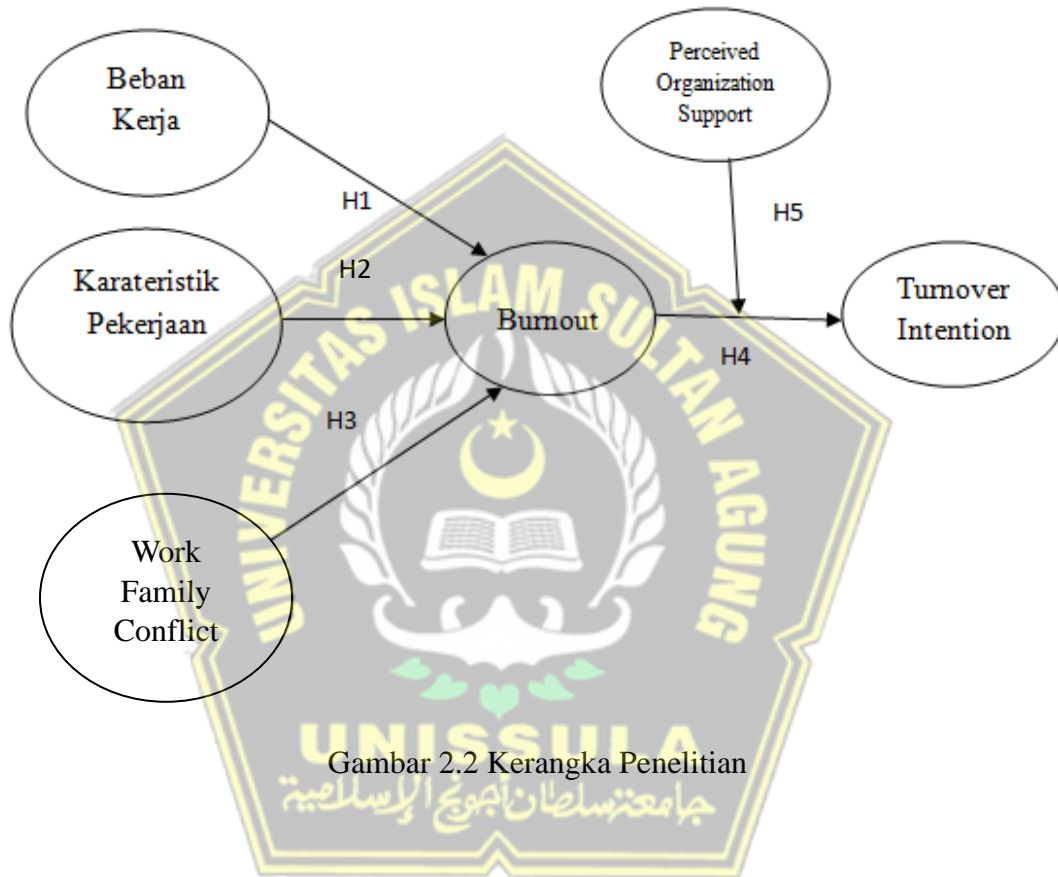
demikian menjadi menular dan mengabadikan dirinya melalui interaksi sosial (Maslach & Leiter, 2016). Oleh karena itu, dukungan organisasi memainkan peran penting dalam mengatur kelelahan kerja dan niat berpindah. Dukungan organisasi berbeda dari sumber daya pekerjaan, karena dukungan organisasi menyediakan individu dengan sumber daya di luar pekerjaan. Dalam penelitian ini terdapat efek moderasi yang saling menguatkan atau melemahkan korelasi yang terjadi antara variabel independen dan dependen. Sehingga pada dasarnya, variabel moderating adalah variabel yang berpengaruh terhadap sifat atau arah korelasi antar variabel. Dalam hal ini, sifat atau arah korelasi antara variabel independen dan dependen memiliki arah positif atau negatif yang dipengaruhi oleh variabel moderating yang saling menguatkan satu sama lain dalam penelitian terstruktur.

*H5: Perceived Organization Support dapat memoderasi hubungan burnout dengan turnover intention.*



### 2.3. Kerangka Penelitian

Berkaitan dengan pengembangan hipotesis yang dituji pada penelitian terstruktur, maka kerangka penelitian dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian *Explanatory Research* atau penelitian survey yang bertujuan untuk memberikan penjelasan. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan memakai kuesioner untuk pengumpulan yang pokok (Sugiyono, 2017).

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu dengan kualitas dan ciri yang sudah ditetapkan. Populasi penelitian ini adalah karyawan yang ada di PT. Ungaran Sari Garments yang jumlahnya kurang lebih sekitar 20.000 karyawan.

Sampel adalah sebagian dari total populasi yang menjadi bahan untuk dijadikan penelitian. Penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Jumlah sampel dikali 5, sesuai dengan pedoman ukuran sampel menurut (Hair, J.f., 2014). Pedoman ukuran sampel diukur dari total indikator dan dapat dikali 5-10. Total indikator yaitu 30 dikali 5 menjadi 150. Untuk mengumpulkan data peneliti menyebarkan kuesioner kepada 205 responden. Hal ini dilakukan karena untuk mengantisipasi kuesioner yang termasuk kategori tidak memenuhi syarat akibat responden yang tidak menjawab setiap item secara lengkap. Target responden dalam penelitian ini adalah pada level *low management* atau operator produksi karena pada tingkat tersebut cenderung memiliki beban kerja dan karakteristik pekerjaan yang sama dan stabil, serta untuk mencapai homogenitas data.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian yaitu data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan dari sumber utamanya melalui survey dan kuesioner. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang disebarakan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian adalah :

#### 1. Survei

Survei yaitu : metode yang digunakan dalam penelitian untuk mencari data dan keterangan dari sumber data melalui wawancara atau cek langsung ke sumber utama.

#### 2. Kuesioner

Kuesioner adalah sekumpulan pertanyaan yang berkaitan dengan indikator dan variable penelitian untuk mendapatkan sekumpulan data. Pertanyaan yang ditampilkan dengan metode skala likert, interpretasi skornya yaitu

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| a. Sangat tidak setuju | = 1 |
| b. Tidak setuju        | = 2 |
| c. Cukup Setuju        | = 3 |
| d. Setuju              | = 4 |
| e. Sangat setuju       | = 5 |

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator-
1	Beban Kerja	Kumpulan kegiatan dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besarnya target kerja</li> <li>2. Pengambilan keputusan yang cepat dan tidak terduga.</li> <li>3. Waktu kerja dan waktu istirahat karyawan.</li> <li>4. Standar pekerjaan yang harus dicapai</li> <li>5. Job deskripsi sesuai dengan keterampilan</li> </ol> (Rolos et al, 2018)
2	Karakteristik Pekerjaan	Bagian pekerjaan pokok yang mendukung pada keadaan psikologis kritis tertentu yang berkaitan dengan individu dan manfaat pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Skill variety</i></li> <li>2. <i>Job identity</i></li> <li>3. <i>Job significance</i></li> <li>4. Otonomi.</li> <li>5. <i>Feedback</i></li> </ol> (Anjum et al., 2014):
3	Work Family Conflict	Konflik yang terjadi karena urusan pekerjaan dan rumah tidak saling kompatibel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tanggung jawab pekerjaan mengganggu kehidupan rumah tangga.</li> <li>2. Banyaknya waktu yang dihabiskan di pekerjaan dibanding di rumah.</li> <li>3. Pekerjaan dan urusan di rumah tidak terselesaikan karena pekerjaan.</li> <li>4. Pekerjaan menimbulkan</li> </ol>

			ketegangan keluarga. 5. Pekerjaan membuat perubahan kegiatan keluarga.  (Novitasari & Asbari, 2020)
4	<i>Burnout</i>	Kelelahan yang dialami secara terus menerus mulai dari pikiran maupun tenaga karena pekerjaan	1. Kelelahan emosional 2. Sinisme 3. Penurunan efikasi profesional 4. Tidak efektif dalam bekerja 5. Kurangnya pencapaian (Maslach & Leiter, 2016)
4	<i>Turnover Intention</i>	Niat seseorang yang bertujuan untuk pergi dari pekerjaan	1. Berusaha lebih sedikit dalam pekerjaan daripada apa yang diperlukan, 2. Menunda tugas-tugas penting untuk jangka waktu yang tidak terbatas, 3. Mencoba untuk mendapatkan pekerjaan lain dalam organisasi 4. Mencoba untuk meninggalkan organisasi 5. Mulai mencari pekerjaan lain (Rahman, 2020)
5	<i>Perceived Organization support</i>	Pandangan karyawan terkait bagaimana organisasi peduli tentang kesejahteraan dan kontribusi mereka	1. Dukungan pekerjaan, 2. Pengakuan nilai, 3. Kepedulian terhadap minat, 4. Dukungan emosional dan 5. Dukungan perkembangan. (Sun, 2019)

### 3.6 Metode Analisis

#### 3.6.1 Analisis Dekripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut



(Umar, 2012). Dalam hal ini akan menjelaskan gambaran responden dan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

### 3.6.2 Partial Least Square

Partial Least Square adalah suatu teknik statistik multivarian yang dipakai untuk meneliti banyak variabel respon serta variabel eksplanatori sekaligus. Analisis ini adalah alternatif yang baik untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama, karena metode ini bersifat lebih robust atau kebal. Robust artinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel baru diambil dari total populasi (Geladi dan Kowalski, 1986).

