

**PENGARUH OVERWORK, OVERTIME, SUPERVISORY SUPPORT DAN
INCENTIVE PADA EMPLOYEE TURNOVER INTENTION DI O&M
COMPANY PLTU TANJUNG JATI B JEPARA**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

TITAH UNGGUL WIRANDONO
MM 20402100009

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2023**

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH OVERWORK, OVERTIME, SUPERVISORY SUPPORT DAN INCENTIVE PADA EMPLOYEE TURNOVER INTENTION DI O&M COMPANY PLTU TANJUNG JATI B JEPARA

Disusun Oleh:

TITAH UNGGUL WIRANDONO
MM 20402100009

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

Semarang, November 2023
Pembimbing,


Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.
NIK 210490020

**PENGARUH OVERWORK, OVERTIME, SUPERVISORY SUPPORT DAN
INCENTIVE PADA EMPLOYEE TURNOVER INTENTION DI O&M
COMPANY PLTU TANJUNG JATI B JEPARA**

Disusun Oleh:

**TITAH UNGGUL WIRANDONO
NIM 20402100009**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 06 Desember 2023

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing


Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.
NIK 210490020

Penguji I


Prof. Dr. Hendar, SE., M.Si.
NIK 210499041

Penguji II


Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si.
NIK 210492030

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

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE., M.Si.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Titah Unggul Wirandono

Nim : 20402100009

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul “**PENGARUH OVERWORK, OVERTIME, SUPERVISORY SUPPORT DAN INCENTIVE PADA EMPLOYEE TURNOVER INTENTION DI O&M COMPANY PLTU TANJUNG JATI B JEPARA**” dan telah diuji dihadapan dosen penguji dan pembimbing.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik tesis yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah-olah tulisan saya sendiri. Serta saya bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas dibatalkan.

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si

Semarang, November 2023

Yang Memberi Pernyataan



Titah Unggul Wirandono

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Titah Unggul Wirandono
NIM : 20402100009
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

“PENGARUH *OVERWORK*, *OVERTIME*, *SUPERVISORY SUPPORT* DAN *INCENTIVE* PADA *EMPLOYEE TURNOVER INTENTION* DI *O&M COMPANY* PLTU TANJUNG JATI B JEPARA ”

Dan menyetujuinya menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif untuk disimpan, dialih dimediasikan, dikelola dalam pangkalan data, dan di publikasikan 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/Plagiarisme dalam karya Ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sulatan Agung.

Semarang, Desember 2023
Yang menyatakan,



Titah Unggul Wirandono
NIM 20402100009

ABSTRAK

Turnover intention (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Paper ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Overtime* (OT), *Overwork* (OW), *Supervisory Support* (SS) terhadap *Employee Turnover Intention* (ETI) dengan *Incentive* sebagai variabel moderasi. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai dari Asset Operator di PLTU Tanjung Jati B Unit 1-2 sebanyak 162 orang. Penelitian ini dilatarbelakangi tingginya *turnover* pegawai *Operation and Management Trainee* (OMT) Asset Operator Unit 1-2 dibanding dengan Asset Operator Unit 3-4 dari angkatan pertama pada tahun 2010 sampai dengan angkatan kelima tahun 2018 dimana pernah mencapai *turnover* 100% pada angkatan ketiga. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* dan analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Dimana menunjukkan bahwa beban kerja lebih berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai, waktu kerja lebih dan dukungan atasan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai, serta tidak mampu mediasi hubungan antara *overtime*, *overwork* dan *supervisory support* terhadap ETI. Hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi kepada pengambil kebijakan) di Asset Operator Unit 1-2.

Kata kunci: *overtime*, *overwork*, *supervisory support*, *incentive*, *employee turnover intention*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **“Pengaruh *overwork, overtime, supervisory support* dan *incentive* pada *employee turnover intention* di O&M Company PLTU Tanjung Jati B Jepara”**

Penulisan tesis ini digunakan untuk memenuhi syarat kelulusan program strata-2 S2 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Selesaiannya penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing serta Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah bersedia memberikan waktu dalam membimbing menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Hendar, SE., M.Si. dan Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si. selaku penguji atas saran dan masukannya selama seminar proposal dan sidang tesis.
3. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Bapak dan ibu tercinta yang senantiasa memberikan dukungan moral, spiritual dan material kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Istri dan anak tercinta yang senantiasa memberikan dukungan moral, spiritual dan material kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Teman-teman angkatan MM73, terima kasih atas doa, motivasi, dan saran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini

Penulis menyadari atas kurang sempurnanya tesis ini, maka penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik dan saran yang membangun.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 <i>Employee Turnover Intention</i> (ETI)	5
2.2 <i>Overtime</i> (OT).....	6
2.3 <i>Overwork</i> (OW)	6
2.4 <i>Supervisory Support</i> (SS).....	7
2.5 <i>Employee Incentive Scheme</i> (EIS)	8
2.6 Pengembangan Hiptesis	9
2.7 Model Empirik	11
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	12
3.2 Variabel dan Indikator	12

3.3 Sumber Data.....	13
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	15
3.5 Responden.....	15
3.6 Teknik Analisis	16
3.6.1 Evaluasi <i>Outer Model</i>	16
3.6.2 Evaluasi <i>Inner Model</i>	18
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Responden	19
4.2 Deskripsi Variabel	20
4.2.1 Varabel <i>Overwork</i>	21
4.2.2 Variabel <i>Overtime</i>	22
4.2.3 Variabel <i>Supervisory Support</i>	22
4.2.4 Variabel <i>Employee Turnover Intention</i>	23
4.2.5 Variabel Insentif.....	24
4.3 Pembahasan.....	25
4.3.1 Evaluasi <i>Outer Model</i>	25
4.3.2 Evaluasi <i>Inner Model</i>	28
4.3.3 Pembahasan Hasil SmartPLS.....	30
4.3.3.1 Pengaruh Beban Kerja Lebih terhadap Intensi <i>Turnover</i> Pegawai.....	30
4.3.3.2 Pengaruh Waktu Kerja Lebih terhadap Intensi <i>Turnover</i> Pegawai	30
4.3.3.3 Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Intensi <i>Turnover</i> Pegawai.....	32
4.3.3.4 Moderasi Insentif Mempengaruhi Beban Kerja Lebih terhadap Intensi <i>Turnover</i> Pegawai	32
4.3.3.5 Moderasi Insentif Mempengaruhi Waku Kerja Lebih terhadap Intensi <i>Turnover</i> Pegawai	32
4.3.3.6 Moderasi Insentif Mempengaruhi Dukungan Atasan terhadap Intensi <i>Turnover</i> Pegawai	33
BAB V KESIMPULAN	
5.1 Kesimpulan	34

5.2 Implikasi Manajerial	34
5.3 Implikasi Teoritis	35
5.4 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang akan datang	35

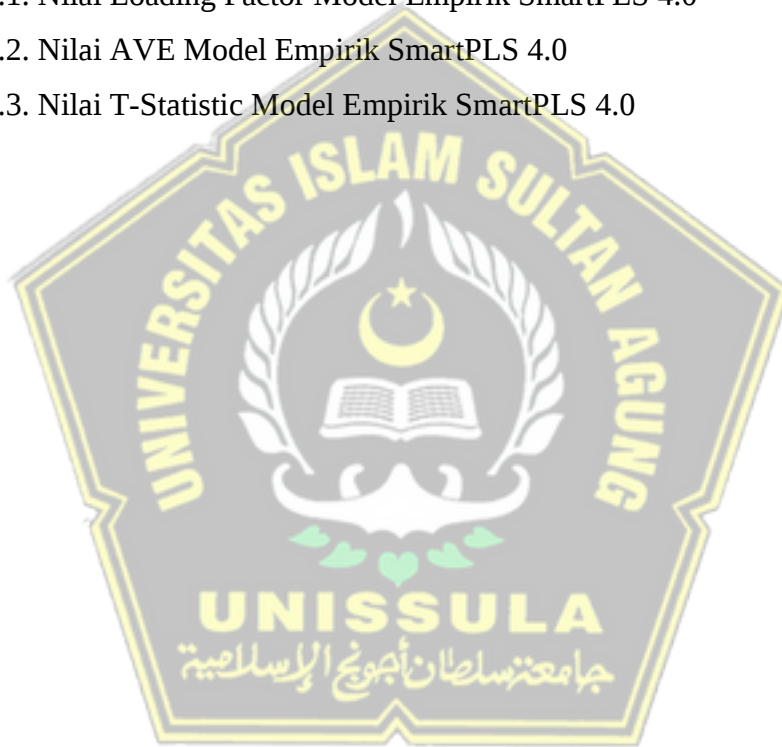


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian	13
Tabel 3.2. Daftar Pertanyaan Kuesioner	15
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	21
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia	21
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	22
Tabel 4.4. Tanggapan Responden terhadap <i>Overwork</i>	23
Tabel 4.5. Tanggapan Responden terhadap <i>Overtime</i>	24
Tabel 4.6. Tanggapan Responden terhadap <i>Supervisory Support</i>	25
Tabel 4.7. Tanggapan Responden terhadap <i>Employee Turnover Intention</i>	26
Tabel 4.8. Tanggapan Responden terhadap Insentif	26
Tabel 4.9. Tabel Fornell Larcker Model Empirik	29
Tabel 4.10. Tabel Cross Loading Model Empirik	30
Tabel 4.11. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	32
Tabel 4.12. Nilai R-Square Model Empirik	32
Tabel 4.13. Nilai Path Coefficient Model Empirik	33
Tabel 4.14. Nilai Predictive Relevance Model Empirik	34
Tabel 4.15. Nilai Fit Model (NFI) Model Empirik	34

