

## **WORKLOAD DAN PENGARUHNYA TERHADAP BURNOUT SERTA TURNOVER INTENTION KARYAWAN PERBANKAN**

**Tri Wulida Afrianty<sup>1)</sup>\*, Ni Nyoman Ari Astuti Dewi<sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup> Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

\*Penulis Korespondensi: [twulidafia@ub.ac.id](mailto:twulidafia@ub.ac.id), [ninyoman1246@gmail.com](mailto:ninyoman1246@gmail.com)

### **Abstrak**

Beban kerja (*workload*) merupakan tuntutan terkait pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat menjadi stresor bagi karyawan yang bersangkutan serta memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Terkait dengan hal ini, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja (*workload*) terhadap burnout yang dirasakan oleh karyawan maupun niat berhentinya (*turnover intention*). Selain menganalisis pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji peran burnout sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *workload* dan *turnover intention* karyawan. Terdapat empat hipotesis yang diuji dalam penelitian ini yang keseluruhannya menggambarkan keterkaitan antar variabel seperti yang diidentifikasi dalam tujuan penelitian. Seluruh hipotesis diuji dengan menggunakan pendekatan partial least square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 3. Keseluruhan sampel pada penelitian ini berjumlah 67 karyawan Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workload* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout* dan *turnover intention*, *burnout* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan *burnout* memediasi pengaruh *workload* terhadap *turnover intention*.

Keywords: Beban Kerja (*Workload*), Niat Berhenti (*Turnover Intention*), *Burnout*

### Article Information:

Received Date: 27 Oktober 2021

Revised Date: 7 November 2021

Accepted Date: 15 November 2021

## PENDAHULUAN

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat seperti saat ini, tidak terkecuali pada sektor perbankan, mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki oleh perusahaan merupakan sebuah tantangan yang besar terutama dengan adanya fenomena *war of talent*. Dengan kata lain, perusahaan, termasuk yang berada pada sektor perbankan, dihadapkan pada kebutuhan untuk memberikan perhatian yang serius terhadap upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia unggul dan berkualitas yang dimilikinya agar mereka tidak keluar atau berpindah dari perusahaan. Perkembangan pesat industri perbankan yang salah satunya ditandai dengan munculnya berbagai inovasi produk yang ditawarkan oleh perbankan merupakan salah satu faktor pendorong meningkatnya persaingan antar pelaku bisnis yang berada pada sektor perbankan di Indonesia (Ramadhany, 2018). Untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan yang tinggi dan agar tetap mempertahankan kepercayaan masyarakat, perusahaan cenderung melakukan peningkatan target-target dan perbaikan pada perusahaan. Karyawan akan dituntut untuk bekerja secara maksimal dan berkontribusi penuh agar keberhasilan dapat dicapai. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa tuntutan bekerja yang tinggi dengan melebihi kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat memberikan tekanan dalam bekerja. Ziaei (2015) menyatakan bahwa “bekerja pada lingkungan yang penuh dengan tekanan dapat memberikan resiko kesehatan pada karyawan yang disebut sebagai *burnout*”.

Istilah *burnout* pertama kali diperkenalkan oleh Freudenberg (1974) sebagai “rasa kelelahan yang diakibatkan dari permintaan energi, kekuatan, dan sumber daya yang berlebihan”. Pada akhir Mei 2019, *World Health Organization* (WHO) menyatakan bahwa *burnout* termasuk dalam klasifikasi penyakit yang memiliki keterkaitan dengan bekerja yang digambarkan sebagai sindrom yang disebabkan oleh stres di tempat kerja yang tidak dapat dikendalikan. Fenomena

*burnout* yang terjadi pada seseorang dapat disebabkan oleh adanya beban kerja berlebihan yang dapat menguras energi dan kemampuan seseorang dalam melakukan tugasnya. Beban kerja (*workload*) yang tidak sesuai dengan keterampilan dan potensi karyawan serta dengan tingkat intensitas yang tinggi dapat menjadi salah satu faktor pendorong terjadinya *burnout* pada karyawan. Selain itu, beban kerja yang berlebihan juga dapat memicu karyawan untuk memiliki keinginan keluar dari perusahaan atau yang disebut sebagai *turnover intention*. Terdapat kemungkinan bahwa karyawan akan berpikir untuk meninggalkan pekerjaan mereka ketika merasa sangat terbebani.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan salah satu BUMN yang bergerak dalam bidang perbankan di Indonesia. Kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat Indonesia menjadikan Bank Mandiri sebagai salah satu pesaing kuat dalam dunia perbankan di Indonesia. Salah satu strategi yang menjadi fokus Bank Mandiri adalah meningkatkan efisiensi kinerja pada Micro Banking Cluster untuk menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis pada segmen mikro di Indonesia (Annual Report Bank Mandiri, 2020). Micro Banking Cluster merupakan unit kerja Bank Mandiri dalam melayani kredit yang diberikan kepada pelaku usaha mikro untuk membiayai kebutuhan usahanya. Menjadi salah satu fokus utama Bank Mandiri, tentu saja menyebabkan Micro Banking Cluster harus dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya secara optimal, termasuk sumber daya manusianya (karyawan). Karyawan diharapkan dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Micro Banking Cluster ini berfokus pada kegiatan kredit, yang tentu saja memiliki resiko tersendiri. Karyawan dituntut untuk bekerja dengan teliti dalam melakukan transaksi kredit terhadap nasabah dalam jangka waktu yang terbatas sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Bukan tidak mungkin hal ini dapat menciptakan tekanan bagi karyawan