Berikut adalah persamaan regresi dari penelitian ini :

1.  $BURNOUT = b_1WORKLOAD + b_2JOBCHAR + b_3WFC + b_1 + e$
2.  $TURNOVER = b_4BURNOUT + b_5POS + b_6 BURNOUT*POS + e$

### 3.6.3 Model Pengukuran

#### 1. Uji Validitas

Suatu data dapat diyakini kebenarannya apabila sesuai dengan kenyataannya. Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat kevalidan suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Apabila pertanyaan dalam kuesioner bisa mengungkap sesuatu yang akan diukur dari kuesioner, maka kuesioner tersebut adalah valid (Ghozali:2011). Menurut Sugianto (2017) valid berarti instrument tersebut bisa dipakai untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

## 2. Menilai Reliabilitas

Uji realibilitas adalah alat untuk indikator dan variable dalam kuesioner. Apabila jawaban sampel penelitian pada pertanyaan kuesioner dapat konsisten maka kuesioner tersebut dikatakan reliable atau handal (Ghozali:2011). Reliable instrument adalah syarat untuk menguji validitas instrument. Uji realibilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrument, nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0.70 maka kuesioner tersebut bisa dikatakan handal (Nunnaly:1994).

### 3.6.4 Model Struktural

Model struktural bertujuan untuk menentukan konstruksi laten yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi nilai konstruksi laten lainnya. Pada tahap ini, beberapa properti diteliti untuk memberikan dukungan terkait model teoritis yang diusulkan.

R-squared menjelaskan besarnya variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Hair et al., (2012) merekomendasikan dalam memprediksi hubungan kuat, sedang, dan lemahnya model di dasarkan pada nilai 0.75, 0.50, dan 0.25.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini data disajikan dan didiskusikan untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian. Informasi latar belakang responden, analisis statistik deskriptif, dan analisis PLS dibahas selanjutnya.

#### 4.1. Gambaran Responden

Secara umum, kuesioner survei yang berisi 2 bagian yaitu bagian yang mengenai profil responden dan bagian yang meminta respon untuk masing-masing variable penelitian. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 205 orang. Profil demografis (responden pada survei) menyajikan gambaran yang jelas tentang karakteristik responden dan memungkinkan penilaian keterwakilan sampel.

Tabel 4.1  
Jenis Kelamin Responden

No	Karakteristik	Jumlah (Responden)	Persen (%)
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	107	52.20
	Perempuan	98	47.80
2	Umur		
	20-30	81	39.51
	31-40	69	33.66
	41-50	39	19.02
	51-60	16	7.80
3	Pendidikan		
	SLTA sederajat	121	59.02
	Diploma	52	25.37
	Sarjana	17	8.29
	Lainnya	15	7.32

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa dari penelitian terhadap 205 orang responden menunjukkan bahwa jumlah sampel responden karyawan PT. Ungaran Sari Garments antara laki-laki dan perempuan tidak terpaut jauh. Hal ini menunjukkan bahwa di setiap sektor/departemen membutuhkan komposisi karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya. Dalam pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik akan lebih membutuhkan karyawan dengan jenis kelamin laki-laki, sedangkan dalam teknikal proses lebih membutuhkan karyawan dengan jenis kelamin Perempuan.

Tabel 4.1 juga menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah dari kelompok umur 20 – 30 tahun yaitu sebanyak 39,51% yang menunjukkan bahwa pada umur tersebut di atas merupakan usia yang relatif masih muda. Umur yang lebih tua umumnya sudah mengalami penurunan fisik dan menjelang pensiun. Hal ini menggambarkan bahwa pihak perusahaan terus melakukan regenerasi karyawannya sehingga karyawan muda memiliki waktu yang lebih lama untuk belajar untuk meneruskan roda organisasi yang sudah dibangun oleh karyawan yang lebih tua.

Berdasarkan tingkat Pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan SLTA/ sederajat yaitu dengan jumlah sebanyak 76 orang atau 59,02%. Kondisi demikian menggambarkan konstruksi umum penggunaan SDM di beberapa Perusahaan di Indonesia.

## 4.2. Hasil Analisis

### 4.2.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Rata-rata dan standar deviasi dihitung untuk memahami arah dan divergensi responden mengenai setiap pertanyaan kuesioner. Selanjutnya nilai mean dan standar deviasi untuk setiap dimensi dan setiap variabel digunakan untuk mengetahui sikap responden terhadap suatu dimensi atau variabel tertentu. Rata-rata memberikan gambaran luas tentang data sebagai ukuran tendensi sentral. Konsekuensinya, ini memberikan gambaran luas tentang tanggapan yang diberikan oleh responden untuk setiap pertanyaan, dimensi, dan variabel. Sebagai ukuran variasi, standar deviasi menunjukkan penyebaran data, di mana kumpulan data dengan standar deviasi rendah cenderung mendekati atau di sekitar rata-rata dan sebaliknya. Rata-rata dengan standar deviasi kecil lebih dapat diandalkan daripada rata-rata dengan standar deviasi besar.

Dengan menggunakan skala Likert 5 poin dalam penelitian ini, kriteria untuk menentukan klasifikasi untuk setiap item didasarkan pada rentang berikut:

1,00	-	1,80	=	Sangat Rendah
1,81	-	2,60	=	Rendah
2,61	-	3,40	=	Sedang
3,41	-	4,20	=	Tinggi
4,21	-	5,00	=	Sangat Tinggi

Pandangan responden pada variabel-variabel yaitu :

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

		N	Min	Maks	Mean	Std. Dev	Ket
<b>Beban Kerja</b>							
x1.1	Besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan.	205	1	5	2.55	0.87	Rendah
x1.2	Pengambilan keputusan yang cepat dan tidak terduga.	205	1	5	2.32	0.99	Rendah
x1.3	Waktu kerja dan waktu istirahat karyawan.	205	1	5	2.22	0.99	Rendah
x1.4	Standar pekerjaan yang harus dicapai	205	1	5	2.22	1.03	Rendah
x1.5	Job deskripsi sesuai dengan ketrampilan	205	1	5	2.23	1.00	Rendah
Rata-rata					2.31		Rendah
<b>Karakteristik Pekerjaan</b>							
x2.1	<i>Skill variety</i> (Variasi keterampilan).	205	2	5	3.54	0.80	Tinggi
x2.2	<i>Job identity</i> (Identitas tugas).	205	2	5	3.86	0.77	Tinggi
x2.3	<i>Job significance</i> (Signifikansi tugas).	205	1	5	3.44	0.90	Tinggi
x2.4	Otonomi.	205	1	5	3.52	0.89	Tinggi
x2.5	<i>Feedback</i> (Umpan balik).	205	2	5	3.63	0.88	Tinggi
Rata-rata					3.60		Tinggi
<b>Work Family Conflict</b>							
x3.1	Tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan rumah tangga.	205	1	5	2.45	0.98	Rendah
x3.2	Banyaknya waktu yang dihabiskan di pekerjaan dibanding di rumah.	205	1	5	2.72	1.07	Sedang
x3.3	Pekerjaan dan urusan di rumah tidak terselesaikan karena pekerjaan.	205	1	5	2.47	0.93	Rendah
x3.4	Pekerjaan menimbulkan ketegangan keluarga.	205	1	5	2.56	0.96	Rendah
x3.5	Pekerjaan membuat perubahan kegiatan keluarga	205	1	5	2.60	1.02	Rendah
Rata-Rata					2.56		Rendah
<b>Burnout</b>							
y1.1	Kelelahan emosional	205	1	5	2.55	0.98	Rendah
y1.2	Sinisme	205	1	5	2.95	0.95	Sedang
y1.3	Penurunan efikasi profesional	205	1	5	2.39	0.92	Rendah
y1.4	Tidak efektif dalam bekerja	205	1	5	2.73	0.96	Sedang