DAFTAR GAMBAR

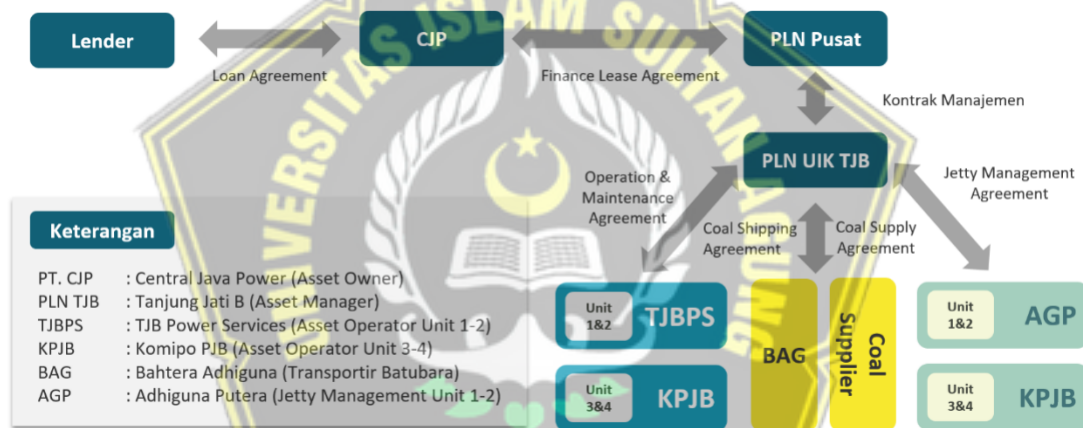
Gambar 1. Skema Bisnis PLTU Tanjung Jati B	1
Gambar 2. Turnover Pegawai OMT / OJT	2
Gambar 2.1. Model Empirik Peneilitian	11
Gambar 4.1. Nilai Loading Factor Model Empirik SmartPLS 4.0	28
Gambar 4.2. Nilai AVE Model Empirik SmartPLS 4.0	28
Gambar 4.3. Nilai T-Statistic Model Empirik SmartPLS 4.0	34



BAB I PENDAHULUAN

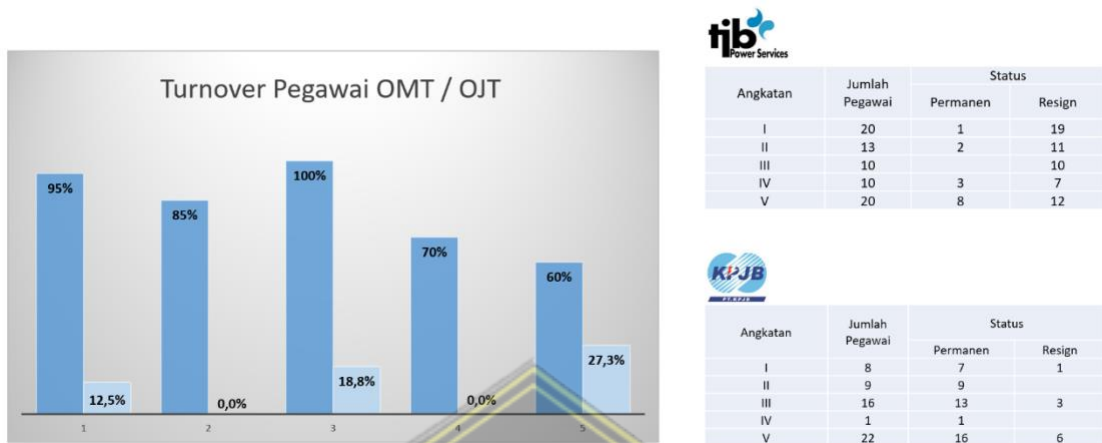
1.1. Latar Belakang Masalah

PLN TJB dalam pelaksanaan pengoperasian dan pemeliharaan diserahkan kepada Asset Operator berdasarkan *Operation & Maintenance Agreement (O&M Agreement)* dengan skema proses bisnis sebagai berikut,



Gambar 1. Skema Bisnis PLTU Tanjung Jati B

Turnover intention (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Sukwandi dan Meliana, 2014). Berikut data *turnover* pegawai *Operation & Maintenance Trainee* (OMT) PT. TJBPS sebagai Asset Operator Unit 1-2 dan PT. KPJB sebagai Asset Operator Unit 3-4 di PLTU Tanjung Jati B.



Gambar 2. Turnover Pegawai OMT / OJT

Overtime (OT) atau lembur adalah waktu kerja yang melebihi 7 jam sehari untuk 6 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau 8 jam sehari untuk 5 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah sebagaimana Pasal 77 ayat 1, UU No.13/2003. Di PLTU TJB jam kerja menuntut pekerjaan 24 jam sehari yang dibagi dalam 3 shift dan tidak jarang pada momen tertentu menuntut pekerja untuk lembur pada libur besar keagamaan (Idul Fitri dan Natal) serta libur besar lainnya (Tahun Baru).

Overwork (OW) adalah terlalu banyak pekerjaan atau bekerja melampaui batas. Mazzetti et al (2016) juga mengatakan bahwa kemauan pegawai dalam melakukan OW merupakan representasi komitmen dan dedikasi dalam jangka waktu yang panjang yang menyebabkan kontraproduktif terkait *psychological* dan *individual well-being*. Kondisi ini menunjukkan beban kerja yang berat, tekanan kerja yang meningkat adalah dasar dari stres kerja yang dapat mendorong karyawan *Asset Operator* untuk OW.

Supervisor membantu pegawai dibawahnya dalam melaksanakan tugasnya dapat membuat pekerjaan menjadi lebih efektif (Shanock and Eisenberger, 2006). Senada yang disampaikan Bell and Menguc (2002) bahwa usaha supervisor beserta stafnya

membawa keuntungan untuk perusahaan yang menyebabkan produktivitas meningkat. Dalam penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002) menyarankan bahwa praktik *High Performance Human Resource* (HPHR) membawa kita pada persepsi yang identik dengan dukungan atasan atau SS. Begitu juga dengan Kuvaas et al. (2014) menyajikan bukti empiris yang signifikan mempengaruhi praktik HR pada SS. Ketika supervisor merasakan praktik *Human Resource Management* (HRM) dalam organisasi sebagai dukungan yang memungkinkan mereka untuk merasa dan percaya bahwa organisasi benar-benar menghargai dan mengakui kontribusi mereka.

Insentif merupakan remunerasi yang nyata dan akan diterima karyawan (Merriman, 2014). Otto dan Dalbert (2012) menemukan bahwa kehadiran insentif yang bersifat non-financial menggambarkan kemauan individu dalam menerima perubahan pada pekerjaan yang mereka laksanakan. Insentif berfungsi sebagai motivasi karyawan untuk mendedikasikan lebih banyak jam kerja dan lebih banyak energi ke dalam pekerjaan mereka dengan tujuan meningkatkan pendapatan mereka. Insentif mendorong kinerja, Pada saat yang sama, organisasi menggunakan insentif sebagai sarana untuk mengimbangi tenaga kerja yang tidak mencukupi dengan memaksimalkan jumlah karyawan yang ada. Pelaksanaan *Employee Incentive Scheme* (EIS) antar kedua *asset operator* memiliki perbedaan dimana TJBPS tidak sepenuhnya melaksanakan EIS disbanding dengan KPJB.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena lapangan di PLTU TJB dimana pegawai *Operation Maintenance Trainee* (OMT) TJBPS atau pegawai baru memiliki angka turnover yang tinggi yang mencapai lebih dari 60%. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja lebih terhadap angka intensi *turnover* pegawai?
2. Bagaimana pengaruh waktu kerja lebih terhadap angka intensi *turnover* pegawai?

3. Bagaimana pengaruh kurangnya dukungan atasan terhadap angka intensi *turnover* pegawai?
4. Bagaimana pengaruh insentif dalam memoderasi pengaruh beban kerja lebih terhadap intensi *turnover* pegawai?
5. Bagaimana pengaruh insentif dalam memoderasi pengaruh waktu kerja lebih terhadap intensi *turnover* pegawai?
6. Bagaimana pengaruh insentif dalam memoderasi pengaruh dukungan atasan terhadap intensi *turnover* pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu terkait pengaruh waktu kerja lebih, beban kerja lebih dan dukungan atasan terhadap angka intensi *turnover* pegawai di Lingkungan PLTU Tanjung Jati B. Konsep dukungan atasan ini diharapkan dapat memicu perwujudan peningkatan kinerja sumber daya manusia dimana hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja lebih terhadap angka intensi *turnover* pegawai?
2. Menguji dan menganalisis pengaruh waktu kerja lebih terhadap angka intensi *turnover* pegawai?
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kurangnya dukungan atasan terhadap angka intensi *turnover* pegawai?
4. Menguji dan menganalisis pengaruh insentif dalam memoderasi pengaruh beban kerja lebih terhadap intensi *turnover* pegawai?
5. Menguji dan menganalisis pengaruh insentif dalam memoderasi pengaruh waktu kerja lebih terhadap intensi *turnover* pegawai?

6. Menguji dan menganalisis pengaruh insentif dalam memoderasi pengaruh dukungan atasan terhadap intensi *turnover* pegawai?

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik / Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui penurunan angka intensi *turnover* pegawai.

2. Manfaat Praktis

Secara praktik studi ini diharapkan dapat mengubah kebijakan top management terkait:

- Pengelolaan HRM di OM *Contractor* terutama di TJBPS sehingga dapat mengurangi angka *turnover* pegawai OMT yang mempengaruhi kinerja unit pembangkit.
- Impelementasi *Employee Incentive Scheme* (EIS) yang belum dilaksanakan secara penuh dapat dijalankan dengan baik oleh TJBPS sebagaimana amanat OM *Agreement* yang menyebutkan bahwa EIS merupakan obligasi operator

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Employee Turnover Intention (ETI)*

ETI telah menjadi agenda penelitian dan fokus yang berkembang dari banyak akademisi serta praktisi industri selama bertahun-tahun (Liu and Lo, 2018; Wan et al., 2018; Gupta and Shaheen, 2017; Karatepe; AVCI, 2017; Akgunduz; Sanlin, 2017). Penelitian terhadap ETI telah banyak melibatkan industri besar maupun kecil tidak terkecuali pada industri pembangkit listrik tenaga uap atau PLTU.

Dalam prakteknya, para ahli tidak melihat *turnover* sebagai suatu disfungsional pada sebuah perusahaan, namun di tingkat organisasi terdapat bukti kuat bahwa pergantian pegawai yang lebih tinggi menimbulkan biaya penggantian dan rekrutmen. Yang mengkhawatirkan bagi para pimpinan adalah ketakutan bahwa pegawai dengan kemampuan lebih baik akan menjadi mereka yang tertarik untuk keluar, sedangkan mereka yang bertahan adalah mereka yang tidak dapat menemukan pekerjaan lain (Manley dalam Alkhateri, 2018).

ETI perlu menjadi perhatian perusahaan sebagai bentuk dorongan melakukan *turnover*, karena *turnover* yang tidak terencana akan meningkatkan biaya dan kerugian bagi perusahaan (Michael Armstrong, 2007) antara lain:

1. Biaya legal administratif atas pegawai yang keluar.
2. Biaya perekrutan pegawai baru.
3. Bertambahnya pekerjaan HRD dan manajer dalam perekrutan dan pelatihan.