dalam melakukan pekerjaannya, bahkan dapat menimbulkan kelelahan dan stress kerja yang tinggi dan berkepanjangan sehingga menimbulkan *burnout* serta niat untuk berhenti dari pekerjaannya. Terkait dengan hal ini, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh beban kerja (*workload*) yang dimiliki oleh karyawan Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan terhadap *burnout* dan *turnover intention* mereka. Penelitian ini juga menganalisis kemungkinan peran mediasi *burnout* dalam pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* karyawan Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan. Lokasi penelitian ini dipilih dengan pertimbangan bahwa sebagaimana halnya dengan Micro Banking Cluster Bank Mandiri lainnya yang dituntut untuk meningkatkan efisiensi kerjanya oleh PT. Bank Mandiri agar dapat menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis pada segmen mikro di Indonesia (Annual Report Bank Mandiri, 2020), tentu saja hal ini menimbulkan tantangan tersendiri bagi karyawan Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan. Tantangan tersebut diantaranya adalah adanya tuntutan untuk meningkatkan kinerja. Di sisi lain, tuntutan kinerja yang tinggi ini memiliki kemungkinan untuk menimbulkan stres kerja bahkan *burnout* bagi karyawannya. Oleh karena itulah maka penelitian ini berupaya untuk menganalisis kemungkinan penyebab terjadinya *burnout* (misalnya *workload*) beserta akibatnya (misalnya *turnover intention*).

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori *Job Demands-Resources/ JD-R*

Teori JD-R memiliki dua aspek yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). Bakker dan Demerouti (2014) menjelaskan bahwa *job demands* (tuntutan pekerjaan) mengacu kepada aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi yang membutuhkan upaya yang dapat mempengaruhi aspek fisik maupun psikologis

individu. Di sisi lain, *job resources* mengacu kepada aspek fisik, psikologis, dan sosial dari pekerjaan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan pekerjaan,, mengurangi *job demands* yang terkait dengan aktivitas fisiologis atau psikologis tertentu, serta mendorong pembelajaran dan pengembangan diri karyawan.

Adanya *job demands* yang berlebihan, kemungkinan besar akan memicu terjadinya stres pada karyawan. Ketika karyawan harus bekerja sangat keras untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya, maka hal ini akan mengarah pada reaksi negatif seperti depresi, kecemasan, dan terjadinya *burnout* (kelelahan) (Schaufeli dan Bakker, 2004). Menurut Gann dalam Maslach dan Jackson (1981) “stressor di lingkungan pekerjaan disebabkan oleh *workload* yang penuh tekanan dari lingkungan kerja dan berkaitan erat dengan terjadinya *burnout* pada individu”.

Pada sisi lain, *job resources* dapat berperan dalam proses motivasi karyawan. Hal ini berarti bahwa *job resources* pada lingkungan pekerjaan akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan maupun organisasi terkait komitmen karyawan terhadap organisasi, *intention to stay*, perilaku peran, keselamatan karyawan, dan kinerja yang unggul (Schaufeli, 2017). Dalam penelitian ini, dengan menggunakan kerangka teori JD-R, maka *workload* yang merepresentasikan salah satu *job demand* diduga memiliki pengaruh terhadap meningkatnya *burnout* maupun *turnover intention* karyawan.

