

# **PENGARUH JOB DEMAND TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI BURNOUT PADA KARYAWAN WORK FROM HOME**

Safiani Annie Faaroek  
Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Esa Unggul  
Jalan Arjuna Utara No 9 Kebon Jeruk Jakarta 11510  
Annie.faarook@esaunggul.ac.id

## **Abstract**

*Employee turnover during the Covid 19 pandemic was very high by the company. During work from house, employees feel that the work demands are getting higher, the number of working hours at home is more than when they work at the office, excessive meetings are often filled with telephone or video calls to ensure many things. In addition, the lack of support from superiors and the occurrence of salary cuts experienced by employees, this makes employees feel the situation is unfair and the situation makes employees need to adapt quickly. High job demand and a lack of job resources in the end make employees become stressed for a long time, overwhelmed, leading to burnout. For this reason, the purpose of this study is to determine the relationship between job demand and turnover intention mediated by employee burnout. The study was conducted with a survey using a questionnaire distributed in May - June 2020 where the respondents used were 200 employees at work from home employees in Jabodetabek. Data were analyzed using Structural Equation Model (SEM). The results of the first study indicate that there is a relationship between job demand and employee burnout. There is a relationship between burnout and employee turnover intention, there is a relationship between job demand and employee turnover intention. Furthermore, burnout mediates the relationship between job demand and employee turnover intention.*

**Keywords:** *job demand, burnout, turnover intention*

## **Abstrak**

*Turnover karyawan selama pandemic covid 19 sangat tinggi yang dilakukan perusahaan. Selama work from house karyawan merasa tuntutan pekerjaan semakin tinggi, jumlah jam kerja dirumah lebih banyak dari pada saat bekerja dikantor, meeting yang berlebihan sering dipenuhi dengan panggilan telepon maupun video untuk memastikan banyak hal. Selain itu kurangnya dukungan atasan serta terjadinya pemotongan gaji yang dialami karaywan, hal ini membuat karyawan merasa situasi menajdi tidak adil dan situasi membuat karyawan perlu beradaptasi dengan cepat. Job demand yang tinggi dan kurangnya job resource pada akhirnya membuat karyawan menjadi stres berkepanjangan, kewalahan sehingga berujung pada burnout. Untuk itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan job demand terhadap turnover intention dimediasi oleh burnout pada karyawan. Penelitian dilakukan dengan survei yang menggunakan kuesioner yang disebarakan pada bulan Mei - Juni 2020 dimana responden yang digunakan sebanyak 200 karyawan pada karyawan work from home di Jabodetabek. Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian pertama menunjukkan terdapat hubungan antara job demand terhadap burnout karyawan. Terdapat hubungan antara burnout terhadap turnover intention karyawan, terdapat hubungan antara job demand*

terhadap *turnover intention* karyawan. Selanjutnya, *burnout* memediasi hubungan antara *job demand* terhadap *turnover intention* karyawan.

**Kata kunci:** *job demand, burnout, turnover intention*

## **Pendahuluan**

Menurut Mahoney, Lea, Schumann dan Jillson (2020) *turnover* menjadi suatu masalah bagi organisasi dan profesional sumber daya manusia, karena mereka berjuang untuk mengembangkan dan mempertahankan para keahlian karyawan yang telah memadai serta mempertahankan kinerja yang berkualitas tinggi. Dampak negatif yang timbul dari *turnover* seperti tingginya biaya perekrutan karyawan baru, pelatihan hingga mempercepat hilangnya produktivitas selama pencarian dan pelatihan ulang terhadap pegawai baru, hilangnya karyawan berkinerja tinggi, gangguan struktur sosial serta komunikasi (Mobley, Horner dan Hollingsworth, 1978). *Turnover* sebagai aspek penting yang tidak perlu diabaikan, maka hal yang harus diperhatikan organisasi menemukan upaya untuk mengurangi *turnover intention* itu sendiri salah satunya seperti tuntutan pekerjaan yang mereka terima.

Situasi dengan tingginya tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan stres kerja kepada karyawan, dan mengurangi kepuasan kerja yang dapat menyebabkan *turnover intention* (Purba, Winata dan Efendi, 2019). Tuntutan pekerjaan tertentu seperti kuantitatif pekerjaan, tuntutan karyawan dalam penyelesaian masalah dan tuntutan perhatian telah berulang kali ditemukan untuk mempengaruhi *turnover intention* di antara berbagai kelompok pekerjaan (Jyoti dan Rajib, 2016). Temuan hasil penelitian yang dilakukan Bon dan Shire (2017) menyatakan terdapat pengaruh positif antara *job demand* terhadap *turnover intention* dan temuan penelitiannya menjelaskan semakin besar karyawan yang berpotensi tinggi

mengalami tuntutan pekerjaan yang tinggi maka semakin banyak dari mereka ingin keluar dari perusahaan mereka dan mengekspos tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi. Penelitian lain juga menyimpulkan hal yang sama bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *job demand* terhadap *turnover intention* (Azharudeen dan Arulrajah, 2018; Purba *et al.* 2019).