4. *Opportunity cost* terhadap pekerjaan yang sedang berjalan mungkin akan menghadapi sejumlah kendala akibat kehilangan pengalaman/skill/koneksi dari pegawai lama yang keluar.
5. Biaya orientasi dan pelatihan pegawai baru.

Kerugian atas ketidakmampuan pegawai baru beradaptasi cepat dengan pekerjaan menyebabkan kelambatan dan error lebih tinggi.

2.2. *Overtime (OT)*

Saat sebuah organisasi menghadapi *turnover* pegawai yang tinggi maka dapat mengurangi produktivitas organisasi tersebut yang dikarenakan adanya pengulangan kurva belajar dari suatu jenis pekerjaan dari pegawai yang keluar dari organisasi (Wambui, 2012). Semakin lama karyawan terjebak dalam situasi ini, semakin besar kemungkinan mereka ingin mengundurkan diri organisasi (Lee et al., 2016). Peraturan mengenai Ketenagakerjaan telah diatur secara khusus dalam Undang-Undang (UU) No.13 tahun 2003 pasal 77 sampai pasal 85. Dimana, Pasal 77 ayat 1, UU No.13/2003 mewajibkan setiap pengusaha untuk melaksanakan ketentuan jam kerja. Ketentuan jam kerja ini mengatur 2 sistem yaitu 7 jam kerja dalam 1 hari atau 40 jam kerja dalam 1 minggu untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu atau 8 jam kerja dalam 1 hari atau 40 jam kerja dalam 1 minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu. Pada kedua sistem jam kerja tersebut juga diberikan batasan jam kerja yaitu 40 (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu. Beckers et al. (2004) menemukan bahwa pegawai di Asia memiliki kecenderungan bekerja lebih dari 60 jam dalam seminggu.

Definisi OT menurut Ann Giley et.al (2011) adalah jumlah waktu kerja pegawai yang melampaui waktu kerja normalnya. Penggunaan OT pada organisasi semakin meningkat disebabkan perubahan demografis, trend sosial, dan globalisasi. Menurut Wheatley (dalam Kim Lim Tan, 2020) OT dapat dijelaskan sebagai

tambahan jam waktu kerja atau bekerja di saat libur yang bersifat diwajibkan, sukarela, atau ditekankan. Sementara menurut John de Graaf (2023) OT merujuk kepada terlalu banyak jam kerja melampaui norma atau standar. Dalam OT dikenal istilah *overtime premium pay*, dimana setiap satuan jam kerja tambahan dibayar lebih mahal dibandingkan satuan jam kerja normal.

Pelaksanaan OT sangat bervariasi tergantung jenis pekerjaan dan industri, dimana diperlukan penjadwalan terencana untuk memastikan pegawai dapat beristirahat dan tercapainya keadilan jadwal OT untuk seluruh pegawai. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penjadwalan OT meliputi : durasi shift kerja, jam kerja per pekan, jumlah hari kerja per pekan, pengaturan istirahat, kesediaan melakukan OT secara sukarela dan diperintah, panggilan kerja darurat, dan bekerja saat hari libur. (Bae dan Fabry 2014).

2.3. Overwork (OW)

OW yaitu pelaksanaan pekerjaan yang berlebih sehingga meningkatkan risiko diluar standar yang telah disepakati dalam perjanjian (Mazzetti et al, 2016). Karyawan yang bekerja terlalu keras menurunkan kualitas pekerjaan dan dapat mengalami depresi (Ryan et al., 2019). Senada dengan yang disampaikan Mariappanadar and Aust (2017) yang menyebutkan bahwa dalam perspektif *behavior* dan psikis, OW akan mempengaruhi kepribadian seseorang, menurunkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Mazzetti et al (2016) juga mengatakan bahwa kemauan pegawai dalam melakukan OW merupakan representasi komitmen dan dedikasi dalam jangka waktu yang panjang yang menyebabkan kontraproduktif terkait *psychological* dan *individual well-being*.

Menurut Terje Berg, et.al, (2023) secara etimologi, OW bermakna "*work too much*" (bekerja terlalu banyak). Dalam prakteknya, OW memperpanjang waktu

kerja sampai pada titik yang berdampak buruk pada kemampuan seseorang untuk bekerja secara baik di masa yang akan datang. Pendorong utama terjadinya OW adalah kesulitan pegawai untuk mengelola waktu kerja dan menginvestasikan terlalu banyak waktu untuk pekerjaan yang seharusnya bisa selesai lebih cepat (*estimating time spent on task*), juga dengan adanya tekanan sosial pada pegawai untuk mengejar atau terus mengungguli pencapaian rekan-rekan mereka (*social comparison*).

Sementara menurut Bilgin et.al, (2021) OW berarti individu melakukan pekerjaan tanpa menunggu respons, atau bekerja melampaui tingkat yang diminta organisasi. Dikarenakan loyalitasnya, pegawai melakukan pekerjaan ekstra atau memilih bekerja keras sebagai cara menghindari masalah pribadinya. Para pimpinan yang baik perlu memastikan pegawai tidak berlebihan melakukannya.

Pendapat lain mengenai OW diungkapkan oleh Golden dan Altman (2008), OW merujuk pada konsekuensi akumulatif dari bekerja melampaui kapasitas diri. Pada tingkat tertentu, pekerjaan memberikan resiko atau bahaya. Dampaknya adalah kelelahan dan stress sehingga mereka sulit mempertahankan kualitas kehidupannya. Parameter umum yang tampak dalam OW yaitu :

1. *Working excessively*; pegawai bekerja dalam waktu yang panjang (*long hours*) dan terus berulang hampir setiap hari.
2. *Working compulsively*; dalam jangka panjang memberikan dampak buruk bagi pegawai berupa menurunnya kualitas fisik, emosi dan psikologis.

2.4. Supervisory Support (SS)

Supervisor membantu pegawai dibawahnya dalam melaksanakan tugasnya dapat membuat pekerjaan menjadi lebih efektif (Shanock and Eisenberger, 2006). Senada yang disampaikan Bell and Menguc (2002) bahwa usaha supervisor beserta stafnya membawa keuntungan untuk perusahaan yang menyebabkan produktivitas

meningkat. Dalam penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002) menyarankan bahwa praktik *High Performance Human Resource* (HPHR) membawa kita pada persepsi yang identik dengan dukungan atasan atau SS. Begitu juga dengan Kuvaas et al. (2014) menyajikan bukti empiris yang signifikan mempengaruhi praktik HR pada SS. Ketika supervisor merasakan praktik *Human Resource Management* (HRM) dalam organisasi sebagai dukungan yang memungkinkan mereka untuk merasa dan percaya bahwa organisasi benar-benar menghargai dan mengakui kontribusi mereka.

Dalam organisasi, para ahli meyakini terdapat tiga sumber dukungan yang tersedia untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu: dukungan rekan kerja (*peer support*), dukungan supervisor (*supervisor support*) dan dukungan organisasi (*organizational support*). Ketiga dukungan ini dapat bekerja secara partial atau bersama-sama dalam meningkatkan kinerja dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan (Robinson, 2012).

Menurut Raid (2021) pentingnya supervisi adalah mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mengambil tindakan dukungan untuk mempertahankan kinerja mereka. Supervisi melibatkan para supervisor bekerja dengan pegawai dalam cara yang dapat diterima mereka dan mendorong hadirnya kesenangan dalam rutinitas kerja mereka.

Tepper and Taylor (dalam Shanock dan Eisenberger, 2006) menyatakan "supervisor mungkin memandang posisi mereka lebih menguntungkan dalam membantu bawahan melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik sebagai peluang untuk membalas dukungan organisasi." Penjelasan mengenai posisi yang lebih menguntungkan dikarenakan supervisor sehari-hari bekerja bersama bawahan

dan berpengalaman pada bidang pekerjaan, tidak seperti manajer yang jarang bertemu dan memiliki jenis pekerjaan berbeda.

2.5. *Employee Incentive Scheme (EIS)*

Insentif merupakan remunerasi yang nyata dan akan diterima karyawan (Merriman, 2014). Otto dan Dalbert (2012) menemukan bahwa kehadiran insentif yang bersifat non-financial menggambarkan kemauan individu dalam menerima perubahan pada pekerjaan yang mereka laksanakan.

Ikatan kerja antara perusahaan dan pegawai menyebabkan timbulnya kewajiban pemberian kompensasi atas pekerjaan. Mondy (2008) mengemukakan kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

Program kompensasi total mendeskripsikan berbagai komponen kompensasi yang dapat ditawarkan. Dalam prakteknya hanya sebagian komponen kompensasi yang termasuk dalam program kompensasi perusahaan. Menurut Mondy (2008) program kompensasi total dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu: Kompensasi finansial yang mencakup seluruh imbalan finansial yang diberikan perusahaan. Gaji dan upah merupakan bentuk kompensasi finansial langsung yang diterima pegawai atas pengorbanan waktu berkontribusi pada pekerjaan, sementara komisi dan bonus merupakan bentuk insentif. Insentif adalah program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas. Insentif diberikan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai sampai tingkat optimal. Insentif dapat menjadi faktor motivasi untuk mendapatkan imbalan finansial lebih tinggi, dan sebagai faktor keadilan imbalan finansial bagi yang lebih berprestasi

Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) merupakan biaya yang dikeluarkan organisasi namun biaya ini tidak secara langsung dikaitkan sebagai imbalan finansial atas pekerjaan. Sementara kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

2.6. Pengembangan Hipotesis

Overtime (OT) dan Employee Turnover Intention (ETI)

Waktu kerja lebih (*overtime*) adalah fenomena umum di kalangan karyawan yang bekerja di bisnis pembangkit listrik terutama pembangkit listrik swasta. Dimana selama jadwal *outage* atau pemeliharaan, karyawan bekerja lembur untuk mengoperasikan dan melakukan pemeliharaan mesin pembangkit. *Overtime* sering menimbulkan kelelahan kerja fisik dan psikis. Demikian juga kurangnya perhatian dari pihak manajemen yang menyebabkan pegawai merasa tidak nyaman bekerja dan memiliki komitmen terhadap organisasi yang rendah. Oleh karena itu bila OT tinggi berpotensi meningkatkan ETI. hipotesis yang diajukan yaitu,

H1: Semakin tinggi OT maka semakin tinggi ETI

Overwork (OW) dan Employee Turnover Intention (ETI)

OW yaitu pelaksanaan pekerjaan yang berlebih sehingga meningkatkan risiko diluar standar yang telah disepakati dalam perjanjian (Mazzetti et al, 2016). Karyawan yang bekerja terlalu keras menurunkan kualitas pekerjaan dan dapat mengalami depresi (Ryan et al., 2019). Senada dengan yang disampaikan Mariappanadar and Aust (2017) yang menyebutkan bahwa dalam perspektif *behavior* dan psikis, OW akan mempengaruhi kepribadian seseorang, menurunkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Mazzetti et al