### **Workload**

Beban kerja (*workload*) merupakan sebuah istilah yang dapat didefinisikan sebagai tuntutan yang dibebankan kepada karyawan terkait dengan pekerjaannya. Faulkner dan Patiar (1997) dan Lo dan Lamm (2005) mengamati bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menjadi sumber stres di tempat kerja. Dengan kata lain beban kerja dapat diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang diberikan kepada seseorang dalam jangka waktu tertentu

serta dapat menjadi stresor bagi karyawan. Beban kerja dapat dilihat dari sisi kuantitatif maupun kualitatif. Beban kerja kuantitatif berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diterima oleh setiap karyawan dalam jangka waktu tertentu, sedangkan beban kerja kualitatif terkait dengan faktor psikologis karyawan yang ditimbulkan oleh pekerjaannya. Pengukuran *workload* dilakukan dengan menggunakan metode SWAT (*Subjective Workload Assessment Technique*) yang dikemukakan oleh Reid dan Nygren (1998) dengan tiga dimensi yaitu, beban waktu (*time load*), beban usaha mental (*mental effort load*) dan beban tekanan psikologi (*psychological pressureLoad*).

### **Burnout**

Pembahasan *burnout* pertama kali diterbitkan dalam artikel berjudul “Staff Burnout” yang dipublikasikan pada tahun 1974 pada *Journal of Social Issues* oleh Freudenbeurg. Menurut *World Health Organization* (WHO), “*burnout* atau kelelahan termasuk dalam klasifikasi penyakit akibat bekerja yang digambarkan sebagai sindrom yang disebabkan oleh pengelolaan stres di tempat kerja yang tidak dapat dikendalikan”. Menurut Lubis (2016:58) “*burnout* adalah suatu kondisi yang ditandai dengan menurunnya produktivitas karena stress yang dialami di tempat kerja secara terus menerus”. Berdasarkan definisi tersebut, *burnout* dapat difahami sebagai sindrom kelelahan secara emosional yang terjadi pada individu yang sangat mempengaruhi kinerjanya.

Maslach dan Jackson (1981) mengidentifikasi bahwa terdapat tiga dimensi dalam *burnout*, yaitu kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (*depersonalization*), dan penghargaan diri (*personal accomplishment*).

### **Turnover Intention**

*Turnover intention* dapat diartikan sebagai keinginan sadar karyawan untuk berhenti bekerja atau meninggalkan organisasi tempat

mereka bekerja (Çelik dan Çira, 2013). *Turnover intention* dapat ditunjukkan dari adanya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan baru dengan sengaja (Avci dan Küçükusta, 2009).

Cotton dan Tuttle (1986) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menjadi tiga kelompok:

- 1) Faktor lingkungan yang meliputi tingkat pengangguran nasional dan sektoral, persepsi terhadap pekerjaan dan kehadiran serikat pekerja, serta tingkat partisipasi angkatan kerja kandidat baru;
- 2) Faktor terkait pekerjaan seperti upah, kinerja, kejelasan peran, pengulangan pekerjaan, kepuasan terhadap upah, peluang promosi dan komitmen organisasi;
- 3) Karakteristik pribadi seperti usia, pengalaman, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, kemampuan, dan kecenderungan perilaku.

*Turnover intention* dapat menyebabkan kerugian yang signifikan bagi perusahaan jika perusahaan tersebut tidak mengidentifikasi dan mengambil tindakan untuk mencegahnya (Sahin, 2011). *Turnover intention* yang tinggi ditunjukkan dengan meningkatnya frekuensi karyawan yang ingin berhenti dari pekerjaan mereka dan berpotensi meningkatkan kerugian finansial dan akibat negatif lainnya (Demir and Tütüncü, 2010).

Newman, et al. (2011) mengukur *turnover intention* dengan menggunakan beberapa indikator yang diantaranya meliputi: keinginan untuk keluar dari pekerjaan, keinginan mencari pekerjaan di tempat kerja yang lain, keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain dalam 6 bulan ke depan, dan keinginan untuk mencari informasi pekerjaan lain.

### **Hipotesis Penelitian**

Dengan menggunakan kerangka teori *Job Demands-Resources*, dalam penelitian kami menduga bahwa *workload* yang berperan

sebagai *job demand* memiliki pengaruh terhadap meningkatnya *burnout* maupun *turnover intention* karyawan. Sehingga hipotesis yang kami susun adalah:

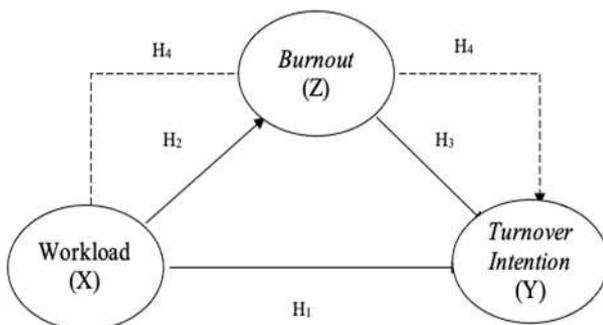
H1: *Workload* (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

H2: *Workload* (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Burnout* (Z).