Selain *turnover intention*, tingginya *job demand* dapat mengakibatkan karyawan mengalami burnout baik secara lelah secara fisik maupun dari segi afeksi yang jika dibiarkan dapat mempengaruhi rendahnya kinerja yang dihasilkan. Pengusaha dapat mengurangi *burnout*, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi *turnover intention* dengan meningkatkan keterampilan dan otonomi, dan dengan mengurangi jam kerja dan *job demand* seperti shift yang lebih pendek dan lebih sedikit lembur (Mahoney *et al.* 2020). Montgomery *et al.* (2015) dalam penelitiannya menjelaskan *job demand* (jam kerja tidak teratur, mendapatkan terlalu banyak pasien dan disaat bersamaan harus berinteraksi dengan pasien) dampaknya tidak selalu negatif, tetapi akan berubah menjadi stres kerja jika mereka membutuhkan upaya berlebihan untuk pulih dari kegagalan terhadap *job demand*. Beberapa penelitian lain turut menegaskan bahwa *job demand* berpengaruh positif signifikan terhadap *burnout* (Fragoso, Holcombe, Courtney, Fisher, Mc Gonalge dan Friebe, 2016; Scanlan dan Still, 2019). Namun, Scanlan dan Still (2019) salah satu dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa *job resource* tidak berpengaruh terhadap *burnout*.

Menurut Elçi, Yildiz dan Karabay (2018) menyatakan karyawan di dalam organisasi dianggap menderita secara finansial akibat meningkatnya *burnout* serta terjadinya *turnover intention* karena berkaitan dengan stres dan masalah mental. *Burnout* mahal untuk organisasi di dua *front* karena dampaknya tidak hanya mengarah pada biaya tingkat *turnover* yang lebih tinggi tetapi juga menurunkan produktivitas pekerja (Giao, Vuong, Huan, Tushar dan Quan, 2020). Pada hasil penelitian Pan (2017) mengungkapkan bahwa *burnout* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* artinya semakin tinggi *burnout*, semakin besar kemungkinan untuk membawa karyawan menjauh dari pekerjaan. Beberapa hasil penelitian lain mengungkapkan hal yang sama bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *burnout* dan *turnover intention* (Elçi *et al.* 2018; Giao *et al.* 2020; Mahoney *et al.* 2020; Scanlan dan Still, 2019; Noermijati, Wongviboonrath, Itlay, dan Sudiro, 2019; Frago *et al.* 2016).

Bicara mengenai *job demand* dan *burnout* karyawan akhir akhir ini telah menjadi isu penting yang tidak bisa dipandang sebelah mata akibat dampak dari *pandemic covid 19*. Beberapa artikel mengangkat permasalahan mengenai tingginya *job demand* serta *butnout* karyawan, salah satunya pada article “*Workloads Increasing Under Quarantine During Covid-19 Pandemic*” yang menginformasikan bahwa telah terjadi peningkatan beban kerja dan jam kerja mereka sejak karantina Covid 19 telah memicu masalah psikologis dan fisiologis. Selanjutnya, artikel yang berjudul “*Employee Burnout on The Rise Since Covid 19*” mengungkapkan laporan *blind the state of burnout* (2020) menyatakan bahwa alasan utama *burnout* karyawan yaitu hampir 27% mereka merasa tidak ada pemisahan antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi mereka, 20,5% beban kerja yang tidak terkendali, hamper mencapai 19% merasa tidak aman terhadap pekerjaan, hampir mencapai 16% mengenai imbalan yang tidak mencukupi dan 15% kurangnya kontrol atas pekerjaan.

Akan tetapi berbeda dengan penelitian sebelumnya responden penelitian ini ditujukan pada karyawan *work from home* dari berbagai sektor *industry* pekerjaan khususnya dimasa *pandemic Covid 19*. Sedangkan responden penelitian sebelumnya yang dilakukan Elçi *et al.* (2018); Frago *et al.* (2016), Mahoney *et al.* (2020); Scanlan dan Still (2019); Pan (2017); Purba *et al.* (2019); Bon dan Shire (2017) dan Azharudeen dan Arulrajah, 2018); Giao *et al.* 2020; Noermijati *et al.* (2019), penelitian mereka tidak secara khusus membahas *job demand*, *bunrout* dan *turnover intention* di tengah masa *pandemic covid 19*. Oleh karena itu, penelitian ini ingin melihat hubungan *job demand*, *burnout* dan *turnover intention* yang masih jarang di temukan pada penelitian lain khususnya karyawan *work from home* di masa *pandemic covid 19*. Maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai untuk mengetahui bagaimana peran *job demand* dan *burnout* terhadap *turnover intention* pada karyawan yang bekerja ditengah *pandemic covid 19* di wilayah Jabodetabek.