y1.5	Kurangnya pencapaian	205	1	5	2.48	0.96	Rendah
Rata-Rata					2.62		Sedang
Turnover Intention							
y2.1	Berusaha lebih sedikit dalam pekerjaan daripada apa yang diperlukan,	205	1	5	2.43	0.97	Rendah
y2.2	Menunda tugas-tugas penting untuk jangka waktu yang tidak terbatas,	205	1	5	2.33	0.97	Rendah
y2.3	Mencoba untuk mendapatkan pekerjaan lain dalam organisasi	205	1	5	2.39	0.97	Rendah
y2.4	Mencoba untuk meninggalkan organisasi	205	1	5	2.53	1.00	Rendah
y2.5	Mulai mencari pekerjaan lain	205	1	5	2.47	0.93	Rendah
Rata-Rata					2.43		Rendah
Perceived Organization Support							
m1	Dukungan pekerjaan,	205	1	5	2.99	0.91	Sedang
m2	Pengakuan nilai,	205	1	5	2.92	0.93	Sedang
m3	Kepedulian terhadap minat,	205	1	5	2.90	0.97	Sedang
m4	Dukungan emosional dan	205	2	5	2.97	0.95	Sedang
m5	Dukungan perkembangan.	205	1	5	2.91	0.91	Sedang
Rata-Rata					2.94		Sedang

Pengukuran variabel Beban kerja memakai 5 point yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu. Dari tabel 4.2, diketahui variabel beban kerja nilai rata-rata skor indeks sebesar 2.31. Sehingga dapat diketahui bahwa pandangan jawaban responden pada variabel Beban Kerja termasuk kategori rendah. Dari 5 jawaban menunjukkan skor indeks jawaban berkisar antara 2,22 hingga 2,55 yang menunjukkan variasi penilaian atas kelima indikator tersebut namun semua indikator menunjukkan berada pada kategori rendah.

Pengukuran variabel Karakteristik Pekerjaan memakai 5 point yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu. Dari tabel 4.2, diketahui bahwa variabel karakteristik pekerjaan nilai rata-rata skor indeks sebesar 3.60. Sehingga dapat

diketahui bahwa pandangan responden pada variabel karakteristik pekerjaan termasuk kategori tinggi. Dari 5 jawaban menunjukkan skor indeks jawaban berkisar antara 3,52 hingga 3,86 yang menunjukkan variasi penilaian atas kelima indikator tersebut sudah variasi namun semuanya berada pada kategori tinggi.

Pengukuran variabel *Work Family Conflict* memakai 5 point yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu. Dari tabel 4.2, diketahui bahwa variabel *Work Family Conflict* mempunyai nilai rata-rata skor indeks sebesar 2.56. Sehingga dapat diketahui bahwa pandangan jawaban responden pada variabel *Work Family Conflict* termasuk kategori rendah. Dari 5 jawaban menunjukkan skor indeks jawaban variabel *Work Family Conflict* berkisar antara 2,47 hingga 2,72 yang menunjukkan variasi yang tidak tinggi dan semua indikator berada pada kategori rendah.

Pengukuran variabel *Burnout* memakai 5 point yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu. Dari tabel 4.2, diketahui bahwa variabel *burnout* mempunyai nilai rata-rata skor indeks sebesar 2.62. Sehingga dapat diketahui bahwa pandangan jawaban responden pada variabel *burnout* termasuk dalam kategori sedang. Dari 5 jawaban menunjukkan skor indeks jawaban variabel *Burnout* berkisar antara 2,39 hingga 2,95 yang menunjukkan variasi yang cukup tinggi namun semua indikator tetap berada pada kategori rendah hingga sedang.

Pengukuran variabel *Turnover intention* memakai 5 point yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu. Dari tabel 4.2, diketahui bahwa variabel *Turnover intention* mempunyai nilai rata-rata skor indeks sebesar 2.42. Sehingga dapat diketahui bahwa pandangan jawaban responden pada variabel *Turnover intention*

masuk dalam kategori sedang. Dari 5 jawaban menunjukkan skor indeks jawaban variabel Burnout berkisar antara 2,33 hingga 2,53 yang menunjukkan variasi yang cukup besar namun semua indikator tetap berada pada kategori rendah.

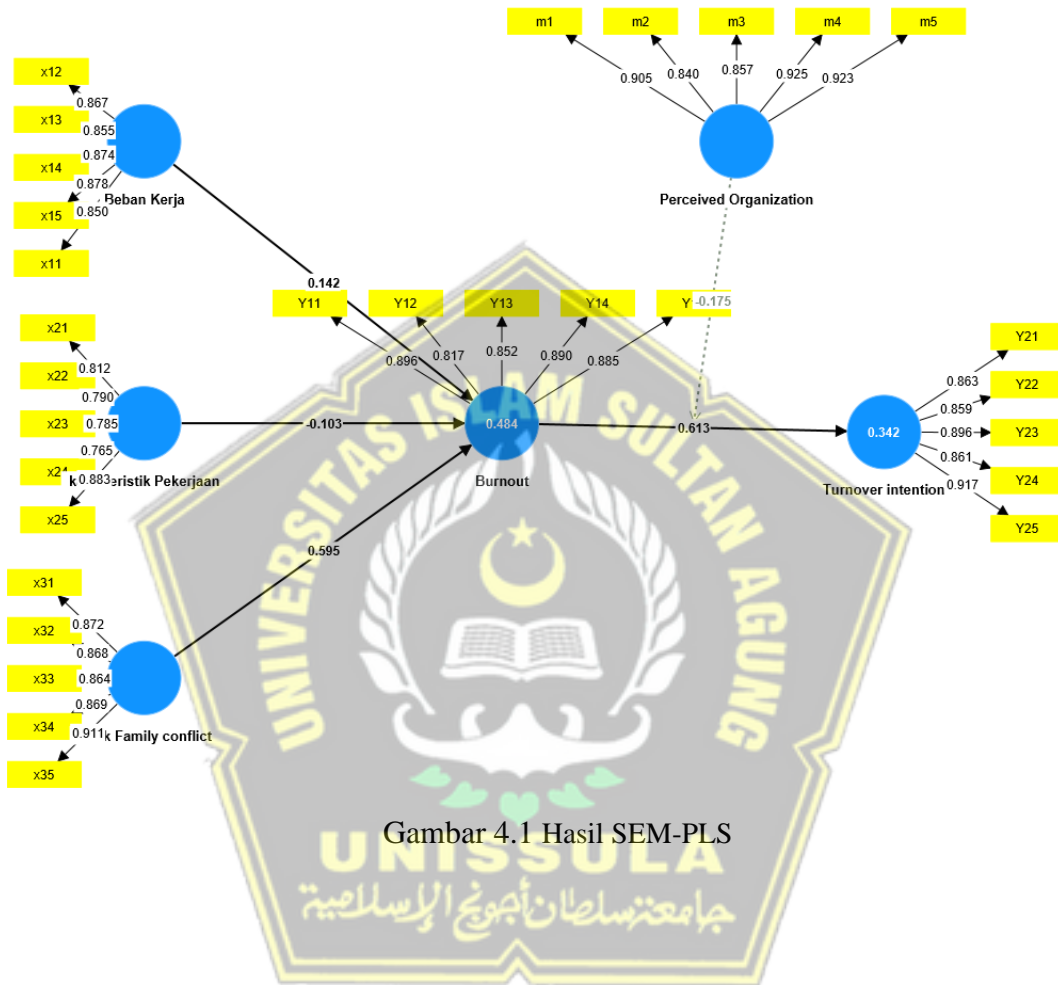
Pengukuran variabel *Perceived Organization Support* memakai 5 point yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu. Dari tabel 4.2, diketahui bahwa variabel *Perceived Organization Support* mempunyai nilai rata-rata skor indeks sebesar 2.94. Sehingga dapat diketahui bahwa pandangan jawaban responden pada variabel *Perceived Organization Support* masuk dalam kategori sedang. Dari 5 jawaban menunjukkan skor indeks jawaban variabel *Perceived Organization Support* berkisar antara 2,90 hingga 2,99 yang menunjukkan variasi yang cukup besar namun semua indikator tetap berada pada kategori sedang.

#### **4.2.2. Analisis SEM-PLS**

##### **4.2.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Model pengukuran digunakan untuk menguji indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki validitas yang baik. Apabila hasilnya tidak konsisten dengan model pengukuran yang ditentukan maka pengukurannya model harus dicek dan dianalisa lagi.