H3: *Burnout* (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

H4: *Workload* (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui *Burnout* (Z).

Adapun model hipotesis ini digambarkan seperti pada gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian ini adalah pada Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan yang terletak di Jl.Jend Sudirman No.71 Klandasan Ilir, Balikpapan Kota, Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. Sejumlah 67 karyawan tetap Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan pendekatan PLS (Partial Least Square).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

#### Variabel *Workload* (X)

Dari hasil perhitungan statistik deskriptif, diketahui bahwa *grand mean* dari variabel

*workload* adalah 3,82. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *workload* pada karyawan Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan dapat dikategorikan tinggi. Item penilaian tertinggi adalah “Pekerjaan yang saya lakukan memiliki tingkat resiko yang tinggi” dengan rata-rata 4,22 dan item penilaian terendah adalah “Saya sering kali mendapatkan gangguan selama melakukan pekerjaan” dengan rata-rata 3,36.

#### Variabel *Burnout* (Z)

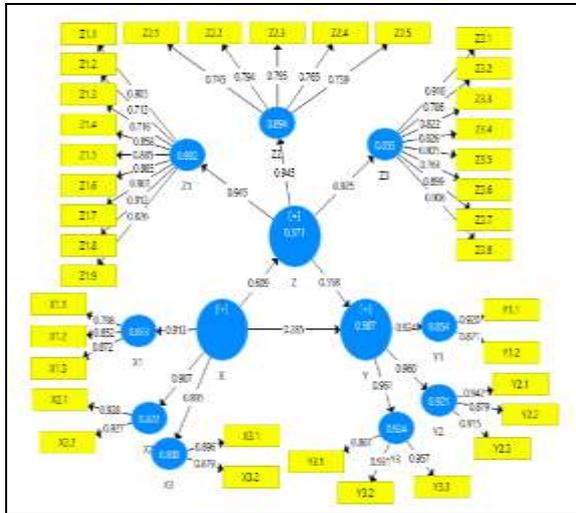
Dari hasil perhitungan statistik deskriptif, diketahui bahwa *grand mean* variabel *burnout* adalah 2,65. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *burnout* pada karyawan Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan ini termasuk dalam kategori sedang. Item penilaian tertinggi adalah “Saya selalu merasa lelah pada akhir jam kerja” dengan rata-rata 4,03, sedangkan item penilaian terendah adalah “Saya merasa terkadang rekan kerja menyalahkan saya atas beberapa masalah mereka” dan “Saya telah mencapai banyak hal berharga dari pekerjaan ini” dengan rata-rata 1,82.

#### Variabel *Turnover Intention* (Y)

Dari hasil perhitungan statistik deskriptif, diketahui bahwa *grand mean* variabel *turnover intention* adalah 2,61. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* pada karyawan Micro Banking Cluster Bank Mandiri Area Balikpapan ini termasuk dalam kategori sedang. Item penilaian tertinggi adalah “Saya merasa bekerja selain diperusahaan ini akan lebih menyenangkan” dengan rata-rata 3,43 dan item penilaian terendah adalah “Saya merasa sudah tidak mempunyai motivasi untuk tetap bekerja di perusahaan ini” dengan rata-rata 2,00.

**Analisis Data dengan Pendekatan PLS (Partial Least Square)**

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 2. Model Pengukuran (Outer Model)

Teknik analisis data dengan SmartPLS menggunakan 3 kriteria yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Hasil pengujian nilai faktor *loading* di atas 0,7 dapat dikatakan ideal dan valid. Nilai yang digunakan pada penelitian ini adalah 0,7. Tabel 1 berikut adalah tabel *outer loadings* untuk mengukur nilai faktor *loading* pada penelitian ini.