### **Job Demand**

Bakker, Demerouti, dan Verbeke (2004) menyatakan bahwa *job demand* memiliki hubungan pada segala aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik atau mental yang berkelanjutan, karena itu *job demand* dikaitkan dengan fisiologis dan psikologis tertentu. Scanlan dan Still (2019) berenapat *job demand* adalah suatu tuntutan pekerjaan yang mengacu pada aspek fisik, sosial atau organisasi yang diperlukan dari upaya berkelanjutan

karyawan, secara fisik atau mental, dan oleh karena itu dikaitkan dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu. Bakker dan Demerouti (2014) mengungkapkan teori JD-R memiliki 2 asumsi yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* memiliki lima dimensi, yaitu dimensi pertama tekanan pekerjaan yang tinggi kondisi emosi yang terkait dengan pekerjaan (*emotional demand*), ke dua hassle yaitu kerumitan karyawan dalam pekerjaannya, dimensi ke tiga konflik peran (*role conflict*) dan dimensi terakhir *cognitive demand* yaitu kondisi pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang akurat. Berbeda dari *job resources* yang merujuk pada aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan, mengurangi job demand serta aspek fisik dan psikologis yang menyertainya dan menstimulasi pengembangan dan pembelajaran (Bakker & Demerouti, 2014). Beberapa dimensi pada *job resources* yang pertama otonomi dalam bekerja (*autonomy*), ke dua dukungan sosial (*social support*), ke tiga umpan balik (*feedback*), ke empat kesempatan untuk berkembang (*opportunities for development*) dan terakhir bimbingan dari atasan (*coaching*).

### **Burnout**

Menurut Maslach dan Jackson (1981) mengatakan bahwa aspek kunci dari sindrom *burnout* yaitu meningkatnya perasaan kelelahan emosional, perasaan negatif serta sinis terhadap klien, kecenderungan untuk mengevaluasi diri sendiri secara negatif, khususnya yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang dengan klien. Maslach dan Leiter (2016) mengungkapkan *burnout* sebagai sindrom psikologis yang muncul sebagai respon berkepanjangan (kelelahan yang luar biasa, sikap sinis, keterasingan dari pekerjaan, dan kurangnya prestasi diri) terhadap

stresor interpersonal kronis di tempat kerja. Karyawan yang mengalami *burnout* akan kehilangan kemampuan untuk memberikan dampak kontribusi yang intens, baik dilihat dari sudut pandang pribadi mereka ataupun orang lain (Schaufeli, Leiter, dan Maslach, 2009). Selanjutnya terdapat tiga dimensi dari burnout berdasarkan teori (*Maslach Burnout Inventory*) MBI, yang terdiri dari *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *personal accomplishment* (Maslach dan Leiter, 2016 dan Schaufeli, Salanova, dan Bakker, 2016). Menurut (Maslach dan Leiter (2016) dimensi pertama yaitu *emotional exhaustion* adalah perasaan terlalu berat secara emosional dan kehabisan salah satu sumber daya emosional akibat adanya beban kerja yang berlebihan dan konflik personal. Kelelahan emosional terdiri dari kelelahan fisik dan emosi yang ditandai dengan kekurangan energi seperti kehilangan semangat dan motivasi untuk melakukan aktivitas. Dimensi ke dua yaitu *depersonalization* adalah suatu upaya untuk melindungi diri dari tuntutan emosional yang berlebihan dengan bersikap negatif, kasar menjaga jarak dengan penerima layanan, menjauh dari lingkungan sosial dan cenderung tidak peduli terhadap lingkungan dan orang-orang sekitar. Pada dimensi ke tiga yaitu *personal accomplishment* adalah rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri (*low personal accomplishment*) dimana individu tidak pernah merasa puas dengan hasil kerja sendiri, merasa tidak pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya ataupun orang lain.

### **Turnover Intention**

Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan *turnover intention* sebagai niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sadar dan disengaja. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2010), *turnover intention* merupakan

suatu proses ketika karyawan meninggalkan suatu organisasi dan meninggalkan suatu posisi pekerjaan yang dimana posisi tersebut harus digantikan oleh orang lain. Kemudian, Mobley *et al.* (1978) menyatakan *turnover intention* merupakan niat perilaku individu untuk secara sukarela meninggalkan profesi atau organisasi. Selanjutnya, Mobley *et al.* (1978) mengungkapkan tiga dimensi dari *turnover intentions* yaitu dimensi pertama *thinking of quitting*, mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Dimensi ke dua yaitu *intention to search for alternatives*, mencerminkan individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Dimensi ke tiga yaitu *intention to quit*, mencerminkan individu yang berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik.