Hasil pengujian model menggunakan data sebanyak 205 menggunakan SmartPLS ver 4.0 diperoleh sebagai berikut :



Gambar 4.1 Hasil SEM-PLS

### 1. Validitas Item Individu (Validitas Konvergen)

Hasil model pengukuran dari model penelitian ini pada tabel loading faktor untuk *outer loading* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3  
Loading Factor *outer loading*

	Beban Berja	Burnout	Perceived Organization	Turnover Intention	Work Family Conflict	Karakteristik Pekerjaan	POS x Burnout
Y11		0,896					
Y12		0,817					
Y13		0,852					
Y14		0,890					
Y15		0,885					
Y21				0,863			
Y22				0,859			
Y23				0,896			
Y24				0,861			
Y25				0,917			
m1			0,905				
m2			0,840				
m3			0,857				
m4			0,925				
m5			0,923				
x12	0,867						
x13	0,855						
x14	0,874						

x15	0,878		
x21			0,812
x22			0,790
x23			0,785
x24			0,765
x25			0,883
x31		0,872	
x32		0,868	
x33		0,864	
x34		0,869	
x35		0,911	
x11	0,850		
POS x Burnout			1,000

Hasil menunjukkan bahwa angka pada masing-masing kolom menunjukkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator sebagai pengukur dari variabel laten. Item dianggap sebagai pengukur yang valid jika memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa semua item memiliki validitas konvergen yang baik.

## 2. Penilaian Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dinilai dengan menggunakan nilai *cross loading*. membandingkan hubungan antara konstruk dan akar kuadrat dari nilai AVE untuk konstruk. *Cross loading* menunjukkan bahwa semua item pengukuran memuat secara



jelas pada variabel laten yang ditentukan yang dimaksudkan untuk mengukur variabel.

Nilai korelasi variabel *cross loading* diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.4  
*Cross Loading*

	Beban Berja	Burnout	Perceived Organization	Turnover Intention	Work Family Conflict	Karakteristik Pekerjaan	POS x Burnout
Y11	0,300	0,896	0,302	0,521	0,606	-0,389	0,237
Y12	0,259	0,817	0,259	0,417	0,522	-0,334	0,199
Y13	0,243	0,852	0,271	0,440	0,547	-0,314	0,255
Y14	0,277	0,890	0,340	0,477	0,619	-0,349	0,174
Y15	0,291	0,885	0,306	0,482	0,613	-0,306	0,241
Y21	0,583	0,437	0,041	0,863	0,325	-0,391	-0,048
Y22	0,447	0,510	0,117	0,859	0,417	-0,342	-0,029
Y23	0,535	0,434	0,048	0,896	0,337	-0,374	-0,104
Y24	0,571	0,506	0,105	0,861	0,382	-0,414	-0,065
Y25	0,511	0,477	0,073	0,917	0,394	-0,411	-0,084
m1	- 0,033	0,330	0,905	0,074	0,256	-0,127	0,328
m2	0,030	0,272	0,840	0,050	0,243	-0,058	0,289
m3	0,011	0,307	0,857	0,027	0,216	-0,076	0,260
m4	- 0,002	0,307	0,925	0,105	0,252	-0,173	0,247
m5	- 0,036	0,313	0,923	0,091	0,230	-0,110	0,289
x12	0,867	0,292	-0,034	0,582	0,205	-0,299	-0,132

x13	0,855	0,246	-0,058	0,471	0,165	-0,249	-0,040
x14	0,874	0,253	0,013	0,463	0,173	-0,189	-0,072
x15	0,878	0,263	-0,028	0,568	0,261	-0,291	-0,068
x21	- 0,290	-0,348	-0,092	-0,391	-0,326	0,812	0,020
x22	- 0,228	-0,307	-0,123	-0,345	-0,299	0,790	-0,025
x23	- 0,194	-0,331	-0,144	-0,283	-0,383	0,785	-0,083
x24	- 0,222	-0,237	-0,056	-0,350	-0,284	0,765	0,038
x25	- 0,294	-0,333	-0,121	-0,407	-0,356	0,883	-0,018
x31	0,167	0,604	0,190	0,342	0,872	-0,382	0,143
x32	0,216	0,581	0,244	0,391	0,868	-0,382	0,198
x33	0,248	0,552	0,174	0,380	0,864	-0,314	0,143
x34	0,222	0,593	0,268	0,391	0,869	-0,360	0,215
x35	0,208	0,610	0,299	0,359	0,911	-0,361	0,205
x11	0,850	0,305	0,041	0,502	0,230	-0,283	-0,017
POS x Burnout	- 0,076	0,254	0,313	-0,074	0,207	-0,020	1,000

Validitas diskriminan dilihat dari HTMT dan Fornier-Larcker sebagai berikut :

Tabel 4.5  
Uji Validitas Diskriminan HTMT

	Beban Kerja	Burnout	Perceived Organization	Turnover Intention	Work Family Conflict	Karakteristik Pekerjaan	POS x Burnout
Beban Kerja							
Burnout	0.342						
Perceived Organization	0.047	0.367					
Turnover Intention	0.650	0.581	0.084				
Work Family Conflict	0.261	0.726	0.286	0.456			
Karakteristik Pekerjaan	0.338	0.431	0.135	0.490	0.455		
POS x Burnout	0.079	0.266	0.326	0.078	0.214	0.049	

Nilai uji HTMT antar variabel laten menunjukkan tidak ada yang memiliki nilai yang lebih besar dari 0,90. Hasil ini menunjukkan adanya validitas diskriminan yang memadai untuk semua konstruks variabel dalam model konseptual yang diusulkan.

Tabel 4.6  
Uji Validitas Diskriminan Fornell-Larcker

	Beban Kerja	Burnout	Perceived Organization	Turnover Intention	Work Family Conflict	Karakteristik Pekerjaan
Beban Kerja	0.865					
Burnout	0,317	0.868				
Perceived Organization	-0,013	0,342	0,891			
Turnover Intention	0,601	0,540	0,089	0,880		
Work Family Conflict	0,241	0,671	0,269	0,424	0,877	
Karakteristik Pekerjaan	-0,306	-0,390	-0,136	-0,440	-0,411	0,808

Nilai uji Fornell-Larcker antar variabel laten menunjukkan bahwa nilai uji yang berada dalam garis diagonal (latar belakang agak tebal). Hal ini menunjukkan masing-masing variabel laten adalah variabel yang secara nilai berbeda dengan variabel laten lain. Hasil ini menunjukkan adanya validitas diskriminan yang memadai untuk semua konstruks variabel dalam model konseptual yang diusulkan.

Model pengukuran menunjukkan validitas diskriminan yang memadai yang berarti bahwa masing-masing variabel yang diusulkan berbeda satu sama lain serta menunjukkan validitas konvergen dan validitas diskriminan yang memadai

### 3. Analisis Reliability

Uji reliabilitas disajikan dalam reliabilitas komposit, dan *Cronbach Alpha*.

Tabel 4.7  
Uji Reliability

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Beban Kerja	0,916	0,920	0,937	0,748
Burnout	0,918	0,922	0,939	0,754
Perceived Organization Support	0,938	1,006	0,950	0,793
Turnover Intention	0,927	0,928	0,945	0,774
Work Family Conflict	0,925	0,926	0,943	0,769
Karakteristik Pekerjaan	0,867	0,875	0,904	0,653

Semua variabel laten menunjukkan nilai Reliabilitas komposit di atas 0,70 dari pada rentang antara 0,904 hingga 0,950. Nilai-nilai untuk perkiraan konsistensi reliabilitas yang dapat diterima. Nilai Alpha Cronbach juga menunjukkan nilai-nilai yang lebih besar dari 0,60 yaitu pada rentang 0,867 hingga 0,938. Oleh karena itu hasil menunjukkan bahwa item pengukuran sesuai untuk masing-masing variabel laten dan dapat diandalkan.

Hasil AVE memberi kontribusi pada kekuatan model pengukuran masing-masing variabel laten. Varian rata-rata diekstraksi (AVE) yang mengukur varians yang ditangkap oleh indikator relatif terhadap kesalahan pengukuran, harus lebih besar dari 0,50 untuk membenarkan menggunakan konstruk tersebut. Varians rata-rata

yang diekstraksi berada dalam jangkauan 0,653 dan 0,793. Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa semua konstruks merupakan ukuran yang valid berdasarkan estimasi parameter mereka, yang menunjukkan validitas konvergen yang wajar.

#### 4.2.3 Model Struktural (Inner Model)

##### 1. Penilaian Koefisiensi Determinasi R<sup>2</sup>

Nilai R<sup>2</sup> menentukan kekuatan prediksi model. Nilai R<sup>2</sup> mengukur hubungan variabel laten dalam menjelaskan varians ke varians totalnya. Tabel 4.8 menunjukkan R<sup>2</sup> untuk setiap variabel endogen didefinisikan pada model teoritis yang diusulkan.