**Tabel 1. Outer Loadings**

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
X1.1 <- X1	0.798	0.053	14.936	0.000
X1.2 <- X1	0.852	0.031	27.101	0.000
X1.3 <- X1	0.872	0.037	23.850	0.000
X2.1 <- X2	0.928	0.020	47.432	0.000
X2.2 <- X2	0.927	0.020	46.024	0.000
X3.1 <- X3	0.896	0.021	43.492	0.000
X3.2 <- X3	0.879	0.018	49.870	0.000
Y1.1 <- Y1	0.920	0.010	88.806	0.000
Y1.2 <- Y1	0.871	0.039	22.339	0.000
Y2.1 <- Y2	0.942	0.014	67.420	0.000
Y2.2 <- Y2	0.879	0.031	28.637	0.000
Y2.3 <- Y2	0.915	0.017	53.468	0.000
Y3.1 <- Y3	0.867	0.034	25.787	0.000
Y3.2 <- Y3	0.931	0.013	69.329	0.000
Y3.3 <- Y3	0.957	0.008	117.053	0.000
Z1.1 <- Z1	0.905	0.020	46.159	0.000
Z1.2 <- Z1	0.713	0.055	13.062	0.000
Z1.3 <- Z1	0.716	0.056	12.867	0.000
Z1.4 <- Z1	0.858	0.028	31.143	0.000
Z1.5 <- Z1	0.885	0.026	34.475	0.000
Z1.6 <- Z1	0.885	0.026	33.505	0.000
Z1.7 <- Z1	0.901	0.025	36.592	0.000
Z1.8 <- Z1	0.912	0.020	44.800	0.000
Z1.9 <- Z1	0.826	0.049	16.965	0.000
Z2.1 <- Z2	0.745	0.075	9.898	0.000
Z2.2 <- Z2	0.794	0.052	15.310	0.000
Z2.3 <- Z2	0.795	0.052	15.210	0.000
Z2.4 <- Z2	0.765	0.049	15.500	0.000
Z2.5 <- Z2	0.739	0.073	10.121	0.000
Z3.1 <- Z3	0.910	0.018	51.821	0.000
Z3.2 <- Z3	0.786	0.051	15.331	0.000
Z3.3 <- Z3	0.822	0.042	19.576	0.000
Z3.4 <- Z3	0.826	0.036	23.160	0.000
Z3.5 <- Z3	0.805	0.038	21.118	0.000
Z3.6 <- Z3	0.763	0.081	9.383	0.000
Z3.7 <- Z3	0.899	0.020	44.151	0.000
Z3.8 <- Z3	0.906	0.019	47.442	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2021

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

*Discriminant validity* dinilai berdasarkan pengukuran nilai *cross loading* dengan konstruk. Model *discriminant validity* yang baik adalah jika nilai *loading* setiap indikator pada variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dibandingkan dengan nilai *loading* variabel laten lainnya. Tabel 2 berikut menyajikan hasil pengujian *discriminant validity* pada penelitian ini.