### **Pengembangan Hipotesis Hubungan Job Demand terhadap Burnout**

Bakker dan Demerouti (2007) berpendapat *job demand* suatu aspek pekerjaan yang dapat menyebabkan *stress* sedangkan *job resource* suatu aspek pekerjaan yang memberikan dukungan kepada karyawan dan dapat membantu mempertahankan kesejahteraan. Scanlan dan Still (2019) mengungkapkan karyawan yang mengalami tingkat *burnout* yang lebih tinggi, menganggap pekerjaan mereka lebih menuntut dan menganggap dukungan yang diterima lebih rendah daripada karyawan yang mengalami tingkat *burnout* yang lebih rendah. Montgomery *et al.* (2015) menyatakan bahwa *job resource* yang diterima karyawan berpotensi menimbulkan motivasi mereka terutama ketika karyawan dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi yang menyebabkan *burnout*. Pentingnya *job resource* menangani

tingginya *job demand* yang dihadapi karyawan karena dapat memicu terjadinya *emotional exhaustion* serta *distress*. *Job demand* perlu menjadi hal crucial dari pihak *management* karena tingginya *job demand* dapat berujung pada semakin tingginya *burnout* karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Fragoso *et al.* (2016), Montgomery *et al.* (2015); Scanlan dan Still (2019) yang menyimpulkan bahwa *job demand* berpengaruh terhadap *burnout* karyawan. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H<sub>1</sub>: *Job demand* yang tinggi akan meningkatkan *burnout* pada karyawan *work from home*.

### **Hubungan Burnout terhadap Turnover Intention**

Organisasi dapat mengurangi *burnout*, meningkatkan kepuasan kerja sehingga mengurangi niat berpindah dari karyawan dengan meningkatkan keterampilan, otonomi, dan dengan mengurangi jam kerja dan beban kerja seperti *shift* yang lebih pendek dan lebih sedikit lembur (Mahoney *et al.* 2020). Pan (2017) mengungkapkan *intervensi burnout*, perusahaan harus mengembangkan lebih lanjut dan menyempurnakan pemahaman tentang efek negatif *burnout* seperti pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* maupun kinerja. Tingginya *burnout* karyawan maka dapat meningkatkan *turnover intention* karyawan untuk meninggalkan pekerjaan serta organisasi mereka. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Elci *et al.* (2018); Fragoso *et al.* (2016); Mahoney *et al.* (2020); Pan (2017); Scanlan dan Still (2019) yang menyimpulkan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H<sub>2</sub>: *Burnout* yang tinggi akan meningkatkan *turnover intention* pada karyawan *work from home*.

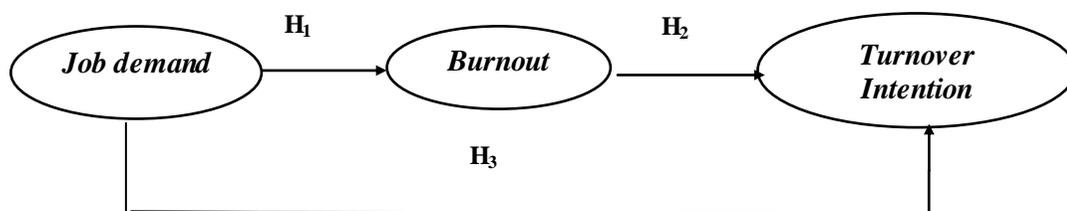
### **Hubungan Job Demand terhadap Turnover Intention**

Pimpinan perlu memperhatikan kesejahteraan para karyawannya, *job demand* yang tinggi harus diimbangi dengan sumber dukungan yang tinggi untuk meminimalkan terjadinya *stress kerja*. *Job demand* menjadi aspek dari pekerjaan yang dapat menyebabkan *stress* sedangkan *job resource* menjadi suatu aspek dari pekerjaan itu yang memberikan dukungan kepada karyawan dan dapat membantu mempertahankan kesejahteraan mereka (Bakker dan Demerouti, 2007) Oleh karena itu, jika karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan tidak

memberikan kebahagiaan, kepuasan dan hanya menimbulkan burnout dapat mengarah pada perilaku *turnover intention*. Bon dan Shire (2017) menyatakan tuntutan pekerjaan yang tinggi membentuk interpretasi karyawan tentang syarat-syarat kontrak psikologis mereka, dan menandakan jenis sikap seperti niat *turnover* tinggi yang sesuai dengan input organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bon dan Shire (2017); Azharudeen dan Arulrajah (2018); Purba *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa *job demand* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan literatur di atas hipotesis yang dapat diajukan:

H<sub>3</sub>: *Job demand* yang tinggi akan meningkatkan *turnover intention* pada karyawan *work from home*.

Dari hipotesis di atas, berikut merupakan kerangka hipotesisnya:



Gambar 1. Kerangka hipotesis

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei– Juni 2020 dan populasi ditujukan pada karyawan yang bekerja *work from home* selama pandemi covid 19 di Jabodetabek. Penelitian ini bersifat deduktif dan penelitian kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu *job demand*, *burnout* terhadap variabel terikat (*dependent variable*) yaitu *turnover intention*. Analisis *structural equation model* (SEM) dalam penelitian ini merupakan metode untuk mengetahui tingkat signifikan dan keterkaitan antar

variabel. Pada ketentuan SEM jumlah sampel menggunakan teori dari Hair, Anderson, Tatham dan Black (2014) yang menyatakan bahwa jumlah sampel = jumlah kuesioner x 5, karena setiap pertanyaan pada kuesioner variabel teramati. Pada penelitian ini jumlah pernyataan kuesioner penelitian ini terdapat 41 pernyataan maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini 5 x 40 = 200 responden.