Tabel 4.8  
Nilai R<sup>2</sup> dan Adjusted R<sup>2</sup>

	R Square	R Square Adjusted
Burnout	0.484	0.476
Turnover Intention	0.342	0.332

Nilai R<sup>2</sup> pada variabel Burnout menunjukkan nilai sebesar 0.484. Hal ini berarti bahwa 48,4% burnout karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel beban kerja, karakteristik pekerjaan dan work family conflict dan 51,6% burnout dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

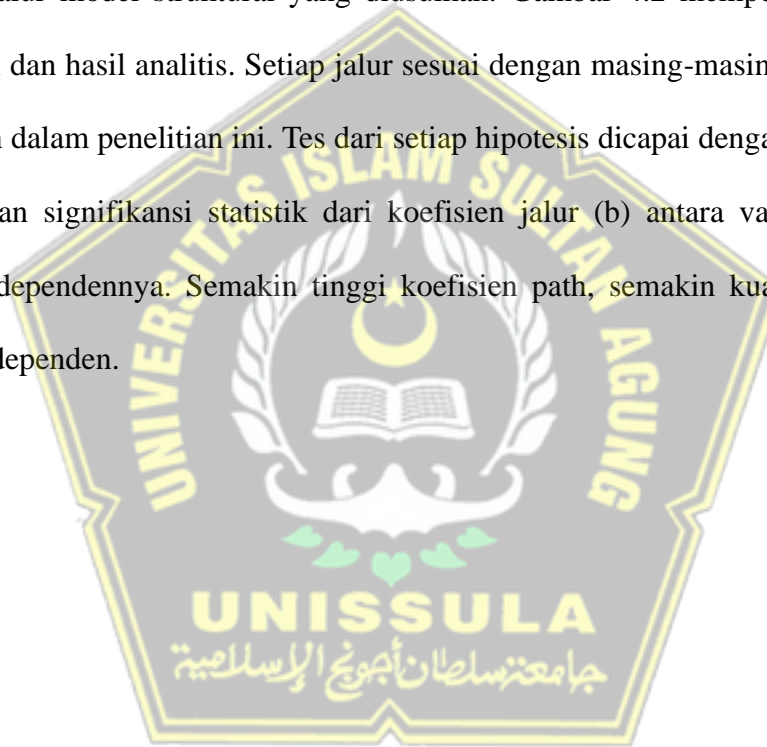
Nilai R<sup>2</sup> pada variabel Turnover intention menunjukkan nilai sebesar 0.342. Hal ini berarti bahwa 34,2% turnover intention dapat dipengaruhi oleh variabel beban kerja, karakteristik pekerjaan dan work family conflict, burnout serta perceived

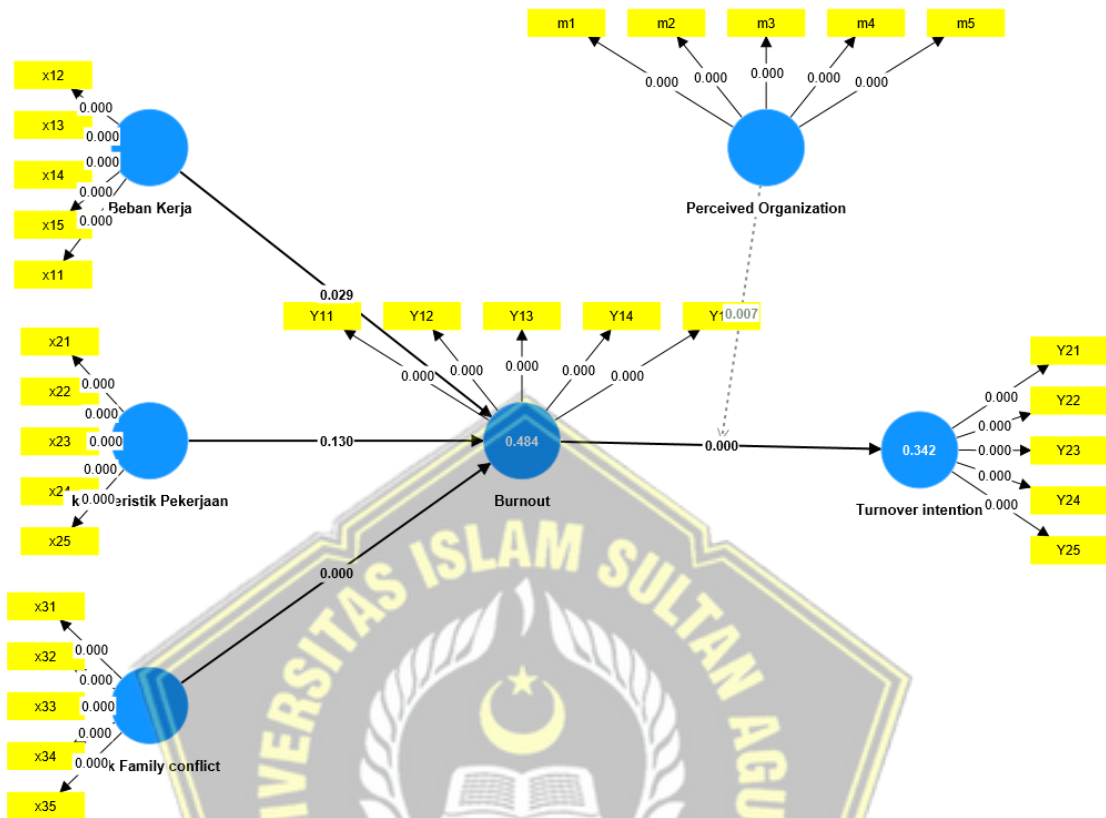


organization support dan 65,8% turnover intention dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

#### **4.2.3. Pengujian Hipotesis yang Diusulkan**

Setelah validitas model struktural dikonfirmasi, langkah selanjutnya adalah menilai jalur model struktural yang diusulkan. Gambar 4.2 memperlihatkan model struktural dan hasil analisis. Setiap jalur sesuai dengan masing-masing hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Tes dari setiap hipotesis dicapai dengan melihat tanda, ukuran dan signifikansi statistik dari koefisien jalur (b) antara variabel laten dan variabel dependennya. Semakin tinggi koefisien path, semakin kuat efek LV pada variabel dependen.





Gambar 4.2

Hasil model penelitian

Hasil pengujian koefisien jalur dari model yang diuji berdasarkan hasil dari analisis PLS dari software SmartPLS disajikan pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.9

## Pengujian hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Beban Kerja -> Burnout	0,142	0,146	0,065	2,191	0,029
Burnout -> Turnover Intention	0,613	0,609	0,061	10,003	0,000
Perceived Organization Support - > Turnover Intention	-0,053	-0,046	0,105	0,507	0,612
Work Family Conflict -> Burnout	0,595	0,590	0,061	9,758	0,000
Karakteristik Pekerjaan -> Burnout	-0,103	-0,106	0,068	1,514	0,130
POS x Burnout -> Turnover intention	-0,175	-0,169	0,065	2,693	0,007

Hasil tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Burnout

Hipotesis 1 menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Burnout menunjukkan koefisien positif. Nilai t statistik pengujian metode bootstrap menunjukkan sebesar 2.191 dengan signifikansi sebesar 0.029 yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa Beban Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Burnout. Dengan demikian Hipotesis 1 diterima.

### 2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Burnout

Hipotesis 2 menguji pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Burnout menunjukkan koefisien negatif. Nilai t statistik pengujian metode bootstrap menunjukkan sebesar 1.514 dengan signifikansi sebesar 0.130 yang lebih besar dari

0.05. Hal ini menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Burnout. Dengan demikian Hipotesis 2 ditolak.

### **3. Pengaruh Work Family Conflict terhadap Burnout**

Hipotesis 3 menguji pengaruh Work Family Conflict terhadap Burnout menunjukkan koefisien positif. Nilai t statistik pengujian metode bootstrap menunjukkan sebesar 9.758 dengan signifikansi sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa Work Family Conflict pengaruh positif dan signifikan terhadap Burnout. Dengan demikian Hipotesis 3 diterima.

### **4. Pengaruh Burnout terhadap Turnover Intention**

Hipotesis 4 menguji pengaruh Burnout terhadap Turnover intention menunjukkan koefisien positif. Nilai t statistik pengujian metode bootstrap menunjukkan sebesar 10.003 dengan signifikansi sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa Burnout memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Dengan demikian Hipotesis 4 diterima.