**Tabel 2. Nilai Cross Loading**

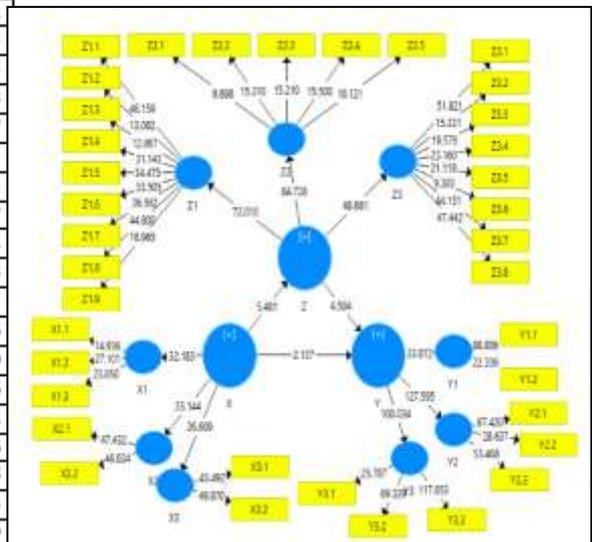
	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	Z1	Z2	Z3
X1.1	<b>0.798</b>	0.731	0.606	0.347	0.314	0.313	0.520	0.474	0.209
X1.2	<b>0.852</b>	0.561	0.626	0.548	0.494	0.535	0.601	0.567	0.552
X1.3	<b>0.872</b>	0.616	0.566	0.632	0.613	0.642	0.526	0.515	0.568
X2.1	0.690	<b>0.928</b>	0.675	0.460	0.455	0.498	0.513	0.425	0.365
X2.2	0.715	<b>0.927</b>	0.651	0.469	0.452	0.455	0.493	0.410	0.328
X3.1	0.677	0.685	<b>0.896</b>	0.469	0.349	0.456	0.527	0.473	0.333
X3.2	0.586	0.581	<b>0.879</b>	0.542	0.456	0.485	0.508	0.382	0.443
Y1.1	0.621	0.561	0.565	<b>0.920</b>	0.823	0.854	0.569	0.641	0.742
Y1.2	0.444	0.311	0.442	<b>0.871</b>	0.617	0.582	0.552	0.638	0.721
Y2.1	0.502	0.491	0.446	0.764	<b>0.942</b>	0.869	0.414	0.505	0.674
Y2.2	0.455	0.345	0.360	0.684	<b>0.879</b>	0.779	0.399	0.438	0.623
Y2.3	0.577	0.495	0.425	0.776	<b>0.915</b>	0.858	0.539	0.632	0.739
Y3.1	0.571	0.506	0.514	0.662	0.718	<b>0.867</b>	0.472	0.518	0.606
Y3.2	0.494	0.436	0.468	0.803	0.900	<b>0.931</b>	0.458	0.571	0.741
Y3.3	0.566	0.482	0.484	0.777	0.897	<b>0.957</b>	0.539	0.580	0.774
Z1.1	0.652	0.502	0.527	0.606	0.442	0.465	<b>0.905</b>	0.842	0.732
Z1.2	0.336	0.235	0.314	0.384	0.297	0.358	<b>0.713</b>	0.602	0.600
Z1.3	0.471	0.387	0.422	0.666	0.694	0.693	<b>0.716</b>	0.641	0.762
Z1.4	0.531	0.448	0.455	0.465	0.389	0.462	<b>0.858</b>	0.699	0.655
Z1.5	0.550	0.509	0.531	0.537	0.348	0.410	<b>0.885</b>	0.712	0.655
Z1.6	0.618	0.526	0.602	0.501	0.365	0.389	<b>0.885</b>	0.775	0.648
Z1.7	0.591	0.422	0.519	0.498	0.342	0.380	<b>0.901</b>	0.799	0.697
Z1.8	0.662	0.618	0.609	0.531	0.419	0.462	<b>0.912</b>	0.748	0.673
Z1.9	0.524	0.452	0.435	0.568	0.487	0.456	<b>0.826</b>	0.684	0.713
Z2.1	0.285	0.170	0.204	0.434	0.372	0.376	0.555	<b>0.745</b>	0.517
Z2.2	0.414	0.283	0.280	0.360	0.248	0.268	0.610	<b>0.794</b>	0.482
Z2.3	0.561	0.457	0.559	0.670	0.428	0.513	0.767	<b>0.795</b>	0.658
Z2.4	0.631	0.477	0.494	0.775	0.797	0.805	0.728	<b>0.765</b>	0.823
Z2.5	0.427	0.294	0.257	0.425	0.300	0.286	0.596	<b>0.739</b>	0.546
Z3.1	0.517	0.361	0.389	0.735	0.678	0.685	0.792	0.754	<b>0.910</b>
Z3.2	0.538	0.443	0.479	0.681	0.634	0.646	0.676	0.693	<b>0.786</b>
Z3.3	0.250	0.205	0.212	0.662	0.646	0.688	0.492	0.562	<b>0.822</b>
Z3.4	0.278	0.160	0.200	0.638	0.682	0.677	0.550	0.518	<b>0.826</b>
Z3.5	0.382	0.248	0.202	0.588	0.583	0.592	0.619	0.668	<b>0.805</b>
Z3.6	0.408	0.258	0.408	0.609	0.421	0.433	0.698	0.665	<b>0.763</b>
Z3.7	0.522	0.362	0.411	0.771	0.754	0.789	0.668	0.664	<b>0.899</b>
Z3.8	0.564	0.424	0.550	0.781	0.624	0.694	0.849	0.814	<b>0.906</b>

**Tabel 3. Goodness of Fit**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X	0.887	0.930	0.815
X1	0.793	0.879	0.708
X2	0.838	0.925	0.860
X3	0.731	0.881	0.788
Y	0.943	0.964	0.898
Y1	0.758	0.891	0.803
Y2	0.899	0.937	0.832
Y3	0.907	0.942	0.845
Z	0.930	0.955	0.877
Z1	0.950	0.958	0.718
Z2	0.827	0.878	0.590
Z3	0.940	0.951	0.708

Sumber: Data primer diolah, 2021

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**



**Gambar 3. Model Struktural (Inner Model)**

Sumber: data primer diolah, 2021

**Evaluasi Model**

Evaluasi model pengukuran dengan square root of *average variance extracted* (AVE) membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 juga direkomendasikan. Pengujian selanjutnya untuk menganalisis outer model adalah melihat reliabilitas konstruk variabel laten yang diukur dengan 2 kriteria yaitu *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* dan dinyatakan reliabel jika nilai keduanya diatas 0,70.

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 4. Nilai R-Square**

Variabel	R Square
Z	0.371
Y	0.587

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel diatas menunjukkan nilai R-Square untuk variabel *turnover intention* diperoleh sebesar 0,371, hal ini menunjukkan bahwa 37,1%

variabel *burnout* dapat dipengaruhi oleh variabel *workload*.