## **Pengukuran**

Dalam penelitian ini data-data yang diperoleh menggunakan kuesioner dengan metode skala *likert*. Pada skala likert metode yang dipakai dengan menggunakan lima alternatif jawaban yaitu: pada skor lima penilaian sangat setuju (SS), skor empat penilaian setuju (S), skor tiga penilaian netral (N), skor dua penilaian tidak setuju (TS) dan skor satu penilaian sangat tidak setuju (STS) (Azwar, 2012). Selanjutnya, pengukuran job demand menggunakan teori JD-R yaitu pada dimensi role ambiguity menggunakan pengukuran dari Rizzo *et al.* (1970), dimensi *workload* dan *remunerasi* dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2014), pada dimensi *self efficacy* menggunakan pengukuran dari Shim dan Ha (2013), *job autonomy* menggunakan pengukuran dari Breugh (1999), dan dimensi *social support* menggunakan pengukuran dari Grandey (2017). Pada pengukuran variabel *burnout* menggunakan teori *Maslach Burnout Inventory* (MBI) yang mengadopsi dari Maslach and Jackson (1981). Kemudian, terakhir pada variabel *turnover intention* pengukurannya mengadopsi dari Mobley *et al.* (1978) dalam Foon, Leong dan Osman (2010).

*Confirmatory factor analysis* digunakan pada penelitian ini untuk uji validitas yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling* (KMO) dan *measures of sampling adequacy* (MSA). Jika nilai KMO dan MSA dibawah 0,5 maka analisis faktor tidak dapat digunakan atau tidak diterima. Sedangkan nilai KMO yang dapat diterima adalah dengan batas minimum nilai 0,5 hingga 0,9 (Malhotra, 2010). Sementara, teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah teknis analisis *Alpha Cronbach* yang menunjukkan reliabilitas, konsistensi internal dan homogenitas antar butir dalam variabel yang diteliti. Suatu kuesioner

dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* lebih besar dari 0,5 (Azwar, 2012).

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Analisis *Confirmatory Factor***

Hasil pengujian *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa semua pernyataan aitem *job demand*, *burnout* dan *turnover intention* telah dinyatakan valid dengan nilai KMO dan MSA > 0,5 dan satu *component matrix*). Pada hasil uji reliabilitas menunjukkan semua bulir pernyataan aitem variabel *job demand*, *burnout* dan *turnover intention* menunjukkan nilai *alpha cronbach* > 0,5 yang artinya *reliable* (Malhotra, 2010).

### **Analisis *Confirmatory Factor***

Pada hasil pengukuran validitas konstruk, semua indikator pada variabel *job demand* (*role ambiguity*, *workload*, *remunerasi*, *self efficacy*, *job autonomy* dan *social support*), *burnout* (*emotional exhaustion*, *depersonalization* dan *personal accomplishment*) serta variabel *turnover intentions* dapat diterima, karena nilai *factor loading* memiliki kecocokan yang baik (> 0,50), dan nilai *t-value* lebih besar dari *t-tabel* (1,96) pada level signifikansi 5%. Selanjutnya, uji reliabilitas konstruk memenuhi syarat reliabilitas dengan nilai CR diatas 0,60 dan nilai VE diatas 0,50 (Hair *et al.* 2013). Pada nilai CR semua memenuhi syarat reliabel yaitu nilai diatas 0,60, *job demand* (0,93), *burnout* (0,97) dan *turnover intentions* (0,97). Pada nilai VE semua memenuhi syarat reliabel yaitu nilai diatas 0,50, untuk *job demand* (0,70), *burnout* (0,93) dan *turnover intentions* (0,86).

### **Analisis Uji Struktural**

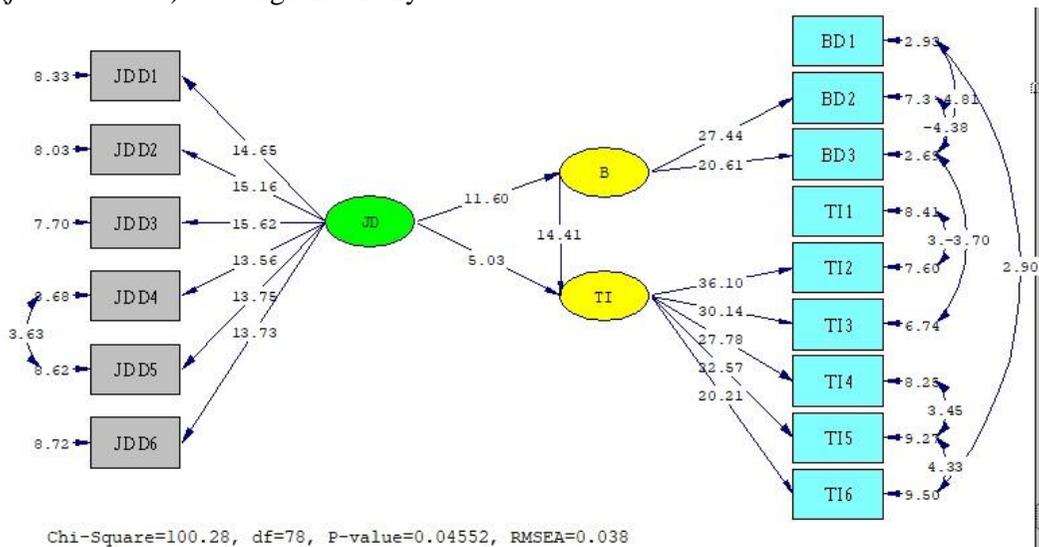
Analisis uji struktural dapat dilihat dari nilai R<sup>2</sup>. Nilai R<sup>2</sup> untuk masing-masing persamaan berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh variabel *independen* mampu menjelaskan variabel