### **5. Pengaruh Perceived Organization Support Memoderasi Burnout terhadap Turnover Intention**

Pada pengujian Hipotesis 5 yang menguji pengaruh Burnout terhadap Turnover Intention yang dimoderasi oleh *Perceived Organization Support (POS)* menunjukkan koefisien dengan arah negatif. Nilai t statistik pengujian metode bootstrap menunjukkan sebesar 2.693 dengan signifikansi sebesar 0.007 yang menunjukkan

lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organization Support* memiliki fungsi moderasi yang signifikan pada hubungan antara *Burnout* dengan *Turnover Intention* dengan arah negatif. Dengan demikian *Perceived Organization Support* dapat menurunkan pengaruh burnout terhadap turnover intention. Dengan demikian Hipotesis 5 diterima.

### **4.3 Pembahasan Hasil Interpretasi Penelitian**

#### **4.3.1 Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Burnout***

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (*Smart Partial Least Square*), dapat ditarik kesimpulan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Burnout*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi beban kerja, maka akan mengakibatkan *burnout* semakin tinggi secara signifikan. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel hasil penelitian bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar  $2,191 > 1,96$  dan nilai P Value sebesar  $0,029 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Analisis angka rata-rata kuesioner menunjukkan bahwa nilai tertinggi dari indikator Beban Kerja adalah besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan sebesar 2,55%. Hal ini menunjukkan bahwa pada lokasi penelitian PT Ungaran Sari Garments Kabupaten Semarang mencerminkan bahwa beban kerja yang diemban karyawan memiliki target yang besar sehingga karyawan memiliki keluhan kesah yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dengan adanya beban kerja yang melebihi kapasitas karyawan maka secara langsung akan

membuat karyawan memiliki rasa lelah secara mental dan juga fisik, hal ini perlu diperhatikan oleh pimpinan divisi masing-masing agar memperhatikan kesehatan mental dan juga kesehatan fisik karyawan akibat target kerja yang melebihi kapasitas.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan (Keser & Yilmaz, 2014) yang menjelaskan bahwa adanya beban kerja sebagai proses untuk menentukan jumlah jam dikerjakan oleh orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh pada terjadinya burnout pada karyawan. Banyaknya item tugas dan pekerjaan dalam sehari merupakan salah satu beban kerja yang berlebihan yang dapat menyebabkan para karyawan mengalami kelelahan kerja. Dengan adanya hal tersebut maka diharapkan perusahaan PT Ungaran Sari Garments Kabupatem Semarang lebih mampu mengoptimalkan performa dan kapasitas karyawan sesuai dengan regulasi yang berlaku sehingga akan melahirkan rasa nyaman dalam melakukan pekerjaan. Fenomena ini didukung oleh penelitian - penelitian sebelumnya oleh (Juhnisa & Fitria, 2020) maupun (Rizky & Suhariadi, 2021) mendapatkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout*.

#### **4.3.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Burnout***

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (*Smart Partial Least Square*), dapat ditarik kesimpulan bahwa Karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Burnout*. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas karakteristik pekerjaan, maka akan membuat *burnout*



semakin rendah. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel hasil penelitian bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar  $1,514 < 1,96$  dan nilai P Value sebesar  $0,130 >$  tingkat signifikansi 0,05, sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Analisis angka rata-rata kuesioner menunjukkan bahwa nilai tertinggi dari indikator karakteristik pekerjaan adalah *job identify* sebesar 3,86%. Hal ini menunjukkan bahwa pada lokasi penelitian PT Ungaran Sari Garments Kabupaten Semarang mencerminkan bahwa identitas tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan dapat diterima dan diselesaikan dengan baik oleh karyawan. *Job identify* mengacu pada sejauh mana pekerjaan itu melibatkan penyelesaian yang utuh yang dapat diidentifikasi, bukan hanya sebagian. Artinya, karyawan melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir dengan hasil yang terlihat.

Hal ini tidak sejalan dengan teori *Ahmad et al.*, (2020) yang mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan tertentu menuntut pekerja untuk bekerja keras sehingga banyak menguras energi dan meningkatkan kelelahan kerja atau *burnout*. Sedangkan di lokasi penelitian di PT Ungaran Sari Garments kabupaten Semarang tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan sudah dibagi secara terstruktur dan dilakukan secara terus-menerus.

#### **4.3.3 Pengaruh *Work Family Conflict* Terhadap *Burnout***

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (*Smart Partial Least Square*), dapat ditarik kesimpulan bahwa *work family conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Burnout*. Hal ini berarti bahwa

semakin tinggi *work family conflict* maka akan mengakibatkan *burnout* semakin tinggi secara signifikan. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel hasil penelitian bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar  $9,758 > 1,96$  dan nilai P Value sebesar  $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Analisis angka rata-rata kuesioner menunjukkan bahwa nilai tertinggi dari indikator *work family conflict* adalah banyaknya waktu yang dihabiskan di pekerjaan disbanding di rumah sebesar 2,72%. Hal ini menunjukkan bahwa pada lokasi penelitian PT Ungaran Sari Garments Kabupaten Semarang mencerminkan bahwa banyaknya jam kerja tambahan yang mengakibatkan waktu di pekerjaan lebih banyak dibanding di rumah. Sehingga dengan waktu di rumah yang relatif sedikit akan mengakibatkan *work family conflict* karena anggota keluarga terkadang merasa kecewa mengetahui bahwa mereka meluangkan waktu bersama sedikit karena jam kerja tambahan.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Muhdiyanto & Mranani, 2018) yang mendapatkan bahwa *work family conflict* berpengaruh pada peningkatan *burnout*. Bahwa dengan sedikitnya waktu yang ada di rumah karena tuntutan pekerjaan yang mewajibkan lembur dan menyelesaikan pekerjaan pada hari itu juga akan memungkinkan terjadinya *work family conflict* dan akan berdampak pada *burnout* yang dirasakan oleh karyawan.

#### 4.3.4 Pengaruh *Burnout* Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (*Smart Partial Least Square*), dapat ditarik kesimpulan bahwa *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *burnout*, maka akan mengakibatkan *turnover intention* semakin tinggi secara signifikan. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel hasil penelitian bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar  $10,005 > 1,96$  dan nilai P Value sebesar  $0,000 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Analisis angka rata-rata kuesioner menunjukkan bahwa nilai tertinggi dari indikator *burnout* adalah sinisme sebesar 2,95%. Hal ini menunjukkan bahwa pada lokasi penelitian PT Ungaran Sari Garments Kabupaten Semarang mencerminkan bahwa karyawan memiliki sikap sinisme yang berarti ketidakpedulian atau sikap yang jauh terhadap kerja individu yang tinggi. Sikap ini bisa disebabkan karena kelelahan secara terus-menerus yang dirasakan oleh karyawan. Dijelaskan oleh Russell *et al.* (2020) sebagai cara di mana karyawan menjauhkan diri dari pekerjaan dan mengembangkan hal-hal negatif terhadap pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Asepta & Pramitasari, (2022), maupun Ekel *et al.* (2019). Penelitian tersebut mendukung teori bahwa *burnout* yang dialami pekerja akan menghasilkan berbagai reaksi negatif termasuk ketidakhadiran, niat

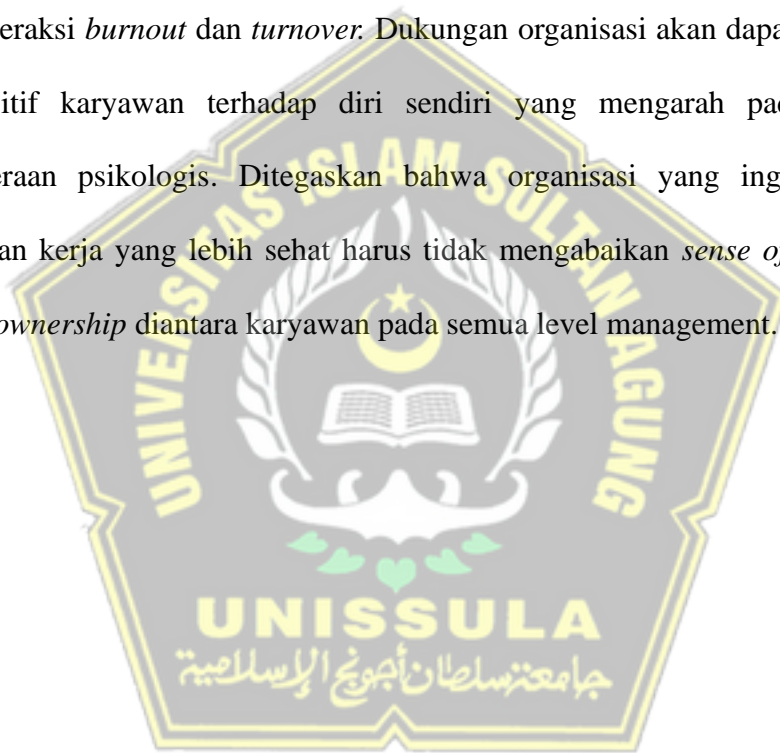
untuk meninggalkan pekerjaan, ketidakpuasan kerja, penarikan diri, dan *turnover* (Maslach & Leiter, 2016).