(2016) juga mengatakan bahwa kemauan pegawai dalam melakukan OW merupakan representasi komitmen dan dedikasi dalam jangka waktu yang panjang yang menyebabkan kontraproduktif terkait *psychological* dan *individual well-being*. Kondisi ini menunjukkan beban kerja yang berat, tekanan kerja yang meningkat adalah dasar dari stres kerja yang dapat mendorong karyawan *Asset Operator* untuk OW, karena itu hipotesis yang diajukan yaitu,

H2: Semakin tinggi OW maka semakin tinggi ETI

Supervisory Support (SS) dan Employee Turnover Intention (ETI)

Supervisor membantu pegawai dibawahnya dalam melaksanakan tugasnya dapat membuat pekerjaan menjadi lebih efektif (Shanock and Eisenberger, 2006). Senada yang disampaikan Bell and Menguc (2002) bahwa usaha supervisor beserta stafnya membawa keuntungan untuk perusahaan yang menyebabkan produktivitas meningkat. Dalam penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002) menyarankan bahwa praktik *High Performance Human Resource* (HPHR) membawa kita pada persepsi yang identik dengan dukungan atasan atau SS. Begitu juga dengan Kuvaas et al. (2014) menyajikan bukti empiris yang signifikan mempengaruhi praktik HR pada SS. Ketika supervisor merasakan praktik *Human Resource Management* (HRM) dalam organisasi sebagai dukungan yang memungkinkan mereka untuk merasa dan percaya bahwa organisasi benar-benar menghargai dan mengakui kontribusi mereka, oleh karena itu hipotesis yang diajukan yaitu,

H3: Semakin rendah SS maka semakin tinggi ETI

***Incentive* sebagai moderasi**

Insentif merupakan remunerasi yang nyata dan akan diterima karyawan (Merriman, 2014). Otto dan Dalbert (2012) menemukan bahwa kehadiran insentif yang bersifat *non-financial* menggambarkan kemauan individu dalam menerima perubahan pada pekerjaan yang mereka laksanakan.

Insentif berfungsi sebagai motivasi karyawan untuk mendedikasikan lebih banyak jam kerja dan lebih banyak energi ke dalam pekerjaan mereka dengan tujuan meningkatkan pendapatan mereka. Insentif mendorong kinerja, Pada saat yang sama, organisasi menggunakan insentif sebagai sarana untuk mengimbangi tenaga kerja yang tidak mencukupi dengan memaksimalkan jumlah karyawan yang ada. Maka membawa kita kepada hipotesis pelengkap, oleh karena itu hipotesis yang diajukan yaitu,

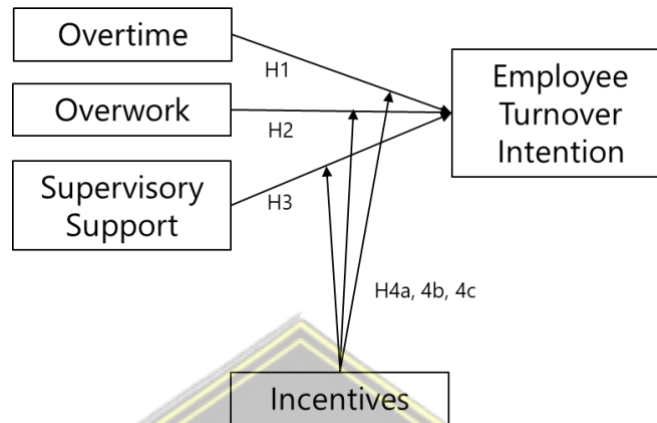
H4a: *Incentive* mampu memoderasi pengaruh OT terhadap ETI

H4b: *Incentive* mampu memoderasi pengaruh OW terhadap ETI

H4c: *Incentive* mampu memoderasi pengaruh SS terhadap ETI

2.7. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada gambar 2.1. Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa peningkatan angka intensi turnover pegawai dipengaruhi oleh waktu kerja lebih (*overtime* / OT), beban kerja lebih (*overwork* / OW) dan dukungan atasan (*supervisory support* / SS) yang dimoderasi oleh parameter *incentive*.



Gambar 2.1. Model Empirik Peneilitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel - variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Variabel tersebut mencakup : beban kerja lebih (*overwork* / OW), waktu kerja lebih (*overtime* / OT), dukungan atasan (*supervisory support* / SS) terhadap intensi turnover pegawai yang di moderasi oleh parameter insentif.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup beban kerja lebih (*overwork* / OW), waktu kerja lebih (*overtime* / OT), dukungan atasan (*supervisory support* / SS) terhadap intensi turnover pegawai yang di moderasi oleh parameter insentif. Adapun masing-masing indikator sesuai Tabel 3.1.

Variabel	Indikator	Referensi
<i>Overwork (OW)</i>	<i>Excessive Job Demand</i>	Shirom, Nirrel & Vinokur, 2010
	<i>Compassion Fatigue</i>	Carr & Springer, 2010
	<i>Mental Well-being</i>	
	<i>Emotional Well-being</i>	
	<i>Physical Well-being</i>	

<i>Overtime (OT)</i>	<i>Physical Health</i>	Liu and Tanaka, 2002
	<i>Psychological Health</i>	Van der Hulst et al., 2006
	<i>Emotional Exhaustion</i>	Virtanen et al., 2012
	<i>Depersonalization</i>	Maslach, 1982
	<i>Deminished Personal Accomplishment</i>	Pines and Maslach, 1981
<i>Supervisory Support (SS)</i>	<i>Growth of Mutual Trust</i>	Blau, 1964
	<i>Emotional Investment</i>	Lewis and Weigert, 1985
	<i>OCB by Employees</i>	Podsakoff et al., 2000
<i>Employee Incentives Scheme (EIS)</i>	<i>Tangibel Remuneration</i>	Merriman, 2014
	<i>Bonus Scheme</i>	Bottom et al., 2006
	<i>Mutual Obligation</i>	Fehr and Falk, 2002
<i>Employee Turnover Intention (ETI)</i>	<i>Behavior intent to leave</i>	Kuvaas, 2008
	<i>Mastery-approach Goals</i>	Lin and Chang, 2005
	<i>Seek out new challenges</i>	

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS)	1	2	3	4	5	Sangat Setuju (SS)
---------------------------	---	---	---	---	---	--------------------

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo,2017). Data primer studi adalah mencakup: beban kerja lebih (*overwork* / OW), waktu kerja lebih (*overtime* / OT), dukungan atasan (*supervisory support* / SS) terhadap intensi *turnover* pegawai yang di

moderasi oleh parameter insentif. Berikut pernyataan yang akan disampaikan dalam kuesioner.

Indikator	Kode	Kuesioner
<i>Excessive Job Demand</i>	OW1	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sesuai job description
<i>Compassion Fatigue</i>	OW2	Saya selalu bersemangat setiap hari untuk memulai pekerjaan
<i>Mental Well-being</i>	OW3	Secara mental pekerjaan yang saya lakukan cukup menyenangkan
<i>Emotional Well-being</i>	OW4	Secara emotional pekerjaan yang saya lakukan cukup menyenangkan
<i>Physical Well-being</i>	OW5	Secara physical pekerjaan yang saya lakukan cukup menyenangkan
<i>Physical Health</i>	OT1	Secara physical pekerjaan yang saya lakukan cukup melelahkan
<i>Psychological Health</i>	OT2	Secara psikologis pekerjaan yang saya lakukan cukup melelahkan
<i>Emotional Exhaustion</i>	OT3	Secara emotional pekerjaan yang saya lakukan cukup melelahkan
<i>Depersonalization</i>	OT4	Pekerjaan yang melebihi waktu membuat saya stress
<i>Deminished Personal Accomplishment</i>	OT5	Pekerjaan yang melebihi waktu menghilangkan tujuan saya berkarir
<i>Growth of Mutual Trust</i>	SS1	Dukungan atasan menumbuhkan kepercayaan saya terhadap perusahaan

<i>Emotional Investment</i>	SS2	Mudah bagi saya mengingat segala dukungan atasan saya
<i>OCB by Employees</i>	SS3	Sudah menjadi budaya bahwa atasan saya mendukung penuh pekerjaan saya
<i>Tangibel Remuneration</i>	INC1	Penghasilan yang saya terima sesuai dengan harapan saya
<i>Bonus Scheme</i>	INC2	Bonus yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya lakukan
<i>Mutual Obligation</i>	INC3	Perusahaan telah melakukan kewajibannya terkait kesejahteraan pegawai
<i>Behavior intent to leave</i>	ETI1	Saya akan berkarir selama mungkin di Perusahaan ini
<i>Mastery-approach Goals</i>	ETI2	Perusahaan ini mampu memfasilitasi tujuan karir saya di masa mendatang
<i>Seek out new challenges</i>	ETI3	Saya tidak tertarik mencari tantangan baru di Perusahaan lain

Tabel 3.2. Daftar Pertanyaan Kuesioner

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah anggota serta identitas responden diperoleh dari PT TJB Power Services (TJBPS) sebagai O&M Contractor PLTU Tanjung Jati B dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini membahas mengenai metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner menggunakan *google form*, merupakan pengumpulan data secara langsung

yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden dengan menggunakan *google form*. Untuk penyerahan kuesioner dengan cara dikirimkan secara langsung pada seluruh responden yang sesuai kriteria dengan menggunakan *google form* untuk menjaga kerahasiaannya.

Sample and data collection. Menggunakan *proportional random sampling* dengan besar sampel sesuai notasi rumus Slovin dimana pegawai TJBPS berjumlah 274 orang dengan *margin of error* 5% atau 0,05 maka didapat jumlah sampel (n) sebanyak 162 orang. metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner menggunakan *google form* secara langsung ke responden.

3.5. Responden

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri - ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai TJBPS dengan total populasi 274. Studi ini menggunakan model estimasi slovin. Rumus slovin ini biasa digunakan dalam penelitian survey dimana biasanya jumlah sampel besar sekali, sehingga diperlukan sebuah formula untuk mendapatkan sampel yang sedikit tetapi dapat mewakili keseluruhan populasi. Untuk keterangannya, n adalah jumlah sampel minimal, nilai N adalah populasi sedangkan nilai e adalah error margin. Berangkat dari ide perihal margin error inilah mungkin sang pencipta dari rumus ini memberikan kesempatan kepada para peneliti untuk menetapkan besar sampel minimal berdasarkan tingkat kesalahan atau *margin of error*. Misalnya sebuah penelitian dengan derajat kepercayaan 95%, maka tingkat kesalahan adalah 5%. Sehingga peneliti dapat menentukan batas minimal sampel yang dapat memenuhi syarat *margin of error* 5% dengan memasukkan *margin error* tersebut ke dalam formula atau rumus slovin.