dependen. Hasil analisis pertama yaitu secara bersama-sama JD (*job demand*) dan B (*burnout*) mempengaruhi TI (*turnover intention*) dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,88. Artinya sebesar 88% varian dari TI (*turnover intention*) dapat dijelaskan oleh variabel JD (*job demand*) dan B (*burnout*), sedangkan sisanya 12% dapat dijelaskan variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini. Selanjutnya hasil analisis ke dua yaitu JD (*job demand*) mempengaruhi B (*burnout*) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,53. Artinya sebesar 53% varian dari B (*burnout*) dapat dijelaskan oleh variabel JD (*job demand*) sedangkan sisanya 47%

dapat dijelaskan variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini.

**Analisis Kesesuaian Seluruh Model**

Pada analisis uji kesesuaian model semua pengujian menunjukkan kecocokan yang baik diantaranya *Chisquare*, *Critical N*, *ECVI*, *Fit Index*, *Goodness of Fit*, *RMSEA*, *AIC* dan *CAIC*. Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa uji kesesuaian seluruh model memenuhi syarat *good fit*. Selanjutnya penelitian ini menghasilkan *path diagram T-Value* sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Path Diagram T-Value**

Keterangan: job demand (JD), *burnout* (B) dan *turnover intention* (TI).

Berdasarkan Gambar 2 *Path Diagram T-Value* merupakan hipotesis dalam penelitian ini, tersaji dalam tabel pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Tabel**  
**Pengujian Hipotesis Model Penelitian**

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H <sub>1</sub>	<i>Job demand</i> yang tinggi akan meningkatkan <i>burnout</i> pada karyawan <i>work from home</i> .	11,60	Data mendukung hipotesis
H <sub>2</sub>	<i>Burnout</i> yang tinggi akan meningkatkan <i>turnover intention</i> pada karyawan <i>work</i>	14,41	Data mendukung hipotesis

	<i>from home.</i>		
H <sub>3</sub>	<i>Job demand</i> yang tinggi akan meningkatkan <i>turnover intention</i> pada karyawan <i>work from home.</i>	5,03	Data mendukung hipotesis

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel

Pada hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *job demand* terhadap *burnout* pada karyawan. Artinya semakin tinggi *job demand* yang diterima karyawan maka semakin tinggi tingkat *burnout* yang dirasakan mereka. Selama masa *pandemic covid 19* karyawan diharuskan untuk bekerja dari rumah atau *work from house*, situasi ini mengakibatkan mereka sulit memisahkan kehidupan rumah dengan kehidupan pekerjaan. Beberapa karyawan merasa jumlah jam kerja mereka menjadi tanpa batas dan atasan menjadi lebih *intens* dalam memberikan tugas. Situasi lain seperti tingginya tingkat PHK yang dilakukan perusahaan, membuat karyawan memiliki *job demand* serta tanggung jawab pekerjaan lebih tinggi. Terdapat beberapa pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan cepat tetapi menjadi terhambat karena keputusan yang harus di ambil oleh pihak lain yang tidak bisa dikomunikasikan secara langsung. Hal ini membuat pekerjaan tersebut terhambat karena dibutuhkan suatu proses pengaturan jadwal pertemuan yang akan memakan waktu lama sehingga mengakibatkan pekerjaan lain tertunda. Hal ini membuat karyawan menjadi *stress* dan tertekan baik secara fisik maupun psikis. Karyawan merasa bahwa mereka tidak memiliki kendali atas jadwal, interaksi, dan manajemen waktu mereka berisiko kehabisan tenaga yang berujung pada *burnout*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan dilakukan Fragoso *et al.* (2016), Montgomery *et al.* (2015); Scanlan dan Still (2019) yang menyimpulkan bahwa *job demand* berpengaruh terhadap *burnout* karyawan.