Nilai R-Square *turnover intention* sebesar 0,587 menunjukkan bahwa variabel *turnover intention* dipengaruhi oleh variabel *workload* dan *burnout* sebesar 58,7%.

#### Predictive relevance (Q2)

Perhitungan *predictive relevance* pada penelitian ini adalah sebagai berikut

$$\text{Nilai Q2} = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\text{Nilai Q2} = 1 - (1 - 0,371) \times (1 - 0,587) \\ = 0,7402$$

Dari hasil perhitungan terlihat bahwa nilai Q2 sebesar 0,7402. Hal ini menunjukkan bahwa keragaman data penelitian dapat dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 75,02%.

### **Pengujian Hipotesis**

#### Hipotesis 1

Pengujian pengaruh variabel *workload* terhadap variabel *turnover intention* didapatkan koefisien jalur sebesar 0,285 dengan t hitung sebesar 2,137. Hubungan yang positif menjelaskan bahwa semakin meningkatnya *workload* maka *turnover intention* akan semakin tinggi. Karena nilai pada t hitung lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,033) \leq 0,05$ , dapat dijelaskan bahwa hipotesis 1 diterima yang berarti bahwa *workload* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang diantaranya adalah penelitian yang dilakukan Qureshi (2013) dan Putra (2016) yang menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari *workload* terhadap *turnover intention*.

#### Hipotesis 2

Pengujian hipotesis variabel *workload* terhadap variabel *burnout* didapatkan koefisien jalur sebesar 0,609 dan t hitung sebesar 5,482. Arah hubungan yang positif dapat ditunjukkan dengan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) \leq 0,05$ . Hal ini

menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima yang berarti bahwa dalam penelitian ini *workload* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Xiaoming (2014) dan Atmaja (2019) yang mengidentifikasi adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari *workload* terhadap *burnout* pada karyawan.

#### Hipotesis 3

Hasil pengujian pengaruh variabel *burnout* terhadap variabel *turnover intention* mendapatkan koefisien jalur sebesar 0,558 dengan t hitung sebesar 4,504. Nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,000) \leq 0,05$  menunjukkan bahwa hipotesis 3 penelitian ini diterima. Hal ini menjelaskan bahwa *workload* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Xiaoming (2014) dan Ahmad (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *burnout* terhadap *turnover intention*.

#### Hipotesis 4

Berdasarkan hasil perhitungan, besarnya pengaruh *burnout* sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut :

$$Y = PYX + (PYX \times PYZ)$$

Direct effect *workload* terhadap *burnout* sebesar 0,285

$$\text{Indirect Effect (IE)} = PZX \times PYZ$$

$$= 0,604 \times 0,558$$

$$= 0,340$$

$$\text{Total Effect (TE)} = PYX + (PZX \times PYZ)$$

$$= 0,286 + 0,340$$

$$= 0,625$$

Perhitungan pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel disajikan dalam sebuah ringkasan hasil, sebagai berikut:

**Tabel 5. Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien Tidak Langsung	s.e Sobel	t Hitung	p-Value
	X→Z	Z→Y	X→Z	Z→Y				
X→Z→Y	0.609	0.558	0.111	0.124	0.340	0.098	3.478	0.001

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 5 menjelaskan hasil dari pengujian hipotesis 4 yang menunjukkan hubungan antara variabel *workload* dengan *turnover intention* melalui *burnout* menunjukan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,340 dengan nilai t statistik 3,478. Nilai t hitung yang menunjukan lebih besar dari t tabel (1,960) atau  $p(0,001) \leq 0,05$  menjelaskan bahwa *burnout* mempeharuhi secara signifikan dalam menjembatani *workload* terhadap *turnover intention*. Hasil ini berarti bahwa hipotesis 4 penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Leither dan Meechan (1986) dalam Jung (2012) yang mengungkapkan bahwa karyawan yang mengalami gangguan emosional akibat dari kelelahan yang dialami di tempat kerja serta adanya peningkatan beban kerja akan mengarah kepada *turnover intention*. Terjadinya *burnout* yang dialami oleh karyawan secara tidak langsung dapat dipicu dari adanya beban kerja secara berlebihan dan dapat menimbulkan *turnover intention* pada karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workload* yang tinggi yang merupakan salah satu bentuk *job demand* memiliki pengaruh yang kuat terhadap munculnya *burnout* maupun keinginan dari karyawan tersebut untuk keluar dari pekerjaannya (*turnover intention*). Selain menggunakan perspektif teori *Job Demands-Resources*, mekanisme hubungan antar ketiga variabel penelitian ini juga dapat dijelaskan dengan menggunakan teori *Stimulus Organism Response* yang mana dalam penelitian ini *workload* merupakan stimulus yang berasal

dari organisasi tempat karyawan bekerja yang kemudian *stimulus* tersebut mempengaruhi rasa dan pikiran individu yang bersangkutan (*organism*) yang pada akhirnya direspon dalam bentuk keinginan untuk keluar dari organisasi.