Berdasarkan notasi rumus besar sampel penelitian minimal oleh slovin diatas, maka Pegawai TJBPS berjumlah 254 orang. *Margin of Error* yang ditetapkan adala 5% atau 0,05 jadi perhitungannya adalah

$$\begin{aligned}n &= N / (1 + (N \times e^2)) \\&= 274 / (1 + (274 \times 0,05^2)) \\&= 162 \text{ orang.}\end{aligned}$$

Sampel sebanyak seratus enam puluh dua orang merupakan persyaratan minimal dalam suatu penelitian, hanya saja sampel yang didapat dari kuesioner sebanyak 106 orang, dimana semakin besar sampel akan memberikan hasil yang lebih akurat (Supranto, 2011).

3.6.Teknik Analisis

3.6.1. Evaluasi *Outer Model*

a. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrument penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode korelasi tunggal product moment pearson. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka instrumen tersebut dikatakan valid (Imam Ghozali. 2005).

i. Convergent Validity

Convergent validity adalah cara evaluasi *outer model* yang bertujuan untuk menunjukkan apakah tes yang dirancang untuk mengukur konstruk tertentu berkorelasi dengan tes lain yang menilai konstruk yang sama atau yang serupa.

1. Loading Factor

Loading factor merupakan cara evaluasi *outer model* yang bertujuan untuk menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruknya. Nilai *loading factor* harus lebih besar dari 0,7 maka dikatakan valid.

2. Average Variance Extracted (AVE)

AVE digunakan untuk mengetahui tercapainya syarat validitas diskriminan. Nilai minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,50

ii. Discriminant Validity

Convergent validity adalah cara evaluasi *outer model* yang bertujuan untuk menunjukkan apakah dua tes yang seharusnya tidak berhubungan satu sama lain memang tidak berhubungan

1. Fornell Larcker Criterion

Fornell-larcker criterion dimaknai sebagai suatu ukuran yang membandingkan *square root* dari nilai AVE dengan hubungan variabel laten. Dengan demikian, nilai *square root* dari setiap

konstruk AVE harus lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya.

2. *Cross Loading*

Cross-loadings biasanya merupakan pendekatan pertama untuk menilai validitas diskriminan indikator. Secara khusus, pembebanan luar indikator pada konstruksi terkait harus lebih besar dari semua pembebanan silang (yaitu, korelasinya) pada konstruk lain.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (Cronbach). Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reliabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Imam Ghozali, 2005). Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program SmartPLS.

i. *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur konsistensi blok indikator dengan melihat data yang memiliki nilai *composite reliability* lebih dari standar umum yang ditentukan yaitu 0,7 maka model pengukuran dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

ii. Cronbach's Alpha

Model pengujian *Cronbach Alpha* menunjukkan reliabilitas dengan angka yang semakin tinggi dari kolom nilai Cronbach Alpha, maka tingkat reliabilitas data akan semakin baik dan dapat dikatakan sebagai instrument yang handal (Palupi, 2013)

3.6.2. Evaluasi Inner Model

a. R-Square

R square adalah koefisien determinasi yang menjelaskan seberapa jauh data dependen dapat dijelaskan oleh data independen. *R square* bernilai antar 0 – 1 dengan ketentuan semakin mendekati angka satu berarti semakin baik.

b. Path Coefficient

Path Coefficient yaitu alat ukur yang dipakai untuk melihat seberapa besar pengaruh dari variabel satu terhadap variabel lainnya.

c. T-Statistic (Bootstrapping)

T-statistics merupakan suatu nilai yang digunakan guna melihat tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis dengan cara mencari nilai *T-statistics* melalui prosedur *bootstrapping*

d. Predictive Relevance

Predictive Relevance (Q2) digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model. Apabila nilai Q2 lebih besar dari nol maka dikatakan bahwa model struktural memiliki prediksi yang relevan.

e. Fit Model

NFI kemudian didefinisikan sebagai 1 dikurangi nilai χ^2 dari model yang diusulkan dibagi dengan nilai χ^2 dari model nol. Akibatnya, NFI menghasilkan nilai antara 0 dan 1. Semakin dekat NFI ke 1, semakin baik kecocokannya. Nilai NFI di atas 0,9 biasanya menunjukkan kesesuaian yang dapat diterima. Lohmöller (1989) memberikan informasi rinci tentang perhitungan NFI model jalur PLS



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden dimana hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

4.1 Deskripsi Responden

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	98	92,45%
2	Perempuan	8	7,55%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari Tabel 4.1. menunjukkan jumlah responden laki-laki sebesar 98 responden (92,45%) dan responden perempuan sebesar 8 responden (7,55%). Data responden berdasarkan jenis kelamin tersebut menggambarkan lingkungan kerja operasional PLTU yang beroperasi selama 24 jam non-stop yang dibagi dalam tiga shift sehingga membutuhkan pegawai lebih banyak berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	20 - 30 Tahun	27	25,47%
2	31 - 40 Tahun	30	28,30%
3	41 - 50 Tahun	41	38,68%
4	> 50 Tahun	8	7,55%
	Jumlah	106	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 106 responden didominasi oleh responden dengan rentang usia 41 – 50 Tahun sebesar 41 responden (38,68%). Data responden berdasarkan usia tersebut menggambarkan lingkungan kerja operasional PLTU yang beroperasi selama 24 jam non-stop dengan beban kerja yang berat sehingga membutuhkan pegawai lebih banyak dan berpengalaman dengan rentang usia 41-50 tahun.

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	40	37,74%
2	Diploma III	24	22,64%
3	Sarjana (S1)	40	37,74%
4	Pasca Sarjana (S2)	2	1,89%
	Jumlah	106	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 106 responden didominasi oleh responden dengan tingkat Pendidikan SMA dan Sarjana (S1) dengan masing-masing sebesar 40 responden (37,74%). Data responden berdasarkan tingkat

pendidikan tersebut menggambarkan lingkungan kerja operasional PLTU yang beroperasi selama 24 jam non-stop mayoritas tidak membutuhkan skill tertentu dalam hal operasional sehingga hanya membutuhkan pegawai dengan tingkat pendidikan SMA.

4.2 Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain *overwork*, *overtime*, *supervisory support* dan *employee turnover intention* dengan moderasi insentif. Skala yang digunakan yaitu *Likert Scale* (Skala 1-5). Berdasarkan hasil penelitian PT. TJB Power Services dengan jumlah sampel 106 responden atau pegawai, masing-masing deskripsi indikator adalah sebagai berikut:

4.2.1 Variabel *Overwork*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variable *overwork* di PT. TJB Power Services dalam penelitian ini digunakan 5 (Lima) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu *Excessive Job Demand*, *Compassion Fatigue*, *Mental Well-being*, *Emotional Well-being* dan *Physical Well-being*.

Tabel 4.4. Tanggapan Responden terhadap *Overwork*

Indikator	Kode	Rata-rata
<i>Excessive Job Demand</i>	OW1	4,094
<i>Compassion Fatigue</i>	OW2	4,236
<i>Mental Well-being</i>	OW3	3,962
<i>Emotional Well-being</i>	OW4	3,887
<i>Physical Well-being</i>	OW5	3,934
Rata-rata		4,023

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 tanggapan tentang *indicator variable overwork* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk *indicator overwork* menunjukkan angka 4,023 yang menunjukkan Sebagian besar responden menilai bahwa *overwork* di PT. TJB Power services termasuk tinggi dimana *range* rata-rata <2,5 dinilai rendah, 2,5-3,5 dinilai sedang dan >3,5 dinilai tinggi.

Indikator tertinggi dari *variable overwork* adalah kelelahan semangat (*compassion fatigue*) dengan nilai sebesar 4,236. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. TJB Power Services memiliki beban kerja yang berlebih, karena terkait karakter operasional PLTU sebagai objek vital nasional yang mengharuskan operasi atau siap operasi sepanjang waktu. *Compasion fatigue* terkait dengan pernyataan pada kuesioner yaitu “Saya selalu bersemangat setiap hari untuk memulai pekerjaan”.

4.2.2 Variabel Overtime

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variable *overtime* di PT. TJB Power Services dalam penelitian ini digunakan 3 (Tiga) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu *Physical Health*, *Psychological Health* dan *Emotional Exhaustion*.

Tabel 4.5. Tanggapan Responden terhadap Overtime

Indikator	Kode	Rata-rata
<i>Physical Health</i>	OT1	2,887
<i>Psychological Health</i>	OT2	2,906
<i>Emotional Exhaustion</i>	OT3	2,792
	Rata-rata	2,862

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.5 tanggapan tentang indikator variable *overtime* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator *overtime* menunjukkan angka 2,862 yang menunjukkan Sebagian besar responden menilai bahwa overtime di PT. TJB Power services termasuk sedang dimana *range* rata-rata <2,5 dinilai rendah, 2,5-3,5 dinilai sedang dan >3,5 dinilai tinggi.

Indikator tertinggi dari variable *overwork* adalah kesehatan psikologis (*psychological health*) dengan nilai sebesar 2,906. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. TJB Power Services memiliki waktu kerja yang berlebih. karena terkait karakter operasional PLTU sebagai objek vital nasional yang mengharuskan operasi atau siap operasi sepanjang waktu. *Psychological Health* terkait dengan pernyataan pada kuesioner yaitu “Secara psikologis pekerjaan yang saya lakukan cukup melelahkan”.

4.2.3 Variabel *Supervisory Support*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variable *supervisory support* di PT. TJB Power Services dalam penelitian ini digunakan 3 (Tiga) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu *Growth of Mutual Trust*, *Emotional Investment* dan *OCB by Employees*.

Tabel 4.6. Tanggapan Responden terhadap *Supervisory Support*

Indikator	Kode	Rata-rata
<i>Growth of Mutual Trust</i>	SS1	3,774
<i>Emotional Investment</i>	SS2	3,585
<i>OCB by Employees</i>	SS3	3,774
Rata-rata		3,711

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.6 tanggapan tentang indikator variable *supervisory support* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator *supervisory support* menunjukkan angka 3,711 yang menunjukkan Sebagian besar responden menilai bahwa *supervisory support* di PT. TJB Power services termasuk tinggi dimana *range* rata-rata <2,5 dinilai rendah, 2,5-3,5 dinilai sedang dan >3,5 dinilai tinggi.