Pada hasil pengujian hipotesis ke dua menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *burnout* terhadap *turnover Intention*. Hal ini dapat diartikan semakin tingginya *burnout* yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi tingkat *turnover intention* mereka. Selama *pandemic covid 19*, karyawan merasa bahwa beban pekerjaan mereka menjadi tidak terkendali. Disamping itu, karyawan harus beradaptasi dengan budaya kerja yang baru yang mana semua komunikasi harus melalui internet, beberapa karyawan yang terbiasa dengan suasana kantor konvensional menjadi kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja. Hal ini membuat karyawan merasa tidak nyaman dan lelah karena terlalu banyak hal yang harus dipelajari dengan cepat. Sementara itu, ketika hanya sebagian karyawan yang bisa bekerja (WFH), hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakadilan diantara para karyawan. Karyawan merasa pembagian pekerjaan menjadi tidak adil. Banyak perubahan serta adaptasi dalam pekerjaan yang terjadi membuat karyawan menjadi lelah dan tidak bergairah ketika melakukan pekerjaan. Selain itu, minimnya dukungan dari atasan, pengurangan gaji mengakibatkan minimnya *job resource* yang seharusnya mereka terima. Kelelahan atau *burnout* karyawan tidak hanya lelah secara fisik tetapi psikis, karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan, *stress*, menjadi tidak bahagia dalam bekerja sehingga dapat berujung pada *turnover intention*. *Turnover intention* berdampak pada menurunnya semangat karyawan dalam bekerja, produktivitas dan menurunnya kinerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil

penelitian yang dilakukan Elci *et al.* (2018); Fragoso *et al.* (2016); Mahoney *et al.* (2020); Pan (2017); Scanlan dan Still (2019) yang menyimpulkan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Selanjutnya hasil pengujian terakhir menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *job demand* terhadap *turnover Intention*. Hal ini dapat diartikan semakin tingginya *job demand* yang diterima karyawan maka semakin tinggi tingkat *turnover intention* mereka. Tuntutan pekerjaan yang tinggi serta perubahan budaya kerja membuat karyawan harus beradaptasi dengan cepat. *Multitasking* diperlukan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, khususnya dimasa *pandemic covid 19* karaywan banyak hal baru dan kendalam menggunakan tekhnologi yang harus dipelajari dengan cepat. Karyawan dituntut untuk beradaptasi berkomunikasi menggunakan internet disegala aspek pekerjaan yang sebelumnya terdapat pekerjaan yang dapat dikomunikasikan secara langsung dan lebih praktis. Selain harus menyelesaikan pekerjaan utama, mereka harus mengirim *file*, audio, pengaturan rapat melalui *online* dan mengkonferensi *video* hingga larut malam sehingga *job demand* yang dirasakan karyawan semakin banyak. Karyawan merasa bahwa sebagian besar harinya sekarang ditempati oleh panggilan telepon baik dari atasan maupun rekan kerja. Hal ini membuat karyawan sulit menghabiskan kehidupan dirumah dan pekerjaan serta jam kerja yang melebihi batas normal dari jam kerja ketika dikantor. Karyawan merasa tidak dapat menikmati pekerjaan mereka karena *job demand* yang semakin tinggi. Atasan harus memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan mengibangi *job resource* terhadap *job demand* yang diterima karyawan. Jika atasan tidak

memperhatikan kesejahteraan karyawan merasa tidak bahagi, tidak puas dan tidak semangat dalam melakukan pekerjaan atas sikap yang diberikan atasan, maka mereka akan menunjukkan hal sebaliknya terhadap perusahaan dengan menunjukkan sikap *actual* dari *turnover intention*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bon dan Shire (2017); Azharudeen dan Arulrajah (2018); Purba *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa *job demand* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

### **Kesimpulan**

Hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini yang pertama yaitu terdapat hubungan antara *job demand* terhadap *burnout* karyawan di masa *pandemic covid 19*. ke dua terdapat hubungan antara *burnout* terhadap *turnover intention* pada karyawan di masa *pandemic covid 19*, ke tiga terdapat hubungan antara *job demand* terhadap *turnover intention* pada karyawan di masa *pandemic covid 19*. Selanjutnya, ke empat *burnout* memediasi hubungan antara *job demand* terhadap *turnover intention* karyawan di masa *pandemic covid 19*.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian mengacu pada beberapa kelemahan dalam penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu penelitian ini hanya membahas sebatas variabel *job demand*, *burnout* dan *turnover intention*. Kemudian, cakupan wilayah pada penelitian ini hanya meneliti di Jabodetabek. Selanjutnya, terdapat kemungkinan para responden tidak mengisi dengan sesungguhnya atau bukan kondisi sebenarnya yang sedang terjadi.

### **Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Pengembangan penelitian mendatang dapat menambahkan variabel-variabel lain yang mampu mengurangi *turnover intention* karyawan ketika mengalami *job demand* yang tinggi saat masa *pandemic covid 19* seperti variabel lain yang dapat disaranka yaitu variabel persepsi dukungan organisasional. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan penelitiannya tidak hanya di Jabodetabek tetapi di seluruh wilayah Indonesia.