#### **4.3.5 Pengaruh *Perceived Organization Support* Memoderasi *Burnout* terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program aplikasi SmartPLS versi 4.0 (*Smart Partial Least Square*), dapat ditarik kesimpulan bahwa *perceived organization support* dapat memoderasi hubungan antara *burnout* dan *turnover intention* dengan arah negative dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *perceived organization support*, maka akan menurunkan efek dari *burnout* ke *turnover intention* secara signifikan. Temuan ini dapat diketahui berdasarkan hasil perhitungan sesuai dengan Tabel hasil penelitian bahwa diketahui nilai t-statistic yang dihasilkan yaitu sebesar  $2,693 > 1,96$  dan nilai P Value sebesar  $0,007 <$  tingkat signifikansi  $0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Analisis angka rata-rata kuesioner menunjukkan bahwa nilai tertinggi dari indikator *perceived organization support* adalah dukungan pekerjaan sebesar 2,99%. Hal ini menunjukkan bahwa pada lokasi penelitian PT Ungaran Sari Garments Kabupaten Semarang mencerminkan bahwa dukungan pekerjaan yang diberikan oleh atasan cenderung tinggi. Sehingga terbentuk sebuah persepsi karyawan terhadap dukungan dan kepedulian dari organisasi terhadap karyawan. Kondisi ini sangat bisa berpengaruh terhadap mental dan mindset karyawan dan bisa menurunkan efek dari kelelahan kerja yang dirasakan

oleh karyawan dan dinilai dapat memberikan kemudahan suatu perusahaan dalam pencapaian suatu tujuan yang mendasar dari organisasi atau yang telah direncanakan

Hal ini sejalan dengan penelitian Weigl *et al.* (2016) dimana ada sejumlah penelitian yang telah menunjukkan bahwa dukungan organisasi (*perceived organization support*) dapat menjadi variabel penyangga penting yang berkontribusi untuk interaksi *burnout* dan *turnover*. Dukungan organisasi akan dapat meningkatkan rasa positif karyawan terhadap diri sendiri yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan psikologis. Ditegaskan bahwa organisasi yang ingin membangun lingkungan kerja yang lebih sehat harus tidak mengabaikan *sense of belonging* dan *sense of ownership* diantara karyawan pada semua level management.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Tiga variabel digunakan sebagai prediktor utama dalam penelitian ini yaitu : beban kerja, karakteristik pekerjaan dan *work family conflict* terhadap variabel *burnout*. Selanjutnya pengujian dilanjutkan dengan menguji *burnout* terhadap *turnover intention* dan efek moderasi dari *perceived organization support* (dukungan organisasi) atas hubungan *burnout* dengan *turnover intention*. Lima hipotesis dikembangkan untuk penelitian ini. *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis.

Hasil pengujian Hipotesis 1 mendapatkan bahwa Beban kerja diperoleh memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Burnout*. Hasil ini berarti bahwa penelitian menerima hipotesis 1. Semakin besar beban kerja akan meningkatkan *burnout* yang dialami pekerja.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh bahwa karakteristik pekerjaan diperoleh tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *burnout*. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 2 tidak didukung oleh data penelitian. Hasil juga menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang dihadapi karyawan dalam kehidupan kerjanya tidak mempengaruhi kelelahan kerja mereka.

Hipotesis 3 menemukan hasil empiris bahwa *work family conflict* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *burnout*. Dengan kata lain Hipotesis 3 didukung oleh data penelitian. Hal ini berarti bahwa pekerja yang memiliki konflik



kepentingan antara pekerjaan dengan keluarga akan memberikan kelelahan kerja yang semakin tinggi.

Pada hipotesis 4 yang menghipotesiskan bahwa burnout diperoleh memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention. Hasil empiris penelitian mendapatkan bahwa kelelahan kerja yang semakin tinggi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan niat untuk keluar dari pekerjaan yang berarti hipotesis 4 diterima.

Pengujian Hipotesis 5 mendapatkan hasil empiris bahwa *perceived organization support* atau dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh burnout terhadap turnover intention dengan arah negatif, Hal ini berarti bahwa pengaruh kelelahan kerja dalam meningkatkan niat keluar dari pekerjaan akan lebih kecil terjadi pada karyawan yang menerima dukungan organisasi yang lebih besar.

## **5.2. Implikasi**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Penelitian saat ini memberikan dasar untuk penelitian empiris lebih lanjut tentang bagaimana beban kerja dan work family conflict karyawan berdampak pada terjadinya kelelahan kerja karyawan (*burnout*). Temuan penelitian akan menjadi landasan penting bagi para peneliti atau akademisi dalam mendasarkan penelitian ke depan. Studi ini memberikan wawasan berharga mengenai pengaruh permasalahan dengan beban pekerjaan dan konflik rumah tangga dengan pekerjaan menjadi factor pembentuk kelelahan kerja.

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi tentang hubungan antara karakteristik pekerjaan yang tidak terlalu signifikan dalam mempengaruhi kelelahan kerja. Hal ini karena preferensi jenis pekerjaan mungkin sangat berbeda pada masing-masing individu karyawan. Mungkin ada karyawan yang senang pekerjaan yang menantang namun banyak juga yang tidak suka pekerjaan yang menantang sehingga generalisasi hasil penelitian tidak signifikan.

Burnout atau kelelahan kerja adalah salah satu predictor utama turnover intention atau keinginan keluar dari pekerjaan. Sehingga nampaknya hal ini menjadi peringatan bagi organisasi untuk meminimalkan burnout. Dukungan organisasi atau perceived organization support diperoleh dapat mengurangi dampak dari burnout pada peningkatan niat keluar dari pekerjaan sehingga dukungan organisasi seharusnya menjadi salah satu kebijakan yang harus diambil oleh organisasi.

### **5.2.2 Implikasi Praktis**

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis. Pertama, hasil penelitian ini penting karena akan membantu organisasi memahami burnout dan turnover intention dengan meminimalkannya. Salah satunya adalah mengenai beban kerja, dimana beban kerja harus dibuat seadil mungkin bagi setiap karyawan dengan memperhatikan aspek kesehatan fisik dan mental karyawan. Apabila pekerjaan harus ditingkatkan waktunya maka perhitungan jam kerja sebagai jam lembur harus diberakukan. Hal ini dapat menurunkan kemungkinan terjadinya work-family conflict pada karyawan.

Penelitian ini juga memunculkan implikasi akan pentingnya dukungan organisasi yang baik bagi setiap karyawan dalam menjalani kehidupan kerjanya. Dukungan organisasi berupa dukungan pekerjaan, pengakuan nilai, kepedulian terhadap minat karyawan, dukungan emosional dan dukungan perkembangan harus selalu menjadi bagian dari kebijakan perusahaan.

Selain itu, temuan penelitian ini akan memungkinkan organisasi untuk mengatasi faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention. Khususnya, karyawan yang memiliki kinerja yang baik oleh banyak masalah, termasuk stres, beban kerja, dan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Kondisi buruk tersebut dievaluasi sehingga dapat menjadi hal positif dan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### **5.3. Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian Mendatang**

Dalam penelitian ini, ditemukan beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini dilakukan pada karyawan di perusahaan yang bekerja pada shift yang berbeda sehingga tingkat persepsi beban kerja dan kelelahan kerja mungkin juga berbeda pada setiap waktu. Oleh karena itu, akan sulit untuk menggeneralisasikan hasil ini.