Indikator tertinggi dari variable *supervisory support* adalah pertumbuhan kepercayaan (*Growth of Mutual Trust*) dan Budaya Perusahaan (*OCB by Employees*) dengan nilai sebesar 3,774. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. TJB Power Services memiliki dukungan atasan yang tinggi. karena terkait karakter operasional PLTU sebagai objek vital nasional yang mengharuskan operasi atau siap operasi sepanjang waktu. *Growth of Mutual Trust* terkait dengan pernyataan pada kuesioner yaitu “Dukungan atasan menumbuhkan kepercayaan saya terhadap

perusahaan” dan *OCB by Employees* terkait dengan pernyataan “Sudah menjadi budaya bahwa atasan saya mendukung penuh pekerjaan saya”.

4.2.4 Variabel *Employee Turnover Intention*

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variable *Turnover Intention* PT. TJB Power Services dalam penelitian ini digunakan 2 (Dua) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu *Behavior intent to leave* dan *Mastery-approach Goals*.

Tabel 4.7. Tanggapan Responden terhadap *Employee Turnover Intention*

Indikator	Kode	Rata-rata
<i>Behavior intent to leave</i>	ETI1	3,547
<i>Mastery-approach Goals</i>	ETI2	3,009
	Rata-rata	3,278

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.7 tanggapan tentang indikator variable *Employee Turnover Intention* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator *Employee Turnover Intention* menunjukkan angka 3,278 yang menunjukkan Sebagian besar responden menilai bahwa *Employee Turnover Intention* di PT. TJB Power services termasuk sedang dimana range rata-rata <2,5 dinilai rendah, 2,5-3,5 dinilai sedang dan >3,5 dinilai tinggi.

Indikator tertinggi dari variable *Employee Turnover Intention* adalah sikap keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*Behavior intent to leave*) nilai sebesar 3,547. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. TJB Power Services memiliki *Employee Turnover Intention* yang tinggi. karena terkait

karakter operasional PLTU sebagai objek vital nasional yang mengharuskan operasi atau siap operasi sepanjang waktu. *Behavior intent to leave* terkait dengan pernyataan pada kuesioner yaitu “Saya akan berkarir selama mungkin di Perusahaan ini”.

4.2.5 Variabel Insentif

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variable Insentif PT. TJB Power Services dalam penelitian ini digunakan 3 (Tiga) pernyataan yang diambil dari indicator yaitu *Tangibel Remuneration*, *Bonus Sheme* dan *Mutual Obligation*.

Tabel 4.8. Tanggapan Responden terhadap Insentif

Indikator	Kode	Rata-rata
<i>Tangibel Remuneration</i>	INC1	2,557
<i>Bonus Scheme</i>	INC2	2,255
<i>Mutual Obligation</i>	INC3	2,906
	Rata-rata	2,572

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.6 tanggapan tentang indicator variable Insentif dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indicator Insentif menunjukkan angka 2,572 yang menunjukkan Sebagian besar responden menilai bahwa Insentif di PT. TJB Power services termasuk sedang dimana *range* rata-rata <2,5 dinilai rendah, 2,5-3,5 dinilai sedang dan >3,5 dinilai tinggi.

Indikator terendah dari variable Insentif adalah Skema Bonus (*Bonus Scheme*) nilai sebesar 2,255. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT. TJB Power Services memiliki Insentif yang rendah. karena terkait karakter operasional PLTU sebagai

objek vital nasional yang mengharuskan operasi atau siap operasi sepanjang waktu. *Bonus Scheme* terkait dengan pernyataan pada kuesioner yaitu “Bonus yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya lakukan”.

4.3 Pembahasan

4.3.1. Evaluasi *Outer Model*

a. Uji Validitas

i. *Convergent Validity*

1. *Loading Factor*

Nilai *loading factor* harus lebih besar dari 0,7 maka dikatakan valid.

Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* Model Empirik SmartPLS 4.0

	Outer loadings
ET11 <- ET1	0.874
ET12 <- ET1	0.896
INC1 <- INC	0.903
INC2 <- INC	0.918
INC3 <- INC	0.891
OT1 <- OT	0.726
OT2 <- OT	0.822
OT3 <- OT	0.809
OT4 <- OT	0.747
OT5 <- OT	0.724
OW1 <- OW	0.846
OW2 <- OW	0.834
OW3 <- OW	0.927
OW4 <- OW	0.887
OW5 <- OW	0.862
SS1 <- SS	0.872
SS2 <- SS	0.904
SS3 <- SS	0.829
INC x SS -> INC x SS	1.000
INC x OT -> INC x OT	1.000
INC x OW -> INC x OW	1.000

Sebagaimana Tabel 4.9 diatas bahwa semua nilai *loading factor* memiliki nilai diatas 0,7

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,50

Tabel 4.10 Nilai AVE Model Empirik SmartPLS 4.0

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
ETI	0.725	0.729	0.879	0.784
INC	0.889	0.897	0.931	0.817
OT	0.828	0.840	0.877	0.588
OW	0.921	0.926	0.940	0.760
SS	0.840	0.870	0.902	0.755

Sebagaimana Tabel 4.10 diatas bahwa semua nilai AVE memiliki nilai diatas 0,5

ii. *Discriminant Validity*

1. *Fornell Larcker (diag > under)*

Nilai square root dari setiap konstruk AVE harus lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lainnya

Tabel 4.9. Tabel Fornell Larcker Model Empirik

	ETI	INC	OT	OW	SS
ETI	0.886				
INC	0.609	0.904			
OT	-0.330	-0.209	0.767		
OW	0.535	0.368	-0.303	0.872	
SS	0.491	0.399	-0.236	0.633	0.869

Sebagaimana Tabel 4.9 diatas bahwa nilai *square root* dari setiap konstruk AVE sudah lebih besar dari nilai korelasi nya dengan konstruk lainnya.

2. *Cross Loading* (cross > others)

pembebanan luar indikator pada konstruksi terkait harus lebih besar dari semua pembebanan silang (yaitu, korelasinya) pada konstruk lain

Tabel 4.10. Tabel Cross Loading Model Empirik

	ETI	INC	OT	OW	SS
ETI1	0.874	0.514	-0.304	0.454	0.383
ETI2	0.896	0.563	-0.283	0.491	0.483
INC1	0.512	0.903	-0.211	0.275	0.266
INC2	0.510	0.918	-0.187	0.318	0.354
INC3	0.614	0.891	-0.172	0.391	0.444
OT1	-0.170	-0.113	0.726	-0.160	-0.154
OT2	-0.265	-0.164	0.822	-0.231	-0.195
OT3	-0.209	-0.129	0.809	-0.212	-0.216
OT4	-0.245	-0.085	0.747	-0.196	-0.053
OT5	-0.321	-0.259	0.724	-0.312	-0.257
OW1	0.452	0.389	-0.255	0.846	0.630
OW2	0.538	0.294	-0.291	0.834	0.504
OW3	0.460	0.338	-0.269	0.927	0.583
OW4	0.457	0.277	-0.243	0.887	0.554
OW5	0.396	0.305	-0.257	0.862	0.480
SS1	0.460	0.347	-0.224	0.536	0.872
SS2	0.477	0.382	-0.191	0.550	0.904
SS3	0.309	0.298	-0.203	0.582	0.829

Sebagaimana Tabel 4.10 diatas bahwa pembebanan luar indikator pada konstruksi terkait sudah lebih besar dari semua pembebanan silang (yaitu, korelasinya) pada konstruk lain.

b. Uji Reliabilitas

Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reliabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Imam Ghazali, 2005). Composite Reliability dan Cronbach's Alpha > 0,7

Composite reliability digunakan untuk mengukur konsistensi blok indikator dengan melihat data yang memiliki nilai *composite reliability* lebih dari standar umum yang ditentukan yaitu 0,7 maka model pengukuran dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Sedangkan model pengujian *Cronbach Alpha* menunjukkan reliabilitas dengan angka yang semakin tinggi dari kolom nilai *Cronbach Alpha*, maka tingkat reliabilitas data akan semakin baik dan dapat dikatakan sebagai instrument yang handal (Palupi, 2013)

Tabel 4.11. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
ETI	0.725	0.729	0.879
INC	0.889	0.897	0.931
OT	0.828	0.840	0.877
OW	0.921	0.926	0.940
SS	0.840	0.870	0.902

Sebagaimana Tabel 4.11 diatas bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* suda lebih besar dari 0,7

4.3.2. Evaluasi Inner Model

a. *R-Square*

R square bernilai antar 0 - 1 dengan ketentuan semakin mendekati angka satu berarti semakin baik.

Tabel 4.12. Nilai *R-Square* Model Empirik

	R-square	R-square adjusted
ETI	0.509	0.490

Sebagaimana Tabel 4.12 diatas bahwa korelasi model empirik memiliki nilai 0,509 atau 50,9% variabel endogen (ETI) dipengaruhi oleh variable eksogen (OW, OT dan SS dengan moderasi INC)

b. *Path Coefficient*

Path Coefficient yaitu alat ukur yang dipakai untuk melihat seberapa besar pengaruh dari variabel satu terhadap variabel lainnya.