Dengan terbuktinya bahwa *workload* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *burnout* maupun *turnover intention* karyawan pada penelitian ini, maka perusahaan perlu untuk meninjau kembali beban kerja yang diberikan kepada karyawannya untuk memastikan bahwa beban kerja tersebut tidak melebihi kapasitas karyawannya. Hal ini penting dilakukan sebagai tindakan preventif bagi timbulnya dampak-dampak negatif, baik bagi karyawan maupun perusahaan seperti meningkatnya *burnout* dan *turnover intention*. Disamping melakukan analisis beban kerja, perusahaan perlu untuk mengupayakan berbagai bentuk dukungan terhadap karyawan sebagai bentuk “*job resources*” dari perspektif *job demands-resources theory*. Dukungan tersebut misalnya dapat berupa pemenuhan fasilitas kerja yang memadai, pemberian program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dapat meningkatkan kapasitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maupun mengimplementasikan bentuk *job sharing* yang dapat meringankan beban kerja karyawan.

## REFERENSI

- Ahmad, A., dan S. Afgan. 2016. *The relationship of job stress and turnover intention in commercial banks of Pakistan by assessing the mediating role of burnout. Journal of Business Strategies, 10(1): 1.*
- Annual Report PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk. 2020. <https://bankmandiri.co.id/documents/38265486/0/AR+2020+%23+PT+Bank+Mandiri+%28Persero%29+Tbk+%28IND%29+23042021+LR.pdf/340ba6c4-7bfd-6fd8-dd75-2412d0c3846f>. Diakses pada 2 Mei 2021
- Atmaja, I. G. I. W., dan I. W. Suana. 2019. Pengaruh workload terhadap burnout

- dengan role stress sebagai variabel mediasi pada karyawan Rumours Restaurant. *E-Jurnal Manajemen*, 8(2): 815-844.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In P.Y. Chen & C.L. Cooper (Eds.) *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide, Voll III*. New York, USA: John Wiley & Sons, Ltd
- Faulkner, B. and Patiar, A. (1997), "Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 99-117
- Freudenberg, Herbert. J. 1974. Staff Burnout. *Journal of Social Issues*. 30(1).159-165.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prehallindo
- Jung, H.S., Yoon, H.H., dan Kim, Y.J. 2012. Effects of Culinary Employees' Role Stress on Burnout and Turnover Intention in Hotel Industry: Moderating Effects on Employees' Tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13). 2145-2165
- Lo, K. and Lamm, F. (2005), "Occupational stress in the hospitality industry – an employment relations perspective", *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol. 30 No. 1, p. 23.
- Lubis, Namora L. 2009. *Depresi : Tinjauan Psikologis*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Maslach, C., dan S. E. Jackson. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2): 99-113.
- Qureshi, M. I., M. Iftikhar, S. G. Abbas, U. Hassan, K. Khan, dan K. Zaman. 2013. Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6): 764-770.
- Reid, G. B., & Nygren, T. E. (1988). The Subjective Workload Assessment Technique: A Scaling Procedure For Measuring Mental Workload. In N. Meshkati, & P. A. Hancock (Eds). Elsevier Science Publishers. *Human Mental Workload*. 185-218.
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Teori*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Schaufeli, Wilmar.B. 2017. Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: : a multi sample stud. *Journal Organization Behaviour* : 25, 293-315.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Tarwaka. 2004. *Ergonomi Industri*. Surakarta: UNIBA Press.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- World Health Organization (WHO). 2019. "Burnout an Occupational Phenomenon": *International of Diseases*. [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/en/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/). Diakses pada tanggal 7 Desember 2019.
- Xiaoming, Y., B.-J. Ma, C. L. Chang, dan C.-J. Shieh. 2014. Effects of workload on burnout and turnover intention of medical staff: A study. *Studies on Ethno-Medicine*, 8(3): 229-237.
- Ziaei, M., Hamed Yarmohammad, Meisam Moradi, & Mohammad Khandan. 2015. Level of Workload and Its Relationship with Job Burnout Among Administrative Staff. *International Journal of Occupational Hygiene*. 6(3):53-60.