Temuan ke depan harus diterapkan secara khusus dengan menggunakan variabel kontrol seperti jenis shift kerja. Mungkin saja, penelitian yang akan datang dapat mengkaji bagaimana karyawan dapat membandingkannya dengan jenis Perusahaan lain. Kedua, sebagai moderator penelitian ini hanya menggunakan dukungan organisasi. Dalam penelitian ke depan, variabel lain yang dapat menurunkan hubungan burnout dan turnover intention perlu untuk dikembangkan

misalnya kompensasi atau komitmen organisasi. Ketiga, data dikumpulkan dengan bantuan kuesioner yang dikelola sendiri, memungkinkan peserta untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang konsisten dengan persepsi pribadi mereka. Penelitian di masa depan mungkin dapat memberikan pemahaman yang lebih baik jika dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adu, K. O., Amponsah, S., & Arthur, N. (2015). Turnover Intention Among Categories Of Staff In The Hotel Industry In Ghana : A Case Of Sekondi-Takoradi Metropolis. *Munich Personal RePEc Archive*, 68536. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/68536/>
- Ahmad, J., Saffardin, S. F., & Teoh, K. B. (2020). How does job demands and job resources affect work engagement towards burnout? The case of penang preschool. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(5), 283–293. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i2/pr200490>
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2013). Why do employees jump ship? Examining intent to quit employment in a non-western cultural context. *Employee Relations*, 35(4), 408–422. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2012-0027>
- Anjum, Z.-U.-Z., Fan, L., Javed, M. F., & Rao, A. (2014). Job characteristics Model and job Satisfaction. *International Journal of Education and Research*, 2(11), 242–262.
- Asepta, U. Y., & Pramitasari, D. (2022). Pengaruh Job Stress Dan Burnout Syndrome Terhadap Turnover Ntention Pada Karyawan Wanita Di Kota Malang. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 13(1), 34–52.
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(03), 3–7. <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000253>
- Bester, J., Stander, M. W., & van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a Manufacturing Division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1215>
- Cain, B. (2007). A Review of the Mental Workload Literature. *Defence Research and Development Toronto (Canada)*, 1998, 4-1-4–34. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA474193>
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253–263. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.008>
- Dewi, R. S., & Riana, I. G. (2019). The Effect Of Workload On Role Stress and Burnout. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(03), 1–5.
- Dyah Pramesthi, Y. (2018). Relationship Between Five Dimension of Job Characteristic Model With Job Stress. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 18(2), 57–66.



- Ekel, N. M., Sendow, G. M., & Trang, I. (2019). Pengaruh Burnout, Employee Engagement Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Tasik Ria Resort. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 6037–6046.
- Elçi, M., Yıldız, B., & Erdilek, M. (2016). *The Impact of Burnout on Turnover Intention : Moderator Roles of Subjective Vitality and Supervisor Support*. July, 21–23.
- Fan, J., & Smith, A. P. (2017). The impact of workload and fatigue on performance. *Communications in Computer and Information Science*, 726(September 2021), 90–105. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-61061-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61061-0_6)
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2013). Work-family conflict and job satisfaction: Emotional intelligence as a moderator. *Stress and Health*, 29(3), 222–228. <https://doi.org/10.1002/smi.2451>
- Govindaraju, N. (2018). Addressing Employee Turnover Problem: A Review of Employee Turnover Core Models. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(11). [www.ijisrt.com](http://www.ijisrt.com)516
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hill, A. P., & Curran, T. (2016). Multidimensional Perfectionism and Burnout: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 20(3), 269–288. <https://doi.org/10.1177/1088868315596286>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 5, 103–131. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych->
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Juhnisa, E., & Fitria, Y. (2020). Pengaruh beban kerja terhadap burnout karyawan pada PT PLN (persero) dengan dukungan sosial sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 2(4), 168. <https://doi.org/10.24036/jkmw02100350>
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of



- work engagement. In *International Journal of Bank Marketing* (Vol. 34, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Keser, A., & Yilmaz, G. (2014). Workload, Burnout, and Job Satisfaction Among Call Center Employees. *Journal of Social Policy Conferences*, 66–67, 1–13.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lam, L. T., Lam, M. K., Reddy, P., & Wong, P. (2022). Factors Associated with Work-Related Burnout among Corporate Employees Amidst COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031295>
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Keena, L. D., Frank, J., & Hogan, N. L. (2019). Exploring the link between work-family conflict and job burnout among Indian police officers. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 92(1), 35–55. <https://doi.org/10.1177/0032258x18761285>
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). The Maslach Burnout Inventory Manual. *The Maslach Burnout Inventory, May 2016*, 191–217. <https://www.researchgate.net/publication/277816643>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Muhdiyanto, & Mranani, M. (2018). Peran Work Family Conflict dan Role Conflict pada Intensi Keluar: Burnout sebagai Intervening. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 17(1), 27–39. <https://doi.org/10.12695/jmt.2018.17.1.3>
- Mustamu, R. H., & Lewiuci, P. G. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora Journal*, 4(2), 101–107.
- Nathan, A. J., & Scobell, A. (2012). How China sees America. In BPFE UNIVERSITAS DIPONEGORO (Ed.), *Foreign Affairs* (Vol. 91, Issue 5). BPFE UNIVERSITAS DIPONEGORO. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nilsen, W., Skipstein, A., & Demerouti, E. (2016). Adverse trajectories of mental health problems predict subsequent burnout and work-family conflict - a

- longitudinal study of employed women with children followed over 18years. *BMC Psychiatry*, 16(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12888-016-1110-4>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Work-Family Conflict, Readiness for Change and Employee Performance Relationship During the Covid-19 Pandemic on Part-Time Female Employees of the Packaging Industry in Tangerang. *Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 79–88.
- Olsen, K. M., Sverdrup, T., Nesheim, T., & Kalleberg, A. L. (2016). Multiple foci of commitment in a professional service firm: balancing complex employment relations. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 390–407. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12109>
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2010). Extending the reach of job design theory: Going beyond the job characteristics model. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (Issue March 2017). <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n16>
- Payne, N. (2001). Occupational stressors and coping as determinants of burnout in female hospice nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 33(3), 396–405. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01677.x>
- Putri, S. C. U., Setiadi, I. K., & Mulyono, S. I. (2021). The Effects of Emotional Labour, Job Characteristics and Job Demands on Job Burnout with Counterproductive Behaviour in Hermina Hospital Depok, West Java, Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(4), 8. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i4.19077>
- Rahmawati, R. (2016). Kepuasan Kerja Dan Burnout Terhadap Intensitas Turnover Pada Karyawan Organik Dan Anorganik Di Ajb Bumiputera Syariah Yogyakarta. *Jurnal MD*, 41–54.
- Ran, L., Chen, X., Peng, S., Zheng, F., Tan, X., & Duan, R. (2020). Job burnout and turnover intention among Chinese primary healthcare staff: The mediating effect of satisfaction. *BMJ Open*, 10(10), 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-036702>
- Rivai, H. A., Lukito, H., & Ramadhi. (2021). The Effect of Work Family Conflict on Burnout Through Work Stress as a Mediation Variabel in West Sumatra Shipping Polytechnic. *Jurnal Menara Ilmu*, XV(02), 79–89.
- Rizky, N., & Suhariadi, F. (2021). Pengaruh Workload dan Social Support terhadap Burnout pada Tenaga Kesehatan di Masa Pandemi COVID-19. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 1(2), 1199–1206. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v1i2.28426>
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku organisasi*. PT Indeks.
- Rolos, J., Sambul, S., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap

- Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(004), 19–27.
- Russell, M. B., Attoh, P. A., Chase, T., Gong, T., Kim, J., & Liggans, G. L. (2020). Examining Burnout and the Relationships Between Job Characteristics, Engagement, and Turnover Intention Among U.S. Educators. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020972361>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*. Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Shaheen, F., & Mahmood, N. (2020). Burnout and its predictors: Testing a model among public school teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 35(35), 355–372. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2020.35.2.19>
- Sharma, N., & Singh, V. K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 234–249. <https://doi.org/10.1108/sajgbr-02-2015-0020>
- Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Qureshi, W. H., & Rizwan, M. (2014). Antecedents of Job Stress and its impact on employee's Job Satisfaction and Turnover Intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 204–226. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6098>
- Soria-Oliver, M., López, J. S., & Torrano, F. (2017). Relations between mental workload and decision-making in an organizational setting. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 30(1). <https://doi.org/10.1186/s41155-017-0061-0>
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431–1447. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Surji, K. (2014). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff. *European Journal of Business and Management*, January 2013. <https://doi.org/10.7176/ejbm/5-25-2013-01>
- Wahyuni, R. A. (2019). Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905–913.

- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W., & Glaser, J. (2016). The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: a cross-sectional study in two nursing settings. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1774–1788. <https://doi.org/10.1111/jan.12948>
- Wibowo, A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2021). the Effect of Workloads on Turnover Intention With Work Stress As Mediation and Social Support As Moderated Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 404–412. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.16>
- Zheng, J., & Wu, G. (2018). Work-family conflict, perceived organizational support and professional commitment: A mediation mechanism for chinese project professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph15020344>