Tabel 4.13. Nilai *Path Coefficient* Model Empirik

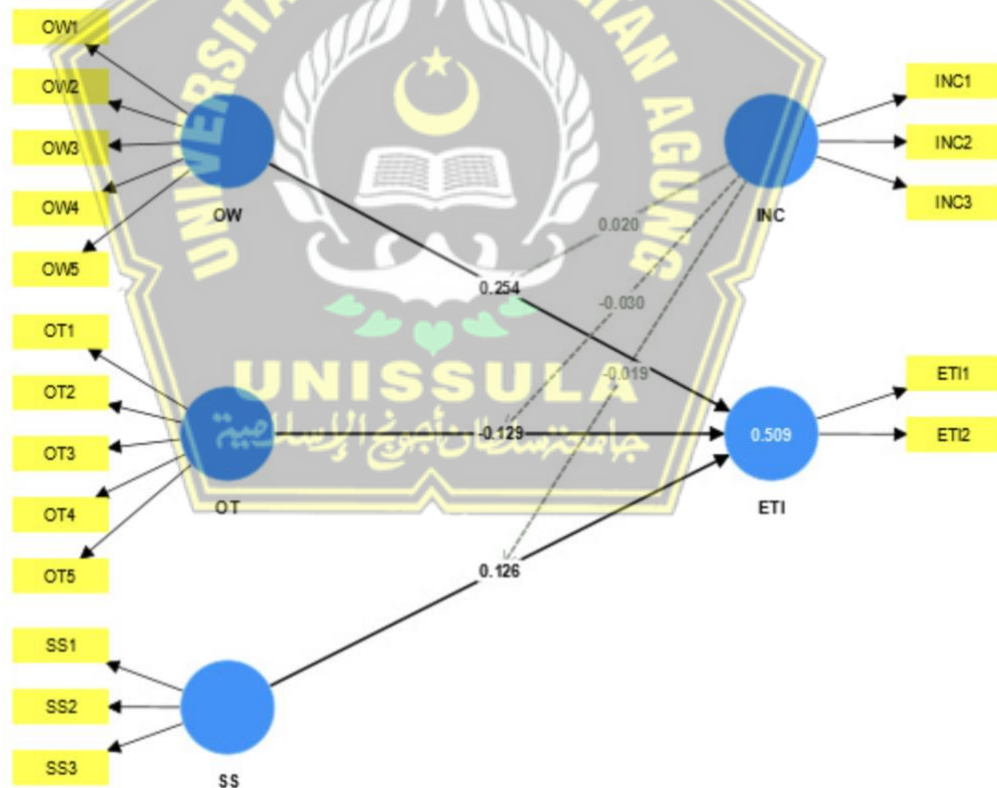
	Path coefficients
INC -> ETI	0.439
OT -> ETI	-0.129
OW -> ETI	0.254
SS -> ETI	0.126
INC x OW -> ETI	0.020
INC x OT -> ETI	-0.030
INC x SS -> ETI	-0.019

c. *T-Statistic (Bootstrapping)* >1,96 signifikan

Nilai yang digunakan guna melihat tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis dengan cara mencari nilai *T-statistics* melalui prosedur *bootstrapping* dimana harus lebih besar dari 1,96 baru bisa dikatakan signifikan.

Tabel 4.15 Nilai *T-Statistic* Model Empirik SmartPLS 4.0

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
INC → ETI	0.439	0.436	0.065	6.743	0.000
OT → ETI	-0.129	-0.140	0.066	1.949	0.051
OW → ETI	0.254	0.247	0.077	3.281	0.001
SS → ETI	0.126	0.134	0.074	1.713	0.087
INC x OW → ETI	0.020	0.028	0.082	0.249	0.804
INC x OT → ETI	-0.030	-0.022	0.054	0.549	0.583
INC x SS → ETI	-0.019	-0.025	0.067	0.288	0.773



Gambar 4.1. Nilai *T-Statistic* Model Empirik SmartPLS 4.0

Sebagaimana Tabel 4.15 dan Gambar 4.1 diatas bahwa OW secara signifikan mempengaruhi ETI dengan nilai *T-Statistic* sebesar 3,281, sedangkan OT dan SS tidak signifikan mempengaruhi ETI. Variable insentif sebagai moderasi juga tidak signifikan mempengaruhi OT, OW dan SS terhadap ETI.

Dengan hanya *overwork* sebagai variable yang signifikan terhadap ETI mengindikasi bahwa pegawai menghadapi situasi dimana loyalitas menjadi karakter pada kebanyakan pegawai di O&M Company Unit 1-2 yang mungkin disebabkan beberapa factor diantaranya:

- Sudah terbiasa dengan pola kerja operasi dan pemeliharaan PLTU sehingga terbentuk core competencies.
- Tidak memiliki kompetensi lain sehingga memilih loyal pada O&M Company
- Tidak memiliki pilihan pekerjaan lain untuk beralih ke perusahaan lain dengan benefit yang lebih besar.

Dan beberapa hal lain yang mendorong pegawai untuk bertahan di O&M Company.

d. *Predictive Relevance* (seberapa baik hasil observasi) > 0

Apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol maka dikatakan bahwa model struktural memiliki prediksi yang relevan.

Tabel 4.16. Nilai *Predictive Relevance* Model Empirik

	$Q^2_{predict}$	RMSE	MAE
ETI	0.451	0.749	0.579

Sebagaimana Tabel 4.16 diatas bahwa nilai *Predictive Relevance* sudah lebih besar dari 0 sehingga model struktural dapat dikatakan memiliki prediksi yang relevan.

e. *Fit Model* (seberapa baik model observasi) NFI

NFI menghasilkan nilai antara 0 dan 1. Semakin dekat NFI ke 1, semakin baik kecocokannya. Nilai NFI di atas 0,9 biasanya menunjukkan kesesuaian yang dapat diterima. Lohmöller (1989) memberikan informasi rinci tentang perhitungan NFI model jalur PLS

Tabel 4.17. Nilai *Fit Model* (NFI) Model Empirik

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.076	0.076
d_ULS	0.987	0.986
d_G	0.547	0.547
Chi-square	591.235	590.808
NFI	0.746	0.746

Sebagaimana Tabel 4.17 diatas bahwa Nilai *Fit Model* (NFI) sebesar 0,746 atau 74,6% Model Empirik yang disimulasikan sudah mendekati kondisi ideal.

4.3.3. Pembahasan

4.3.3.1. Pengaruh Beban Kerja Lebih terhadap Intensi *Turnover* Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini, beban kerja lebih berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai dengan nilai T-Statistik sebesar 3,281 yang lebih besar dari batas signifikansi sebesar 1,96. Hal ini artinya semakin tinggi beban kerja yang diterima oleh pegawai O&M Company Jepara maka meningkatkan intensi *turnover* pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya sesuai Terje Berg, et.al, (2023) secara etimologi, OW bermakna "work too much" (bekerja terlalu banyak). Dalam prakteknya, OW memperpanjang waktu kerja sampai pada titik yang berdampak buruk pada kemampuan seseorang untuk bekerja secara baik di masa yang akan datang. Pendorong utama terjadinya OW adalah kesulitan pegawai untuk mengelola waktu kerja dan menginvestasikan terlalu banyak waktu untuk pekerjaan yang seharusnya bisa selesai lebih cepat (*estimating time spent on task*), juga dengan adanya tekanan sosial pada pegawai untuk mengejar atau terus mengungguli pencapaian rekan-rekan mereka (*social comparison*).

Juga sesuai Bilgin et.al, (2021) OW berarti individu melakukan pekerjaan tanpa menunggu respons, atau bekerja melampaui tingkat yang diminta organisasi. Dikarenakan loyalitasnya, pegawai melakukan pekerjaan ekstra atau memilih bekerja keras sebagai cara menghindari masalah pribadinya. Para pimpinan yang baik perlu memastikan pegawai tidak berlebihan melakukannya.

Dengan koefisien regresi 0,254 (*original sample*) dan *P Values* 0,001 mengindikasikan bahwa semakin tinggi *overwork* maka semakin tinggi *employee turnover intention* sebagaimana hipotesis kedua, **diterima**.

4.3.3.2. Pengaruh Waktu Kerja Lebih terhadap Intensi *Turnover* Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini, waktu kerja lebih berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai dengan nilai T-Statistik sebesar 1,949 yang lebih kecil dari batas signifikansi sebesar 1,96. Hal ini artinya semakin tinggi beban kerja yang diterima oleh pegawai O&M *Company* Jepara tidak signifikan meningkatkan intensi *turnover* pegawai.

Hasil penelitian ini belum mendukung sepenuhnya penelitian-penelitian sebelumnya sesuai Bae dan Fabry 2014 yang menyatakan bahwa Pelaksanaan OT sangat bervariasi

tergantung jenis pekerjaan dan industri, dimana diperlukan penjadwalan terencana untuk memastikan pegawai dapat beristirahat dan tercapainya keadilan jadwal OT untuk seluruh pegawai. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penjadwalan OT meliputi : durasi shift kerja, jam kerja per pekan, jumlah hari kerja per pekan, pengaturan istirahat, kesediaan melakukan OT secara sukarela dan diperintah, panggilan kerja darurat, dan bekerja saat hari libur.

Hasil penelitian ini juga belum sepenuhnya sesuai dengan pernyataan Sutherland & Canwell, 2006 bahwa OT merupakan pembayaran *premium* atas jam kerja tambahan pegawai. Sebagai solusi sederhana dan fleksibel saat merespon fluktuasi jumlah pekerjaan tanpa menambah atau mengurangi jumlah pegawai. Pelaksanaannya dapat berdasarkan kontrak kerja atau kesukarelaan pegawai (Wilkinson dan Johnstone, 2016). OT terjadi apabila perusahaan membutuhkan/mengizinkan pegawai untuk bekerja lebih lama melampaui jam kerja normal harian atau mingguan. Dalam situasi tersebut, normalnya pegawai mendapatkan bayaran tambahan *premium*. Di Amerika biasanya perusahaan membayar tarif 1,5x lipat untuk setiap jam OT yang telah melampaui 40 jam seminggu.

Dengan koefisien regresi -0,129 (*original sample*) dan *P Values* 0,051 mengindikasikan bahwa semakin tinggi *overtime* maka semakin rendah *employee turnover intention* sebagaimana tidak sesuai dengan hipotesis pertama, **ditolak**.

4.3.3.3. Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Intensi *Turnover* Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini, dukungan atasan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai dengan nilai T-Statistik sebesar 1,713 yang lebih kecil dari batas signifikansi sebesar 1,96. Hal ini artinya semakin rendah dukungan atasan yang diterima oleh pegawai O&M Company Jepara tidak signifikan meningkatkan intensi *turnover* pegawai.

Hasil penelitian ini belum mendukung sepenuhnya penelitian-penelitian sebelumnya sesuai Robinson, 2012 bahwa Dalam organisasi, para ahli meyakini terdapat tiga sumber dukungan yang tersedia untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu: dukungan rekan kerja (*peer support*), dukungan supervisor (*supervisor support*) dan dukungan organisasi (*organizational support*). Ketiga dukungan ini dapat bekerja secara partial atau bersama-sama dalam meningkatkan kinerja dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga belum sepenuhnya sesuai dengan pernyataan Tepper and Taylor (dalam Shanock dan Eisenberger, 2006) bahwa supervisor mungkin memandang posisi mereka lebih menguntungkan dalam membantu bawahan melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik sebagai peluang untuk membalas dukungan organisasi." Penjelasan mengenai posisi yang lebih menguntungkan dikarenakan supervisor sehari-hari bekerja bersama bawahan dan berpengalaman pada bidang pekerjaan, tidak seperti manajer yang jarang bertemu dan memiliki jenis pekerjaan berbeda.

Dengan koefisien regresi 0,126 (*original sample*) dan *P Values* 0,087 mengindikasikan bahwa semakin rendah *supervisory support* maka semakin tinggi *employee turnover intention* sebagaimana tidak sesuai dengan hipotesis ketiga, **ditolak**.