### **Implikasi Manajerial**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *job demand* terhadap *turnover intention* melalui *burnout* pada karyawan khususnya dimasa *pandemic covid 19* ini. Oleh karena itu, implikasi manajerial yang dapat diajukan yaitu pimpinan harus lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam bekerja melalui *job resource*. *Job resource* seperti dukungan atasan, *reward* dan berbagai fasilitas pekerjaan karyawan ketika *work from home* seperti biaya tambahan kuota, biaya tambahan listrik harus ditunjang. Hal ini dikarenakan hampir dua puluh empat jam karyawan menghabiskan waktunya didepan *computer* untuk bekerja yang membutuhkan kuota lebih bnayak serta listrik. Selain itu, atasan perlu membuat kebijakan dengan membagi rata *job demand* dan perlu disesuaikan *antara job demand* harus sesuai dengan kapasitas kemampuan karyawan itu sendiri.

### **Daftar Pustaka**

Azharudeen and Arulrajah. 2018. The Relationships among Emotional Demand, Job Demand, Emotional Exhaustion and Turnover Intention. *International Business Research*. Vol. 11. No. 11. 1913-9004.

Fragoso., Holcombe., Courtney., McCluney., Fisher., McGonagle and

Friebe. 2016. Burnout and Engagement Relative Importance of Predictors and Outcomes in Two Health Care Worker Samples. *Workplace Health and Safety Journal*. Vol 6. No 10

Azwar, S. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: PT. Bumi Aksara.

Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

\_\_\_\_\_. (2014). Job Demands-Resource Theory. In C. Cooper & P.Chen (Eds.). *Wellbeing: A complete reference guide*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Bon and Shire. 2017. The Impact of Job Demands on Employees' Turnover Intentions: A Study on Telecommunication Sector. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol 7. 2250-3153.

Breaugh, J. A. 1999. Further Investigation of The Work Autonomy Scales: Two Studies. *Journal Bussiness Psychology*. Vol 13. 357-373. 66.

Elci., Yildiz and Karabay. 2018. How Burnout Affects Turnover Intention? The Conditional Effects of Subjective Vitality and Supervisor Support. *International Journal of Organizational Leadership*. Vol 7. 47-60.

Foon, F.C.B., Leong, L.C., and Osman, S. 2010. An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International*

- Journal of Business and Management*. Vol 5(8), 57–64.
- Giao., Vuong., Huan., Tushar dan Quan. 2020. The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam. *Sustainability Journal*.
- Grandey, A. A and Melloy, R. C. 2017. The State of The Heart: Emotional Labor as Emotion Regulation Reviewed and Revised. *Journal Occup. Health Psychology Journal*. Vol. 22, 407–442.
- Hair, J.F, Black, W.C. Babin, B. J. Anderson, R. E. 2014. *Multivariate Data Analysis*. In *Exploratory Data Analysis in Business and Economics*. Seventh Edition. USA: Prentice Hall International.
- Magsi, H. B., Ong, T. S., Ho, J. A., and Hassan, A. F. S. 2018. *Organizational Culture and Environmental Performance*. *Sustainability (Switzerland)*. Vol 10(8), 1–17.
- Mahoney., Lea., Schumann., and Jillson. 2020. Turnover, Burnout, and Job Satisfaction of Certified Registered Nurse Anesthetists in the United States: Role of Job Characteristics and Personality. *American Association of Nurse Anesthetists*. Vol 88. No 1.
- Malhotra, N. K. 2010. *Marketing Reseach: An Applied Orientation* (Seventh Edit). Pearson Education. Retrieved from <http://www.pearsonmiddleeastawe.com/pdfs/SAMPLE-marketing-research.pdf>
- Montgomery., Spânuș., Abanb and Panagopoulou. 2015. Employee Motivation and its Role in Improving the Productivity and Organizational Commitment at Higher Education Institutions. *Burnout Research Journal*. Vol 2. 71-79
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Maslach, C. dan Jackson, S. E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*. Vol. 2.99-113
- Mathis, R.L and Jakson, J. 2010. *Human Resource Management* (13th Editi). United States of America.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2015). Its Time To Take Action On Burnout. Burnout research articele 2. DOI: 10.1016/j.burn.
- Pan. 2017. The Effects of Burnout on Task Performance and Turnover Intention of New Generation of Skilled Workers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. Vol 5. 156-166
- Roslan., Ho., Ng and Sambasivan. 2015. Job Demands and Job Resources: Predicting Burnout and Work Engagement among Teachers. *International Proceedings of Economics Development and Research*. Vol 84

Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman., 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Adm. Sci Journal*. Vol 15. 150–163

Scanlan dan Still. 2019. Relationships between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands and Job Resources for Mental Health Personnel in an Australian Mental Health Service. *BMC Health Services Research Journal*. Vol 19. 62

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P and Maslach, C. 2009. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., and Bakker, A. B. (2016). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92. Springer.

Shim, D., and Ha, S. A. 2013. Study on The Relationship between Job Characteristics and Innovative Behavior: The mediating Effect of Self Efficacy. *Journal Ind. Innovation*. Vol 29. 95–124.

Tett, R. P. and Meyer, J. P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytical Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.