4.3.3.4. Insentif Dapat Memoderasi Pengaruh Beban Kerja Lebih Terhadap Intensi Turnover Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4a dalam penelitian ini, insentif memoderasi pengaruh beban kerja lebih terhadap intensi *turnover* pegawai memiliki berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai dengan nilai T-Statistik sebesar 0,249. Hal ini artinya semakin rendah insentif yang terkait beban

kerja lebih yang diterima oleh pegawai O&M *Company* Jepara tidak signifikan meningkatkan intensi *turnover* pegawai.

4.3.3.5. Insentif Dapat Memoderasi Pengaruh Waktu Kerja Lebih Terhadap Intensi *Turnover* Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4b dalam penelitian ini, insentif memoderasi pengaruh waktu kerja lebih terhadap intensi *turnover* pegawai memiliki berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai dengan nilai T-Statistik sebesar 0,549. Hal ini artinya semakin rendah insentif yang terkait waktu kerja lebih yang diterima oleh pegawai O&M *Company* Jepara tidak signifikan meningkatkan intensi *turnover* pegawai.

4.3.3.6. Insentif Dalam Memoderasi Pengaruh Dukungan Atasan Terhadap Intensi *Turnover* Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4c dalam penelitian ini, insentif memoderasi pengaruh dukungan atasan terhadap intensi *turnover* pegawai memiliki berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai dengan nilai T-Statistik sebesar 0,288. Hal ini artinya semakin rendah insentif yang terkait waktu kerja lebih yang diterima oleh pegawai O&M *Company* Jepara tidak signifikan meningkatkan intensi *turnover* pegawai.

Dengan koefisien regresi 0,439 (*original sample*) dan *P Values* 0,000 mengindikasikan bahwa semakin rendah *Incentive* maka semakin tinggi *employee turnover intention* sebagaimana sesuai dengan hipotesis keempat, **diterima.**

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *overwork*, *overtime*, *supervisory support* dan *incentive* dapat mempengaruhi *employee turnover intention* di *O&M Company* PLTU Tanjung Jati B Jepara. Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebar kepada responden perusahaan *O&M Company* PLTU Jepara, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Waktu kerja berlebih (*overtime* / OT) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai (*employee turnover intention* / ETI) di *O&M Company* PLTU Jepara.
2. Beban kerja berlebih (*overwork* / OW) berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai (*employee turnover intention* / ETI) di *O&M Company* PLTU Jepara.
3. Dukungan atasan (*supervisory support* / SS) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap intensi *turnover* pegawai (*employee turnover intention* / ETI) di *O&M Company* PLTU Jepara.
4. Insentif (*incentive* / INC) tidak mampu mediasi hubungan antara *overtime*, *overwork* dan *supervisory support* terhadap ETI. Hal tersebut mengindikasikan benefit yang diterima oleh pegawai *O&M Company* sudah dianggap cukup.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam meredam intensi *turnover* pegawai di *O&M Company* PLTU Jepara. Implikasi manajerial yang dapat diusulkan

yaitu Manager HR di O&M Company PLTU Jepara dapat menghitung ulang analisis beban kerja pegawai agar dapat mengoptimalkan *resources* tanpa menimbulkan beban kerja berlebih (*overwork*) dan atau waktu kerja berlebih (*overtime*) yang akan mempengaruhi intensi *turnover* pegawai.

Dengan *overtime*, *supervisory support* dan *incentive* terhadap ETI yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa pegawai menghadapi situasi dimana loyalitas menjadi karakter pada kebanyakan pegawai di O&M Company Unit 1-2 yang mungkin disebabkan beberapa factor diantaranya:

- Sudah terbiasa dengan pola kerja operasi dan pemeliharaan PLTU sehingga terbentuk *core competencies*.
- Tidak memiliki kompetensi lain sehingga memilih loyal pada O&M Company
- Tidak memiliki pilihan pekerjaan lain untuk beralih ke perusahaan lain dengan benefit yang lebih besar.

Dan beberapa hal lain yang mendorong pegawai untuk bertahan di O&M Company.

5.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan tambahan pandangan terhadap pengaruh *overwork*, *overtime*, *supervisory support* dan *incentive* dapat mempengaruhi *employee turnover intention* khususnya di O&M Company PLTU Jepara. Dengan karakter operasional PLTU yang memiliki predikat sebagai objek vital nasional dituntut untuk tetap operasi dan atau siap operasi sepanjang waktu sehingga mempengaruhi jumlah beban kerja pegawai, waktu kerja pegawai dan mekanisme kerja untuk saling mendukung sehingga tercipta budaya kerja yang nyaman.

5.4 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang akan datang

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan penelitian dan saran penelitian yang akan datang yaitu terkait penyebaran kuesioner ini hanya ditujukan pada perusahaan-perusahaan O&M *Company* yang ada di PLTU Jepara saja sehingga masih dalam lingkup yang terbatas. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas sampel penelitian hingga PLTU se Jawa Bali atau bahkan se Indonesia.



DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2017), "Job demands – resources theory: taking stock and looking forward", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 273-285.
- Beckers, G.J.D., Van Der Linden, G.W.D., Smulders, A.J.P., Kompier, J.P.M.M., Van Veldhoven, W.M. and Van Yperen, W.N. (2004), "Working overtime hours: relations with fatigue, work motivation, and the quality of work", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 46 No. 12, pp. 1282-1289.
- Bryant, P.C. and Allen, D.G. (2013), "Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 45 No. 3, pp. 171-175.
- Cheung, F., Tang, S.-K. and Tang, S. (2011), "Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China", *International Journal of Stress Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 348-371.
- Cho, Y.J. and Lewis, G.B. (2012), "Turnover intention and turnover behavior", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 32 No. 1, pp. 4-23.
- Cohen, G., Blake, R.S. and Goodman, D. (2015), "Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36 No. 3, pp. 240-263.
- Dembe, A. (2009), "Ethical issues relating to the health effects of long working hours", *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 Supplement 2, pp. 195-208.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square: Concept, application technique using Smart PLS 3.0 program for empirical research*. Diponegoro University Publishing Agency.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>

- Devonish, D. (2017), "Gender, effort-reward imbalance at work, and burnout", *Gender in Management: International Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 441-452.
- Emiroglu, B.D., Akova, O. and Tanriverdi, H. (2015), "The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: a study at five star hotels in Istanbul", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207, pp. 385-397.
- Fernando, Y., Ng, H. and Walters, T. (2015), "Regulatory incentives as a moderator of determinants for the adoption of Malaysian food safety system", *British Food Journal*, Vol. 117 No. 4, pp. 1336-1353.
- Fornell, C. and Lacker, D. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 3, pp. 39-50.
- Golden, L. (2009), "A brief history of long work time and the contemporary sources of overwork", *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 Supplement 2, pp. 217-227.
- Gouldner, A.W. (1960), "The norm of reciprocity: a preliminary statement", *American Sociology Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 161-178.
- Green, S.B. (1991), "How many subjects does it take to do a regression analysis", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 26 No. 3, pp. 499-510.
- Gupta, M. and Shaheen, M. (2017), "Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital in India", *Business: Theory and Practice*, Vol. 18 No. 1, pp. 136-143.
- Gupta, N. and Shaw, J.D. (2014), "Employee compensation: the neglected area of HRM research", *Human Resource Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-4.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), "PLS-SEM: indeed a silver bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19 No. 2, pp. 139-152.
- Hair, J.F., Matthews, L.M., Matthews, R.L. and Sarstedt, M. (2017), "PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use", *International Journal Multivariate Data Analysis*, Vol. 1 No. 2, pp. 107-123.
- Hemdi, M.A., Rahman, A. and Rahim, A. (2011), "The effect of psychological contract and affective commitment on turnover intentions of hotel managers", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 23, pp. 76-88.

- Kang, J.H., Matusik, J.G. and Barclay, L.A. (2015), "Affective and normative motives to work overtime in Asian organizations: four cultural orientations from confucian ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 140 No. 1, pp. 115-130.
- Merriman, K.K. (2014), "The psychological role of pay systems in choosing to work more hours", *Human Resource Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 67-79.
- Mohsin, A., Lengler, J. and Kumar, B. (2013), "Exploring the antecedents of intentions to leave the job: the case of luxury hotel staff", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, pp. 48-58.
- Ogawa, R., Seo, E., Maeno, T., Ito, M., Sanuki, M. and Maeno, T. (2018), "The relationship between long working hours and depression among first-year residents in Japan", *BMC Medical Education*, Vol. 18 No. 1, p. 50.
- Otto, K. and Dalbert, C. (2012), "Willingness to accept occupational change when offered incentives: comparing full-time and part-time employees", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 21 No. 2, pp. 222-243.
- Parzefall, M.-R. and Salin, D.M. (2010), "Perceptions of and reactions to workplace bullying: a social exchange perspective.", *Human Relations*, Vol. 63 No. 6, pp. 761-780.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Podsakoff, N.P. (2012), "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it", *Annual Review of Psychology*, Vol. 63, pp. 539-569.
- Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K. and Zaman, K. (2013), "Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: what we know, what should we know", *World Applied Sciences Journal*, Vol. 23 No. 6, pp. 764-770.
- Rahman, S., Uddin, K. and Akther, S. (2008), "Investigating the reasons of employee turnover in Bangladesh: a factor analysis investigating the reasons of employee turnover in Bangladesh: a factor analysis", *Journal of Business Administration*, Vol. 23 No. 2008, pp. 1-14.
- Ryan, C., Bergin, M. and Wells, J.S.G. (2019), "Work-related stress and well-being of direct care workers in intellectual disability services: a scoping review of the literature", *International Journal of Developmental Disabilities*, doi: 10.1080/20473869.2019.1582907.

- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. and Rizwan, M. (2014), "The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment", *International Journal of Learning and Development*, Vol. 4 No. 2, pp. 242-256.
- Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C.M., Thiele, K.O. and Gudergan, S.P. (2016), "Estimation issues with PLS and CBSEM: where the bias lies!", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 10, pp. 3998-4010.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J.F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S. and Ringle, C.M. (2019), "Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict", *European Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 11, pp. 2322-2347.
- Simorangkir, S. T., Karnati, N., & Abdullah, T. (2019). *The Effect of Supportive Leadership , Learning Culture , and Responsibility on Job Performance of Teacher in Junior High Schools of South Tangerang*. 1(2), 120–129.
- Singarimbun, Masri, S. E. (2008). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- Widodo. (2017). *Metodologi penelitian : populer dan praktis*. Rajawali Pers.

